

**CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE TIBÚ -  
EVALUACIÓN TÉCNICA Y FINANCIERA**

**MARITZA GARCÍA GARCÍA  
VIVIANA ANDREA RODRÍGUEZ CAICEDO  
HERLYS NATHALY RODRÍGUEZ SUÁREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FISICOMECÁNICA  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA**

**2016**

**CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE TIBÚ -  
EVALUACIÓN TÉCNICA Y FINANCIERA**

**MARITZA GARCÍA GARCÍA  
VIVIANA ANDREA RODRÍGUEZ CAICEDO  
HERLYS NATHALY RODRÍGUEZ SUÁREZ**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Evaluación y  
Gerencia de Proyectos**

**Director  
HENRY LAMOS DÍAZ  
Ph.D en Física-Matemática**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FISICOMECÁNICA  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA**

**2016**

## **AGRADECIMIENTOS**

Infinitas gracias a Dios por permitirnos emprender esta especialización, a nuestras familias quienes nos apoyaron en este nuevo reto, mediante el cual deseamos mejorar nuestra nivel académico y profesional. Agradecimientos al director de monografía Henry Lamos Díaz y al profeso Benjamín Duarte, por todos sus aportes, los cuales permitieron enriquecer este trabajo.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	19
1.2. OBJETIVOS.....	20
1.2.1. Objetivo general.....	20
1.2.2. Objetivos específicos: .....	20
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>21</b>
<b>3. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>22</b>
3.1. MARCO DE ANTECEDENTES.....	22
3.2. MARCO TEÓRICO .....	23
3.2.1. Caracterización del Municipio de Tibú.....	24
3.2.2. Variables Internas Identificadas En El Tejido Empresarial De Tibú: .....	30
3.2.3. Identificación De La Demanda Potencial, Oferta Y Precios.....	34
3.3. MARCO LEGAL.....	35
<b>4. ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>38</b>
4.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....	38
4.2. METODOLOGÍA DE ATENCIÓN.....	40
4.3. DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE TIBÚ .....	41
4.4. LOCALIZACIÓN .....	42
4.5. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DEL PROYECTO .....	44
4.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	48

<b>5. ESTUDIO FINANCIERO.....</b>	<b>50</b>
5.1. SIMULACIÓN CON EL 40% DE EMPRESAS EN PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO.....	50
5.2. SIMULACIÓN CON EL 42% DE EMPRESAS EN PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO.....	54
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>59</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA .....	34
Tabla 2. Clasificación según tamaño de las empresas .....	44
Tabla 3. Equipos Tecnológicos .....	45
Tabla 4. Muebles y Equipos de oficina.....	45
Tabla 5. Depreciación .....	46
Tabla 6. Nómina personal directo .....	47
Tabla 7. Personal externo.....	47
Tabla 8. Gastos Operativos .....	48
Tabla 9. Proyección de Ingresos Centro de Desarrollo Empresarial .....	51
Tabla 10. Proyección Estado de Resultados .....	51
Tabla 11. Proyección Flujo de caja libre .....	52
Tabla 12. Proyección Balance General.....	52
Tabla 13. Proyección CK .....	53
Tabla 14. Valor Presente Neto.....	53
Tabla 15. Proyección de Ingresos Centro de Desarrollo Empresarial .....	54
Tabla 16. Proyección Estado de Resultados .....	55
Tabla 17. Proyección FCL .....	55
Tabla 18. Proyección Balance General.....	56
Tabla 19. Proyección Costo de Capital.....	56
Tabla 20. Valor Presente Neto.....	57

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 2. Diagrama .....	41
Figura 3. Área donde se ubicará el centro de desarrollo empresarial .....	42
Figura 4. Distribución del Centro de Desarrollo Empresarial .....	43
Figura 5. Inversiones Diferidas .....	46
Figura 6. Estructura Organizativa .....	48

## RESUMEN

**TITULO: CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE TIBÚ - EVALUACIÓN TÉCNICA Y FINANCIERA\***

**AUTORAS: MARITZA GARCÍA GARCÍA  
VIVIANA ANDREA RODRÍGUEZ CAICEDO  
HERLYS NATHALY RODRÍGUEZ SUÁREZ\*\***

**PALABRAS CLAVES: EVALUACIÓN, TRANSFORMACIÓN, MODERNIZACIÓN, ESTRUCTURAS PRODUCTIVAS, EMPRESAS**

La creación de un “*Centro de Desarrollo Empresarial*” es orientada para ser desarrollada en el municipio de Tibú, Norte de Santander; el análisis de entorno determina que dicha región no cuenta con una presencia institucional fuerte que le permita articular al gremio empresarial y apoyar la transformación y modernización de las estructuras productivas de las pequeñas y medianas empresas de la zona. Adicional a ello Tibú fue escogido por el gobierno nacional como zona de concentración para el proceso de paz, situación que incrementara la necesidad de generación de empleo, en un territorio rico en recursos naturales renovables y no renovables con vocación agropecuaria, piscícola, forestal, comercial, minera y turística.

Por lo anterior, este estudio pretende demostrar la pertinencia técnica y financiera para la creación de un centro de desarrollo empresarial en el municipio de Tibú, por medio del desarrollo de 240 encuestas telefónicas realizadas a las entidades registradas ante cámara de comercio. El método usado para desarrollar dicho estudio es la generación de un diagnóstico del entorno, por medio de una matriz DOFA, una evaluación técnica y financiera que nos permitirá determinar la pertinencia de la creación de dicho centro de desarrollo empresarial, entidad que pueda apoyar mancomunadamente al gremio empresarial y dinamizar la economía local.

Es así como logramos identificar que es viable la creación de un Centro de Desarrollo Empresarial en el Municipio de Tibú, con una simulación en cuanto a la participación en la región, generando un mejor desempeño de las labores del Departamento en cuanto a la realización de capacitación, emprendimiento y fortalecimiento de las empresas existentes.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingeniería Fisicomecánica. Escuela de Estudios Industriales Empresariales. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director Henry Lamos Díaz

## SUMMARY

**TITLE: BUSINESS DEVELOPMENT CENTER IN THE MUNICIPALITY OF TECHNICAL AND FINANCIAL -EVALUATION TIBU \***

**AUTHORS: MARITZA GARCÍA GARCÍA  
VIVIANA ANDREA RODRÍGUEZ CAICEDO  
HERLYS NATHALY RODRÍGUEZ SUÁREZ \*\***

**KEY WORDS: EVALUATION, TRANSFORMATION, MODERNIZATION, PRODUCTIVE STRUCTURES, ENTERPRISES**

The creation of a "Business Development Center" is oriented to be developed in the ammunition Tibu, Norte de Santander; environment analysis determines that the region does not have a strong institutional presence that allows articulating the business association and support the transformation and modernization of the productive structures of small and medium enterprises in the area. In addition to this Tibu it was chosen by the national government as a staging area for the peace process, situation that would increase the need for job creation, in a territory rich in renewable and nonrenewable natural resources with agricultural vocation, fisheries, forestry, commercial, mining and tourism.

Therefore, this study aims to demonstrate the technical and financial relevance for the creation of a business development center in the municipality of Tibu, through the development of 240 telephone surveys to entities registered with Chamber of Commerce. The method used to develop this study is the generation of a diagnostic environment, through a SWOT matrix, a technical and financial evaluation that will allow us to determine the relevance of creating such a business development center, an entity that can support jointly to business association and boost the local economy.

Thus we can identify that it is feasible the creation of a Business Development Centre in the municipality of Tibu, with a simulation regarding participation in the region, generating better performance of the work of the Department as to the conduct of training , entrepreneurship and strengthening existing businesses.

---

\* Degree work

\*\* Faculty of Engineering Fisicomecánica. Industrial College of Business Studies. Specialization in Evaluation and Project Management. Director Henry Lamos Díaz

## INTRODUCCIÓN

Los Centros de Desarrollo empresarial son un instrumento de política industrial que busca desarrollar capacidades al interior de las empresas, ofreciendo asesoría, acompañamiento y capacitación al emprendedor y empresario. Este instrumento promueve el crecimiento empresarial, la innovación, la productividad y la rentabilidad a través de propuestas de mejoras en la administración, la gerencia, la producción y desarrollo tecnológico, que les permita expandir el negocio a nivel nacional e insertarse en la economía global, etc.

Ahora bien, la construcción conjunta de la paz requiere abrir en las regiones nuevos espacios de participación, entre personas que se tratan como iguales en sus derechos y libertades –entre autoridades, comunidades, víctimas, agricultores, ganaderos, empresarios, comerciantes– contribuyendo a los cambios que necesitamos, por ejemplo, mejorando las prácticas de responsabilidad social de las empresas o brindando oportunidades a quienes han dejado los grupos ilegales.

En regiones como Tibú, Norte de Santander, la ausencia de institucionalidad local para promover el desarrollo empresarial se convierte en una omisión de gran tamaño cuando se busca restarle espacios a la ilegalidad, disminuir la inequidad y llegar a las poblaciones que han visto la cara coercitiva, o la insuficiencia del Estado.

En el presente estudio se busca realizar un análisis para determinar la viabilidad técnica y financiera para la puesta en marcha de un Centro de desarrollo Empresarial en el Municipio de Tibú, el cual tiene como focos de acción: emprendimiento, capacitación y fortalecimiento a los diferentes actores económicos de la región. Este estudio comprende tres capítulos. Inicialmente se

realizará una identificación de la situación actual empresarial, donde conoceremos y validaremos la necesidad de los distintos agentes económicos. De igual forma, se llevará a cabo un estudio técnico, para conocer los aspectos relevantes en cuanto a equipos físicos, profesionales y posibles ingresos para la ejecución de dicho centro. Finalmente, se realizará un estudio financiero para determinar la viabilidad en términos monetarios del mismo

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Cuando se habla de desarrollo empresarial, necesariamente debemos pensar en aquellas entidades y/o instituciones que buscan la integración económica, la política de fomento para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa de los diferentes sectores productivos<sup>1</sup>, y la forma en que éstos logran dinamizar el crecimiento económico de una región. De ahí la importancia que estas dependencias existan o trabajen en cada territorio del país, para estimular al sector privado, fomentando esencialmente la inversión privada en actividades empresariales como: innovación, medio ambiente, entre otros. Sin embargo, este panorama sólo existe o se genera en algunas ciudades del país, situación lamentable aun sabiendo que es un mecanismo importante para reducir o minimizar las brechas de desigualdad en Colombia.

Este análisis se enfoca en Tibú, Norte de Santander, municipio que durante años ha sido víctima<sup>2</sup> del conflicto armado en Colombia, y el cual, a pesar de ser considerado un territorio rico en recursos naturales renovables y no renovables con vocación agropecuaria, piscícola, forestal, comercial, minera y turística,<sup>3</sup> no cuenta con una presencia institucional fuerte que le permita articular al gremio empresarial, y apoyar la transformación y modernización de las estructuras productivas de las pequeñas y medianas empresas de la zona.

Es importante resaltar que actualmente la Cámara de Comercio de Cúcuta tiene una pequeña sede en la región, pero su labor sólo se concentra únicamente en registrar y renovar matrícula mercantil a los establecimientos comerciales,

---

<sup>1</sup> DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN NACIONAL

<sup>2</sup> Es blanco de ataques de los grupos armados: Farc, Eln, Epl y bandas criminales.

<sup>3</sup> Investigación Tejido Empresarial Tibú. Universidad Jorge Tadeo Lozano – Corporación Calidad. Pag 16.

convirtiendo su misión en fines meramente lucrativos y no a promover el desarrollo regional<sup>4</sup>.

Por lo anterior, este trabajo pretende demostrar la pertinencia económica y social de la creación de un centro de desarrollo empresarial en el municipio de Tibú.

La evaluación técnica y financiera permitirá determinar la factibilidad de la entidad que pueda apoyar mancomunadamente al gremio empresarial y dinamizar la economía local.

## **1.1. JUSTIFICACIÓN**

Según datos de la Oficina de Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito, Tibú es el tercer municipio del país con mayor área sembrada de cultivos ilícitos: 2.997 hectáreas en total<sup>5</sup>, lo que se fomenta y agudiza con la presencia de grupos armados ilegales en el territorio.

A raíz de ello, este municipio hace parte de una de las regiones de consolidación establecidas por el gobierno nacional,<sup>6</sup> a partir del cual se implementan actualmente programas para generar desarrollo alternativo que permita a las comunidades establecer medios legales para obtener ingresos económicos. No obstante, pese a las intenciones de estas políticas el territorio no cuenta con una presencia institucional que apoye a los campesinos, comerciantes y/o organizaciones sociales estudiar, diseñar e implementar proyectos alternativos de desarrollo económico; articular al gremio empresarial y promover la transformación

---

<sup>4</sup> Como lo establece entre las funciones de las Cámaras de Comercio el artículo 10 del decreto 898 de 2002.

<sup>5</sup> OFICINA DE NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL Delito (2015). Colombia monitoreo de cultivos de coca 2014.

<sup>6</sup> CONSOLIDACION. Ver mapa de las Regiones de Consolidación territorial [en línea] [citado 15 de junio de 2016] disponible en: <http://www.consolidacion.gov.co/?q=content/regiones-en-consolidación>

y modernización de las estructuras productivas de las pequeñas y medianas empresas.

Teniendo en cuenta las políticas del orden nacional que se están desarrollando actualmente requieren de una institucionalidad fuerte en lo local que impulse y genere sinergias para obtener resultados eficientes; se hace pertinente y necesario determinar la viabilidad en términos técnicos y financieros de la creación de un Centro de Desarrollo Empresarial en el municipio de Tibú, que busque dar respuesta a inquietudes e iniciativas de emprendimiento, capacitación y fortalecimiento de los diferentes actores económicos de la región, y promueva e impulse la creación de nuevos proyectos productivos. Todo ello con el objeto último de contribuir al desarrollo social y económico, basado en la sostenibilidad ambiental de la región.

## **1.2. OBJETIVOS**

**1.2.1. Objetivo general.** Evaluar técnica y financieramente la creación de un centro de desarrollo empresarial en el municipio de Tibú.

### **1.2.2. Objetivos específicos:**

- Realizar un diagnóstico para determinar la situación actual empresarial en el municipio de Tibú.
- Realizar un estudio técnico para identificar los elementos y/o infraestructura requerida para la puesta en marcha del centro de desarrollo empresarial.
- Realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad financiera de la puesta en marcha de un centro desarrollo empresarial

## 2. METODOLOGÍA

1. Recopilación de información pertinente para el desarrollo del proyecto Centro de Desarrollo Empresarial en el municipio de Tibú.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de las necesidades del municipio de Tibú respecto a emprendimiento, la capacitación y fortalecimiento del desarrollo empresarial que se realiza en la región; mediante la identificación de una matriz DOFA.
3. Identificación de la demanda potencial por medio de información recolectada por la Cámara de Comercio de Cúcuta.
4. Desarrollar un estudio técnico en el cual se edifiquen la ubicación, definición del tamaño y capacidad del proyecto, identificación del presupuesto, especificación del presupuesto de inversión y estructura legal, este estudio se apoyará en la información ofrecida por la Cámara de Comercio de Cúcuta, el plan regional de competitividad de Norte de Santander. El resultado del estudio técnico será los ingresos para el desarrollo del estudio financiero.
5. Con base en los resultados de los estudios anteriores, se identificarán los costos y gastos administrativos/financieros/operacionales para el realizar el estudio financiero del proyecto.
6. Con los resultados obtenidos en los estudios técnicos y financieros se concluirá y se soportará la conveniencia para para crear un Centro de Desarrollo Empresarial en el municipio de Tibú.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1. MARCO DE ANTECEDENTES

Es importante conocer que la existencia de centros de desarrollo empresarial en el mundo es una iniciativa promovida por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, quien considera fundamental para los objetivos de desarrollo sostenible al crear empleo y al impulsar el crecimiento económico y la innovación, mejorar las condiciones sociales y contribuir a hacer frente a los problemas ambientales<sup>7</sup>. Dicha organización centra su atención en promover espacios que permitan realizar alianzas público – privada para la puesta en marcha de estos escenarios.

En Colombia la entidad que viene trabajando en temas de centro de desarrollo empresarial es el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entidad que tiene como objetivo primordial es formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas de desarrollo económico y social del país, relacionados con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior y el turismo<sup>8</sup>. De esta manera, en los últimos años ha venido uniendo esfuerzos para apoyar este tipo de iniciativas, siendo consciente que ello origina el crecimiento y desarrollo de las empresas, preparándolas para responder oportunamente a los retos de la competencia interna y los desafíos que genera la globalización de la economía. Por su parte, es posible encontrar alianzas nacionales que buscan aportar al desarrollo de las regiones del país. Actualmente se viene desarrollando en 21

---

<sup>7</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. Promoción de la Iniciativa empresarial para el desarrollo.

<sup>8</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO.  
<http://www.mincit.gov.co/kids/publicaciones.php?id=29859>.

zonas del país - priorizadas por Ecopetrol<sup>9</sup>-, la ejecución del proyecto Fortalecimiento del Tejido Empresarial, integrado por la gran Alianza Universidad Jorge Tadeo Lozano, Corporación Calidad, Comfecámaras y Ecopetrol, el cual tiene como objetivo estimular la actividad económica, el tejido empresarial y el empleo de las Mipyme en las zonas donde Ecopetrol tiene operaciones<sup>10</sup>. Dado lo anterior, la Universidad Jorge Tadeo Lozano, desarrolló una serie de investigaciones para determinar el estado actual en términos empresariales de cada una de las zonas de ejecución. Sin embargo, para el presente análisis nos centramos en la Investigación del Tejido Empresarial Tibú, donde se obtiene como resultado los principales sectores económicos a fortalecer en dicho municipio petrolero, destacándose: comercio, industria de la palma, construcción, transporte, entre otros. De igual forma, se evidencia la situación real de distintos sectores económicos de la región.

Lo anterior es un insumo y punto de partida para nuestro análisis, el cual sólo pretende demostrar la viabilidad técnica y financieramente de la puesta en marcha de un centro de desarrollo empresarial en el municipio de Tibú.

### **3.2. MARCO TEÓRICO**

En economía existen varias teorías que buscan encontrar el factor que promueva el desarrollo económico de un país. Sin embargo, se da un consenso sobre la importancia que juegan las instituciones para llevar a cabo ello. De esta manera, centramos la atención en el rol que desempeñan las organizaciones en pro del desarrollo, Douglas North afirma que las instituciones son las reglas de juego que determinan las restricciones y los incentivos en la interacción económica, política y

---

<sup>9</sup> Cartagena, Coveñas, Sabana de Torres, Yondó, Dosquebradas, Neiva, Yumbo, Buenaventura, Orito, Tumaco, Acacías, Guamal, Tibú, Barrancabermeja, Cúcuta, Yopal, Saravena, Paz de Ariporo, Arauca, Villavicencio y Castilla la Nueva.

<sup>10</sup> FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO Empresarial.[en línea] {citado 20 de junio de 2016} disponible en: <http://www.tejidoempresarial.net/quienes-somos1/que-es-el-proyecto>.

social<sup>11</sup>, de ahí la importancia en promover en regiones apartadas del país entidades que logren desempeñar un rol activo en el entramado económico.

Ahora bien, los centros de desarrollo empresarial en Colombia se basan en la adaptación del modelo Small Business Development Center (SBDC), el cual busca promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias de las pequeñas empresas a través de mejoras en la administración empresarial. Dicho modelo se replantea a través de los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) promovidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y actualmente se viene consolidando las principales ciudades del país la Red de Centros de Desarrollo Empresarial en Colombia, para que los que hagan parte de ello constituyan en una estrategia exitosa, que potencialice el sector empresarial colombiano.

**3.2.1. Caracterización del Municipio de Tibú.** En distintas regiones del país se ha venido trabajando entre los sectores públicos y privados, modelos que contribuyan al desarrollo socio económico de la población, a través del fortalecimiento y desarrollo de su entorno empresarial, ya que en los últimos años, numerosos estudios han resaltado como elemento fundamental de pobreza extrema, la ausencia de capacidad que tiene determinado tipo de población en la generación de ingresos, que le impiden alcanzar niveles de desarrollo humano superiores con los que cuentan.

Una de las estrategias empleadas para mejorar la dimensión de ingresos en las poblaciones, consiste en apoyar el emprendimiento, el fortalecimiento y la capacitación a las mipymes, mediante la creación de entidades o instituciones que velen por ello, mediante el cual se pretende reducir las brechas de inequidad que identifican a Colombia como uno de los países con mayor desigualdad en el

---

<sup>11</sup> El papel de las Instituciones. North (1990).

mundo.<sup>12</sup>

Ahora bien, para propósitos de este estudio se hace necesario definir un Centro de Desarrollo Empresarial, siendo éste el espacio físico donde los emprendedores y empresarios reciben asesoría y acompañamiento de largo, mediano o corto plazo; asistencia técnica, capacitaciones e intercambio de mejores prácticas,<sup>13</sup> mediante el cual se busca dinamizar el desarrollo y crecimiento de sus negocios, generando impacto económico a nivel local y regional. Persigue proveer el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias del sector Mipymes a través de mejoras en la administración empresarial y el talento humano.

Para proyectar la creación de un Centro de Desarrollo en Tibú, Norte de Santander, se analizaron los diferentes modelos estudiados para proponer un “Centro de Desarrollo Empresarial de Distrito de Aguablanca”, zona de alta vulnerabilidad por la extrema pobreza y la recepción de desplazados de los departamentos vecinos al Valle del Cauca. Se encontró que existen diversos modelos que contienen elementos rescatables para el tema que se está proponiendo en este proyecto.

A continuación se presentan brevemente en qué consisten cada modelo y/o programa de los Centros de Desarrollo Empresarial Zonal (CEDEZO) en Medellín, los Centros de Emprendimiento Empresarial (CEMPRENDE) en Cartagena, y los *Small Business Development Centers*-SBDCs (Centros para el desarrollo de micro, pequeña y mediana empresa) en Estados Unidos de América<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> DANE [en línea] [citado 18 de junio de 2016] disponible en: <http://www.dane.gov.co/>

<sup>13</sup> MIPYMES. [en línea] [citado 18 de junio de 2016] disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/>

<sup>14</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA Ministerio de Comercio industria y turismo 2012. [en línea] [citado 28 de junio de 2016] disponible en <https://www.sgr.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=pjfsZso386A%3D&tabid=311&mid=1026&forcedownload=true>

## **1. CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL ZONAL CEDEZO MEDELLÍN**

Tiene por misión dinamizar el desarrollo económico local partiendo de las vocaciones productivas y de las oportunidades de mercado identificadas para cada territorio, a través del fortalecimiento del tejido socio-empresarial y de la articulación de instituciones y programas de empresarismo tanto públicos como privados desarrollados en la ciudad, con el fin de favorecer la generación de mejores condiciones de vida para las comunidades de los barrios y corregimientos de Medellín; el cual tiene por objetivos:

- Satisfacer necesidades específicas de emprendedores y empresarios de los diferentes territorios mediante actividades de formación, asesoría y acompañamiento empresarial y acceso a mercados.
- Generar nuevas unidades económicas que satisfagan la demanda del mercado (clúster estratégicos, gremios empresariales, consumidores).
- Construir espacios de encuentros empresariales con el sector público, la empresa privada, organismos e instituciones empresariales y universidad.
- Principales retos
- Contribuir al desarrollo y puesta en marcha el modelo económico solidario y barrial de la ciudad, articulando todos los programas de la secretaría y subsecretaría y las diferentes instituciones con los cedezo como ejes de operación.
- ampliar la atención de los cedezo con el propósito de llegar a otros públicos y articular en éstos todas las acciones de economía social y emprendimiento barrial de la alcaldía.
- sistematizar la experiencia de los cedezo para mejorar su enfoque y acciones. establecer herramientas de manejo y actualización de bases de datos unificada en los cedezo.

Los servicios ofrecidos son:

- Capacitaciones en diferentes áreas del emprendimiento empresarial
- Acompañamiento especializado
- Acceso a crédito y a mercados
- Encadenamientos productivos
- Asistencia técnica
- Talleres, seminarios, ferias

## **2. EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL CEMPRENDE CARTAGENA**

El concepto general del Centro de Emprendimiento Pedro Romero “CEMPRENDE” es una instancia que permite ampliar el acceso a oportunidades de generación de ingresos y trabajo a la población en situación de pobreza, pobreza extrema y vulnerabilidad; con las siguientes líneas de servicios:

- Línea de emprendimiento, cuyo objeto es identificar, promover y apoyar las iniciativas emprendedoras y empresariales, conformado por 4 procesos: emprende, desarrolla, fortalece y transforma.
- Línea de empleabilidad, cuyo objetivo es la ubicación laboral de las personas desempleadas y la Orientación ocupacional de las mismas, desarrollando programas de Capacitación y Formación, Gestión para la Certificación por Competencias, Identificación de las oportunidades y requerimientos de empleo en las cadenas de valor de los diversos sectores económicos.

## **3. CENTROS PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - SMALL BUSINESS DEVELOPMENT CENTERS –SBDCS.**

*Small Business Development Centers-SBDCs* (Centros para el desarrollo de la pequeña empresa), se crearon en los años 70's para brindar apoyo a la creación de nuevas empresas, y brindar servicios de consultoría, asesoría, capacitación e

información a las MIPYMES existentes, y de esta manera contribuir a incrementar su competitividad y dinamismo. Este programa se realiza prioritariamente en forma conjunta entre los gobiernos federales y locales, y las universidades.

En el año 2012 existían más de 1.100 SBDCs, y la SBA- *Small Business Administration* proporcionando al menos el 50% de los fondos requeridos para operar cada centro, los gobiernos locales y sector privado hacen otra contribución importante y las universidades aportan infraestructura y otros apoyos administrativos para el desarrollo de estos centros.

El modelo de los SBDCs ha sido adaptado en otros países latinoamericanos como México, Salvador y Panamá con el apoyo de organizaciones como USAID, BID, OEA y otras fundaciones interesadas en estas temáticas. Estas adaptaciones han contado con la cooperación del SBDC de la Universidad de Texas en San Antonio.

Los servicios ofrecidos son:

- Asesoría técnica
- Capacitación
- Investigación aplicada
- Políticas de Apoyo
- Asistencia Técnica e Información
- Estudios de Viabilidad y de Mercado
- Planes de Negocio
- Solicitud de Capital desde Micro Préstamos hasta Capital de Riesgo
- Innovación Tecnológica y Comercialización
- Emprendimiento y formalización –cumplir con regulaciones, beneficios, tributos
- Recursos Humanos
- Proveedores y cadenas productivas

- Comercio Internacional

De esta manera, y dada la inexistencia de entidades que promuevan el desarrollo empresarial en el municipio de Tibú se busca aportar a la región mediante la creación de un Centro de Desarrollo Empresarial, el cual ofrezca soluciones a los diferentes sectores económicos, a través de metodologías y estrategias en sus empresas.

Actualmente el Municipio de Tibú, se muestra en el panorama Nacional como una región rica en recursos naturales, renovables y no renovables principalmente de carácter agrícola, ganadero, piscícola, forestal, minero, comercial y turístico que permiten vislumbrar un positivo futuro en la medida que se encausen ordenada y racionalmente las inversiones propias y las provenientes del departamento y la Nación, con criterio gerencial ya que hasta ahora han sido encaminadas a apaciguar la difícil situación de orden social y económico que vive el municipio, sin llegar a satisfacer plenamente los anhelos de la población.

El sector agrícola es el principal renglón de la economía local. Lo anterior implica que las acciones públicas deben dirigirse a garantizar la viabilidad y el impacto social de las actividades productivas concentradas en este sector. En cuanto a los demás sectores, a pesar de su baja representatividad en número de unidades productivas y generación de empleo actual, se pueden desarrollar en conexidad con el crecimiento del sector rural.

Los sistemas de producción emplean poca tecnología a excepción del cultivo de la palma de aceite, que ocupa grandes extensiones de terreno y maneja un nivel de tecnología alto. La comercialización de estos productos se hace con los municipios circunvecinos en la mayoría de los casos por el sistema de canje o intercambio por insumos para la agricultura, ganadería y producción de alimentos.

El crecimiento del sector industrial en el municipio depende en primera medida de la capacidad de generación de valor agregado para la producción agrícola municipal. De igual manera, el desarrollo del sector comercial enfocado en la integración del mercado local con otros mercados municipales y los principales núcleos urbanos del Departamento puede garantizar los canales de comercialización adecuados para el crecimiento de la industria de alimentos procesados y de materias primas en el municipio.

Para desarrollar la DOFA se debe analizar en primer lugar aspectos generales en la conformación del tejido empresarial de Tibú, para lo cual se detallan unas series de variables que presentan aspectos positivos como negativos.

### **3.2.2. Variables Internas Identificadas En El Tejido Empresarial De Tibú:**

**Utilización de planes estratégicos.** Diversas empresas clasificadas como pequeñas o medianas del municipio de Tibú no utilizan planes estratégicos formulados con objetivos, metas, alcances que se logren a corto o mediano plano. No se planifican por escrito las estrategias competitivas a desarrollar como lo hacen las organizaciones nacionales e internacionales, puestos son indicadores que analiza por día, semanas o meses el rendimiento de la empresa frente a la competencia en cuanto a precio, calidad, demanda, ofertas que se pueda dar con un servicio o producto que se esté comercializando.

**Respuestas cambiantes hacia el producto o servicio.** Esta variable no siempre está identificada en las empresas del municipio de Tibú, especialmente porque un producto o servicio siempre cumple un ciclo, pero muchos observan que los indicadores de venta bajan y no se analiza la curva del producto o servicios, con el fin de hacerle alguna renovación o llevar al mercado otro producto similar al mercado.

**Comunicación gerencial.** Diversas empresas clasificadas como pequeñas o medianas del municipio de Tibú utilizan comunicación direccional, es decir que solo el propietario o la misma gerencia dan las indicaciones, sin que el talento humano pueda dar sus opiniones o sugerencias.

**Conocimientos en el área de operaciones.** Los propietarios y el área administrativa tienen amplio conocimiento de las actividades que realizan a diario, aunque en unas empresas cuenta con talento humano capacitado, idóneo, creativos y con buenas prácticas.

**Cambios tecnológicos en procesos industriales.** Las empresas identificadas en el municipio de Tibú no cuentan con factores tecnológicos, solo se adquiere lo básico que se utiliza para operar, y promueven la adquisición de tecnología que permita hacer nuevos cambios o transformación en cuanto a mejoramiento y calidad de sus procesos.

**Poca capacidad competitiva.** La mayoría de las empresas del municipio de Tibú no cuentan con estrategias competitivas para enfrentar a otras empresas similares, solo buscan competir por precio o calidad y no con un valor agregado que se diferencia a las demás.

**Satisfacción de los clientes.** La mayoría de las empresas del municipio de Tibú brindan con sus productos o servicios satisfacción a sus clientes, lo cual hace que exista un grado aceptable de fidelización de clientes.

**Participación en el mercado.** Las empresas cuentan con una participación permanente en su mercado, aunque muchos de ellos no buscan nuevos mercados de orden nacional e internacional para aumentar su participación y así poderse posicionarse de manera competitiva en su mercado.

**Portafolio de productos o servicios.** Muchos de las empresas del municipio de Tibú no utilizan la modalidad de contar con un portafolio de sus productos o servicios. Las estrategias de publicidad y mercado son bajas.

**Bases de datos de los clientes.** La mayoría de las empresas identificadas en el municipio de Tibú, no cuentan con una base de datos de clientes potenciales.

**Utilización de medios de seguridad en las áreas empresariales.** Unas empresas utilizan cámaras o circuitos cerrados de vigilancia para controlar las áreas más importantes de la organización.

**Acceso a nuevos capitales.** Las empresas no utilizan nuevos capitales para ampliar su producción o mejorar la infraestructura de la organización.

**Capacidad de innovación.** La mayoría de las empresas del municipio de Tibú no utilizan periódicamente los estándares de innovación en sus productos, lo que se busca es mejorar o tener en cuenta algunas necesidades de los clientes.

**Valor agregado de los productos.** No hacen uso del valor agregado en los productos o servicios, solo se buscan que sean competitivos, o que la competencia sea menor a los productos que se tiene en la organización.

**Nivel académico del talento humano.** El talento humano de las empresas por lo general es en promedio técnico o tecnológico, muy pocos son profesionales en sus áreas a fines del servicio o producto ofrecido, aunque son experimentados e idóneo para las labores que desarrollan.

**Experiencia técnica.** El talento humano de las empresas en el municipio de Tibú se considera que en promedio son experimentados, idóneos en sus labores y que se trabaja con conocimiento básico.

**Nivel de remuneración.** De acuerdo a las empresas del municipio de Tibú remuneran un mayor en salarios decretados por el gobierno nacional, mencionando que es una región petrolera y esto aumenta el valor en los productos de la canasta familiar.

**Inestabilidad del sector.** No es inestable el sector económico, pero existe inseguridad por presencia de los grupos al margen de la ley los cuales operan en las zonas aledañas.

**Política y seguridad del sector.** No existe seguridad para realizar inversiones en las empresas existentes y no se cuenta con carreteras que permitan la movilidad en la región.

**Credibilidad en las instituciones públicas.** La credibilidad en las instituciones públicas a nivel Nacional no es positiva.

**Desempleo.** En la región de Norte de Santander, al igual que en el municipio de Tibú el nivel de desempleo es alto en comparación a otras ciudades intermedias.

**Calidad de las vías.** Las vías de comunica al municipio de Tibú y zonas aledañas se encuentran deteriorada, e insegura por los grupos armados que operan en la región.

**Tabla 1. Matriz DOFA**

FACTORES POSITIVOS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	FACTORES NEGATIVOS
	Utilización de planes estratégicos	Desconocimiento en el área de operaciones	
	Respuesta cambiante hacia el producto o servicio	Desinterés en gestión	
	Cambios tecnológicos en procesos industriales	Falencia en la creación de base de datos para los clientes	
		Inexistencia de valor agregado en los productos y/o servicios	
	Poca capacidad competitiva	Bajo nivel académico del talento humano	
	Participación en el mercado	Poca capacidad de innovación	
	Regulación a favor	No poseer un portafolio de productos o servicios	
	Mercado mal entendido		
	FORTALEZAS	AMENAZAS	
Satisfacción de los clientes	Comunicación gerencial		
Utilización de medios de seguridad en áreas empresariales	Inestabilidad del sector		
Nivel de remuneración	Falta de seguridad del sector		
Experiencia técnica	Baja credibilidad en las instituciones públicas		
Grandes recursos financieros	Deterioro en las vías de acceso		

Fuente: Creación propia

**3.2.3. Identificación De La Demanda Potencial, Oferta Y Precios.** Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) el tejido empresarial de Tibú interactúa con agentes internos y externos de su territorio. En este contexto, el municipio enfrenta retos particulares de orientar su oferta a los

requerimientos, condiciones y necesidades de diferentes mercados, y al mismo tiempo asegurar la capacidad de abastecimiento en pro de la sostenibilidad de las actividades económicas en el largo plazo.

De acuerdo al DANE, la oferta de los sectores de comercio y servicios se caracteriza de acuerdo con su composición por unidades económicas en actividades orientadas a satisfacer necesidades de consumo (tiendas 30%, cigarrerías 8%, almacenes de ropa 7%) y de prestación de servicios con poco nivel de especialización (restaurantes 12%, bares 11%, cafeterías 9%); por lo tanto, la generación de valor representado en productos finales e intermedios y la construcción de competencias productivas específicas en el tejido empresarial. Se reúnen en el sector industrial representado en actividades de panadería y bizcochería 21%, producción de harinas, sémolas, maíz, avena, arroz y productos de molinería 17% seguido de la elaboración de muebles para el hogar.

Por otro lado se observa que en el municipio petrolero sólo ofrece algunos servicios para las empresas la Cámara de Comercio de Cúcuta. Sin embargo, ésta sólo se limita a registrar empresas y renovar matrículas mercantiles a las 600 empresas formalizadas.

### **3.3. MARCO LEGAL**

Identificando las principales normas que se enfocan y respaldan al fortalecimiento empresarial e incremento de la productividad de las Mipymes: tenemos:

- Plan Nacional de Desarrollo “TODOS POR UN NUEVO PAIS” (vigente 2014-2018)
- Ley 590 de 2000. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".

- Ley 905 de 2004. “Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”. Modifica a la Ley 590 de 2000, publicada en el Diario Oficial No. 45.628, de 2 de agosto de 2004, 'se modifica la sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1014 de 2006. “De Fomento a la Cultura del Emprendimiento”.
- Art 43° de la ley 1450 del 2011. “Relación con la clasificación de los pymes”.
- Art 2° de la ley 590 del 2000. Definición del tamaño empresarial. Expedida por el Congreso de la República, “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa”.
- Ley 1676 de 2013 “Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias”.
- Ley 1429 de 2010 “Ley de Formalización y Generación de Empleo”.
- Art 7 Numeral 19 Decreto 210 de Febrero 3 de 2003 del Departamento Administrativo de la Función Pública. “Por el cual se determinan los objetivos y la estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y se dictan otras disposiciones”.
- El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo reglamentó mediante resolución 3205 de 2008 los Consejos Regionales de las Mipymes. De conformidad con la ley 590, en cada departamento del país debe existir un Consejo Regional para la Mipymes.
- Decreto No 2706 del 27 de Diciembre de 2012, Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.
- Art 1 del Decreto 4327 de 2005. Superintendencia Financiera de Colombia.
- Resolución número 3205 de 2008 del 28 de Noviembre 2008, Por la cual se reglamentan las funciones de los Consejos regionales de las Mipymes y se fijan directrices para su organización y funcionamiento.

Dado que el Centro de Desarrollo Empresarial será una entidad con fines lucrativos, su creación deberá cumplir la normatividad vigente para este tipo de empresas, es decir, registro en la Cámara de Comercio y RUT.

## 4. ESTUDIO TÉCNICO

### 4.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

La puesta en marcha del Centro de Desarrollo empresarial en el municipio de Tibú, tiene como objetivo fortalecer a mipymes, así como apoyar iniciativas de emprendimiento y capacitación en la región.

Los beneficiarios de dicho centro, serán los emprendedores y empresarios de todos los sectores de la economía, asociaciones productivas, estudiantes con emprendimientos o empresas en cualquier nivel de desarrollo. Es importante resaltar que se promoverá la legalidad, por lo cual, las empresas que ingresen al centro de desarrollo empresarial deberán ser formales. La institución se desarrollará bajo tres modalidades: emprendimiento, fortalecimiento y capacitación.

#### **Emprendimiento**

Los servicios básicos para emprendedores del municipio de Tibú, estarán basados en acompañamiento y asesoría en generación de ideas - identificación de oportunidades, capacitación en creación de empresas, estructuración de modelo de negocio, la validación temprana de un mercado y otros temas asociados con la creación de nuevas empresas. Las actividades y/o talleres de este servicio deberán contar con un mínimo de 20 personas, los cuales trabajaran cuatro horas semanales durante dos meses.

#### **Fortalecimiento**

Se encuentra dirigido para aquellos empresarios que requieran mejorar sus capacidades empresariales. Este tipo de asesoría se programa de acuerdo al análisis de la información que arroje el diagnóstico realizado a la empresa. Se

parte de un plan de trabajo diseñado entre asesor y empresario. Dentro de las temáticas priorizadas a implementar se encuentran: planeación estratégica, mercadeo, finanzas e innovación. Este servicio creará grupos de 10 empresas, las cuales trabajarán con el consultor experto 4 horas semanales durante dos meses.

### **Capacitaciones**

Bajo esta modalidad se contempla la realización de talleres, conferencia y seminarios, dirigidos por profesionales expertos en temas identificados previamente para impulsar el crecimiento de las empresas y/o su consolidación. Dichas capacitaciones deberán contar con un mínimo de 20 personas dependiendo de las temáticas, por lo cual se deberá planear las capacitaciones, promoción del evento y garantizar material temático y didáctico. Las capacitaciones se realizarán cuatro horas semanales durante dos meses.

El éxito del Centro de Desarrollo Empresarial para el municipio de Tibú, requiere unos compromisos por parte de los beneficiarios, dentro de los que se destaca:

- Asistir a la asesoría según lo establecido en el plan de trabajo de cada empresa.
- Cumplir con las tareas, trabajos, acciones que se programen en el mencionado.
- Asistir a las capacitaciones colectivas relacionadas a sus necesidades, programadas por el Centro de desarrollo empresarial.
- Poner su mayor interés y capacidad para poner en práctica los aprendizajes obtenidos, en beneficio del crecimiento de su empresa.

## 4.2. METODOLOGÍA DE ATENCIÓN

La asesoría personalizada se hará a través de asesores debidamente capacitados que desempeñen adecuadamente su labor y ofrezcan un excelente servicio a los usuarios. A continuación se indicarán las etapas mínimas que se deberán surtir en el proceso de asesoramiento.

**Etapas 1.** Promocionar los servicios que prestará el Centro a través de una estrategia de comunicación y publicidad (vallas, pendones, volantes, redes sociales, otros medios de impacto en la región), buscando que los emprendedores y empresarios se motiven a participar en el programa de emprendimiento y fortalecimiento empresarial.

**Etapas 2.** El Director deberá establecer una ruta para priorizar los sectores económicos de la región y establecer un cronograma de actividades para las respectivas empresas.

**Etapas 3.** Después de obtener los datos de las empresas interesadas en participar del programa de fortalecimiento, se deben inscribir en el programa, posteriormente se procede a hacer una clasificación del servicio requerido y se asignará un asesor.

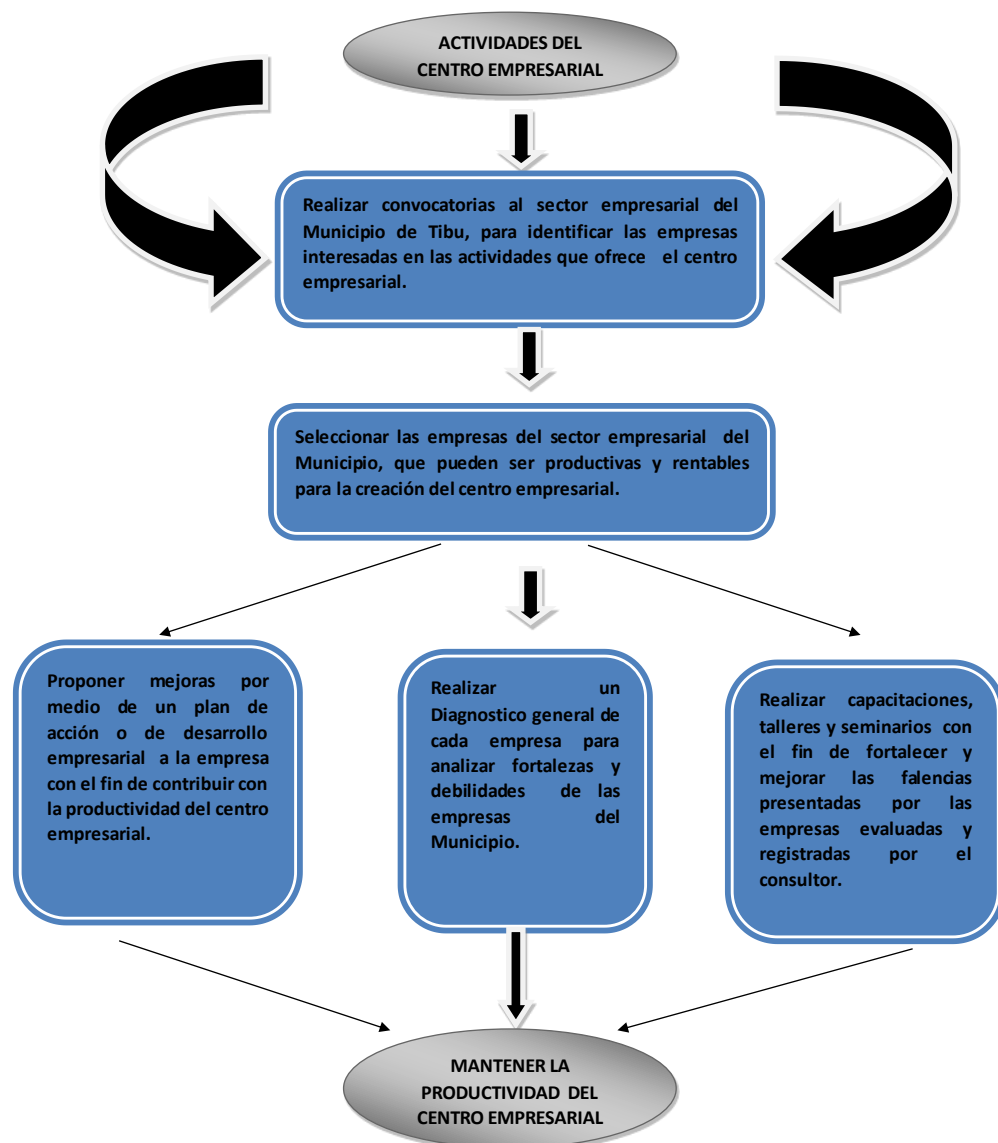
Las asesorías que se prestarán al empresario en el centro de desarrollo empresarial de Tibú, será abierta, se podrán reunir asesor/empresario en la sede del Centro. En la asesoría inicial se hará diagnóstico de la empresa, que debe quedar sistematizado, una vez identificadas las áreas a intervenir se procede a diseñar un plan de acción, el cual deberá ser guiado por el asesor y ejecutado por el empresario de acuerdo a las convocatorias establecidas.

En el estudio técnico se analizará los elementos relacionados con la ingeniería

básica del servicio que se desea implementar en el centro de desarrollo empresarial, por ello la importancia de determinar el tamaño óptimo del mismo.

#### 4.3. DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE TIBÚ

Figura 1. Diagrama



#### **4.4. LOCALIZACIÓN**

Para la apertura del centro de desarrollo empresarial, se deberá garantizar como mínimo el espacio físico para realizar la atención a los emprendedores y empresarios: un espacio cerrado adecuado a las necesidades del mismo, el cual estaría ubicado estratégicamente para el fácil acceso de los empresarios. El tamaño del Centro debe ser acorde al número de emprendedores y empresas que vaya a atender y al presupuesto disponible para las oficinas y cubículos independientes, dotadas con el equipo de oficina requerido para la realización de sus funciones.

Para la ubicación geográfica del centro de desarrollo empresarial en el municipio de Tibú, Norte de Santander, se analizó un área específica, la cual será tomada en arriendo. Dicho espacio se encuentra establecido en la zona central de la región, lo que permite el fácil acceso al mercado objetivo; cuenta con una extensión de 250 m<sup>2</sup>.

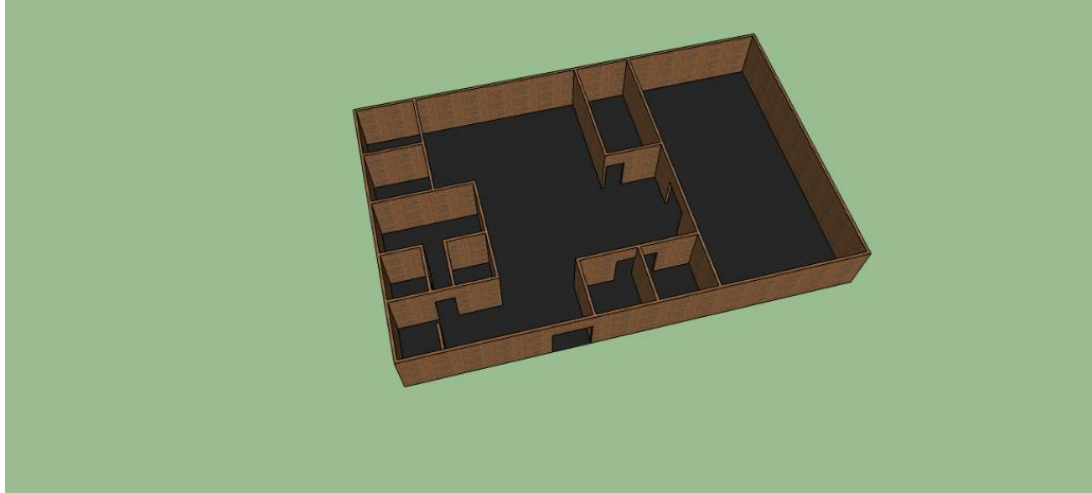
**Figura 2. Área donde se ubicará el centro de desarrollo empresarial**



Fuente: Alcaldía Municipal de Tibú

Dicha infraestructura tendrá la siguiente distribución:

### Figura 3. Distribución del Centro de Desarrollo Empresarial



Fuente: Creación propia

1. Tres salones: 1. emprendimiento, 2. fortalecimiento y 3. capacitación. Cada salón tendrá un video beam, un computador, 10 mesas y 20 sillas. Capacidad máxima 20 personas cada salón.
2. Un Auditorio: empleado para el desarrollo de seminarios, congresos, foros, etc. Contará con un video beam, un computador y sillas confortables. Capacidad máxima 100 personas.
3. Dos baños: hombres y mujeres.
4. Cafetería.
5. Dos cubículos: 1. Coordinador emprendimiento y 2. Coordinador fortalecimiento y capacitación.
6. Una oficina: Director Centro de Desarrollo Empresarial.
7. Plazoleta.

#### 4.5. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DEL PROYECTO

Según cifras de la Cámara de Comercio de Cúcuta, el municipio de Tibú para el año 2015 tiene registrada formalmente 600 establecimientos comerciales, donde el 77% son microempresas, el 18% son pequeñas y el 5% son medianas empresas.

Dada la existencia de tres modalidades: Emprendimiento, fortalecimiento y capacitación, se hace necesario realizar una diferenciación en el valor a cobrar por cada servicio.

Los servicios de emprendimiento y capacitación se establecieron teniendo en cuenta los costos y gastos de operación, a partir de allí se estableció un margen de ganancia del 20%. La tarifa para estos servicios es de \$6.000.000 cada uno, dicho servicio se ofrecerá tres veces en el año.

Para establecer los valores para el servicio de fortalecimiento se empleó una encuesta telefónica a 240 empresas ubicadas en el municipio de Tibú, donde se definen las siguientes tarifas:

**Tabla 2. Clasificación según tamaño de las empresas**

TAMAÑO	PRECIO
MICROEMPRESA	\$ 650,000
PEQUEÑA	\$ 1,050,000
MEDIANA	\$ 1,450,000

Fuente: Valores propios

Así mismo se contempla que el servicio de fortalecimiento se ofrecerá tres veces al año, a cada una de las empresas inscritas.

Para el establecimiento del Centro de Desarrollo Empresarial se hace necesario la adquisición de equipos de cómputo y de oficina:

**Equipos tecnológicos:** Se trata de la dotación en equipos de cómputo y/o tecnológicos necesarios para la puesta en la marcha del servicio.

**Tabla 3. Equipos Tecnológicos**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
8	Computadores	\$ 1,800,000	\$ 14,400,000
2	Impresoras	\$ 800,000	\$ 1,600,000
5	Video Beam	\$ 1,200,000	\$ 6,000,000
TOTAL			\$ 22,000,000

Fuente: Valores a precio de mercado 1

**Muebles y equipos de oficina:** Se trata de la dotación de las oficinas previstas en la estructura administrativa.

**Tabla 4. Muebles y Equipos de oficina**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Aire acondicionado 60000 BTU	\$ 15,000,000	\$ 30,000,000
8	Aire acondicionado 24000 BTU	\$ 2,800,000	\$ 22,400,000
1	Aire acondicionado 12000 BTU	\$ 1,400,000	\$ 1,400,000
4	Escritorios	\$ 700,000	\$ 2,800,000
4	Sillas para oficina	\$ 400,000	\$ 1,600,000
130	Sillas confortables	\$ 80,000	\$ 10,400,000
30	Mesas para salones	\$ 120,000	\$ 3,600,000
1	Mesa de juntas	\$ 800,000	\$ 800,000
4	Archivadores	\$ 350,000	\$ 1,400,000
4	Tableros Acrílicos	\$ 300,000	\$ 1,200,000
TOTAL			\$ 75,600,000

Fuente: Valores a precios de mercado

Por otro lado, a continuación se relaciona la depreciación e inversiones diferidas:

**Depreciación:** Se trata del desgaste de activos fijos que tienen su origen en el área administrativa, tales como: muebles, equipos de cómputo y equipos de oficina. Se realiza mediante el método de línea recta.

**Tabla 5. Depreciación**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TOTALES DEPRECIACIONES						
Depreciación PERIODO	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ -
Depreciación ACUMULADA	\$ 11,960,000	\$ 23,920,000	\$ 35,880,000	\$ 47,840,000	\$ 59,800,000	\$ 59,800,000
Valor en LIBROS	\$ 85,640,000	\$ 73,680,000	\$ 61,720,000	\$ 49,760,000	\$ 37,800,000	\$ 37,800,000

Fuente: Estimaciones propias 1

### **Inversiones Diferidas**

Las inversiones diferidas son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto; tales como: los estudios técnicos, económicos y jurídicos.

Para el Centro de Desarrollo empresarial, este rubro se contempló: estudios técnicos, jurídicos y capacitación a empleados, según el gráfico fueron diferidos a tres años.

**Figura 4. Inversiones Diferidas**

	3	2016	2017	2018	2019	2020
<b>DIFERIDOS Varios - Operativos</b>						
Diferidos del PERIODO (ER)			\$ 3,333,333.33	\$ 3,333,333.33	\$ 3,333,333.33	
Diferidos Acumulado			\$ 3,333,333.33	\$ 6,666,666.67	\$ 10,000,000.00	
Valor en LIBROS de diferidos (BG)		\$ 10,000,000	\$ 6,666,667	\$ 3,333,333	\$ 0	

Fuente: Estimaciones propias

Así mismo, se relaciona el requerimiento de mano de obra

**Mano de obra directa:**

**Tabla 6. Nómina personal directo**

<b>ADMINISTRATIVO</b>			
<b>TRABAJADOR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SALARIO</b>	
		<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Coordinadores	2	\$ 2,800,000	\$ 5,600,000
Secretaria	1	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
Director	1	\$ 3,800,000	\$ 3,800,000
Aseo y oficios varios	1	\$ 900,000	\$ 900,000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 8,700,000</b>	<b>\$ 11,500,000</b>

Fuente: Estimaciones propias

**Mano de obra indirecta:**

Bajo una simulación del 40% de las empresas que emplearían el servicio de fortalecimiento y bajo la realización de capacitaciones y talleres de emprendimiento, se emplearía los siguientes profesionales, los cuales serán contratados bajo la modalidad de prestación de servicios.

**Tabla 7. Personal externo**

<b>CONSULTORES</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>TRABAJADOR</b>	<b>SALARIO UNITARIO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>
1	Consultor capacitación y emprendimiento	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
6	Consultor externo	\$ 4,000,000.00	\$ 24,000,000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 78,000,000</b>

Fuente: Estimaciones propias

**Gastos operativos:** Son aquellos requeridos para la operación de la empresa, los cuales contempla: arrendamiento, servicios, etc.

**Tabla 8. Gastos Operativos**

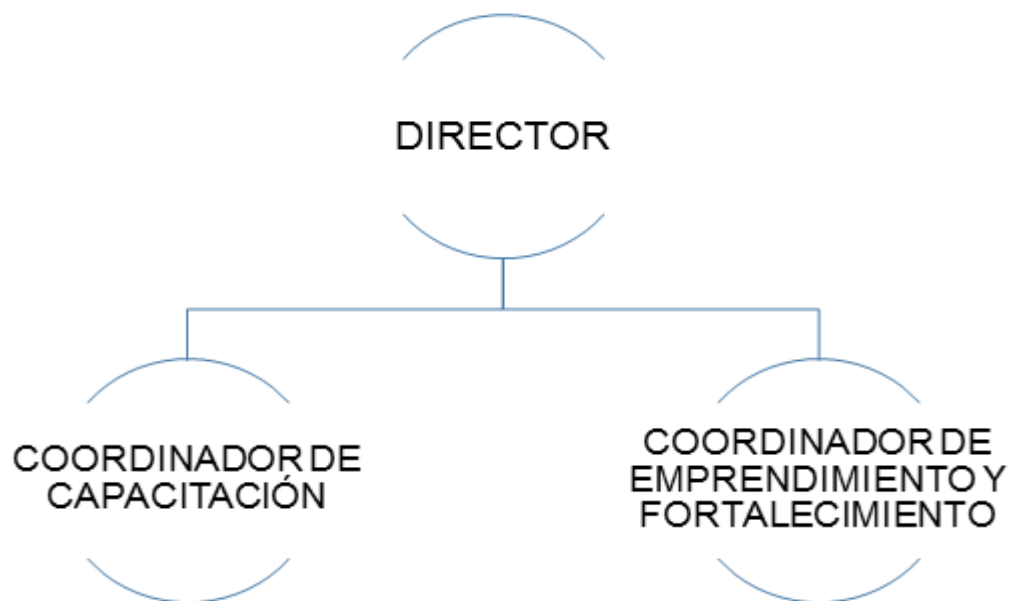
DESCRIPCIÓN	TOTAL
Arriendo	\$ 2,000,000
Servicios públicos	\$ 1,500,000
Papelería	\$ 500,000
Publicidad	\$ 1,000,000
Reparación y mantenimiento	\$ 100,000
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 5,100,000</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 61,200,000</b>

Fuente: Estimaciones propias 2

#### 4.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La figura muestra la estructura organizativa central del Centro de Desarrollo Empresarial en el municipio de Tibú, la cual está conformada por el director y los coordinadores de las modalidades y/o servicios ofrecidos.

**Figura 5. Estructura Organizativa**



Fuente: Creación propia

## **Funciones**

1. Director: Se encarga de diseñar la estrategia a implementar en el Centro de Desarrollo empresarial. De igual forma, tiene como función supervisar a su equipo de trabajo y escuchar las inquietudes de los empresarios.
2. Secretaria: Atender a los empresarios y orientarlos al tipo de consultoría que requieren. Realiza y apoya labores administrativas del equipo de trabajo.
3. Coordinador de emprendimiento: Ofrece consultoría personalizada a los emprendedores y realiza planes de trabajo para posteriormente realizar talleres grupales. Coordina todos los eventos bajo esta modalidad.
4. Coordinador de Fortalecimiento y Capacitación: Realiza convocatorias de las empresas y las visitas de los consultores. Diseña y supervisa los programas de capacitación.
5. Consultores Capacitación y Emprendimiento: Realiza talleres de la modalidad emprendimiento y capacitación.
6. Consultores Fortalecimiento: Diseña planes de trabajo con cada una de las empresas y realiza seguimiento.
7. Aseo y Mantenimiento: Realiza servicios generales al Centro de Desarrollo empresarial.

## **5. ESTUDIO FINANCIERO**

Para el desarrollo del estudio financiero suponemos que el crecimiento del ingreso operacional, nómina y gastos de administración se da por el incremento de la inflación. Así mismo, nuestro horizonte de tiempo es de seis años. Teniendo en cuenta que el 31 de diciembre de 2016 es el año cero y el 31 de diciembre de 2022 es el año seis.

El objetivo de nuestro estudio es definir con qué porcentaje de las empresas que emplearían el servicio de fortalecimiento se hace viable el Centro de Desarrollo Empresarial, para ello se realizará una simulación de dos escenarios: el primero donde suponemos que el 40% de las empresas adquieren nuestros servicios y el segundo donde el 42% los adquiere; manteniendo constantes los talleres de capacitación y emprendimiento.

### **5.1. SIMULACIÓN CON EL 40% DE EMPRESAS EN PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO**

A continuación se relaciona una estimación de los ingresos percibidos por el Centro de Desarrollo Empresarial en el municipio de Tibú. Según el siguiente gráfico se observa que las empresas que emplearían el servicio de fortalecimiento equivalen a 554 para microempresa, 130 para pequeñas y 36 para mediana. Es importante, resaltar que dicho valor corresponde al 40% de las empresas del municipio, el valor resultante fue multiplicado por tres ya que el servicio contempla tres fases.

**Tabla 9. Proyección de Ingresos Centro de Desarrollo Empresarial**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>PRECIO FORTALECIMIENTO</b>						
MICROEMPRESA	\$ 650,000	\$ 679,900	\$ 712,535	\$ 743,174	\$ 774,388	\$ 811,558
PEQUEÑA	\$ 1,050,000	\$ 1,098,300	\$ 1,151,018	\$ 1,200,512	\$ 1,250,934	\$ 1,310,979
MEDIANA	\$ 1,450,000	\$ 1,516,700	\$ 1,589,502	\$ 1,657,850	\$ 1,727,480	\$ 1,810,399
<b>CANTIDAD FORTALECIMIENTO</b>						
MICROEMPRESA	554	554	554	554	554	554
PEQUEÑA	130	130	130	130	130	130
MEDIANA	36	36	36	36	36	36
<b>INGRESO FORTALECIMIENTO</b>						
MICROEMPRESA	\$ 360,360,000	\$ 376,936,560	\$ 395,029,515	\$ 412,015,784	\$ 429,320,447	\$ 449,927,828
PEQUEÑA	\$ 136,080,000	\$ 142,339,680	\$ 149,171,985	\$ 155,586,380	\$ 162,121,008	\$ 169,902,816
MEDIANA	\$ 52,200,000	\$ 54,601,200	\$ 57,222,058	\$ 59,682,606	\$ 62,189,276	\$ 65,174,361
<b>TOTAL INGRESO FORTALECIMIENTO</b>	\$ 548,640,000	\$ 573,877,440	\$ 601,423,557	\$ 627,284,770	\$ 653,630,730	\$ 685,005,005
<b>INGRESO CAPACITACIÓN</b>						
PRECIO CAPACITACIÓN	\$ 6,000,000	\$ 6,276,000	\$ 6,577,248	\$ 6,860,070	\$ 7,148,193	\$ 7,491,306
CANTIDAD CAPACITACIÓN	3	3	3	3	3	3
<b>TOTAL INGRESO CAPACITACIÓN</b>	\$ 18,000,000	\$ 18,828,000	\$ 19,731,744	\$ 20,580,209	\$ 21,444,578	\$ 22,473,918
<b>INGRESOS EMPRENDIMIENTO</b>						
PRECIO EMPRENDIMIENTO	\$ 6,000,000	\$ 6,276,000	\$ 6,577,248	\$ 6,860,070	\$ 7,148,193	\$ 7,491,306
CANTIDAD EMPRENDIMIENTO	3	3	3	3	3	3
<b>TOTAL INGRESOS EMPRENDIMIENTO</b>	\$ 18,000,000	\$ 18,828,000	\$ 19,731,744	\$ 20,580,209	\$ 21,444,578	\$ 22,473,918
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 584,640,000	\$ 611,533,440	\$ 640,887,045	\$ 668,445,188	\$ 696,519,886	\$ 729,952,840

Fuente: Estimaciones propias Requerimientos de equipos

Respecto al estado de resultados se observa una utilidad neta correspondiente a \$1.875.093 en el año 2017, el cual se incrementa a lo largo del horizonte.

**Tabla 10. Proyección Estado de Resultados**

	31 dic 2016 (año 0)	31 dic 2017 (año 1)	31 dic 2018 (año 2)	31 dic 2019 (año 3)	31 dic 2020 (año 4)	31 dic 2021 (año 5)	31 dic 2022 (año 6)
Ventas		\$ 584,640,000	\$ 611,533,440	\$ 640,887,045	\$ 668,445,188	\$ 696,519,886	\$ 729,952,840
<b>Ingresos Operacionales</b>		<b>\$ 584,640,000</b>	<b>\$ 611,533,440</b>	<b>\$ 640,887,045</b>	<b>\$ 668,445,188</b>	<b>\$ 696,519,886</b>	<b>\$ 729,952,840</b>
Costos operacionales		\$ 287,243,688	\$ 301,031,385	\$ 315,480,892	\$ 330,623,974	\$ 346,493,925	\$ 363,125,633
<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$ 297,396,312</b>	<b>\$ 310,502,055</b>	<b>\$ 325,406,154</b>	<b>\$ 337,821,214</b>	<b>\$ 350,025,961</b>	<b>\$ 366,827,207</b>
Gastos personal administrativo		\$ 209,243,688	\$ 219,287,385	\$ 229,813,180	\$ 240,844,212	\$ 252,404,734	\$ 264,520,162
Gastos de administración		\$ 61,200,000	\$ 64,137,600	\$ 67,216,205	\$ 70,442,583	\$ 73,823,827	\$ 77,367,370
Depreciación		\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ -
Gastos financieros		\$ 10,500,000	\$ 8,942,687	\$ 7,151,776	\$ 5,092,230	\$ 2,723,751	\$ -
Diferidos		\$ 3,333,333	\$ 3,333,333	\$ 3,333,333	\$ 0		
<b>Utilidad Operativa (UAI)</b>		<b>\$ 1,159,291</b>	<b>\$ 2,841,050</b>	<b>\$ 5,931,660</b>	<b>\$ 9,482,189</b>	<b>\$ 9,113,649</b>	<b>\$ 24,939,675</b>
Impuestos	34%	\$ 394,158.83	\$ 965,957	\$ 2,016,764	\$ 3,223,944	\$ 3,098,641	\$ 8,479,490
<b>Utilidad o pérdida neta</b>		<b>\$ 765,131.84</b>	<b>\$ 1,875,093</b>	<b>\$ 3,914,895</b>	<b>\$ 6,258,245</b>	<b>\$ 6,015,009</b>	<b>\$ 16,460,186</b>

Fuente: Estimaciones propias

A su vez, obtenemos el siguiente flujo de caja libre, el cual nos muestra cifras positivas desde el primer año.

**Tabla 11. Proyección Flujo de caja libre**

Utilidad o pérdida neta	\$ 765,131.84	\$ 1,875,093	\$ 3,914,895	\$ 6,258,245	\$ 6,015,009	\$ 16,460,186
Depreciación	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ -
Diferidos	\$ 3,333,333	\$ 3,333,333	\$ 3,333,333	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos Variación KTNO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos Amortización del Crédito	\$ 10,382,089	\$ 11,939,402	\$ 13,730,312	\$ 15,789,859	\$ 18,158,338	\$ -
FCL	\$ 5,676,377	\$ 5,229,024	\$ 5,477,916	\$ 2,428,386	\$ (183,329)	\$ 16,460,186

Fuente: Estimaciones propias

Por otro lado, el balance general evidencia la adquisición de un crédito correspondiente a \$70.000.000, los cuales se emplearán para adquirir los activos fijos y las inversiones diferidas, junto con el aporte de capital correspondiente a \$50.000.000. Dado que las inversiones a realizar se genera un excedente de \$12.400.00, los cuales serán asignados a caja.

**Tabla 12. Proyección Balance General**

BALANCE GENERAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activos corrientes</b>							
CAJA	\$ 12,400,000	\$ 18,076,377	\$ 23,305,401	\$ 28,783,317	\$ 31,211,703	\$ 31,028,374	\$ 47,488,559
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ 12,400,000	\$ 18,076,377	\$ 23,305,401	\$ 28,783,317	\$ 31,211,703	\$ 31,028,374	\$ 47,488,559
<b>Activos Fijos</b>							
Muebles y enseres	\$ 75,600,000	\$ 75,600,000	\$ 75,600,000	\$ 75,600,000	\$ 75,600,000	\$ 75,600,000	\$ 75,600,000
Equipos de computo	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000
Depreciacion Acumulada	\$ 0	\$ 11,960,000	\$ 23,920,000	\$ 35,880,000	\$ 47,840,000	\$ 59,800,000	\$ 59,800,000
<b>Activos fijos netos</b>	\$ 97,600,000	\$ 85,640,000	\$ 73,680,000	\$ 61,720,000	\$ 49,760,000	\$ 37,800,000	\$ 37,800,000
<b>DIFERIDOS</b>							
Activos diferidos Operativos	\$ 10,000,000	\$ 6,666,667	\$ 3,333,333	\$ -			\$ -
<b>Total de activos diferidos</b>	\$ 10,000,000	\$ 6,666,667	\$ 3,333,333				\$ -
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	\$ 120,000,000	\$ 110,383,043	\$ 100,318,734	\$ 90,503,317	\$ 80,971,703	\$ 68,828,374	\$ 85,288,559
<b>Pasivos</b>							
Obligaciones financieras (D)	\$ 70,000,000	\$ 59,617,911	\$ 47,678,509	\$ 33,948,197	\$ 18,158,338	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 70,000,000	\$ 59,617,911	\$ 47,678,509	\$ 33,948,197	\$ 18,158,338	\$ -	\$ -
<b>Patrimonio</b>							
Capital Social	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 765,132	\$ 2,640,225	\$ 6,555,120	\$ 12,813,365	\$ 18,828,374	\$ 35,288,559
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 50,000,000	\$ 50,765,132	\$ 52,640,225	\$ 56,555,120	\$ 62,813,365	\$ 68,828,374	\$ 85,288,559

Fuente: Estimaciones propias

Para determinar el CK: costo de capital, se fijó la tasa interna del inversionista del 18% y una tasa de deuda del 15%, dicha cifra corresponde al precio máximo otorgado por el Banco Agrario del Municipio de Tibú. De Esta manera, se determina un costo de capital para el año 2017 de 13%, el cual me indica que es lo requerido para financiar la empresa.

**Tabla 13. Proyección CK**

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Participacion deuda		58.3%	54.0%	47.5%	37.5%	22.4%	0.0%	0.0%
Participacion Patrimonio		41.7%	46.0%	52.5%	62.5%	77.6%	100.0%	100.0%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TASA DE IMPUESTOS (t)	34%							
TASA DE DEUDA (Rd)	15%	6%	5%	5%	4%	2%	0%	0%
TASA MRR INVERSIONISTA (Re)	18%	8%	8%	9%	11%	14%	18%	18%
	CK=	13%	14%	14%	15%	16%	18%	18%

Fuente: Estimaciones propias

Ahora bien, se desea conocer el VPN del Centro de Desarrollo empresarial, para lo cual tomamos el flujo de caja de inversionista, lo traemos a valor presente tomando como referencia el costo de capital y descontamos las inversiones iniciales. Dicho valor corresponde a -\$32.798.084, dado a que es menor a cero, podemos concluir que la creación de la mencionada entidad bajo los supuestos expuestos anteriormente es inviable financieramente.

**Tabla 14. Valor Presente Neto**

	31 dic 2016 (año 0)	31 dic 2017 (año 1)	31 dic 2018 (año 2)	31 dic 2019 (año 3)	31 dic 2020 (año 4)	31 dic 2021 (año 5)	31 dic 2022 (año 6)
		13%	14%	14%	15%	16%	18%
VPN=	\$ 74,801,916	\$ 5,011,147	\$ 4,062,674	\$ 3,728,461	\$ 1,437,735	\$ (93,422)	\$ 60,655,320
	↓						
VPN=	\$ (32,798,084)						

Fuente: Estimaciones propias 3

Bajo este escenario tenemos una TIR del 24%, lo cual nos indica que la rentabilidad del negocio.

## 5.2. SIMULACIÓN CON EL 42% DE EMPRESAS EN PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO:

Se observa un incremento en los ingresos dado el mayor número de empresas inscritas bajo la modalidad de fortalecimiento.

**Tabla 15. Proyección de Ingresos Centro de Desarrollo Empresarial**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>PRECIO FORTALECIMIENTO</b>						
MICROEMPRESA	\$ 650,000	\$ 679,900	\$ 712,535	\$ 743,174	\$ 774,388	\$ 811,558
PEQUEÑA	\$ 1,050,000	\$ 1,098,300	\$ 1,151,018	\$ 1,200,512	\$ 1,250,934	\$ 1,310,979
MEDIANA	\$ 1,450,000	\$ 1,516,700	\$ 1,589,502	\$ 1,657,850	\$ 1,727,480	\$ 1,810,399
<b>CANTIDAD FORTALECIMIENTO</b>						
MICROEMPRESA	582	582	582	582	582	582
PEQUEÑA	136	136	136	136	136	136
MEDIANA	38	38	38	38	38	38
<b>INGRESO FORTALECIMIENTO</b>						
MICROEMPRESA	\$ 378,378,000	\$ 395,783,388	\$ 414,780,991	\$ 432,616,573	\$ 450,786,469	\$ 472,424,220
PEQUEÑA	\$ 142,884,000	\$ 149,456,664	\$ 156,630,584	\$ 163,365,699	\$ 170,227,058	\$ 178,397,957
MEDIANA	\$ 54,810,000	\$ 57,331,260	\$ 60,083,160	\$ 62,666,736	\$ 65,298,739	\$ 68,433,079
<b>TOTAL INGRESO FORTALECIMIENTO</b>	<b>\$ 576,072,000</b>	<b>\$ 602,571,312</b>	<b>\$ 631,494,735</b>	<b>\$ 658,649,009</b>	<b>\$ 686,312,267</b>	<b>\$ 719,255,256</b>
<b>INGRESO CAPACITACIÓN</b>						
PRECIO CAPACITACIÓN	\$ 6,000,000	\$ 6,276,000	\$ 6,577,248	\$ 6,860,070	\$ 7,148,193	\$ 7,491,306
CANTIDAD CAPACITACIÓN	3	3	3	3	3	3
<b>TOTAL INGRESO CAPACITACIÓN</b>	<b>\$ 18,000,000</b>	<b>\$ 18,828,000</b>	<b>\$ 19,731,744</b>	<b>\$ 20,580,209</b>	<b>\$ 21,444,578</b>	<b>\$ 22,473,918</b>
<b>INGRESOS EMPRENDIMIENTO</b>						
PRECIO EMPRENDIMIENTO	\$ 6,000,000	\$ 6,276,000	\$ 6,577,248	\$ 6,860,070	\$ 7,148,193	\$ 7,491,306
CANTIDAD EMPRENDIMIENTO	3	3	3	3	3	3
<b>TOTAL INGRESOS EMPRENDIMIENTO</b>	<b>\$ 18,000,000</b>	<b>\$ 18,828,000</b>	<b>\$ 19,731,744</b>	<b>\$ 20,580,209</b>	<b>\$ 21,444,578</b>	<b>\$ 22,473,918</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 612,072,000</b>	<b>\$ 640,227,312</b>	<b>\$ 670,958,223</b>	<b>\$ 699,809,427</b>	<b>\$ 729,201,422</b>	<b>\$ 764,203,091</b>

Fuente: Estimaciones propias

Ahora bien, respecto al estado de resultados se observa un incremento en la utilidad neta en el horizonte de tiempo. Es importante tener en cuenta que los gastos operacionales sufrieron un leve incremento, dado a que a mayor número de empresas se hace necesario contratar un consultor profesional.

**Tabla 16. Proyección Estado de Resultados**

	31 dic 2016 (año 0)	31 dic 2017 (año 1)	31 dic 2018 (año 2)	31 dic 2019 (año 3)	31 dic 2020 (año 4)	31 dic 2021 (año 5)	31 dic 2022 (año 6)
Ventas		\$ 612,072,000	\$ 640,227,312	\$ 670,958,223	\$ 699,809,427	\$ 729,201,422	\$ 764,203,091
<b>Ingresos Operacionales</b>		<b>\$ 612,072,000</b>	<b>\$ 640,227,312</b>	<b>\$ 670,958,223</b>	<b>\$ 699,809,427</b>	<b>\$ 729,201,422</b>	<b>\$ 764,203,091</b>
Costos operacionales		\$ 299,243,688	\$ 313,607,385	\$ 328,660,540	\$ 344,436,245	\$ 360,969,185	\$ 378,295,706
<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$ 312,828,312</b>	<b>\$ 326,619,927</b>	<b>\$ 342,297,683</b>	<b>\$ 355,373,181</b>	<b>\$ 368,232,237</b>	<b>\$ 385,907,385</b>
Gastos personal administrativo		\$ 209,243,688	\$ 219,287,385	\$ 229,813,180	\$ 240,844,212	\$ 252,404,734	\$ 264,520,162
Gastos de administración		\$ 61,200,000	\$ 64,137,600	\$ 67,216,205	\$ 70,442,583	\$ 73,823,827	\$ 77,367,370
Depreciación		\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ -
Gastos financieros		\$ 10,500,000	\$ 8,942,687	\$ 7,151,776	\$ 5,092,230	\$ 2,723,751	\$ -
Diferidos		\$ 3,333,333	\$ 3,333,333	\$ 3,333,333	\$ 0		
<b>Utilidad Operativa (UAI)</b>		<b>\$ 16,591,291</b>	<b>\$ 18,958,922</b>	<b>\$ 22,823,189</b>	<b>\$ 27,034,157</b>	<b>\$ 27,319,926</b>	<b>\$ 44,019,853</b>
Impuestos	34%	\$ 5,641,038.83	\$ 6,446,033	\$ 7,759,884	\$ 9,191,613	\$ 9,288,775	\$ 14,966,750
<b>Utilidad o pérdida neta</b>		<b>\$ 10,950,251.84</b>	<b>\$ 12,512,888</b>	<b>\$ 15,063,305</b>	<b>\$ 17,842,544</b>	<b>\$ 18,031,151</b>	<b>\$ 29,053,103</b>

Fuente: Estimaciones propias

Por otro lado, se observa un flujo de caja libre positivo, el cual también se incrementa en el horizonte de tiempo.

**Tabla 17. Proyección FCL**

<b>Utilidad Operativa (UAI)</b>		<b>\$ 16,591,291</b>	<b>\$ 18,958,922</b>	<b>\$ 22,823,189</b>	<b>\$ 27,034,157</b>	<b>\$ 27,319,926</b>	<b>\$ 44,019,853</b>
Impuestos	34%	\$ 5,641,038.83	\$ 6,446,033	\$ 7,759,884	\$ 9,191,613	\$ 9,288,775	\$ 14,966,750
<b>Utilidad o pérdida neta</b>		<b>\$ 10,950,251.84</b>	<b>\$ 12,512,888</b>	<b>\$ 15,063,305</b>	<b>\$ 17,842,544</b>	<b>\$ 18,031,151</b>	<b>\$ 29,053,103</b>
Depreciación		\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ 11,960,000	\$ -
Diferidos		\$ 3,333,333	\$ 3,333,333	\$ 3,333,333	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de activos fijos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos Variación KTNO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos Amortización del Crédito		\$ 10,382,089	\$ 11,939,402	\$ 13,730,312	\$ 15,789,859	\$ 18,158,338	\$ -
<b>FCL</b>		<b>\$ 15,861,497</b>	<b>\$ 15,866,820</b>	<b>\$ 16,626,326</b>	<b>\$ 14,012,684</b>	<b>\$ 11,832,813</b>	<b>\$ 29,053,103</b>

Fuente: Estimaciones propias 4

Por su parte, en el balance general se evidencia un incremento significativo en las utilidades retenidas producto del mayor número de empresas inscritas en programas de fortalecimiento.

**Tabla 18. Proyección Balance General**

BALANCE GENERAL								
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>Activos corrientes</b>								
CAJA	\$ 12,400,000	\$ 28,261,497	\$ 44,128,316	\$ 60,754,642	\$ 74,767,327	\$ 86,600,140	\$ 115,653,243	
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 12,400,000</b>	<b>\$ 28,261,497</b>	<b>\$ 44,128,316</b>	<b>\$ 60,754,642</b>	<b>\$ 74,767,327</b>	<b>\$ 86,600,140</b>	<b>\$ 115,653,243</b>	
<b>Activos Fijos</b>								
Muebles y enseres	\$ 75,600,000	\$ 75,600,000	\$ 75,600,000	\$ 75,600,000	\$ 75,600,000	\$ 75,600,000	\$ 75,600,000	\$ 75,600,000
Equipos de computo	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000
Depreciacion Acumulada	\$ 0	\$ 11,960,000	\$ 23,920,000	\$ 35,880,000	\$ 47,840,000	\$ 59,800,000	\$ 59,800,000	\$ 59,800,000
<b>Activos fijos netos</b>	<b>\$ 97,600,000</b>	<b>\$ 85,640,000</b>	<b>\$ 73,680,000</b>	<b>\$ 61,720,000</b>	<b>\$ 49,760,000</b>	<b>\$ 37,800,000</b>	<b>\$ 37,800,000</b>	
<b>DIFERIDOS</b>								
Activos diferidos Operativos	\$ 10,000,000	\$ 6,666,667	\$ 3,333,333	\$ -				\$ -
<b>Total de activos diferidos</b>	<b>\$ 10,000,000</b>	<b>\$ 6,666,667</b>	<b>\$ 3,333,333</b>					<b>\$ -</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 120,000,000</b>	<b>\$ 120,568,163</b>	<b>\$ 121,141,650</b>	<b>\$ 122,474,642</b>	<b>\$ 124,527,327</b>	<b>\$ 124,400,140</b>	<b>\$ 153,453,243</b>	
<b>Pasivos</b>								
Obligaciones financieras (D)	\$ 70,000,000	\$ 59,617,911	\$ 47,678,509	\$ 33,948,197	\$ 18,158,338	\$ -	\$ -	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 70,000,000</b>	<b>\$ 59,617,911</b>	<b>\$ 47,678,509</b>	<b>\$ 33,948,197</b>	<b>\$ 18,158,338</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
<b>Patrimonio</b>								
Capital Social	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 10,950,252	\$ 23,463,140	\$ 38,526,445	\$ 56,368,989	\$ 74,400,140	\$ 103,453,243	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 50,000,000</b>	<b>\$ 60,950,252</b>	<b>\$ 73,463,140</b>	<b>\$ 88,526,445</b>	<b>\$ 106,368,989</b>	<b>\$ 124,400,140</b>	<b>\$ 153,453,243</b>	

Fuente: Estimaciones propias 1

El costo de capital no presenta cambios significativos

**Tabla 19. Proyección Costo de Capital**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Participacion deuda	58.3%	49.4%	39.4%	27.7%	14.6%	0.0%	0.0%
Participacion Patrimonio	41.7%	50.6%	60.6%	72.3%	85.4%	100.0%	100.0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TASA DE IMPUESTOS (t)	34%						
TASA DE DEUDA (Rd)	15%	6%	5%	4%	3%	1%	0%
TASA MRR INVERSIONISTA (Re)	18%	8%	9%	11%	13%	15%	18%
CK=	13%	14%	15%	16%	17%	18%	18%

Fuente: Estimaciones propias 5

Ahora bien, el cambio se evidencia en el cálculo del VPN, bajo este escenario el Valor Presente Neto corresponde a \$48.770.591

**Tabla 20. Valor Presente Neto**

	31 dic 2016 (año 0)	31 dic 2017 (año 1)	31 dic 2018 (año 2)	31 dic 2019 (año 3)	31 dic 2020 (año 4)	31 dic 2021 (año 5)	31 dic 2022 (año 6)
		13%	14%	15%	16%	17%	18%
VPN=	\$ 156,370,591	\$ 14,002,645	\$ 12,287,710	\$ 11,214,759	\$ 8,165,373	\$ 5,902,414	\$ 104,797,690
	↓						
VPN=	\$ 48,770,591						

Fuente: Estimaciones propias 6

Así mismo, se presenta un TIR del 49%, el cual representa la rentabilidad del Centro de Desarrollo Empresarial.

Se concluye que a partir del 42% de las empresas inscritas en programas de fortalecimiento propuesto por el Centro de Desarrollo Empresarial, se hace viable dicha iniciativa.

## **6. CONCLUSIONES**

Se logra determinar que el municipio de Tibú, carece de todo tipo de instituciones que promuevan el desarrollo empresarial. A su vez, por ser una región rica en todo tipo de recursos económicos, es fundamental impulsar iniciativas que promuevan el desarrollo al interior de cada una de las empresas existentes en la zona, dado el papel que ejercen éstas para dinamizar la economía regional.

Mediante el estudio técnico se determinó no sólo la infraestructura del Centro de Desarrollo empresarial, sino que a su vez se relaciona las líneas de servicio que existirían en dicha entidad, así como también se establecen las tarifas para los diferentes servicios. De igual forma, se prioriza el personal a contratar para la puesta en marcha y todos los elementos requeridos para la misma.

Finalmente el estudio financiero evidencia la viabilidad financiera del Centro de Desarrollo, bajo el escenario del 42% de empresas inscritas bajo la modalidad de fortalecimiento y manteniendo constantes los programas de capacitación y emprendimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

CONSOLIDACION. Mapa de las Regiones de Consolidación territorial en: [en línea] [citado 15 de junio de 2016] Disponible en: <http://www.consolidacion.gov.co/?q=content/regiones-en-consolidación>

CORTAZAR AVILA. Luis Fernando. Centro De Desarrollo Del Emprendimiento Empresarial - CDEE. Barranquilla, Septiembre de 2010. [en línea]. [Citado el 20 de julio de 2016]. Disponible en: <https://pca.edu.co/userfiles/file/CDEE-PCA.pdf>

DANE. [en línea] [citado 18 de junio de 2016] Disponible en: <http://www.dane.gov.co/>

HERNÁNDEZ CELIS, Domingo. Promoción de actividades empresariales en el desarrollo integral de Lima [en línea]. [Citado el 15 de julio de 2016]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/promocion-de-actividades-empresariales-en-el-desarrollo-integral-de-lima/>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Centros de Desarrollo Empresarial Para Las Mipymes Manual Operativo 2014. [en línea] [citado 18 de junio de 2016] Disponible en: [https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/5\\_manual\\_operativo\\_2014.pdf](https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/5_manual_operativo_2014.pdf)

MIPYMES. [en línea] [citado 18 de junio de 2016] Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/>

NACIONES UNIDAS. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo 9 de febrero de 2015 [en línea] [citado 18 de junio de 2016] Disponible en: [http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ciid29\\_es.pdf](http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ciid29_es.pdf)

OFICINA DE NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO (2015). Colombia monitoreo de cultivos de coca 2014.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de Comercio industria y turismo 2012. [en línea] [citado 28 de junio de 2016] Disponible en: <https://www.sgr.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=pjfsZso386A%3D&tabid=311&mid=1026&forcedownload=true>

SBDC GLOBAL. Qué es un SBDC. [en línea]. [Citado el 25 de julio de 2016]. Disponible en: <http://www.sbdcglobal.com/index.php/mx/que-es-un-sbdc.html>

UNIVERSIDAD ICESI. Estudios gerenciales [en línea]. [Citado el 28 de julio de 2016]. Disponible en: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/198/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/198/html)

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO. Investigación Tejido Empresarial Tibú.– Corporación Calidad