

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE DESARROLLO AGRÍCOLA**

EDGAR ANDRÉS RODRÍGUEZ PEÑA
JAIRO ALBERTO SERRANO RINCÓN

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS
BOGOTÁ D.C
2004

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE DESARROLLO AGRÍCOLA**

EDGAR ANDRÉS RODRÍGUEZ PEÑA
JAIRO ALBERTO SERRANO RINCÓN

Trabajo de grado para optar al título de ingeniero industrial

Director
Carlos Rey
Ingeniero Civil

Codirector
Fredy Orlando Bocanegra Pizón
Ingeniero Industrial

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS
BOGOTÁ D.C.
2004

"La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus Trabajos de Grado, sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vea en ellos el anhelo de buscar la verdad y la justicia"

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana. Artículo 23 de la resolución NO. 13 de 1964.

EDGAR ANDRÉS RODRÍGUEZ PEÑA

JAIRO ALBERTO SERRANO RINCÓN

1.	OBJETIVOS	5
1.1	OBJETIVO GENERAL	5
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
2.	FORMULACIÓN	6
3.	MARCO TEÓRICO.....	6
3.1	CONSULTORÍA	6
3.1.1	Rasgos particulares de la consultoría.....	6
3.2	PROYECTOS DE DESARROLLO.....	7
3.2.1	Ciclo de los proyectos	9
3.3	INDICADORES	12
3.3.1	Proceso de construcción de indicadores: Son tres pasos en el proceso de construcción de indicadores.....	13
3.3.2	Tipos de indicadores.....	14
3.4	EVALUACIÓN	16
3.5	SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	17
4.	JUSTIFICACIÓN	19
4.1	EL POCO ÉXITO DE LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	20
4.2	CONTEXTUALIZACIÓN NACIONAL DEL PROBLEMA.....	21
5.	ANÁLISIS DE MERCADO	23
5.1	Clientes	26
5.1.1	Mercado objetivo.....	26
5.1.1.1	Entidades estatales.....	27
5.1.1.2	Entidades Privadas:	30
5.1.1.3	Entidades De Cooperación Internacional.....	33
5.1.2	ALGUNOS PROYECTOS DE DESARROLLO AGRÍCOLA ENCONTRADOS SEGÚN TIPO DE ENTIDAD.....	36
5.2	Dimensionamiento de la demanda	37
5.3	COMPETIDORES.....	38
5.3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	38
5.3.2	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	40
5.3.3	Tipos de competencia	40
5.3.3.1	Directa	40
5.3.3.2	INDIRECTA.....	41
5.4	ESTRATEGIA COMERCIAL	42
5.4.1	Estrategia de Precios:	42
5.4.1.1	Modelo para el cálculo del Soporte Administrativo	43
5.5	PRODUCTO.....	47
5.6	PLAZA (estrategia canales).....	47
5.7	PROMOCIÓN.....	48
6.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	49
6.1	ANÁLISIS DOFA	51
6.2	OBJETIVOS.....	52
6.3	POLÍTICAS.....	53
6.4	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	54
6.5	GENERALIDADES DE LOS CARGOS	54

6.6	ORGANIGRAMA MATRICIAL	55
6.7	VINCULACIÓN LABORAL	56
7.	ANÁLISIS TÉCNICO	57
7.1	METODOLOGÍA	57
7.1.1	Primer paso: ¿Qué se quiere medir?.....	58
7.1.1.1	Social	58
7.1.1.2	Económicos	59
7.1.1.3	Agrícola	59
7.1.1.4	Objetivos del proyecto	60
7.1.2	Segundo paso: ¿Cómo seleccionar el mejor indicador?	60
7.1.2.1	SOCIAL.....	61
7.1.2.2	Agrícola.....	62
7.1.2.3	Económicos	62
7.1.2.4	OBJETIVOS DEL PROYECTO	62
7.1.3	Tercer paso ¿Qué información se requiere para las mediciones?.....	62
7.2	ESTRUCTURA PARA LOS INDICADORES.	63
7.2.1	FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR	64
7.2.2	PROPÓSITO DE LA FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR.....	65
7.2.3	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA FICHA TÉCNICA	65
7.2.4	DILIGENCIAMIENTO DE LA FICHA TÉCNICA.....	66
7.2.5	FORMATO TOMA DE DATOS DEL INDICADOR	67
7.2.6	PROPÓSITO DEL FORMATO DE TOMA DE DATOS	67
7.2.7	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL FORMATO TOMA DE DATOS	68
7.2.8	DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO TOMA DE DATOS	68
7.3	HERRAMIENTA.....	71
7.3.1	REQUERIMIENTOS DE HARDWARE Y SOFTWARE	72
7.3.2	Descripción.....	72
7.4	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CA CONSULTORES AGRÍCOLAS.....	75
7.4.1	Diagrama de flujo.....	77
7.5	CAPACIDAD DEL SERVICIO	78
8.	MARCO LEGAL DE OPERACIÓN Y CONSTITUCIÓN	82
8.1	Formalización.....	82
8.1.1	Constitución de la sociedad	82
8.1.2	Registro mercantil	83
8.1.3	Formalización tributaria.....	83
8.2	Normal operación.	83
8.3	Gastos de constitución	85
9.	Evaluación financiera.....	86
9.1	DATOS DE ENTRADA	87
9.2	INVERSIÓN.....	88
9.3	PROYECCIONES	89
9.4	GASTOS	90
9.5	DEPRECIACIÓN	91
9.6	AMORTIZACIÓN	91
9.7	ESTADO DE RESULTADOS.....	92
9.8	BALANCE GENERAL	92

10.	CONCLUSIONES.....	98
11.	RECOMENDACIONES.....	100
12.	BIBLIOGRAFIA.....	101

0. INTRODUCCIÓN

Nuestro interés por el tema surge de la reflexión sobre los alcances y límites de los proyectos de desarrollo agrícola, constantemente escuchamos de estos o de la necesidad de generarlos para lograr condiciones favorables a un grueso considerable de la población nacional, es así con el objetivo de enmarcar este contexto dentro de nuestros estudios de ingeniería industrial, llegamos al punto en el que planteamos una metodología de seguimiento y evaluación fundamentados en indicadores que integran tres perspectivas como la económica, social y agrícola, las cuales facilitarán el establecimientos de parámetros desde un punto de vista objetivo e independiente a éstos proyectos con relación a su desempeño su desempeño.

Es una incógnita en muchas ocasiones tanto para el gobierno, entidades de cooperación internacional e incluso organizaciones particulares, el verdadero impacto de los proyectos de desarrollo agrícola puestos en ejecución e incluso finalizados.

Durante los últimos años se ha convertido en una verdadera necesidad la evaluación de proyectos, involucrando áreas diferentes a las tradicionales económicas y financieras enfocadas en la factibilidad de éstos.



1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa consultora dedicada a la evaluación del desempeño de proyectos agrícolas; desarrollando una herramienta, basada en indicadores de gestión haciendo énfasis en los aspectos sociales, económicos y agrícolas.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis del mercado para proyectos de desarrollo agrícola, cuyo fin será determinar los clientes y sus necesidades, los competidores, la oferta, la demanda y la estrategia competitiva de la consultoría.
- Desarrollar la planeación estratégica la empresa consultora para definir las políticas corporativas y su estructura organizacional.
- Realizar el análisis técnico del servicio para determinar la capacidad y el costo requerido.
- Realizar el estudio de aspectos legales buscando determinar legislación establecida para la formalización y normal operación de empresas consultoras de estas características.



- Realizar la evaluación económico-financiera del plan de negocio para determinar características del proyecto, sus necesidades de recursos y rentabilidad.

2. FORMULACIÓN

¿Cómo desarrollar una herramienta para la evaluación de proyectos de desarrollo agrícola a partir de indicadores de gestión económicos, sociales y agrícolas, y convertir esta en un negocio rentable?

3. MARCO TEÓRICO

3.1 CONSULTORÍA

El Instituto de consultores de empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas de la siguiente manera:

“Servicio prestado por una o más personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.”

La consultoría es un servicio al cual las empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y suceptible de mejora y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

3.1.1 Rasgos particulares de la consultoría

La consultoría es un servicio independiente y se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

Es esencialmente un servicio consultivo y su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

Proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos, se llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas pueden tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

"Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos."

3.2 PROYECTOS DE DESARROLLO

El desarrollo de un país, se define como todo un conjunto de actividades destinadas a generar el mayor nivel posible de bienestar en la población, se fracciona en proyectos, para el logro de objetivos previamente determinados y a su vez con este fin se ejecutan por parte del estado, de organizaciones privadas (ONG's y gremios entre otras) y por entidades de cooperación internacional que pueden ser bilaterales o multilaterales.

Si el desarrollo puede representarse como una progresión con muchas dimensiones (temporales, espaciales, socioculturales, financieras y económicas), los proyectos de desarrollo agrícola pueden visualizarse como las unidades temporales y espaciales, cada una con un valor económico, contextualización técnica e impacto social.

Generalmente se piensa en los proyectos agrícolas como una actividad de inversión a la que se destinan recursos financieros para crear bienes de capital que producen beneficios durante un periodo determinado.

A menudo los proyectos forman parte clara y distinta de un programa mayor, identificado de manera menos precisa. Es muy posible que todo el programa pudiera analizarse como un solo proyecto, pero, en términos generales, es mejor que los proyectos sean mas bien reducidos, cercanos al tamaño mínimo que resulte económica, técnica y administrativamente viable. De manera análoga, es mejor en general, a los efectos analíticos, que al planificar los proyectos se analicen los incrementos sucesivos o fases distintas de actividad. De este modo se puede juzgar por separado el rendimiento correspondiente a cada incremento relativamente pequeño. Si un proyecto se acerca al tamaño del programa, existe el peligro de que los rendimientos elevados de una parte de el enmascaren los bajos rendimiento de otra. Como vemos el proyecto constituye el elemento operativo más pequeño, preparado y ejecutado como una entidad independiente de un plan o programa nacional de desarrollo agrícola.

*"un proyecto es una actividad específica con un punto de partida y un punto final determinado"*¹

Los proyectos son parte de una estrategia de desarrollo global y de un proceso de planificación de más alcance y como tales deben encajar de manera apropiada. Los gobiernos deben asignar los recursos financieros y administrativos de que disponen entre numerosos sectores y programas que pugnan por obtener estos recursos. La evaluación de estos proyectos debe procurar contribuir a hacer más eficiente esa contribución y a su vez a motivar el incremento de las asignaciones, lógicamente como una consecuencia del equilibrio óptimo de logros e impactos respecto a objetivos.

Un proyecto es una empresa en torno a la cual un observador puede establecer unos parámetros, define una secuencia cronológica de inversiones, producción y beneficios, el cual tendrá normalmente una ubicación espacial definida y un conjunto específico de usuarios a los que se pretende llegue el proyecto.²

3.2.1Ciclo de los proyectos

En la forma que se planifican y llevan a cabo los proyectos tiende a haber una secuencia natural, a la que a menudo se denomina el ciclo de los proyectos, esta secuencia se ha adaptado del artículo escrito por Warren Baum³ y como veremos nos presenta una metodología patrocinada por el banco mundial para desarrollar proyectos de desarrollo agrícola, esta nos da un acercamiento teórico para más adelante observar como la realizan tanto entidades públicas como privadas al igual que organismos de cooperación internacional dentro de nuestro país.

Identificación: La primera etapa consiste en encontrar proyectos potenciales, muchas fuentes de las que pueden venir sugerencias son especialistas técnicos, dirigentes locales

1 BANGUERO, Harold. Los Proyectos sociales, Programa de gerencia social. 1999

2 GITTINGER, J PRICE. Análisis económico de proyectos agrícolas, Tecnos, Madrid

o ampliación de programas existentes y estas sugerencias de creación de proyectos surgen por lo común debido a: escasez de algunos productos agrícolas, inminente importación de productos de potencial obtención dentro del territorio nacional, incentivar cultivos alternativos y sustituir cultivos ilícitos.

En esos enfoques de proyecto, se pueden pasar por alto importantes iniciativas potenciales de desarrollo agrícola. Normalmente los planes de desarrollo identifican sectores en los que ha de darse prioridad y zonas en las que se necesita hacer inversiones. Esas zonas conducen a proyectos específicos de producción agrícola.

Es claro que los organismos operativos sobre los cuales recae la responsabilidad de la ejecución de los proyectos deben ser los propulsores de nuevas iniciativas.

Con frecuencia un estudio separado del sector acerca de la situación corriente agrícola indica que iniciativas se necesitan. Esos estudios se pueden emprender con la ayuda de un organismo internacional o alguna institución de asistencia bilateral. Este estudio examinará la situación actual, de la agricultura, proyectará las necesidades futuras en un horizonte de tiempo determinado y considerará programas para mejorar la calidad de vida.

En ocasiones se oye hablar de la ausencia de proyectos disponibles para efectuar inversiones en el país. Usualmente no hay escasez de propuestas con respecto a proyectos ya identificados, pero si hay escasez de proyectos preparados con el detalle suficiente para que se lleve adelante la ejecución.

Preparación y análisis: Una vez se han identificado los proyectos, comienza un proceso de preparación y análisis progresivamente más detallado de este. Ese proceso incluye todo el trabajo necesario para llevar el proyecto al punto en el que pueda iniciarse un examen o evaluación cuidadosa, la cual busca planificar para evitar demoras e igualmente conservar recursos.

El primer paso en la preparación consiste en emprender un estudio de viabilidad, este estudio de viabilidad debe definir los objetivos del proyecto con toda claridad, además de

brindar la oportunidad de adaptar el proyecto a su ambiente físico y social, asegurando un rendimiento elevado.

Una vez realizado los estudios, puede iniciarse la planificación y el énfasis detallado determinando los métodos de cultivo, las necesidades de mano de obra, los estudios de suelos y los presupuestos detallados entre otros. Cabe indicar que todos los aspectos de análisis deben tenerse en cuenta y establecer una relación que permita hacer estimaciones ajustadas a la realidad de como podría ejecutarse el proyecto y de su probable capacidad generadora de ingreso.

La preparación detallada de un proyecto en el sector agrícola puede costar del 7% al 10% de la inversión total del proyecto, sin embargo la preparación adecuada aumenta su eficiencia y asegura su ejecución sin contratiempos en el futuro, lógicamente esto en términos claros se verá reflejado en un mayor rendimiento de la inversión. Los análisis superficiales, elaborados de forma apresurada, probablemente se traducen en proyectos con rendimientos bajos, desperdicio de recursos y cuya ejecución es lenta.

Evaluación: Una vez iniciado un proyecto, es conveniente, en general, hacer una examen critico o una evaluación independiente. Esto ofrece la oportunidad de retroalimentar constantemente lo planteado inicialmente y tener en cuenta nuevos aspectos, determinando el verdadero impacto de la propuesta.

El proceso de evaluación consta básicamente de realizar una serie de seguimientos programados mediante los cuales se establecerán mediciones, las cuales se fundamentan en las condiciones iniciales del proyecto bajo las cuales se formuló, pero puede llevar consigo la obtención de nuevos datos si se estiman que parte de esa información es discutible o que algunos de los supuestos son defectuosos; de esta forma podemos detectar fallas que hagan que el proyecto se modifique o se complemente.

Ejecución: Es claro que el objetivo de los proyectos de desarrollo es que estos se puedan ejecutar para el beneficio de la sociedad por consiguiente la ejecución de estos es tal vez

la parte mas importante del ciclo de los proyectos, es claro también, sin embargo, que las consideraciones relacionadas con la ejecución y dirección de los proyectos son demasiado amplias, sin embargo hay muchos aspectos de la ejecución que deben ser valorados y son los puntos claves dentro de la evaluación de los proyectos, como los siguientes:

El primero, es que cuanto mejor y mas ajustado a la realidad sea un proyecto, mayor es la posibilidad de ejecutarlo y de obtener los beneficios esperados.

Segundo, la ejecución del proyecto debe ser flexible. Las circunstancias cambian y los encargados de los proyectos deben ser capaces de reaccionar ante esos cambios. Es casi inevitable que aparezcan modificaciones técnicas, económicas, sociales o políticos a medida que el proyecto evoluciona, estas alteraciones muchas veces traspasan las fronteras de la planeación inicial, razón por la cual no son predecibles. Cuanto mayor sea la incertidumbre respecto a los varios aspectos del proyecto, o cuanto mas innovador y novedoso sea éste, mayor es la probabilidad que tengan que hacerse cambios. Incluso cuando el proyecto esté en vías de ejecución, sus directores necesitaran darle nueva forma y planificar de nuevo partes del proyecto.

"La ejecución es un proceso de refinamiento, de aprender de la experiencia."

Evaluación "ex post": Se considera como la fase final de los proyectos y es donde se examina de manera sistemática los elementos de éxito y de fracaso registrados en la experiencia del proyecto con el fin de aprender a planificar mejor para el futuro, esta no se limita a proyectos finalizados, es también un instrumento importante durante la ejecución de éstos.⁴

3.3 INDICADORES

Para describir una situación existente, así como para medir los avances y los logros de un programa o proyecto (expresados en sus resultados) respecto a sus objetivos, es necesario incorporar al sistema de seguimiento y evaluación, en forma clara y precisa, los indicadores adecuados.

⁴ Ibid 2

Los indicadores son herramientas que permiten hacer el seguimiento de la ejecución y la evaluación de los efectos e impactos de un proyecto, adicionalmente se consideran señales de éxito y efectividad que permiten saber si el proyecto esta cumpliendo con lo propuesto, cabe aclarar que estas señales cambian de acuerdo con la naturaleza del proyecto.

Los indicadores se definen como las medidas específicas (explicitas) y objetivamente verificables de los cambios o resultados generados por una actividad. En otras palabras, los indicadores sirven para mostrar el progreso de una actividad, la obtención de productos y el logro de los objetivos e impactos.

En la práctica, los indicadores permiten seguir y evaluar las estrategias, los procesos y los logros de los proyectos en ejecución.

En la actualidad se pueden encontrar un buen desarrollo de indicadores para al evaluación económica y financiera "*ex ante*" de proyectos de inversión (TIR, VPN), así como también la formulación de indicadores para algunos programas sociales como la salud y la educación, sin embargo, sobre el tema agrario e incluso sobre desarrollo rural, existe poco desarrollo de indicadores.

3.3.1 Proceso de construcción de indicadores: Son tres pasos en el proceso de construcción de indicadores.

- Identificación de la unidad de análisis
- Desglose de la unidad de análisis en las variables correspondientes
- Definición de los indicadores propiamente dichos.

La unidad de análisis: es el elemento mínimo de estudio, observable o medible, en relación de un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo

Las variables son las características, cualidades o componentes de un hecho o situación que pueden ser medidos, es decir, son los atributos medibles de una unidad de análisis. El estudio del comportamiento de las variables definidas como pertinentes permite analizar, explicar, planificar y gestionar.

Existen varios tipos de variable, las cuales son:

Cuantitativa o numérica: es la que puede ser medida en números o cantidades y pueden ser discretas, cuando se mide por el simple conteo de eventos, por lo que no puede dividirse en fracciones y se expresa en enteros o continua, cuando es medida por una escala de variación continua, por lo que admite fracciones o partes de unidad.

Cualitativa o categórica: Es la que puede ser medida por categorías o atributos, lo más importante en lo que tiene que ver con las variables es la identificación de aquellas que sean más englobantes de los procesos que se analizan.

En la práctica de los proyectos, se suelen confundir los indicadores con las variables, usándolos como términos sinónimos. La diferencia esencial estriba en que, mientras la variable consiste en el atributo que se quiere medir, los indicadores son el nexo entre "lo que se quiere medir" y "lo que se puede observar"⁵

Los indicadores deben medir lo importante, los cambios logrados como consecuencia de los proyectos en ejecución y no de otros factores externos. Los indicadores constituyen herramientas indispensables pues sin esta señal de precisión no se podrán determinar los logros y el resultado de la ejecución

3.3.2 Tipos de indicadores

Existen diferentes formas de clasificar los indicadores, una de ellas está relacionada con la complejidad de procesamiento del indicador, dividiendo a estos en directos e indirectos.

⁵ Feinstein, Oswaldo. Aspectos críticos en seguimiento y evaluación de proyectos agropecuarios en América Latina. Mimeog. 1997.

Los indicadores directos se refieren a las actividades o insumos proporcionados por los proyectos y a los productos generados. Sirven específicamente para seguimiento

Los indicadores indirectos, generalmente relacionados con los efectos e impactos, son aquellos que no son factibles de medición directa, por que son la síntesis de otras informaciones anteriores. Su recolección es objeto de aplicación de instrumentos como las encuestas, lo que los convierte en difíciles de obtener, tal es el caso de los indicadores de ingreso o empleo entre otros.

Además interesa conocer la clasificación de acuerdo con la pertinencia de la variable relevante a la que hace alusión indicador. En este sentido se encuentran dos tipos de indicadores. Indicadores de seguimiento, son aquellos que permiten la valoración de la eficiencia en términos de rendimiento (productividad física) de la utilización de los insumos o recursos, estos permiten medir el avance del cumplimiento de las metas en el tiempo, el uso de recursos, el rendimiento físico promedio (productividad) y el costo promedio o costo/efectividad.

Para priorizar la información mas relevante es necesario determinar y seleccionar indicadores estratégicos sobre los insumos, productos y resultados iniciales de los proyectos en ejecución para realizar el seguimiento

Los indicadores de insumos y de productos se relacionan directamente con la ejecución de los proyectos, por lo que requiere ser procesados periódicamente.

Los indicadores de logro o de evaluación, son aquellos que permiten la valoración de la eficacia de los proyectos de desarrollo rural, para resolver problemas y necesidades del grupo objetivo al cual están dirigidos estos, son también conocido como indicadores de éxito, externos o de efectos e impactos, que permiten valorar los cambios socioeconómicas propiciadas por los proyectos. En este sentido, son hechos concretos, verificables, medibles y evaluables.

3.4 EVALUACIÓN

Desde el punto de vista histórico, el interés por la evaluación de los proyectos de desarrollo surge después la segunda guerra mundial, como respuesta a la necesidad de dar razón de la inversión de recursos estatales en este tipo de proyectos, en el sentido de la condición moderna donde hay un sector que actúa como benefactor planificador. En la actualidad, este interés se manifiesta con particular fuerza, en los frecuentes llamados a fomentar, por distintos medios, las condiciones de desarrollo.

El estado, las entidades del sector público, los organismos no gubernamentales, las comunidades y los individuos que conforman una sociedad desarrollan un sin número de actividades conducentes todas ellas, en últimas, al logro de elevar el nivel más alto posible de bienestar de las personas que habitan un determinado territorio.

La búsqueda de bienestar, o sea, el estar bien, el sentirse bien, se manifiesta a través del deseo de satisfacer un conjunto de necesidades de naturaleza material, por ejemplo nutrir de o vestirse, o de naturaleza espiritual, por ejemplo afecto, pertenencia.

El problema que enfrenta toda la sociedad es entonces el de cómo satisfacer estas necesidades, manifestadas por la población a través de deseos de disponer de un conjunto de bienes y servicios básicos, con una disponibilidad de recursos limitados o escasos.

Si los recursos fueran lo suficientemente abundantes como para satisfacer todas las necesidades de todos los habitantes, el problema sería de más fácil solución. Sin embargo, la realidad es otra: los recursos son escasos y tanto más escasos cuanto más corto es el horizonte de tiempo en el que se quieran satisfacer las necesidades. Por ello, es inevitable hacer una evaluación a la asignación de los recursos limitados, con el objetivo que mediante los proyectos de desarrollo agrario permitan obtener el máximo de bienestar económico y social de la población. La definición de un instrumento que para el particular se tratará de indicadores, brindará la oportunidad de conocer el verdadero impacto y los logros de los proyectos de desarrollo agrícola.

Los proyectos son los instrumentos claves del desarrollo y quizá el problema más difícil por sí solo al que se enfrentan los administradores agrícolas de los países en desarrollo radique en la ejecución de los programas de desarrollo, es claro que estos no son el único aspecto dentro de la materia, la determinación de los objetivos nacionales de desarrollo agrícola, la selección de zonas de prioridad para la inversión, la determinación de políticas eficaces de precios y la movilización de recursos, son todos elementos de importancia decisiva. Pero en la mayoría de actividades de desarrollo agrícola, la preparación cuidadosa de proyectos es absolutamente esencial y como tal la constante evaluación y el adecuado seguimiento de la ejecución de estos se torna de vital importancia para aumentar las probabilidades de un desempeño acorde a lo previsto.

3.5 SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Los sistemas de seguimiento y evaluación, concebidos como instrumentos de la gerencia social y de la administración de proyectos, son disciplinas relativamente nuevas en el campo del desarrollo. Se puede afirmar que surge en las últimas tres décadas, con la implementación creciente de proyectos en el llamado tercer mundo y tanto su desarrollo teórico como su práctica, han evolucionado de manera desigual.

Efectivamente en los años 60's el énfasis estuvo puesto en la identificación y formulación de programas y proyectos de inversión; en casi todos se crearon oficinas nacionales y sectoriales de planificación y se destinaron importantes recursos nacionales e internacionales a la capacitación de funcionarios. En la década de los 70's el énfasis se trasladó a las técnicas de evaluación "*ex-ante*" de los proyectos a nivel de factibilidad; las técnicas de evaluación financiera fueron mejoradas y la evaluación social cobró fuerza como argumento para la asignación de recursos. La década de los 80's está marcada por las computadoras, lo que permitió abreviar y sofisticar el análisis *ex-ante*, es decir, del programa o del proyecto en papel.⁶

⁶. Costa, Humberto. Seguimiento y Evaluación: Componente del Programa Nacional de Desarrollo Rural. IICA-BANCO MUNDIAL, 1999

No obstante, la reiterada constatación de problemas en la ejecución de proyectos y del escaso impacto de los mismos, hizo que tanto los gobiernos como los organismos de cooperación y de financiamiento manifiesten su interés por instalar mecanismos de seguimiento y evaluación, preocupados por tres hechos relevantes:

- a. La evidencia de que el simple crecimiento de los indicadores macroeconómicos no han sido suficiente para beneficiar a los mas de dos tercios de la población pobre de los países en vías de desarrollo, por lo que se requieren propuestas mas eficientes.
- b. Existe una larga experiencia en la ejecución de proyectos que no han podido conseguir sus objetivos de mejora en las condiciones de vida para la población. El seguimiento y la evaluación ayudan a los organismos de desarrollo a seleccionar mejor sus inversiones y a ejecutar en forma eficiente.
- c. Los organismos de desarrollo han tomado conciencia de la necesidad de crear una capacidad local entre los propios grupos beneficiarios, para planificar y evaluar sus propias propuestas, de manera tal que las acciones de desarrollo de vuelvan mas sostenibles.

Como respuesta a los aspectos mencionados, los sistemas de seguimiento y evaluación persiguen apoyar la administración y gerencia de las instituciones de desarrollo, logrando que estas ejecuten con mayor eficiencia y eficacia sus programas para conseguir la sostenibilidad futura de las acciones de desarrollo.⁷

⁷ Proyecto de modernización institucional del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, Proyecto FAO TCP/COL/4553(A) FAO-INCORRA.

4. JUSTIFICACIÓN

La falta de capacidad institucional del sector público, para formular e implementar planes y proyectos adecuados que permitan ejecutar sobre la población rural las políticas de carácter agrario, se ha convertido en un tema recurrente en las propuestas de estrategias para el aumento de la competitividad que fomente el desarrollo en Colombia, como consecuencia es preciso pensar en el diseño de nuevos modelos que permitan lograr mayor eficiencia en la ejecución de las políticas públicas. Los esfuerzos recientes realizados en esta dirección han tenido carácter disperso y parcial, debido a las limitaciones de análisis estratégico de los organismos de conducción sectorial, sin embargo existe un renovado interés en el fortalecimiento de los planes, programas y proyectos para reconstruir la acción del estado, como marco necesario para el adecuado funcionamiento obteniendo crecimiento con equidad.

Por lo tanto es necesario introducir mayor racionalidad, transparencia y eficiencia en todo el ciclo de preparación-formulación-implementación de políticas sectoriales sustantivas. Para ello, uno de los focos de atención prioritarios debe ser el constante control sobre la ejecución de proyectos, el mejoramiento de estas capacidades permite eficiencia en la acción y un diagnóstico técnico riguroso.⁸

⁸ Echeverría, Rubén. Desarrollo de las economías rurales. BID. 2002

4.1 EL POCO ÉXITO DE LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A pesar de los beneficios que pueden reportar los sistemas de seguimiento y evaluación, algunas experiencias recientes han mostrado que aun existe una deficiente comprensión de su utilidad y por tanto, no han podido mostrar los aspectos positivos de su aplicación en el manejo institucional y en la eficiencia de los proyectos

Varios factores pueden incidir en el relativo poco exitoso de los sistemas de seguimiento y evaluación, impidiendo que estos se conviertan en una herramienta útil de la gerencia social. Se destacan, a continuación aquellos aspectos que impiden un buen desempeño.⁹

- a. el primer aspecto se refiere a las deficiencias existentes en la planificación operativa de las instituciones de desarrollo. Un aspecto clave para que funcionen los sistemas de seguimiento y evaluación es la existencia de un proceso de planificación que defina las prioridades institucionales, las metas de cada periodo y para cada unidad operativa, los recursos a utilizar, los responsables de las actividades y los cronogramas de trabajo. De tal manera que de un buen sistema de planificación, depende un exitoso sistema de seguimiento y evaluación; el primero define el qué, cuánto, dónde y quién lo hace, y el segundo mide cuánto se hizo y de qué manera se logró.
- b. en segundo lugar se puede observar que en las instituciones se mantiene una perspectiva errónea sobre las funciones de seguimiento y evaluación. Así los directivos suelen mirarl as como tareas intrascendentes para la toma de decisiones.
- c. Se reconocen fácilmente los costos del seguimiento y la evaluación, pero existen dificultades para reconocer los beneficios, el principal beneficio esta dado en la medida en que el seguimiento y la evaluación ayudan a lograr que los programas se ejecuten en los plazos establecidos y con los costos estimados, es decir con la mayor eficiencia posible. Estos beneficios serán más significativos cuando se compruebe que lograron solucionar los problemas alcanzando el cumplimiento de los objetivos previstos. Esto quiere decir, además, que los proyectos hayan sido

⁹ op. Cit, 7

eficaces en la superación de los problemas que enfrenta la población objetivo (impactos).

4.2 CONTEXTUALIZACIÓN NACIONAL DEL PROBLEMA

En nuestro país se adolece de capacidad para preparar y analizar los proyectos, quienes desempeñan sus labores dentro del campo de la planificación, subestiman constantemente el tiempo y el esfuerzo necesario para evaluar el verdadero impacto sobre la población objetivo, se presta mucha atención a la formulación de políticas y esto se traduce en proyectos mal concebidos, planificados de manera apresurada y prácticamente improvisados sobre terreno.

Por otro lado, la insuficiencia técnica, administrativa e instrumental de los entes y organismos que destinan esfuerzos para la ejecución de proyectos de desarrollo, en el marco de la internacionalización de la economía, hacen necesarios una metodología moderna de seguimiento y evaluación.

Esta situación del sector agrario combinada con el incremento de la demanda por soluciones prácticas y eficientes, da lugar a una realidad particularmente compleja y heterogénea caracterizada por:

- Gasto público relativamente alto y una baja eficiencia global, en donde los montos gastados no guardan relación con los resultados obtenidos en términos de mejorar las condiciones de vida.
- Ausencia de una metodología que permita definir con precisión cuales son las necesidades a satisfacer y que significa el mejoramiento de las condiciones de vida de la población vinculada al sector agrario.
- Funcionamiento rutinario de planeación y programación, con escasa formulación y jerarquización de objetivos



- Ausencia de instancias de evaluación con participación de beneficiarios
- Escasa retroalimentación desde la realidad hacia las políticas y desfase con las demandas de la población.
- Baja calidad e insuficiente desagregación de la información existente, que impide evaluar el grado de consecución de las metas programadas y el impacto real en las condiciones de vida.
- Falta de transparencia en los proyectos de desarrollo agrícola.

A pesar de estas deficiencias la mayor parte de instituciones del sector agrario o vinculadas a este de alguna forma, carecen de instrumentos que les permitan verificar el alcance de sus acciones; por lo anteriormente enunciado, un sistema de Seguimiento y Evaluación constituye la herramienta adecuada para lograr mejoras en este ámbito, las cuales finalmente mas que en la entidad ejecutante se verán reflejadas en los beneficiarios de los diversos proyectos de desarrollo agrícola.



5. ANÁLISIS DE MERCADO

Debido a que el servicio ofrecido por CA CONSULTORES AGRÍCOLAS, consiste en una metodología de seguimiento y evaluación al desempeño de proyectos de desarrollo agrícola, la cual no se considera un servicio de carácter masivo, orientamos nuestra investigación de mercados hacia una investigación de tipo Cualitativa.

Investigación de Mercados Cualitativa

Permite penetrar, a través de las ciencias de la conducta, en el porqué del comportamiento del consumidor, lo que ayuda a entender la naturaleza de sus motivaciones y los frenos psicológicos.¹⁰

Esta investigación tiene (relativamente) una estructura exploratoria, se basa en impresiones y se realiza entre pequeños grupos de personas que se entrevistarán en grupo o individualmente, con las siguientes opciones:

- *Sesiones de grupo*
- *Observaciones*
- *Entrevistas de profundidad*

¹⁰ Mc DANIEL Carl, GATES Roger. Investigación de Mercados Contemporánea. International Thomson Editores. Cuarta Edición. Pag 126.

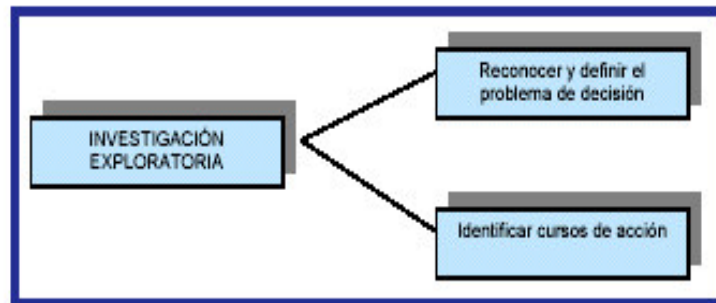
Las *investigaciones de mercado cualitativas*¹¹, se describen como los únicos tipos de investigación que permiten a quien toma las decisiones y al investigador ver a los encuestados en persona y escucharlos hablar en sus propias palabras. Algunas de sus características más importantes son las siguientes:

- Se utilizan muestras pequeñas de conveniencia o por grupos.
- La información que se busca se relaciona con las motivaciones, las creencias y las actividades de los encuestados.
- Se utiliza un enfoque intuitivo y subjetivo en la recolección de datos.
- El formato de recolección de datos es de respuestas abiertas.
- El enfoque no pretende suministrar datos estadísticos o científicos exactos.

Otras características: El tipo de análisis realizado es subjetivo e interpretativo, el hardware utilizado son grabadoras, guías de discusión. El tipo de investigación que se usa es exploratoria.

Objetivos de la Investigación Exploratoria.

Figura 1. Investigación exploratoria



Fuente: Mc DANIEL Carl, GATES Roger. Investigación de Mercados Contemporánea

Teniendo en cuenta que la evaluación y el seguimiento a proyectos de desarrollo agrícola vista desde el punto de vista de una consultoría, es atractiva principalmente para entidades cuya intención es incentivar el desarrollo del sector agrícola, se considera que la

¹¹ HARRIS Edward. Investigación de Mercados: caso práctico de mercadotecnia. Consultor Editores. Mc Graw Hill.

manera más afectiva para caracterizar este mercado, es consultar directamente a personas con experiencia relevante al tema.

Dada esta particularidad identificamos una serie de profesionales y expertos de entidades vinculadas con el sector agrícola, a los cuales entrevistamos siguiendo lineamientos determinados en el método Delphi, pretendiendo extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos.

Inicialmente realizamos entrevistas preliminares a expertos de manera independiente por entidad consultada, pero conservando una misma estructura, cuya finalidad era determinar las generalidades del mercado objetivo, como lo son: la identificación de entidades involucradas en los proyectos de desarrollo agrícola y la determinación de posibles competidores.

Una vez identificadas dichas entidades involucradas nos documentamos acerca de su naturaleza, operación y la razón por la cual ejecutan proyectos de desarrollo agrícola.

Posteriormente con la información documentada se realizó una nueva entrevista, con la cual buscamos identificar la disponibilidad de diferentes metodologías para que las entidades realicen el seguimiento y evaluación a los proyectos que ejecutan, de igual manera se indagó sobre los indicadores utilizados para medir el impacto de los proyectos y el cumplimiento de sus objetivos.

La información recolectada fue utilizada para comenzar a definir las características de nuestra propia metodología, la cual será la razón de ser de nuestro servicio de consultoría.

Finalmente efectuamos una retroalimentación con el mismo grupo de expertos inicial, en la cual expresamos nuestro punto de vista y conocimos sus opiniones estableciendo las divergencias entre sus expectativas y lo que nosotros recopilamos como propuesta.

Los expertos entrevistados fueron:



- Juan Manuel Rivera, Director del Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública
Departamento Nacional de Planeación, DNP
- Alberto Fernández, Jefe de Estadística
Ministerio de Agricultura
- Maria Aguilera, Directora de Cooperación Internacional
Ministerio de Agricultura
- Javier Ortiz, Oficina de planes, programas y gestión de recursos
Instituto colombiano de desarrollo rural, INCODER
- Hector Salazar, Oficina de Plantación
Instituto colombiano de desarrollo rural, INCODER
- *Alvaro Bermeo,*
Instituto Colombiano Agropecuario, ICA
- Juan Carlos Castañeda, Jefe de Planeación
Instituto Colombiano Agropecuario, ICA
- Germán Feged, Gerente
Prorural S.A.
- José Antonio Acero, Auditor de proyectos
Fenalce – Asohofrucol
- Luz Angela Giraldo, Secretaria general
Fenalce.
- Juan Carlos Zorrilla A, Jefe de Comunicaciones
Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, ACCI

5.1 Clientes

5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo a la investigación de mercado descrita anteriormente, para nuestro plan de negocio, hemos identificado que nuestro **target** está compuesto por todas aquellas entidades públicas, privadas y de cooperación internacional que destinen fondos para promover el desarrollo del sector agrícola a través de proyectos.

Segmentación: Después de las entrevistas realizadas con los expertos mencionados anteriormente y de la definición del perfil de nuestro mercado, logramos identificar una serie de clientes potenciales, los cuales han sido ubicados en tres grupos o categorías de entidades, esto nos permitirá definir nuestra estrategia comercial de manera ordenada según el tipo de cliente

- Estatales
- Privadas
- Cooperación internacional

Dichas entidades canalizan sus intenciones de fortalecimiento del sector a través de la ejecución de diversos proyectos fundamentados de acuerdo a sus intenciones particulares las cuales identificamos como:

5.1.1.1 Entidades estatales.

Fundamentan su trabajo regidas por los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo. Cada gobierno establece su propio plan y este tipo de entidades se ocupan de hacer lo necesario para cumplir los objetivos asignados. En nuestro caso encontramos que dichas entidades se rigen en la actualidad por el Plan Nacional de Desarrollo 2002–2006 “Hacia un Estado Comunitario”, diseñado por el gobierno del señor presidente Alvaro Uribe Velez.

En el momento de identificación de las diversas entidades de carácter estatal que ejecutan proyectos de desarrollo agrícola, nos remitimos a la Base de Datos De Proyectos de Inversión Nacional BPIN, suministrada por el Departamento Nacional de Planeación DNP, dicha base de datos contiene el registro de cada uno de los proyectos de desarrollo agrícola cuyo presupuesto ha sido aprobado por el gobierno nacional a la fecha de consulta (Agosto de 2004).

Como resultado de esta consulta se identifican 3 entidades sobre las cuales recae la responsabilidad de la ejecución de los proyectos, estas son:

- Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder)
- Instituto Colombiano Agropecuario (Ica)
- Banco Agrario de Colombia

En este orden de ideas según el BPIN, las siguientes son las estadísticas del número de proyectos de desarrollo agrícola para los años 2003, 2004 y 2005, discriminados por cada entidad. Consideramos conveniente aclarar que los siguientes datos no corresponden exclusivamente a los años de referencia, pues estos tienen en cuenta proyectos de vigencias anteriores a los cuales se les continúa haciendo desembolsos; es decir para el año 2003 se inician 75 proyectos, los restantes corresponden a los que empezaron en años anteriores pero por razones fiscales continúan recibiendo asignaciones por el tiempo de vigencia establecido.

Cuadro 1

ENTIDAD	2003 (# proyectos)	2004 (# proyectos)	2005 (# proyectos)
ICA	21	19	17
INCODER	389	33	13
BANCO AGRARIO	39	186	34
TOTAL/AÑO	449	238	64

Fuente: BPIN

De acuerdo a la información suministrada por Juan Manuel Rivera, director del Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública del DNP, *"no existen más entidades de carácter gubernamental que dispongan de sus recursos para ejecutar proyectos de desarrollo agrícola"*, esta información nos fue confirmada por Alberto Fernández, Jefe de Estadística del Ministerio de Agricultura.

Posteriormente efectuamos visitas a cada una de las tres entidades e identificamos que cada una cuenta con un presupuesto anual asignado por el estado, el cual se distribuye en

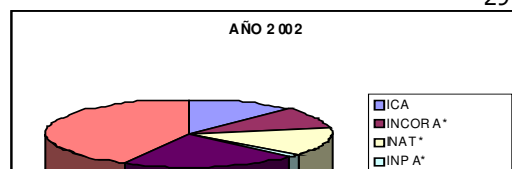
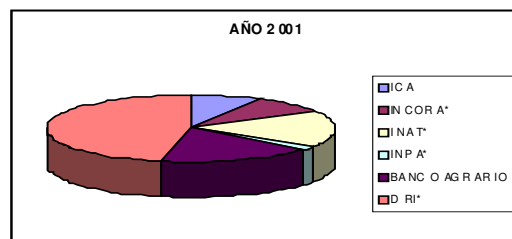
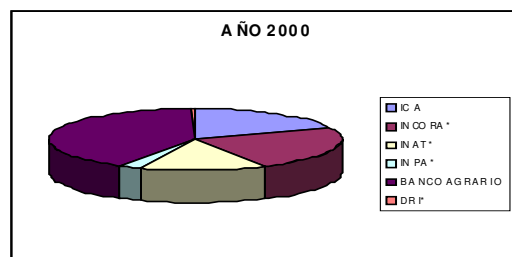
un monto destinado a inversión en proyectos y otro a la parte operativa, la cual incluye gastos administrativos, presupuesto para investigación y capacitación del personal interno con el fin de prestar asesorías técnicas a los beneficiarios de los proyectos.

De acuerdo a nuestra investigación y a la información suministrada estimamos que aproximadamente un 40% del presupuesto de estas entidades se destinan a proyectos de desarrollo.

Según los datos suministrados por el *Anuario Estadístico 2002 Ministerio de Agricultura*, desarrollado por la Dirección de política sectorial, Grupo de sistemas de información del Ministerio de Agricultura, a la fecha de consulta, la información correspondiente al año 2003 se encontraba en recolección por parte de la fuente, debido a que dichos datos se consolidan con base en las asignaciones ejecutadas y no en las presupuestadas. Encontramos que de acuerdo a la inversión de las entidades estatales, La mayor destinación de recursos para los proyectos de desarrollo agrícola se realizó a las cuatro entidades que actualmente conforman el INCODER (DRI, Instituto Nacional de Adecuación de Tierras, Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura, Instituto Colombiano de la Reforma Agraria), seguido por el Banco Agrario y el ICA

Dentro del presupuesto para inversión total, destinado por el estado para cada una de estas entidades se encuentra la siguiente participación por entidades:

figura 2. Participación por entidad





Fuente: *Anuario Estadístico 2002 Ministerio de Agricultura*

Según el registro del BPIN para el año 2003 se ejecutaron 75 proyectos de desarrollo agrícola con un monto promedio de 6300 millones de pesos cada uno. Para el calculote este dato tomamos en cuenta únicamente los proyectos cuya primera vigencia fue el año 2003. Para el año 2004 no estimamos un promedio debido a que no se contaba con la totalidad de proyectos a ejecutar registrados en el BPIN a la fecha de consulta.

5.1.1.2 Entidades Privadas:

Podemos dividir las entidades en dos grupos representativos, el primero compuesto por ciertas entidades gremiales las cuales destinan fondos para la ejecución de proyectos de desarrollo agrícola, debemos tener en cuenta que los gremios están interesados en fomentar las diversas actividades agrícolas del subsector que representan y no necesariamente buscan retribución económica como resultado de dichos proyectos. A continuación listamos algunos de los gremios del sector.

- Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC)
- Asociación Colombiana de Productores de Semilla (ACOSEMILLAS)
- Asociación Colombiana de Productores y Proveedores de Caña de Azúcar (PROCAÑA)
- Asociación Colombiana de Reforestadores e Industriales de la Madera (ACOFORE)
- Asociación de Bananeros de Urabá (AUGURA)
- Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia (ASOCAÑA)
- Asociación Hortifrutícola de Colombia (ASOHOFrucol)
- Confederación Colombiana de Algodón (CONALGODON)



- Cooperativa Agropecuaria de Ginebra Ltda. (COAGRO)
- Federación Colombiana de Cultivadores de Cocoteros (FEDECOCOS)
- Federación Colombiana de Cultivadores de Mango (FEDEMANGO)
- Federación Colombiana de Productores de Papa (FEDEPAPA)
- Federación Nacional Agrícola Oleaginosas (FENAGRO)
- Federación Nacional de Arroceros (FEDEARROZ)
- Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO)
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FEDERACAFE)
- Federación Nacional de Cultivadores de Cereales (FENALCE)
- Federación Nacional de Cultivadores de Palma (FEDEPALMA)
- Unión de Bananeros del Urabá (UNIBAN)

Este listado corresponde a entidades gremiales que manifestaron estar ejecutando proyectos o tener contemplado dentro de sus políticas la destinación de fondos y ejecución de estos.

Encontramos casos particulares como los del Fondo de Fomento Cerealista y de leguminosas *FENALCE*, quienes para el año 2003 destinaron cerca de 2000 millones de pesos en 14 proyectos los cuales provienen de 7 programas desarrollados en diferentes regiones del país, para el año 2004 se presupuestaron 3000 millones de pesos, manteniendo el mismo número de proyectos, notamos un considerable aumento en los montos de las asignaciones para cada proyecto.

ASOHOFRUCOL, Fondo nacional de fomento hortifrutícola, actualmente se encuentra también ejecutando proyecto de desarrollo agrícola, orientados hacia las hortalizas y las frutas, con 27 proyectos en marcha.

Éstas entidades manifestaron su abierto interés ante nuestra propuesta de seguimiento y evaluación debido a la actual carencia en las organizaciones de una herramienta que les permita evaluar el impacto generado por los diversos proyectos a los cuales se destinan fondos, afirma Luz Angela Giraldo que "*sería realmente interesante para los agremiados*

de Fenalce conocer si verdaderamente estamos cumpliendo con los objetivos definidos para cada proyecto, ya que en la actualidad la información que se posee al finalizar un proyecto muchas veces no es suficiente...” adicionalmente planteó, que éste gremio no tiene contemplado desarrollar una herramienta propia en el corto plazo que les permita solventar este inconveniente.

El segundo grupo representativo identificado dentro de las entidades privadas, lo constituyen aquellas empresas cuya actividad económica principal es ejecutar proyectos de desarrollo agrícola, es decir que obtienen beneficios económicos. Encontramos el caso de Prorural S.A, una organización que se encarga de la masificación de cultivos orgánicos no tradicionales particularmente plantas aromáticas y medicinales, biotecnologías, microbiología de suelos, asistencia técnica (material genético, suelos, mecanización), financiamiento (crédito, titularización, fondo capital de inversión) y propuestas para el mejoramiento de calidad de vida, sin olvidar la comercialización (exportación) de productos fruto de sus asociados, particularmente a Norte América, su gerente general, el señor Germán Feged afirma *"Prorural concentra sus acciones, iniciativas de investigación y gestión de los conocimientos y actividades de promoción de intereses en tres objetivos estratégicos: reforzar la capacidad de los pobres de las zonas rurales y sus organizaciones; fomentar un acceso más equitativo a los recursos naturales productivos y la tecnología; y aumentar el acceso a los servicios financieros y los mercados. En relación con cada uno de esos tres objetivos se presta atención a las diferentes oportunidades y limitaciones de los agricultores, así como a las fuentes de vulnerabilidad."*

Determinamos que para Prorural S.A, es de gran importancia efectuar un seguimiento y evaluación a sus proyectos actuales, concretamente al que se ejecuta en el Valle de Tenza, sobre el cual comentaremos más adelante, debido a que el esquema de trabajo aplicado en esa región será emulado inicialmente en la región del Bajo Magdalena, con la intención de expandirlo a otras regiones del país.

5.1.1.3 Entidades De Cooperación Internacional

Son entidades dedicadas a colaborar a los países en desarrollo y transición con el objetivo de modernizar, mejorar las actividades agrícolas y permitir la activa participación de la población rural dentro del desarrollo de la sociedad actual.

La cooperación internacional destina fondos los cuales son catalizados a través de entidades estatales, como las ya mencionadas ICA, INCODER e incluso organizaciones no gubernamentales ONG's; para la ejecución de proyectos de desarrollo agrícola, es decir, dicha cooperación no consiste en la ejecución del proyecto sino en el desembolso de los fondos para su desarrollo.

Con el animo de levantar información respecto a como se maneja la cooperación internacional dirigida al sector agrícola en nuestro país, contactamos a Juan Carlos Zorrilla, Jefe de comunicaciones de la Agencia colombiana de cooperación internacional ACCI, la cual es un establecimiento público de carácter nacional con autonomía administrativa y financiera, adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de La República DAPRE.

La disminución de los recursos de cooperación provenientes de fuentes multilaterales y bilaterales, y el hecho de que Colombia fuera catalogada a mediados de los 90 como país de "desarrollo medio", llevó a que el Gobierno Nacional emitiera dos documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), que resultaron fundamentales para la constitución definitiva de la ACCI, y con ella, la política de cooperación del país.

La ACCI empezó a trabajar bajo la misión de ordenar y coordinar la cooperación técnica y financiera no reembolsable, con el fin de fortalecer las diferentes regiones y sectores del país. Esta tarea se ha venido cumpliendo, con los ajustes pertinentes y su propósito es que la Agencia se fortalezca técnicamente para responder eficazmente a la demanda y oferta de la cooperación internacional de manera sostenible.

Encontramos dos tipos principales de cooperación, las cuales son bilaterales y multilaterales.

La cooperación bilateral se presenta cuando un país determinado destina fondos que son administrados por su respectiva agencia de cooperación internacional y cuyo fin es promover el desarrollo del sector agrícola, esta se hace efectiva al momento de concretarse un convenio entre Colombia y dicho país.

La cooperación multilateral consiste en convenios del Gobierno colombiano con agencias especializadas, en su mayoría son pertenecientes a la Organización de las Naciones Unidas ONU o a la Unión Europea y se consideran las principales fuentes de asistencia para el desarrollo del mundo. Su meta principal es ayudar a las personas y países más pobres.

El Gobierno Alemán, representado en Colombia por la Embajada Alemana en Bogotá, apoya desde 1965 proyectos y programas de Cooperación Técnica en Colombia, La Sociedad Alemana para la Cooperación Técnica GTZ es una entidad del Gobierno Alemán para el desarrollo de las operaciones de cooperación bilateral a lo largo y ancho del mundo. Opera como una entidad independiente bajo la tutela de la República Federal de Alemania, con el mandato de generar condiciones de desarrollo sostenible en sus países amigos, y conservar sus recursos naturales

Según la ACCI las siguientes agencias cuentan con representación en nuestro país:

Tabla 1. Agencias de cooperación bilateral

GTZ – Sociedad Alemana para la Cooperación Técnica
Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional. AusAID
Agencia Brasileña de Cooperación - ABC.
Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional - ACDI.
Agencia de Cooperación Internacional de Chile – AGCI.
Asistencia Internacional al Desarrollo de Dinamarca-DANIDA.
Agencia Española de Cooperación Internacional - AECI.
USAID – The US Agency for International Development.
Departamento finlandés de Cooperación Internacional para el Desarrollo/FINNIDA.

AGENCIA FRANCESA DE DESARROLLO – AFD
Agencia de Cooperación Internacional del Japón – JICA Agencia Noruega de Desarrollo (NORAD).
Dirección General para la Cooperación Internacional (Holanda) – DGIS.
Departamento para el Desarrollo Internacional (Gran Bretaña)– DFID
Agencia Sueca para el Desarrollo y la Cooperación Internacional – SIDA.
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

Fuente: Agencia Colombiana De Cooperación Internacional

Tabla 2. Cooperación multilateral en Colombia

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD
Agencia de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO
Fondo de las Naciones Unidas para la Protección de la Infancia y la Niñez UNICEF
Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO
Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas PMA
Fondo de Población de las Naciones Unidas FNUAP
Unión Europea
Banco Central Europeo
Instituto de Relaciones Europeo-Latinoamericanas IRELA
Banco Interamericano de Desarrollo BID
Banco Mundial
Corporación Andina de Fomento CAF
Organización de Estados Americanos OEA
Asociación de Estados del Caribe
Organización de Estados Iberoamericanos OEI

Fuente: Agencia Colombiana De Cooperación Internacional

Debido a que Colombia es considerado un país de renta media, la contribución de éstas entidades corresponde a en una mínima cuantía a dinero en efectivo, ya que dichas

ayudas se destinan a capacitación, transferencia de tecnologías o contribuciones en especie, por lo cual se dificulta el dimensionamiento del mercado en cuanto a cifras de inversión.

Para el caso de las ONG's, no se cuenta con un organismo que las regule y centralice la información relevante a ellas, por lo tanto el monto de sus inversiones en cuanto a un volumen general es desconocido y esta sujeto a los recursos que maneja cada una y a sus intereses particulares.

5.1.2 ALGUNOS PROYECTOS DE DESARROLLO AGRÍCOLA ENCONTRADOS SEGÚN TIPO DE ENTIDAD.

ENTIDADES ESTATALES

Proyecto: Implantación del programa de reactivación cafetero a nivel nacional.

Entidad: Banco Agrario

Descripción: Consiste en un proyecto cuyo ciclo de vida fue estimado para cinco años en el 2001, y que actualmente se desarrolla en Cundinamarca, Quindío, Caldas y Antioquia.

ENTIDADES PRIVADAS

Proyecto: Sustitución de cultivos tradicionales por plantas aromáticas y medicinales en Guayatá (Boyacá, Valle de Tenza)

Entidad: Prorural S.A

Descripción: Básicamente la labor de Prorural consiste en reunir una variedad de servicios técnicos y comerciales a pequeños agricultores para que a través de estos, puedan mejorar su calidad de vida, promoviendo y asesorando en las técnicas de los cultivos orgánicos; Prorural suministra una fuente de ingresos y desarrollo a una población rural, la cual es altamente vulnerable a las actividades de cultivos ilegales.¹²

Prorural propone la sustitución de cultivos tradicionales en la región, por la siembra de una serie de plantas aromáticas, destinadas a la producción agroindustrial y comercialización en fresco, ambas con propósito de exportación.

Prorural ha innovado en el municipio, variando su sistema de producción, orientándolo hacia un sistema en el cual, la tierra es poseída y administrada por una asociación de pequeños agricultores. La división de la tierra se hace por *unidades productivas*, de 5 hectáreas cada una, las cuales pueden pertenecer a una o más familias, dichas unidades se definen para facilitar la administración de actividades, la siembra, recolección y control del producto. Actualmente cerca de 67 familias campesinas se han unido a las actividades de Prorural, completando mas de 200 hectáreas de tierra cultivada.

Prorural espera servir activamente para contribuir al desarrollo rural, a través de una actividad privada, lucrativa y transparente.

ENTIDADES DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Proyecto: Conservación de Suelo en las regiones andinas de Colombia (PROCAS)

Entidad: GTZ

Descripción: En el área de la CAR en Cundinamarca, 145.910 ha se encuentran afectadas por erosión moderada a muy severa, y en muchos municipios, ya hay escasez de agua en ciertas épocas del año.

El proyecto ha aplicado dos enfoques tecnológicos: curativo, en áreas totalmente erosionadas y sin capacidad productiva; y preventivo, en zonas todavía productivas, pero susceptibles a la erosión por el inadecuado manejo y uso del suelo. Luego de una etapa de control de erosión, a través de obras biomecánicas en un total de 125.000 ha de tierras degradadas en las cuencas de los ríos Checua, Suta y Ubaté y de las lagunas Cucunubá y Fúquene, los esfuerzos se encaminaron a desarrollar y ejecutar, conjuntamente con los campesinos, actividades preventivas, para conservar el suelo y agua como bases de vida.

5.2 Dimensionamiento de la demanda

De acuerdo a las cifras anteriormente enunciadas sobre los montos de inversión por parte de las diferentes entidades y los volúmenes de proyectos de desarrollo agrícola ejecutados por éstas, consideramos que CA, Consultores Agrícolas debe centrarse en los segmentos de entidades privadas y estatales debido al interés mostrado por estas y a la información que encontramos durante nuestra investigación.

¹² Folleto informativo Prorural

El promedio de inversión en proyectos de desarrollo agrícola, según BPIN, para entidades estatales fue de aproximadamente 6300 millones de pesos para el año 2003, cada proyecto de estas entidades constituye un cliente para CA, Consultores Agrícolas.

Para el caso de las entidades privadas, se considera a la entidad como el cliente y no al proyecto, como sucede con las entidades estatales, esto debido a la magnitud de las inversiones y las características de los proyectos; en promedio una entidad privada dispone 3000 millones de pesos anuales para proyectos de desarrollo agrícola.

Se considera que un estimativo de la demanda, a la cual *CA Consultores Agrícolas* pretende llegar sería, aproximadamente el 30% sobre una base de 75 proyectos estatales es decir 22, y cerca de 5 entidades privada a los cuales se les realice seguimiento y evaluación a sus proyectos.

Sin embargo de acuerdo a nuestra capacidad (ver capítulo de Análisis Técnico), estimamos que para el primer año de actividades prestaremos nuestro servicio a 6 entidades estatales y 3 de carácter privado.

5.3 COMPETIDORES

ANÁLISIS: El objetivo de la búsqueda y el análisis de la competencia consistieron en identificar las empresas consultoras que actualmente funcionan en Bogotá, quienes directa o indirectamente podrían ser competencia. De igual forma conocer las características generales de este mercado y de los servicios que actualmente ofrecen.

5.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes que se utilizaron para esta investigación fueron las siguientes:

- *Cámara de Comercio de Bogotá*

Base de datos empresarial solicitada en la Cámara de Comercio quien a través del código CIIU¹³ clasifica las actividades económicas, tanto de las empresas privadas como de las entidades públicas. La selección se realizó teniendo en cuenta el código cuya respectiva clasificación fuera la que mas se adaptara a las empresas de consultoría y asesoría. Por lo tanto la clasificación escogida fue la K741402 y K741403.

➤ *Página de Internet <http://www.paginasamarillas.com>.*

Empresas publicadas en esta página ubicadas en Bogotá y cuya función está relacionada con Asesorías y Consultorías.

La información consultada en la Cámara de Comercio de Bogotá arrojó que a la fecha de consulta, existían 3642 personas entre jurídicas y naturales matriculadas, dedicadas a la consultoría (ver anexo magnético 1 "Consultores Registrados en C.C.B").

Sin embargo, la anterior información no nos especifica a que clase de asesoría y consultoría se dedica cada una de éstas, por lo cual a través del directorio telefónico ubicamos algunas cuya actividad fuese más afín, dentro de las cuales encontramos:

Tabla 3. Competidores directorio

CATEGORÍA	TOTAL
Asesorías agroindustriales	4
Asesorías agropecuarias	5
Asesorías forestales	1
Consultores socioeconómicos	3

Fuente: <http://www.paginasamarillas.com>.

Además de la información obtenida a través de las fuentes mencionas anteriormente se realizaron llamadas telefónicas y visitas a algunas de las empresas encontradas, la finalidad de este acercamiento básicamente consistía en obtener una descripción general de los servicios que ofrecen.

¹³ Clasificación Industrial Internacional Uniforme: fue elaborado por la Organización de Naciones Unidas y la revisión 3 es una adaptación para Colombia hecha por el DANE.

5.3.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA COMPETENCIA

Podemos notar que debido a las especificaciones dadas para determinar nuestros competidores se hace evidente que el número de empresas dedicadas a esta actividad comercial es muy reducido. Adicionalmente como resultado de la información recolectada de las empresas anteriormente listadas, mediante las llamadas telefónicas y visitas realizadas, podemos afirmar que ninguna de ellas ofrece un servicio con el objetivo de realizar el seguimiento y la evaluación a proyectos de desarrollo agrícola, es decir, estas empresas tienen diversas actividades como lo son realizar estudios de factibilidad y prefactibilidad financiera o técnica, análisis económicos o sociales de manera aislada y en cuanto al aspecto agrícola, se centran en proporcionar insumos agrícolas como semillas, fertilizantes y abonos entre otros y en ningún momento han contemplado las posibilidad de entrar en el mercado.

Por lo anterior podemos deducir que ninguna de ellas constituye *competencia directa* que nos reste participación dentro de nuestro mercado objetivo, definido anteriormente.

5.3.3 Tipos de competencia

5.3.3.1 Directa

Es aquella que ofrece un servicio con unas características similares a las ofrecidas por CA CONSULTORES AGRÍCOLAS, que perfectamente pueda suplir las necesidades de nuestros clientes potenciales.

Para nuestro caso particular no detectamos la existencia de ningún tipo de persona natural o jurídica que pueda ser considerada dentro de este grupo. Sin embargo no podemos afirmar lo mismo de las metodologías de seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo, sobre las cuales hemos detectado algunas en entidades de cooperación internacional que poseen ciertos recursos destinados al respecto, los cuales pudiesen suplir en determinado momento parte del servicio ofrecido por nosotros.

Descripción de las metodologías encontradas

En general las metodologías encontradas se enfocan principalmente en el control del gasto y el adecuado uso de los recursos destinados, incluso las de mayor alcance vigilan el cumplimiento de los objetivos de los proyectos, pero ninguna se preocupa por el impacto económico, agrícola y social que estos generan.

Algunas de las entidades que poseen este tipo de metodologías son:

- Ifad
- FAO
- Banco Mundial
- Unión Europea

A continuación desarrollaremos un análisis externo a las debilidades y fortalezas de dichas metodologías:

Cuadro 2. Debilidades-Fortalezas de la competencia

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Carencia de objetividad en el análisis.	Conocimiento de la razón de ser de los objetivos.
Análisis sesgado	Acceso ilimitado a información
Falta de medición de los impactos generados por los proyectos en los aspectos económicos, agrícolas y sociales.	Disponibilidad de recursos
En ocasiones no se mide lo que verdaderamente es relevante del proyecto, debido a que pueden presentarse intereses personales involucrados.	
El establecimiento de una metodología de seguimiento y evaluación de proyectos como algo institucional, limita la medición de ciertas variables no incluidas dentro de ésta.	

Fuente: los autores

5.3.3.2 INDIRECTA

Esta constituida por todo tipo de personas jurídicas o naturales dedicadas a las asesorías de tipo agroindustrial, agropecuario, forestal y a las consultorías socioeconómicas, los cuales tienen disponible en el mercado servicios especializados en sus líneas de trabajo.

Las anteriores son consideradas como competencia indirecta debido a que las características de su actividad económica les permitirían en determinado momento diversificar su portafolio de servicios, convirtiéndose de esta manera en potenciales competidores.

Un ejemplo de lo anterior pudiese suceder en el caso que un consultor agropecuario, decidiera en un determinado momento incluir aspectos sociales y económicos dentro de su evaluación.

5.4 ESTRATEGIA COMERCIAL

5.4.1 Estrategia de Precios:

Quiénes definimos como competidores directos aunque poseen metodologías de seguimiento y evaluación, estas carecen de valor y fin comercial, mientras que la competencia definida como indirecta aunque sí cuenta con un precio determinado para su servicio, éste no ofrece las mismas características por lo tanto no constituye una base de referencia para el establecimiento de nuestro precio.

Teniendo en cuenta las características encontradas en el mercado, fijamos el precio de nuestro servicio de manera independiente por proyecto, estimando un número de horas promedio por actividad de seguimiento y evaluación de cada uno de los involucrados. Adicionalmente identificamos que en el mercado de la consultaría aunque las empresas cuentan con una nomina definida, el servicio tiene un costo por hora del consultor, que para el caso particular se estableció de la siguiente manera:

Responsable de proyecto:	\$50.000 / Hora
Profesional especializado:	\$40.000 / Hora
Técnico:	\$15.000 / Hora

Los valores anteriores son independientes de la nomina (*Ver capítulo financiero*) de CA, Consultores, y constituyen únicamente una base para la fijación del precio del servicio.

Una vez establecido el costo por horas de los involucrados en los proyectos, se le cargará adicionalmente un porcentaje de soporte administrativo y otro correspondiente a la utilidad, definida en un 10%.

Dicho soporte administrativo dependerá del siguiente modelo de ponderación de variables establecido por *CA CONSULTORES AGRÍCOLAS*.

Dicho soporte administrativo podrá tomar tres valores dependiendo de la ponderación final obtenida:

Cuadro 3. Ponderación proyectos

Clasificación Proyecto	Ponderación Final	Valor Soporte Administrativo (%)
I	$0 < X \leq 3$	20
II	$3 < X \leq 7$	30
III	$7 < X \leq 10$	40

Fuente: los autores

5.4.1.1 Modelo para el cálculo del Soporte Administrativo

Cuadro 4. Soporte administrativo

VARIABLE	UNIDAD DE MEDIDA	PONDERACIÓN (%)
TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROYECTO	Meses	5
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Distancia respecto a Bogotá en Km.	35
INVOLUCRADOS EN LA MEDICIÓN	Número de personas necesarias para el trabajo de campo	25
NIVEL DE COMPLEJIDAD	Tipo de proyecto	15
NUMERO DE VISITAS PROGRAMADAS POR AÑO	Número de visitas	20

Fuente: los autores

A cada variable se le asignará un valor dentro de los rangos establecidos a cada una de ellas, los cuales se muestran a continuación:

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROYECTO:

Tabla 4. Duración proyecto

MESES	VALOR
--------------	--------------

0-6	1
7-12	2
13-18	3
19-24	4
25-30	5
31-36	6
37-42	7
43-48	8
49-54	9
55 o más	10

Fuente: los autores

UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

Distancia en Km. entre Bogotá y el punto de ejecución nominal.

Tabla 5. Ubicación geográfica

DISTANCIA Km.	VALOR
0-100	1
101-200	2
201-300	3
301-400	4
401-500	5
501-600	6
601-700	7
701-800	8
801-900	9
901-1000	10

Fuente: los autores

INVOLUCRADOS EN LA MEDICIÓN:

Personas necesaria dentro del área de incidencia de los proyectos, para el levantamiento de información.

Tabla 6. Involucrados

PERSONAS	VALOR
1-3	2
4-6	5
7-9	8
10 o más	10

Fuente: los autores

NIVEL DE COMPLEJIDAD:

Se define por la ponderación de las siguientes variables: Facilidades de acceso, Seguridad, distancia al centro urbano más cercano.

A su vez cada una de estas subcategorías tiene un peso para determinar la ponderación final de la variable en consideración.

Facilidades de acceso (30%): se refiere a la calidad de la infraestructura vial para acceder al lugar de la medición desde el centro urbano más cercano.

Tabla 7. Facilidades

TIPO	VALOR
Buena	1
Mala	5
Regular	10

Fuente: los autores

Seguridad (50%): Establece las condiciones de orden público dentro de la zona de incidencia del proyecto, basado en los datos de Fondelibertad (Ministerio de Defensa). Ver anexo.

Tabla 8. seguridad

RIESGO	VALOR
Bajo	2
Medio	6
Alto	10

Fuente: los autores

Distancia al centro urbano más cercano (20%)

Tabla 9. distancia

DISTANCIA Km.	VALOR
---------------	-------



0-10	1
11-20	2
21-30	3
31-40	4
41-50	5
51-60	6
61-70	7
71-80	8
81-90	9
91-100	10

Fuente: los autores

NUMERO DE VISITAS PROGRAMADAS POR MES (20%)

Tabla 10. visitas

# visitas/mes	valor
0 - 1	1
2	4
3	7
4 - más	10

Fuente: los autores

Cabe resaltar que el precio final obtenido no tiene en cuenta los gastos de desplazamiento, hospedaje y alimentación incurridos para el levantamiento de información por parte del Técnico, los cuales deberán ser cubiertos por el cliente y han sido estimados de la siguiente manera, con el fin de presentar una aproximación:

Visita de seguimiento: (Una mensual)

Desplazamiento:	\$100.000
Hospedaje:	\$50.000
Alimentación:	\$30.000
Viáticos:	\$20.000
Total por visita:	\$200.000

Visita de impacto: (Dos anuales)



Transporte:	\$100.000
Hospedaje:	\$200.000
Alimentación:	\$150.000
Viáticos:	\$100.000
Total por visita:	\$550.000

Nuestro servicio se facturará mensualmente, para lo cual el valor total anual obtenido por nuestro esquema de fijación de precios será dividido entre el número de meses de duración del proyecto.

En aquellos proyectos cuya duración sea superior a un año, el valor total anual se incrementará para cada vigencia de acuerdo a la inflación. (Ver anexo 2. Ejemplo de precio)

Adicionalmente estimamos que de acuerdo a la costumbre comercial de las empresas de consultoría la rotación de nuestras cuentas por cobrar será equivalente a 60 días.

5.5 PRODUCTO

Ofrecemos un servicio de consultoría para realizar seguimiento y evaluación de manera flexible e imparcial a cualquier tipo de proyecto de desarrollo agrícola, a través de una metodología basada en indicadores que permitan a nuestros clientes conocer el verdadero impacto económico, social y agrícola de sus proyectos. (*Ver capítulo análisis técnico*)

5.6 PLAZA (estrategia canales)

Debido a que el producto ofrecido por CA Consultores Asociados, es un intangible que consiste en un servicio de asesoría, la distribución de éste se basa en la forma como se contactará a los clientes. Con este fin hemos identificado los siguientes canales para establecer relaciones comerciales con nuestros clientes.

- Visitas comerciales en las cuales se realizará la presentación del servicio, dichas visitas se realizarán a cada una de las entidades definidas como clientes potenciales.

- Clientes interesados que se enteran del servicio gracias a la publicidad y contactan a CA Consultores Asociados.

5.7 PROMOCIÓN

CA Consultores Agrícolas presentará el servicio a sus clientes potenciales a través de pautas en revistas especializadas del sector agropecuario (ver anexo 3. lista de revistas especializadas), adicionalmente se anunciará en la Páginas amarillas de Bogotá, en la sección de asesorías, las cuales permiten a nuestros clientes ubicarnos a través del directorio impreso, la página Web <http://www.paginasamarillas.com> y la consulta telefónica de la línea 113, para lo cual tiene un costo de \$255.200, según Publicar S.A.

Dentro de los primeros seis meses de operación contemplamos establecer nuestra propia página Web, por medio de la cual nuestros clientes podrán contactarnos y conocer las generalidades del servicio y la cual tendrá un costo de \$400.000 por su desarrollo y \$100.000 anuales por concepto de **hosting**.

Políticas de promoción

- Dentro del listado de publicaciones especializadas del sector agropecuario (ver anexo 3. lista de revistas especializadas) se seleccionaran bimestralmente una revista, la cual será rotada con la misma frecuencia de selección, con el fin de tener acceso a un mayor número de número de clientes potenciales. El costo de dicha pauta según la revista "Agricultura de las Américas es de \$1.700.000 por publicación.
- Estar presente en ferias, eventos y exposiciones relacionadas con el sector agrícola. Se destinará un rubro para el primer año de operaciones de \$3.500.000.



6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa CA Consultores Agrícolas es el proyecto de dos estudiantes de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana, la cual se dedicará a la prestación de un servicio de consultoría para el seguimiento y evaluación al desempeño de los proyectos de desarrollo agrícola ejecutados por entidades públicas, privadas y de cooperación internacional.

Nuestro servicio consistirá en ofrecer un diagnóstico oportuno e imparcial sobre impactos y cumplimiento de los objetivos establecidos para los proyectos de desarrollo rural ejecutados.

Dicho diagnóstico se fundamentará en una metodología propia, basada en indicadores que midan cada proyecto de desarrollo agrícola de manera individual los aspectos sociales, económicos y agrícolas.



Quienes asignan fondos para la ejecución de proyectos de desarrollo agrícola, constantemente muestran su interés por conocer el verdadero impacto generado por éstos, sin embargo, en muchas ocasiones requieren que dicha medición sea ejecutada por un agente externo.

La Planeación Estratégica de *CA Consultores Agrícolas*, esta definida para un horizonte de tres años, periodo en el cual se considera que el servicio de consultoría alcanzará su madurez, una vez finalizado este periodo se reformulará la estrategia.

Misión

Somos una empresa consultora que ofrece a sus clientes servicios de diagnóstico oportuno e imparcial sobre cumplimiento de los objetivos establecidos, impactos y alcances para los proyectos de desarrollo agrícola en el sector rural.

Visión

Posicionar nuestro servicio de seguimiento y evaluación para proyectos de desarrollo agrícola como un instrumento útil para conocer su desempeño e impactos generados.

PROPUESTA DE VALOR

Ofrecemos a nuestros clientes el acceso a la única metodología disponible en el mercado consultor, a través de un servicio que evalúa el desempeño y los impactos generados por un proyecto de desarrollo agrícola en los aspectos económico, agrícola y social de forma paralela, garantizando un diagnóstico imparcial de sus proyectos.



6.1 ANÁLISIS DOFA

Debilidades.

- Acceso limitado a información debido a las características geográficas de las áreas de incidencia.
- Disponibilidad de recursos por parte de los inversionistas.
- Personal con poca trayectoria en la empresa.
- Manejo inadecuado de la información por parte de los encargados de su levantamiento.
- Falta de conocimientos en los aspectos técnicos relacionados con el agro, hecho que nos hace dependientes de asesores.

Oportunidades.

- Necesidad manifiesta de diversas entidades.
- Alto número de proyectos de desarrollo agrícola en ejecución.
- Inexistencia de una metodología de seguimiento integral a los proyectos, la cual presente informes conjuntos en los aspectos social, económico y agrícola.
- Notorio interés de quienes destinan fondos por conocer el impacto generado por su inversión.
- Posibilidad de apertura de un nuevo mercado

Fortalezas

- Análisis objetivo e imparcial.
- Seguimiento y evaluación integrada de factores económicos, agrícolas y sociales.
- Disponibilidad de una herramienta que facilita la medición.
- Constante actualización de la base de indicadores.
- Flexibilidad en la metodología de seguimiento y evaluación.
- Conocimiento de las expectativas del cliente.
- Políticas, estrategias y objetivos claros, específicos y medibles
- Personal capacitado para el levantamiento de información.

Amenazas



- La duración estimada de algunos proyectos es mayor que las vigencias fiscales de las entidades, razón por la cual el seguimiento y evaluación a través de los años se dificulta debido a que los presupuestos asignados se otorgan anualmente.
- La ubicación geográfica donde se ejecutan los proyectos de desarrollo agrícola.
- La situación de orden público que dificulta el levantamiento de la información.
- Ante el recorte por parte del Gobierno central debido al déficit fiscal, las entidades públicas presentan limitantes presupuestales que no permiten destinar los fondos necesarios para costear un adecuado seguimiento y evaluación de los proyectos.
- Carencia de competidores.
- Ante una respuesta positiva del mercado, se presenta la posibilidad del surgimiento de competidores que adapten su servicio o copien nuestro modelo.
- Entidades que decidan realizar el seguimiento y evaluación por su propia cuenta.
- Las bajas barreras de entrada en el sector de la consultoría.

6.2 OBJETIVOS

- Contar con un número creciente de entidades encargadas de la ejecución de proyectos de desarrollo agrícola interesadas en nuestra metodología.
- Manejar una base de datos, cuyos indicadores contribuyan al fortalecimiento constante de nuestra metodología.
- Establecer estándares de impacto y rendimiento de los proyectos en los diferentes aspectos a tener en cuenta, con el objetivo de contar con un marco de referencia que permita comparar estos.
- Proporcionar a nuestros clientes información útil que contribuya al mejoramiento de la planificación futura de sus proyectos.

Despliegue de objetivos

cuadro 5. Despliegue de objetivos

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
Contar con un número creciente de entidades encargadas de la ejecución de proyectos de desarrollo agrícola interesadas en nuestra metodología.	Contactar clientes potenciales.	# de entidades que utilizan nuestro servicio	Evaluación y seguimiento a 10 proyectos para el primer año
	Tener productos de presentación.		
	Pautar en medios impresos.		
Manejar una base de datos, cuyos indicadores contribuyan al fortalecimiento constante de nuestra metodología.	Investigar acerca de indicadores.	# de indicadores incluidos en la herramienta	Incrementar el número de indicadores en un 20% para el primer año
	Actualizar constantemente nuestra herramienta		
	Validar la pertinencia de los indicadores.		
Establecer estándares de impacto y rendimiento de los proyectos en los diferentes aspectos a tener en cuenta, con el objetivo de contar con un marco de referencia que permita comparar estos.	definir estándares para los aspectos sociales económicos y agrícolas.	# de estándares definidos	Definir al menos un estándar para cada indicador incluido en la herramienta en el primer año
	Registrar y conservar datos de cada uno de los proyectos evaluados.		
Proporcionar a nuestros clientes información útil que contribuya al mejoramiento de la planificación futura de sus proyectos.	Emitir informes oportunos	# de informes realizados / # de meses de ejecución del proyecto	Al menos un informe mensual
	Mantener canales de comunicación abiertos constantemente con los clientes		

fuentes: los autores

6.3 POLÍTICAS

- Aceptar el diseño original de los proyectos.
- Medir el avance a los proyectos de una manera oportuna, eficiente imparcial.
- Velar por el cumplimiento de objetivos generales y específicos, así como los resultados inicialmente planteados para los proyectos.
- Tener como fuentes de información los informes operativos de las entidades que ejecutan los proyectos, los beneficiarios y los datos recolectados producto del trabajo de campo.
- Utilizar indicadores con una adecuada fundamentación teórica, que nos brinden información confiable con el fin de facilitar nuestra gestión como consultores.



- Establecer canales de comunicación adecuados con nuestros clientes, con el fin de conocer su percepción acerca de nuestros servicios.
- Capacitar a nuestro personal involucrado en el levantamiento de información.
- Contar con una estructura de costos variable.

6.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Disponibilidad de información sobre los proyectos de manera oportuna.
- Capacidad de abstracción sobre las características de los proyectos.
- Establecimiento de relaciones con entidades encargadas de la ejecución de proyectos de desarrollo agrícola.
- Emitir informes periódicos a nuestros clientes acerca del avance de los proyectos.
- Contar con el personal idóneo para realizar el levantamiento y análisis de la información.

6.5 GENERALIDADES DE LOS CARGOS

CA CONSULTORES AGRÍCOLAS, ha definido los siguientes cargos, con los cuales considera podrá realizar la totalidad de sus operaciones.

Gerente de Proyecto: Este cargo divide sus actividades en dos áreas, la primera es la gestión comercial y administrativa a la cual se dedicará el 20% del tiempo disponible de trabajo y la segunda es la relacionada con la evaluación y el seguimiento a los proyectos de desarrollo agrícola a la que destinará aproximadamente el 80% restante de su tiempo. La gestión comercial y administrativa hace referencia a la búsqueda de clientes, al establecimiento y formalización de relaciones comerciales, a su vez se ocupa de todos los trámites administrativos en los que se incurra para la correcta operación de la organización. Sus funciones son.

- Elaborar las propuestas para los clientes.
- Formalizar las relaciones comerciales con los clientes.

- Realizar estudio de generalidades de los proyectos y comunicarlas a los encargados del levantamiento de información.
- Mantener actualizada la herramienta (Base de datos BD_CA).
- Elaborar informes periódicos sobre el estado de seguimiento a los proyectos y hacer entrega de estos al cliente.

Profesional Especializado: Destinará el 100% de su tiempo a las actividades de seguimiento y evaluación, se encarga del análisis preliminar de los proyectos, emite concepto técnico sobre la medición a realizar e informa acerca de potenciales dificultades en la ejecución de la medición, sus funciones son:

- Apoya a los gerentes de proyecto en el procesamiento y análisis de la información.
- Colaborar en la elaboración del informe.
- Colaborar con la compilación de la información en la herramienta BD_CA.
- Cargar la herramienta con la información compilada.

Profesional en ciencias agrícolas, preferiblemente con especialización en desarrollo rural o Economía agrícola y con conocimientos en informática.

Técnico: Destinará el 100% de su tiempo a las actividades de seguimiento y evaluación, se ocupará principalmente de la recolección de la información en las diversas áreas de incidencia donde se ejecuten proyectos de desarrollo agrícola. Básicamente este es un trabajo de campo por lo cual es necesario que cuente con un buen manejo de las relaciones interpersonales.

- Manejar los formato de recolección de información
- Realizar las encuestas a los beneficiarios
- Identificar las potenciales fuentes de información.

Técnico en ciencias agrícolas con conocimientos en informática.

6.6 ORGANIGRAMA MATRICIAL

Teniendo en cuenta que el personal requerido para el funcionamiento de la organización es reducido, se presenta un organigrama de carácter matricial, el cual permite determinar a cada uno de los encargados en las labores dentro de la organización mas que una estructura jerárquica.

Figura 3. Organigrama

JUNTA DIRECTIVA

CA CONSULTORES AGRICOLAS	Gestión Administrativa	Gestión Comercial	Seguimiento y Evaluación	Análisis de Proyectos
GERENTE DE PROYECTO				
PROFESIONAL ESPECIALIZADO				
TÉCNICO				

Fuente: los autores

6.7 VINCULACIÓN LABORAL

Los anteriores cargos serán contratados por nomina, debido a que se considera que la información y los conceptos emitidos tendrán mayor confiabilidad si son obtenidos y desarrollados por personal perteneciente a la empresa, ya que esto genera mayor compromiso y sentido de pertenencia con *CA consultores Agrícolas*, adicionalmente se constato que la contratación por nomina es mas favorable económicamente que la contratación de los mismos por horas.

El pago de la nomina será mensual (ver capítulo 9 "Análisis financiero")



7. ANÁLISIS TÉCNICO

Mediante el análisis técnico se describe la metodología de seguimiento y evaluación, la herramienta con la cual trabajaremos, igualmente se determinará la capacidad del servicio basándonos en un estudio de cargas de trabajo.

7.1 METODOLOGÍA

Supuestos

- La evaluación y seguimiento son insumos básicos para tomar decisiones y mejorar los resultados.

- Para mostrar resultados, se deben hacer mediciones y para hacer mediciones adecuadas es necesario utilizar buenos indicadores.
- Todo buen indicador debe ser claro, relevante con el objeto de medición y debe proporcionar información periódica para medir si se lograron o no los objetivos propuestos.

Los indicadores son instrumentos para la gerencia moderna, toda vez que permiten hacer seguimiento y evaluación, esta es la razón por la cual la metodología descrita a continuación se fundamenta en éstos.

La metodología de CA Consultores agrícolas, compone de tres pasos:

7.1.1 Primer paso: ¿Qué se quiere medir?

El propósito de éste paso es identificar el objeto de medición, es decir, ¿que es lo que se quiere medir con el indicador?, para esto es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. ¿Cuál es el proyecto a evaluar?
2. ¿Qué aspectos se evaluarán del proyecto?

A la hora de evaluar proyectos de desarrollo agrícola se deben considerar varios aspectos, los cuales, en conjunto determinaran: el impacto de éstos sobre la población, los beneficios tangibles e intangibles y el cumplimiento de objetivos.

7.1.1.1 Social

Con frecuencia cada vez mayor se espera que los analistas de proyectos examinen con el mayor detenimiento las consecuencias sociales más amplias de las inversiones propuestas. En este tipo de proyectos deben tenerse en cuenta las consideraciones relativas a la calidad de vida. Cabe muy bien la posibilidad que en un proyecto de desarrollo se incluyan medidas para el mejoramiento de los servicios de salud, de abastecimiento de agua, energía eléctrica, manejo de residuos orgánicos, aumento de oportunidades educacionales, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la evaluación de los proyectos necesitará considerar la contribución de éstos.

También deberán examinarse con cuidado otras consideraciones sociales a fin de determinar si el proyecto responde a una política de desarrollo social establecida desde el gobierno, esto involucra lo relativo a la creación de oportunidades de empleo.

distribuciones de los ingresos y como los cambios en el tipo de trabajo que se realiza afecta a los involucrados.

Los principales aspectos a tener en cuenta dentro de la categoría social son:

- Educación
- Demográfico
- Salud
- Vivienda
- Generación de empleo
- Infraestructura
- capacitación

7.1.1.2 Económicos

Las características de las entidades publicas, privadas y de cooperación internacional que financian proyectos de desarrollo agrícola, permiten considerar que la razón de ser de estas no es obtener un beneficio económico a partir de los proyectos, sino por el contrario, propenden por el desarrollo del sector agrícola, mediante acciones e iniciativas encaminadas al mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios.

Como consecuencia la evaluación económica propuesta tendrá en cuenta la rentabilidad que los proyectos generan, dicha rentabilidad debe ser medida con base en la comparación del escenario propuesto por el proyecto respecto al anterior o inicial, es decir cual será el beneficio económico de ejecutar el proyecto con relación a otra actividad a la cual el beneficiario tenga alcance, por ejemplo se medirá el incremento en los ingresos de la población objetivo.

7.1.1.3 Agrícola

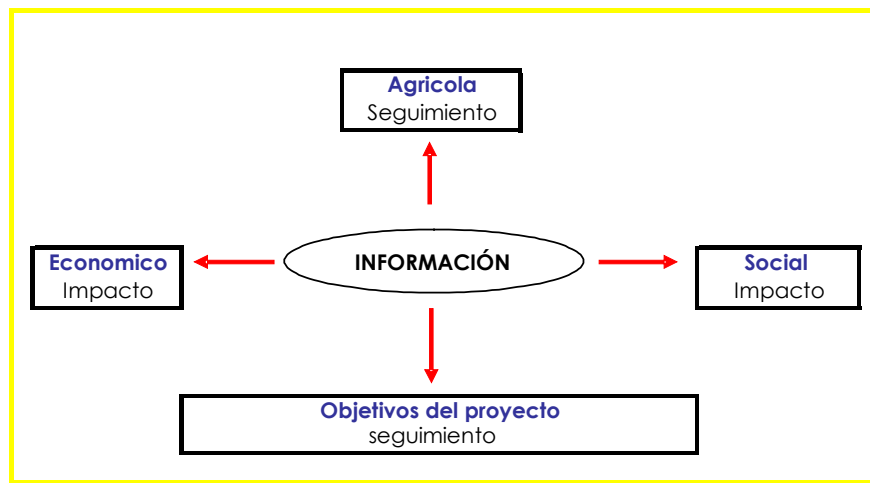
Cada proyecto cuenta con especificaciones particulares a ser controladas dentro de esta categoría, sin embargo se focalizará en las que de acuerdo a los documentos recopilados y opiniones de expertos son verdaderamente representativos y permitirán realizar un adecuado seguimiento y evaluación.

Se medirán los incrementos en la producción agrícola, la calidad de las cosechas y la productividad por unidad de trabajo entre otras con el fin de verificar los resultados deseados.

7.1.1.4 Objetivos del proyecto

Adicionalmente a las categorías contempladas anteriormente, es necesario a la hora de establecer una metodología de seguimiento y evaluación la verificación del oportuno cumplimiento de los objetivos contemplados dentro de cada proyecto de desarrollo agrícola lo realmente necesario es el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, con los cuales se verificará el oportuno desembolso del capital destinado y el efectivo aprovechamiento de la inversión acordada, entre otros.

Figura 4. Aspectos a Evaluar



fuentes: los autores

7.1.2 Segundo paso: ¿Cómo seleccionar el mejor indicador?

Una vez definido qué se quiere medir, procedemos a elaborar el indicador, estableciendo las variables que conforman el indicador y la relación entre ellas, para que produzcan la información que se necesita.

Para definir los indicadores nos basamos en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Indicadores

<i>Qué se quiere evaluar del proyecto?</i>	<i>Indicador recomendado (aspecto)</i>	<i>Definición del indicador recomendado</i>
Insumos	Agrícola	Miden los recursos necesarios

Gestión	Objetivos del proyecto	Mide los procesos acciones y operaciones adelantadas durante la etapa de implementación. Aporta a los elementos en los cuales pueden analizarse la eficiencia, eficacia, oportunidad, ejecución presupuestal, entre otros de la entidad ejecutora.
Productos	Agrícola	Mide los productos directamente provistos por la transformación de los insumos.
Resultados	Económico	Mide los resultados económicos a corto plazo generados por el proyecto.
Impactos	Social	Mide los efectos a mediano o largo plazo generados por el proyecto sobre la población directamente involucrada.

Fuente: los autores

Una vez analizado el anterior cuadro, definimos los siguientes indicadores con el fin de definir lo que específicamente se evaluará de cada uno de los aspectos de los proyectos de desarrollo agrícola:

7.1.2.1 SOCIAL

Educación:

- Número de alumnos matriculados por nivel de enseñanza
- Asistencia escolar de alumnos.
- Promedio de dinero destinado por núcleo familiar en educación.

Demográficos

- Porcentaje de participación de la población (población involucrada sobre el total de población objetivo)
- Tasa de migración.



Salud

- Acceso al sistema general de seguridad social en salud

Vivienda

- porcentaje de tenencia de vivienda
- acceso a agua potable
- acceso a energía eléctrica
- acceso a servicios de saneamiento

7.1.2.2 Agrícola

- Porcentaje de superficie cosechada.
- Volumen de producción agrícola.
- Producción dentro de especificaciones (aceptada).
- Rendimiento por hectárea

7.1.2.3 Económicos

- Rentabilidad por hectárea
- Comparación proyectos respecto a sustitutos
- Rentabilidad del proyecto
- Ingreso promedio núcleo familiar

7.1.2.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Se analizarán y definirán indicadores dependiendo de las características de cada proyecto, teniendo como referencia los objetivos del proyecto.

Los indicadores definidos anteriormente cumplen las siguientes características:

- Expresan qué se quiere medir de forma clara y precisa.
- Son relevantes con respecto a lo que se quiere medir.
- Los indicadores son monitoreables.

7.1.3 Tercer paso ¿Qué información se requiere para las mediciones?

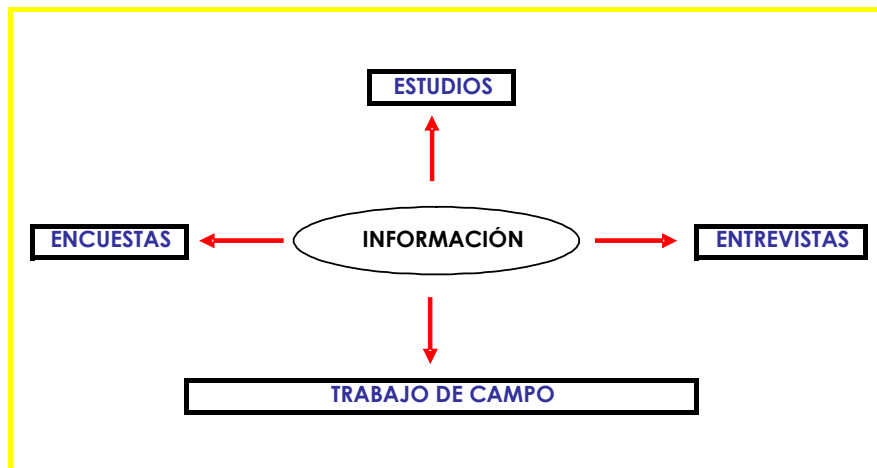
Una vez escogidos los indicadores se identifican las fuentes de información y sus características, así como los procedimientos mas adecuados de recolección y manejo de la información.

1. ¿La información necesaria para alimentar el indicador está disponible?
2. ¿En que tipo de formato se encuentra la información disponible?

La información puede estar disponible de las siguientes formas: información secundaria (reportes de fuentes oficiales, consultas en bases de datos, páginas Web), información primaria (directamente a través de las personas involucradas por medio de encuestas).

3. Métodos para recolectar y actualizar la información:

Figura 5. Recolección de información



fuelle: Guía para la elaboración de indicadores, Departamento Nacional de planeación

4. Defina los responsables de producir la información asociada al indicador, recolectar la información, analizar dicha información, preparar reportes y presentar información relacionada con el indicador.

7.2 ESTRUCTURA PARA LOS INDICADORES.

Con base en la metodología enunciada anteriormente definimos la siguiente: La identificación y definición del conjunto de indicadores es el producto obtenido con base en la investigación y determinación de las prioridades de acuerdo a las categorías sociales, económicas y agrícolas, esto corresponde al diseño del sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo agrícola.

Este grupo de indicadores surge como producto de investigación, revisión y recolección de ciertos índices desarrollados previamente por entidades especializadas del sector agrícola

como IICA, INCODER, FAO, ICA, MINISTERIO DE AGRICULTURA, CONIF, CEPAL y gremios del sector agrícola entre otras.

Cabe destacar que CA Consultores Agrícolas, tomó ciertos indicadores previamente desarrollados, y los orientó para lograr un análisis mas adecuado de los proyectos.

Para cada una de los indicadores definidos se establecerá una Ficha Técnica, en la cual se consignará toda la información relevante al indicador, de igual forma se diseñó el Formato Toma de Datos para levantar la información que le da sustento a los resultados del indicador en cada medición que se realice.

Durante el proceso de identificación y definición de los indicadores se evidenció y fortaleció la importancia y utilidad de la ficha técnica, puesto que en ella se debe registrar la información clave que permite la construcción de cada indicador, constituyéndose en una hoja de vida del indicador.

La elaboración de la ficha técnica para cada indicador también facilitará la alimentación de la base de datos del sistema de indicadores, la cual está contenida en la herramienta que describiremos más adelante.

La guía o instructivo de la ficha técnica está relacionada con la descripción general del formato, sus propósitos, la metodología para diligenciar los diferentes campos de la ficha, y los anexos en los que se ilustran la ficha técnica y el Formato Toma de Datos de la ficha técnica.

Se espera que esta ficha técnica, junto con el Formato Toma de Datos de los indicadores, sea una herramienta básica para el registro y suministro de la información necesaria para el seguimiento y la evaluación.

7.2.1 FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

La ficha técnica es un formulario diseñado para almacenar la información básica y los resultados de las mediciones de cada indicador. Se constituye en la "hoja de vida" del indicador y su objetivo es suministrar información clave de éste como: la identificación, su

objetivo, descripción, quién produce y/o suministra los datos para efectuar las mediciones, la forma de medición, las unidades de medida y los resultados de las mediciones.

7.2.2 PROPÓSITO DE LA FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Con base en la información registrada en la ficha técnica, los proyectos de desarrollo agrícola contarán con una herramienta precisa para evaluar el cumplimiento de sus objetivos y el impacto generado sobre la población objetivo, a través de un conjunto de indicadores.

Un aspecto fundamental de la ficha es que permite solicitar y suministrar la información en forma estandarizada, lo cual es beneficioso tanto para el seguimiento del proyecto, como para las diferentes instituciones públicas y privadas que están involucradas en el sector agrícola. Adicionalmente, la información registrada en la ficha técnica del indicador servirá para:

- Requerir en forma precisa los datos clave para el seguimiento y la evaluación.
- Tener mayor claridad para la toma de decisiones durante los ajustes que se realicen a los proyectos.
- Obtener referencias históricas de los resultados obtenidos por los indicadores para soportar los análisis.
- Sustentar la importancia de un indicador con base en la información obtenida históricamente.

7.2.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA FICHA TÉCNICA

La ficha técnica está integrada por cuatro secciones: Identificación del Indicador, Descripción de Indicador, Metodología, Elementos de Análisis y Resultados del Indicador. Adicionalmente, estas secciones están complementadas y soportadas por el Formato Toma de Datos del Indicador.

Para efectos prácticos y de organización de la información, se debe llenar una ficha técnica por cada indicador.

La primera sección se refiere a la identificación del indicador y a sus características generales.

La segunda sección “Descripción del Indicador” se refiere al propósito y a su definición. La tercera sección “Metodología” se refiere a la forma en que se calcula el indicador e incluye: antecedentes, requerimientos, unidad de medida, frecuencia de medición, forma de cálculo y los componentes del indicador.

La cuarta sección “Elementos de Análisis” está relacionada con la información que se encuentra disponible, las fuentes y tipos de información disponible, los limitantes del indicador.

Finalmente, se establece el Formato Toma de Datos, con el objeto de registrar en forma mas detallada la información de cada medición del indicador, para tener el soporte de las mediciones en forma directa y en la misma base de datos.

7.2.4 DILIGENCIAMIENTO DE LA FICHA TÉCNICA

A continuación se describe cada uno de los ítems o campos contemplados en la ficha técnica con el objeto de hacer claridad para su diligenciamiento.

1. IDENTIFICACIÓN INDICADOR.

- 1.1 Nombre Indicador:** Nombre que identifica el indicador de acuerdo con la lista de indicadores definida.
- 1.2 Código:** Es el número que identifica cada indicador. El primer caracter corresponde a la categoría a la cual pertenece el indicador, S para social, A para agrícola y E para económica; los siguientes dígitos son un número consecutivo que se asigna a cada indicador dentro de cada categoría

2. DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

- 2.1 Propósito del Indicador.** ¿Para qué sirve el indicador?, ¿Cuál es el propósito de su construcción?
- 2.2 Definición:** Breve descripción sobre qué es el indicador. Aquí se pueden incluir

aspectos que ayuden a precisar la definición como por ejemplo: cómo se mide descriptivamente y qué mide el indicador.

3. METODOLOGÍA

- 3.1 Unidad de Medida:** Indica la unidad técnica usada para medir el indicador.
- 3.2 Frecuencia de Medición:** Cada cuanto tiempo se mide el indicador.
- 3.4 Forma de Cálculo:** Descripción breve de cómo se calcula el indicador.
- 3.5 Componentes del indicador:** Elementos o variables que componen el indicador.

4. ELEMENTOS DE ANÁLISIS

- 4.1 Fuentes:** En esta sección se registran las fuentes de información del indicador.
- 4.2 Limitantes del Indicador:** Aquí se deben relacionar las limitantes que se presenten cuando se desarrolla el levantamiento de información.
- 4.3 Observaciones:** Comentarios o apreciaciones en el proceso de diligenciamiento de la ficha técnica.
- 4.4 Recomendaciones:** Recomendaciones en general sobre el indicador, como por ejemplo cómo obtener la información o sobre qué herramientas utilizar para construirlo.

7.2.5 FORMATO TOMA DE DATOS DEL INDICADOR

El Formato Toma de Datos del Indicador es un formulario diseñado para registrar los datos que le dan soporte a cada una de las mediciones del indicador. Aquí se consignan los datos obtenidos para cada uno de los indicadores.

7.2.6 PROPÓSITO DEL FORMATO DE TOMA DE DATOS

Es necesario mantener una fuente inmediata de datos soporte que sea de fácil y rápida consulta para observar detalles de la información recolectada en los proyectos, relacionadas con cada indicador. La intención de este formato es registrar datos que sirvan de soporte.

Este formato se diseñó como una solución genérica que sirve para cualquier indicador con solo registrar las variables de clasificación y las unidades a utilizar. De esta forma se evita tener un Formato Toma de Datos diferente para cada indicador, lo cual haría más complejo el ingreso y consulta de datos.



7.2.7 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL FORMATO TOMA DE DATOS

El Formato Toma de Datos está compuesto por tres secciones: Identificación del Indicador, Variables de Clasificación y Datos Medidos.

Para efectos prácticos y de organización de la información, se debe llenar un formulario de datos soporte para cada medición del indicador. Cuando la medición requiera un solo dato, no es necesario llenar el Formato Toma de Datos,

Al igual que en la ficha técnica, la primera sección se refiere a la identificación del indicador: Nombre del indicador, Número de medición, Fecha de Medición y Período.

La segunda sección "Variables de Clasificación" se refiere a los conceptos que agrupan los datos medidos.

La tercera sección está relacionada con los datos soporte que se encuentran disponibles de acuerdo con las fuentes de información relacionadas en la ficha técnica del indicador.

7.2.8 DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO TOMA DE DATOS

A continuación se describe cada uno de los campos que integran el formato con el objeto de hacer claridad para su diligenciamiento.

0. GENERALIDADES

Entidad: Organismo publico o privado encargado de ejecutar el proyecto de desarrollo agrícola.

Proyecto: Nombre del proyecto de desarrollo agrícola.

1. IDENTIFICACIÓN INDICADOR.

Nombre Indicador

Número de Medición:

Desde (año/mes), hasta (Año/mes): Período que comprende la medición.

Fecha Medición (Año/mes).

2. VARIABLES

Contiene las variables a medir en cada uno de los indicadores

3. UNIDAD



Especifica la unidad de la variable a medir.

4. DATOS MEDIDOS

Esta sección tiene tres columnas: Medición 1, Medición 2 y Medición 3. Cada una de estas columnas corresponde a un parámetro medido.

La idea es que este formato sirva de referencia rápida para cada medición, por lo tanto no es conveniente detallar demasiado los datos puesto que para eso están relacionadas las fuentes de información originales que respaldan el indicador en su correspondiente ficha.

CA, Consultores Agrícolas

SISTEMA DE INDICADORES

FICHA TÉCNICA

1. IDENTIFICACIÓN INDICADOR

1.1 Nombre Indicador:

1.2 Código: (Código del indicador)

2. DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

2.1 Propósito del indicador: (¿Para qué sirve?).

2.2 Definición: (Descripción del indicador, qué es, cómo se mide descriptivamente)

3. METODOLOGÍA

3.1 Unidad de Medida: (Unidad base para medir el indicador, ejemplo: # hectáreas, porcentajes, etc.).

- 3.2 Frecuencia de Medición:** (Cada cuanto tiempo se medirá el indicador: bianual, anual, semestral o mensual etc.)
- 3.3 Forma de Cálculo:** (Descripción de cómo se calcula el indicador o si es pertinente, se indica la fórmula).
- 3.4 Componentes del indicador:** (Elementos o variables que componen el indicador.)

4. ELEMENTOS DE ANÁLISIS

- 4.1 Fuentes:** (Relacionar cada fuente con el tipo de información, disponibilidad)
- 4.2 Limitantes del indicador:** Relacionar las limitantes que se presenten en la elaboración del indicador.)
- 4.3 Observaciones:** (Aclaraciones sobre el indicador, que no están contempladas en los demás campos: tiempo de realización, cobertura alcanzada).
- 4.4 Recomendaciones:** (Aspectos que faciliten la realización de la medición)

CA, Consultores Agrícolas

SISTEMA DE INDICADORES

FORMATO PARA LA TOMA DE DATOS DE LOS INDICADORES

ENTIDAD: _____

PROYECTO: _____

INDICADOR: _____

No. DE MEDICIÓN: _____ **PERIODO REPORTADO (Desde año/mes)**
 _____ **Hasta (año/mes)** _____

FECHA MEDICIÓN: _____

VARIABLE	UNIDAD	MEDICIÓN 1	MEDICIÓN 2	MEDICIÓN 3
----------	--------	------------	------------	------------

7.3 HERRAMIENTA

CA Consultores Agrícolas diseñó un sistema de indicadores para realizar el seguimiento y la evaluación a proyectos de desarrollo agrícola; como parte de este sistema, se diseñó también una base de datos denominada BD_CA con el objeto de registrar y recuperar la información de los indicadores. Para ello contamos con el soporte de un ingeniero de sistemas, el cual estimo el tiempo de desarrollo de la herramienta en aproximadamente 50 horas.

Indagamos en el mercado y encontramos que el costo en promedio de la asesoría es de \$60.000 por hora, con lo que podemos decir que el costo del desarrollo de la aplicación sería de \$3.000.000.

La base de datos de indicadores se diseña con el objetivo de almacenar la información correspondiente a las características de los indicadores, las fuentes de información, las mediciones efectuadas y los datos soporte de las mediciones. La información de cada

indicador es la contemplada en la "Ficha Técnica del Indicador" y en el "Formato de Datos Soporte" que hacen parte del sistema de indicadores.

BD_CA permite y facilita la captura y recuperación de la información acopiada para cada indicador con el objeto de presentarla de manera sencilla y amigable; fue desarrollada en JAVA y recopila en forma concreta la información necesaria de cada indicador y sus mediciones.

7.3.1 REQUERIMIENTOS DE HARDWARE Y SOFTWARE

Los requisitos mínimos de equipo de cómputo, para que la base de datos tenga un desempeño aceptable, son los siguientes:

- Procesador de 500 Mhz.
- Memoria RAM de 128 Megabytes.
- Espacio libre en el disco duro de 10 Megabytes. Aunque, inicialmente, la base ocupa cerca de 1 Megabyte, debe haber espacio disponible para áreas de trabajo.
- Unidad (drive) de diskette de 31/2", de alta densidad. Unidad de CD opcional.
- El equipo debe disponer del software JAVA.

7.3.2 Descripción

BD_CA, es un interfaz gráfico que alimenta una base de datos en Microsoft Access con todos los proyectos evaluados, los indicadores definidos para cada uno por categoría y sus resultados correspondientes.

La herramienta BD_CA, propuesta por CA, *Consultores Agrícolas* cuenta con tres funciones básicas de operación, las cuales consisten en el ingreso de los proyectos, el ingreso de las mediciones periódicas y la consulta de los proyectos previamente ingresados.

La idea básica de la herramienta es contar con un sistema de información que permita tener fácil acceso a las mediciones de campo, así como su posterior consulta y recuperación. Constituye una manera de garantizar un seguimiento adecuado a cada proyecto, ya que la BD_CA conserva la información histórica de cada uno, incluyendo sus generalidades, como lo son entidad ejecutora, vigencia, objetivos y fecha de ingreso al

sistema, los indicadores a medir en el proyecto y la periodicidad en la que se efectuará cada visita.

Ingreso de proyecto: Se realiza una sola vez al inicio de la medición del proyecto.

En el momento de ingreso del proyecto el sistema asignará un código, el cual facilitará su identificación durante todas las etapas del seguimiento y evaluación al proyecto.

Ingreso de medición: Una vez la información ha sido recogida por el encargado del levantamiento de la información durante las visitas, ya sean de seguimiento o de impacto, se procede a ingresar dichos resultados, previamente consolidados, para construir el indicador. Para ello se selecciona el proyecto, utilizando el nombre de ingreso y código asignado por la herramienta y se indica por categoría el indicador a alimentar, este quedará guardado y estará listo para su posterior consulta.

Consulta de proyectos: La consulta al igual que el ingreso de las mediciones se realizará seleccionando por nombre y código del proyecto, este modulo nos presentará la información que se ha ingresado al mismo en cada uno de sus indicadores definidos.

Figura 6. Modulo de inicio



fuelle: herramienta BD_CA

Figura 7. Modulo Ingresar proyecto

INGRESAR PROYECTO

Entidad

Nombre Proyecto

Vigencia Inicial

Vigencia Final

Categoria **Agricola** ▼

fuente: herramienta BD_CA

Figura 8. Modulo de indicador



fuente: herramienta BD_CA

7.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CA CONSULTORES AGRÍCOLAS

Nuestra metodología de seguimiento y evaluación será presentada a nuestros clientes de dos maneras, a través de visitas de presentación de nuestro servicio o anunciándonos en medios de publicidad como revistas especializadas del sector o eventos (ferias, exposiciones, etc.).

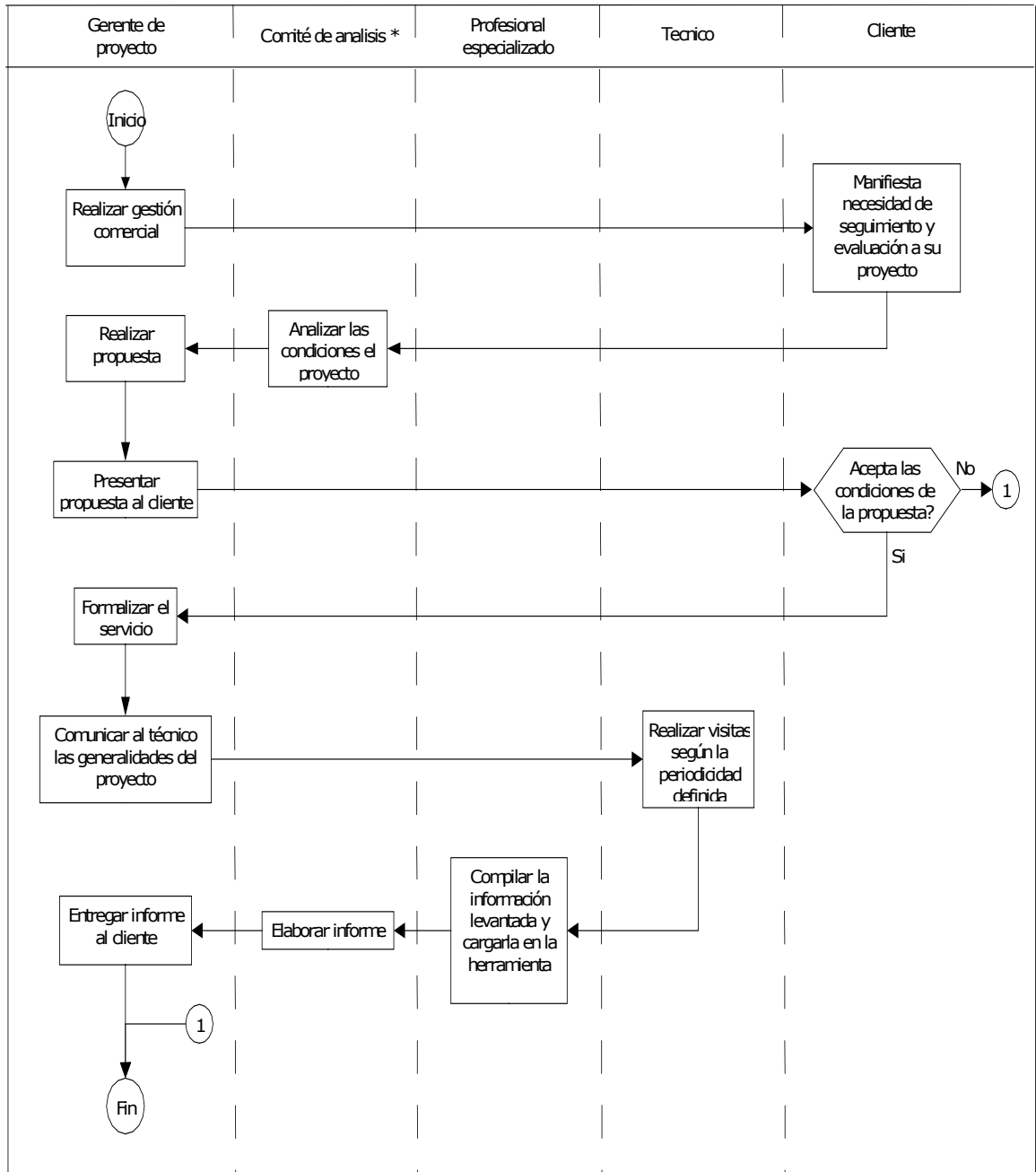
Una vez determinado un proyecto de desarrollo agrícola al cual le aplicaremos la metodología de Seguimiento y Evaluación de **CA CONSULTORES AGRÍCOLAS**, nuestro primer paso será realizar el *Análisis y Estudio del proyecto*, con el cual identificaremos particularidades como: el alcance, sus objetivos, su ubicación geográfica, su duración estimada, los recursos que asignaremos y beneficiarios entre otras, con el fin de familiarizarnos con el proyecto y de ésta manera poder emitir un concepto sobre el particular con el cual procederemos a *elaborar la propuesta* que será entregada al cliente, la cual contiene las especificaciones de nuestro servicio, tales como el número de visitas programadas al área de incidencia, periodicidad de entrega de los informes, descripción de

la herramienta a utilizar, personal destinado a prestar el servicio (levantamiento de información y profesionales especializados), adicionalmente nuestra propuesta contemplará el tiempo estimado en la prestación del servicio y la valoración económica de la consultoría (precio). Después de elaborada la propuesta, ésta se *presenta al cliente* con el fin de obtener su aprobación, y atender inquietudes y sugerencias las cuales estarán sujetas a nuestro estudio. En caso de ser aceptada la propuesta *formalizaremos el servicio*, esto quiere decir que se firmará contrato, emitiremos orden de servicio y facturaremos (mes vencido).

Ya establecida la relación comercial con el cliente se realizará la *visita preliminar*, cuyo objetivo es el levantamiento de datos inicial tomada por nuestros encargados según *formato de toma de datos*. Dicha información constituirá la base con la cual se parametrizarán las mediciones siguientes, las cuales deberán regirse por la periodicidad de las visitas y la entrega de informes definidas en la propuesta presentada al cliente.

Con la ánimo de mejorar constantemente el servicio a nuestros clientes y asegurar que el seguimiento y la evaluación efectuada cumplió a cabalidad con sus expectativas se realizaran reuniones en las cuales se entregaran los informes y se discutirán los resultados de estos. En caso que el cliente tenga anotación alguna sobre el informe, esta se discutirá y procederá a la modificación del informe cuando sea pertinente.

7.4.1 Diagrama de flujo



* Comité integrado por el Responsable del proyecto y el Profesional especializado

7.5 CAPACIDAD DEL SERVICIO

Para calcular el número de proyectos que **CA, Consultores agrícolas**, tiene capacidad para atender de manera simultánea, consideramos que se deben tener en cuenta las siguientes actividades, estimando para cada una, su duración en horas.

Nuestra jornada laboral será de nueve (9) horas diarias, cinco (5) días a la semana, 4.33 semanas por mes, para un total de 195 horas laborales al mes. Los cargos de técnico y profesional especializado destinarán el 100% de su tiempo laboral a las actividades de seguimiento y evaluación de los proyectos, mientras que el gerente de proyecto destinará el 80% de su tiempo es decir 156 horas mensuales al seguimiento y evaluación y el 20% restante se dedicará a actividades administrativas y de gestión comercial. (ver Generalidades de cargos, Capítulo 6 "Planeación Estratégica")

Gestión comercial: Se refiere al tiempo destinado a la búsqueda de nuevos clientes y en general todo lo relacionado con el aspecto de promoción del servicio de consultoría.

Capacitación: Se refiere al tiempo destinado para la capacitación de los responsables de los proyectos en temas relacionados. Dentro de esta actividad se incluyen seminarios, diplomados, simposios u otras actividades que generen valor agregado al servicio que se ofrece.

Tiempo administrativo: Se refiere al tiempo empleado en la ejecución de otras actividades propias del funcionamiento de la organización.

Análisis proyecto: Se refiere al tiempo destinado para realizar el diagnóstico del proyecto y conocer sobre sus generalidades con el fin familiarizarnos con los proyectos.

Esta etapa será desarrollada por el responsable del proyecto con el apoyo de un consultor externo, cuya principal responsabilidad será realizar observaciones y alertar sobre las posibles dificultades de la evaluación y seguimiento del mismo. Adicionalmente se definirán los indicadores de cada una de las categorías definidas a utilizar en la valoración del proyecto.

Elaboración y presentación de propuesta: Se refiere al tiempo destinado para el diseño y presentación formal de la propuesta al cliente.

Formalizar servicio: Se refiere a la aceptación formal de la propuesta por parte del cliente y la elaboración y firma del respectivo contrato que establece el vínculo comercial.

Comunicación generalidades del proyecto: Se refiere al tiempo empleado por el responsable del proyecto para informar y familiarizar a la(s) persona(s) encargadas de del levantamiento de la información (técnicos) sobre las generalidades del proyecto.

En esta etapa se notificará al encargado del levantamiento de información los indicadores con los cuales trabajará y se hará entrega de sus respectivos formatos.

Visita de impactos: Se refiere al tiempo empleado por el encargado del levantamiento de información en el desarrollo de cada visita al área de incidencia del proyecto.

Una visita de impactos consiste en la medición de los indicadores pertenecientes a las tres categorías, económicas, sociales y agrícolas. Estas visitas se realizarán dos (2) veces al año, para el caso de aquellos proyectos con vigencias inferiores a un año se realizarán visitas al principio y al final de la ejecución del proyecto, éstas tendrán una duración aproximada de 40 horas (aproximadamente 7 horas mensuales).

La baja frecuencia de éstas visitas se debe a que la variación en la medición de los impactos no será significativa a intervalos de tiempo más reducidas.

Visita de seguimiento: Se refiere al tiempo empleado por el encargado del levantamiento de información en el desarrollo de cada visita al área de incidencia del proyecto.

Una visita de seguimiento consiste en la medición de los indicadores pertenecientes a la categoría agrícola únicamente. Estas visitas se realizarán por lo menos una vez al mes a intervalos de 30 días cada una, y tendrán una duración aproximada de 14 horas mensuales.

Compilar información: Se refiere al tiempo destinado a consolidar a información recolectada en las visitas y cargarla en la herramienta.

Elaboración de informe: Se refiere al tiempo destinado a elaboración del informe de avance o final del proyecto y sus respectivas conclusiones.

Entrega informe: Se refiere a la presentación del informe al cliente y retroalimentación del servicio prestado.

A continuación detallaremos cada una de las actividades anteriormente descritas con su respectivo tiempo estimado en horas mensuales por proyecto:

Cuadro 6. Cargas de trabajo

ACTIVIDAD	Tiempo estimado de la actividad (Horas/proy/mes)	INVOLUCRADOS		
		Gerente del proyecto (Horas/proy/mes)	Profesional especializado (Horas/proy/mes)	Tecnico (Horas/proy/mes)
Análisis proyecto	5	3	5	0
Elaboración y presentación de propuesta	5	5	0	0
Formalización servicio	3	3	0	0
Comunicación generalidades del proyecto	2	2	0	2
Visita de impactos	7	0	0	7
Visita de seguimiento	14	0	0	14
Compilación información	6	0	6	0
Elaboración de informe	6	6	3	0
Entrega de informe	3	3	0	0
Total horas actividades por proyecto	51	22	14	23
# de personas involucradas	N/A	2	1	1
Horas persona por proyecto		11	14	23
Horas disponibles al mes por persona		156	195	195
Capacidad en proyectos por mes		14,18	13,93	8,48
Gestión Comercial y Administrativa				
Gestión comercial al mes	22	20	0	0
Capacitación mensual	9	10	0	0
Tiempo administrativo mensual	8	9	0	0
# de personas involucradas	N/A	2	0	0
Horas disponibles al mes por persona		39	0	0
Carga laboral mensual		195	195	195

fuentes: los autores

De acuerdo a la tabla anterior estimamos que CA, Consultores Agrícolas esta en capacidad de atender para su primer año de actividades aproximadamente nueve proyectos de forma simultanea a los cuales realice su respectivo seguimiento y evaluación contando con un técnico, un profesional especializado y dos gerentes de proyectos.



Se tiene contemplado un crecimiento a 12 proyectos el segundo año y a 14 para el tercero, para lo cual se hará necesaria la contratación de un técnico medio tiempo para el segundo año y tiempo completo en el tercero.

De acuerdo a las cargas establecidas evidenciamos para el crecimiento planteado no se requerirá la contratación de mas profesionales especializados y gerentes de proyectos.



8. MARCO LEGAL DE OPERACIÓN Y CONSTITUCIÓN

8.1 Formalización

CA Consultores Agrícolas es una empresa de servicios de consultoría, debido a la procedencia de su capital se considerará de carácter privado y de acuerdo al número de propietarios, los cuales son dos (2), se constituirá como una sociedad de responsabilidad Limitada, cuyas características principales son:

- Cada uno de los socios responderán hasta por el límite de sus aportes.
- El capital de la sociedad se dividirá en cuotas de igual valor.
- El capital debe estar pagado en su totalidad al momento de constituirse la sociedad.
- La sociedad será disuelta o liquidada en caso que ocurran pérdidas que reduzcan el capital por debajo del 50%, cuando el número de socios exceda los 25 o por las causales indicadas en el artículo 218 del Código de Comercio.
- Tendrá una denominación seguida de la expresión Limitada o Ltda.

8.1.1 Constitución de la sociedad

La sociedad se constituirá mediante una escritura pública en la cual se expresará:

El nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes, la clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la mismas, domicilio de la sociedad, el objeto social, el capital social, la parte del mismo que se suscribe y la que se paga por cada asociado, la forma de administrar los negocios sociales, con indicación de los atributos y facultades de los administradores, la duración de la sociedad, la forma de hacer la liquidación, el nombre y domicilio de la(s) persona(s) que han de representar legalmente la sociedad, las facultades y obligaciones del revisor fiscal y los demás pactos que, siendo

compatibles con la índole de cada tipo de sociedad, estipulen los asociados para regular las relaciones a que da origen el contrato.¹⁴

El capital social se suscribirá por un monto de \$38.591.000, dividido en 20 cuotas de \$1.929.550 cada una y cada uno de los socios pagará 10 de estas cuotas.

El valor de los derechos notariales según la Notaria 44 del círculo de Bogotá, sería de \$198.000 y la elaboración de la minuta por parte de un asesor jurídico tiene un costo de \$500.000.

8.1.2 Registro mercantil

Una copia de la escritura de la sociedad será inscrita e registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, esta matrícula tiene un valor de \$263.000¹⁵

8.1.3 Formalización tributaria.

Una vez registrada la sociedad se tramitará el NIT, esto consiste en diligenciar el formulario de registro único con el cual se hará el trámite correspondiente ante la DIAN, esta solicitud es gratuita.

8.2 Normal operación.

CA Consultores Agrícolas tiene estipulado la formalización de su servicio con otras personas naturales y jurídicas a través de contratos de prestación de servicios por los cuales serán cancelados unos honorarios. Dentro de este contrato se indicaran los factores clásicos como precio, plazo del servicio y características del servicio.

Cabe aclarar que en caso de prestar nuestro servicio de consultoría a entidades estatales, nos regirán los lineamientos estipulados en la Ley 80 del 28 de Octubre de 1993 "por la cual se expide el estatuto general de contratación con el estado" y cuyo objeto es disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales. Ésta ley

¹⁴ Artículo 110 Código de Comercio.

¹⁵ Cámara de Comercio de Bogotá. Tarifa de servicios y registro mercantil, matrículas y renovaciones 2004, establecidas según decreto 393 del 4 de marzo de 2002 y 2569 del 21 dic 1998

estipula los derechos y deberes de los contratistas, quienes están en capacidad de contratar con el estado, las inhabilidades e incompatibilidades para contratar, la terminación, la caducidad, igualmente fija los principio de transparencia y de economía (selección de la propuesta mas favorable), los mecanismos de control establecidos, los compromisos y responsabilidades de las partes.

Dentro de lo contemplado por la ley 80 hay dos aspectos particulares que se consideran importantes para resaltar.

- Registros de proponentes (Art. 22): este nos aclara que la sociedad deberá estar registrada ante la Cámara de comercio respectiva, quedando clasificados por la especialidad dentro del registro único de proponentes, se expedirá una certificación la cual servirá de prueba de la existencia y representación del contratista e incluirá información relacionada con la clasificación y calificación del inscrito, el registro de proponentes es público y es responsabilidad de las Cámaras de Comercio.

RUP: El formulario tiene un valor de \$2.000 y la inscripción por cada proponente es de \$228.000.¹⁶

- Contrato de consultoría (Art. 32): "son contratos de consultoría los que celebren las entidades estatales referidos a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnostico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como las asesorías de coordinación, control y supervisión.

Son también contratos de consultoría los que tiene por objeto la interventoría, asesoría, gerencia de obras y proyectos, dirección, programación y ejecución de diseños, planos, anteproyectos o proyectos..."

¹⁶ Cámara de Comercio de Bogotá



8.3 Gastos de constitución

CONCEPTO	VALOR
Asesoría jurídica	\$500.000
Derechos notariales	\$198.000
Registro mercantil	\$263.000
Tramite Registro Único de Proponentes	\$230.000
TOTAL	\$1.191.000

9. EVALUACIÓN FINANCIERA

El siguiente capítulo tiene como objetivo brindar una orientación sobre la verdadera viabilidad para la instalación de *CA Consultores Agrícolas* como una empresa prestadora del servicio de consultoría, basándonos en cifras comerciales del mercado, para realizar proyecciones, estados financieros y obtener un estimativo de la rentabilidad generada con la empresa en un horizonte de tres años a partir de su constitución.

El ejercicio también nos servirá para determinar nuestros gastos fijos y variables, en que incurrirá la empresa y estimar nuestros ingresos, para que ello sirva como herramienta en la toma de decisiones, en un momento definitivo, pues en la constitución se definen aspectos fundamentales que regirán la operación de la empresa durante toda su vida útil. Por tratarse de un servicio nuevo en un mercado sin explorar supondremos que la empresa se liquida al terminar el tercer año de operación, recuperando la inversión y el capital de trabajo.

Los datos incrementan anualmente con base en los siguientes datos de inflación.¹⁷

Tabla 10. Inflación

AÑO	INFLACIÓN ESTIMADA
2004	6.0%
2005	4.9%
2006	4.7%
2007*	4.7%

Fuente: Banco de la Republica

* La fuente consultada no disponía de la proyección para el año 2007, por lo cual se tomó el mismo valor del año 2006. Debido a la seriedad de la fuente no consideramos conveniente recurrir a otras, lo cual hubiese implicado omitir las proyecciones de la fuente citada.

¹⁷Informe sobre inflación, Banco de la Republica, Junio de 2004

9.1 DATOS DE ENTRADA

A continuación se presentarán los datos estimados para la operación de la empresa: dentro de los cuales se encuentran los volúmenes de ventas, el valor de la hora de consultoría, los gastos fijos y variables, el personal involucrado requerido para la normal operación de *CA Consultores Agrícolas*. Dentro de los cálculos de operación se utilizó un factor prestacional equivalente al 50%.

Cuadro 7. Datos de entrada

DATOS DE ENTRADA				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
# de horas laborales al mes	195	195	195	
Operación				
Volumen de ventas				
Entidades estatales		6	8	9
Entidades privadas		3	4	5
TOTAL		9	12	14
Monto promedio por proyecto				
Entidades privadas		3,000,000,000	3,180,000,000	3,335,820,000
Entidades estatales		6,300,000,000	6,678,000,000	7,005,222,000
Valor Hora				
Gerente		50,000	53,000	55,597
Profesional Especializado		40,000	42,400	44,478
Técnico		15,000	15,900	16,679
Rotación CxC (días)		60	60	60
COSTOS				
Variable				
Polizas (sobre monto contrato)		0.01	0.01	0.01
Fijo				
Factor prestacional		0.50	0.50	0.50
Profesional especializado		2,500,000	2,650,000	2,779,850
# de profesionales especializados		1	1	1
# horas por proyecto mensual		14	14	14
# horas mensuales destinadas a proyectos		195	195	195
total profesionales especializados		2,500,000	2,650,000	2,779,850
Gerente de proyecto básico mes		3,000,000	3,180,000	3,335,820
# gerentes de proyecto		2	2	2
# horas por proyecto mensual		11	11	11
# horas mensuales destinadas a proyectos		156	156	156
Total gerentes		6,000,000	6,360,000	6,671,640
Tecnico		1,000,000	1,060,000	1,111,940
# tecnicos		1.00	1.50	2.00
# horas por proyecto mensual		23	23	23
Total tecnicos		1,000,000	1,590,000	2,223,880
Contador outsourcing		300,000	318,000	333,582
Asesoría legal		300,000	318,000	333,582
Papelería mensual		150,000	159,000	166,791
Arriendo oficina mes		400,000	424,000	444,776
Servicios publicos		200,000	212,000	222,388
Aseo (mensual)		80,000	84,800	88,955
Gasto brochure (unidad)		5,000	5,300	5,560
# de brochures enviados por contrato		5	5	5
Gastos publicidad páginas amarillas		255,200	270,512	283,767
Gastos publicidad revistas		1,700,000	1,802,000	1,890,298
Rotación		6	6	6
Publicidad en eventos		3,500,000	3,710,000	3,891,790
Gasto hosting		100,000	106,000	111,194
Capacitación anual		10,000,000	10,600,000	11,119,400

Fuente: los autores

9.2 INVERSIÓN

La siguiente tabla muestra los rubros necesarios a invertir en el año 0, igualmente se presenta el monto a financiar con su respectiva tasa de interés. La consecución de los muebles, enseres y equipos de computo se realizará en su totalidad a través de financiación, debido a que el capital invertido por los socios será destinado exclusivamente a garantizar la liquidez de la empresa, al desarrollo de la herramienta, a los gastos de constitución y al montaje de la página web.

Cuadro 8. inversión

	AÑO 0
INVERSION	
Equipos de computo	1,700,000
# equipos de computo	3
Otros equipos (impresora, fax)	1,000,000
Total equipos	6,100,000
Mesa juntas	348,000
Sillas sala de juntas	92,800
# sillas sala juntas	6
Total sillas sala juntas	556,800
Escritorio ejecutivo	568,400
# escritorios ejecutivos	3
Total escritorio ejecutivo	1,705,200
Sillas ejecutivas	377,000
# sillas ejecutivas	3
Total sillas ejecutivas	1,131,000
Mesa escuadra	725,000
# mesas escuadra	1
Total mesas escuadra	725,000
Silla secretaria	220,400
# sillas secretaria	1
Total sillas secretaria	220,400
Modulo biblioteca	893,200
# modulos biblioteca	1
Total modulos biblioteca	893,200
Total muebles y enseres	5,231,600
Desarrollo página web	400,000
Gastos de constitución	1,191,000
Desarrollo Herramienta	3,000,000

Fuente: los autores

9.3 PROYECCIONES

En el siguiente cuadro muestra los datos empleados en el cálculo y estimación de los ingresos para los tres primeros años de operación, cabe aclarar que dicho cálculo se basa en la estimación del precio a facturar por proyecto, basándose en un volumen de los mismos y el costo del tiempo por involucrado destinado a cada uno de ellos, a esto se le cargará un soporte administrativo promedio del 30% y una utilidad estimada en el 10%.

Cuadro 9. Proyecciones

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
INGRESOS				
Proyectos		9	12	14
Básico a cobrar por proyecto				
Gerente proyectos		6,600,000	6,996,000	7,338,804
# gerentes		1	1	1
Valor Hora		50,000	53,000	55,597
# horas por proyecto al año		132	132	132
Profesional especializado		6,720,000	7,123,200	7,472,237
# Profesionales		1	1	1
Valor Hora		40,000	42,400	44,478
# horas por proyecto al año		168	168	168
Tecnico		4,140,000	4,388,400	4,603,432
# Tecnicos		1	1	1
Valor Hora		15,000	15,900	16,679
# horas por proyecto al año		276	276	276
Total nomina por proyecto		17,460,000	18,507,600	19,414,472
Soporte administrativo (30%)		5,238,000	5,552,280	5,824,342
Utilidad (10%)		2,269,800	2,405,988	2,523,881
Cobro por proyecto		24,967,800	26,465,868	27,762,696

Fuente: los autores

9.4 GASTOS

Este cuadro corresponde a la proyección para los tres primeros de los gastos tanto fijos como variables y las obligaciones laborales establecidas por ley.

cuadro 10. Gastos

Gastos	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Variable				
Polizas (sobre monto contrato)		1.00%	1.00%	1.00%
total polizas		249,678.00	264,658.68	277,626.96
Fijo				
Profesional especializado		2,500,000.00	2,650,000.00	2,779,850.00
# de profesionales especializados		1.00	1.00	1.00
total profesionales especializados		2,500,000.00	2,650,000.00	2,779,850.00
total profesional especializado año		30,000,000.00	31,800,000.00	33,358,200.00
factor prestacional		15,000,000.00	15,900,000.00	16,679,100.00
Gerente de proyecto básico mes		3,000,000.00	3,180,000.00	3,335,820.00
# gerentes de proyecto		2.00	2.00	2.00
Total gerentes		6,000,000.00	6,360,000.00	6,671,640.00
total gerentes año		72,000,000.00	76,320,000.00	80,059,680.00
factor prestacional		36,000,000.00	38,160,000.00	40,029,840.00
Técnico		1,000,000.00	1,060,000.00	1,111,940.00
# tecnicos		1.00	1.50	2.00
Total tecnicos		1,000,000.00	1,590,000.00	2,223,880.00
total tecnico año		12,000,000.00	28,620,000.00	53,373,120.00
factor prestacional		6,000,000.00	14,310,000.00	26,686,560.00
total nomina		171,000,000.00	205,110,000.00	250,186,500.00
Contador outsourcing		300,000.00	318,000.00	333,582.00
total contador año		3,600,000.00	3,816,000.00	4,002,984.00
Asesoría legal		300,000.00	318,000.00	333,582.00
total asesoría legal año		3,600,000.00	3,816,000.00	4,002,984.00
Total asesorías		7,200,000.00	7,632,000.00	8,005,968.00
Papelería mensual		150,000.00	159,000.00	166,791.00
Arriendo oficina mes		400,000.00	424,000.00	444,776.00
Servicios publicos		200,000.00	212,000.00	222,388.00
Aseo (mensual)		80,000.00	84,800.00	88,955.20
gastos de oficina año		9,960,000.00	10,557,600.00	11,074,922.40
Gasto brochure (unidad)		5,000.00	5,300.00	5,559.70
# de brochures enviados por contrato		5.00	5.00	5.00
gastos brochure año		225,000.00	318,000.00	389,179.00
Gastos publicidad páginas amarillas		255,200.00	270,512.00	283,767.09
Gastos publicidad revistas		1,700,000.00	1,802,000.00	1,890,298.00
Rotación		6.00	6.00	6.00
total publicidad (revistas) año		10,200,000.00	10,812,000.00	11,341,788.00
Publicidad en eventos		3,500,000.00	3,710,000.00	3,891,790.00
Gasto hosting		100,000.00	106,000.00	111,194.00
gasto publicidad total año		14,025,005.00	14,946,005.00	15,733,956.00
Capacitación anual		10,000,000.00	10,600,000.00	11,119,400.00
		-		
Cesantías		9,500,000.00	10,600,000.00	11,675,370.00
Intereses de Cesantías		1,140,000.00	1,272,000.00	1,401,044.40
Obligaciones laborales		10,640,000.00	11,872,000.00	13,076,414.40
ICA generado		217,070.05	306,792.34	375,462.69
ICA por pagar		180,891.71	291,838.63	364,017.64
ICA pendiente		36,178.34	51,132.06	62,577.12

Fuente: los autores

9.5 DEPRECIACIÓN

La depreciación de muebles, enseres y equipos de computo se realizó por el método de línea recta a 5 años debido a las disposiciones tributarias como se muestra a continuación.

Cuadro 11. depreciación

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciaciones		2.556.493,33	2.556.493,33	2.556.493,33	523.160,00	523.160,00
Equipo de computación		2.033.333,33	2.033.333,33	2.033.333,33	-	-
muebles y enseres		523.160,00	523.160,00	523.160,00	523.160,00	523.160,00

Fuente: los autores

9.6 AMORTIZACIÓN

Aquí se presenta la forma de amortización empleada para los gastos diferidos.

Cuadro 12. Amortización gastos diferidos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Amortizaciones		1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00
Gastos en página web		133.333,33	133.333,33	133.333,33
Gastos de constitución		166.666,67	166.666,67	166.666,67
Herramienta		1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00

Fuente: los autores

El préstamo se amortizará en periodos trimestrales durante dos años utilizando el método de abonos constantes a capital con una tasa de interés equivalente a la DTF (7.61)¹⁸ mas 10 puntos, es decir equivalente al 20.52% e.a.

CUADRO 13. Amortización Préstamo

Tabla de Amortización									
Periodo		1	2	3	4	5	6	7	8
saldo	11.331.600	11.331.6	9.915.1	8.498.7	7.082.2	5.665.8	4.249.3	2.832.9	1.416.4
Abono a		1.416.4	1.416.4	1.416.4	1.416.4	1.416.4	1.416.4	1.416.4	1.416.4
Pago de		543.83	475.85	407.87	339.89	271.91	203.93	135.95	67.98
Cuot		1.960.2	1.892.3	1.824.3	1.756.3	1.688.3	1.620.3	1.552.4	1.484.4
Saldo	11.331.600	9.915.1	8.498.7	7.082.2	5.665.8	4.249.3	2.832.9	1.416.4	-

Fuente: los autores

Con el fin de facilitar la elaboración de los diferentes flujos de caja, la anterior tabla de amortización trimestral, se expresa de la siguiente manera por años.

¹⁸ Correspondiente a la semana del 11 al 17 de octubre de 2004

9.7 ESTADO DE RESULTADOS

El siguiente estado de resultados se realiza con cortes a 31 de diciembre de cada año.

Cuadro 14. Estado de Resultados

Fuente: los autores

ESTADO DE RESULTADOS				
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
INGRESOS	0	224,710,200	317,590,416	388,677,737
Gastos operación		216,521,510	253,197,090	300,485,200
Gasto nomina		171,000,000	205,110,000	250,186,500
Gastos oficina		9,960,000	10,557,600	11,074,922
Publicidad		14,025,005	14,946,005	15,733,956
capacitación		10,000,000	10,600,000	11,119,400
asesorías		7,200,000	7,632,000	8,005,968
Seguros y transporte		249,678	264,659	277,627
amortizaciones y depreciaciones		4,086,827	4,086,827	4,086,827
Utilidad operacional		8,188,690	64,393,326	88,192,537
Gasto Financiero		1,759,411	676,696	0
Utilidad Antes de Impuestos		6,429,280	63,716,629	88,192,537
Impuestos		2,475,273	24,530,902	33,954,127
Gasto ICA		217,070	306,792	375,463
utilidad neta		3,736,937	38,878,935	53,862,948
Reserva Legal		373,694	3,887,893	5,386,295
Utilidad a Distribuir		3,363,243	34,991,041	48,476,653

El análisis de los autores al anterior Estado de Resultados permite afirmar que la nomina del CA Consultores Agrícola constituye el 79.1% de los gastos operacionales, hecho que concuerda con la naturaleza de las empresas de servicios las cuales son intensivas en capital intelectual, sustentando así el alto porcentaje destinado a cubrir los gastos de nomina.

El estado de resultados muestra que la utilidad para el primer año es significativamente menor que la de los años 2 y 3, debido a que nuestros gastos no se modifican en un gran porcentaje, mientras que nuestra presencia en el mercado se hace más notoria y logramos captar un mayor número de clientes.

9.8 BALANCE GENERAL

El siguiente balance general tiene como corte el 31 de diciembre de cada uno de los años a proyectar.

Cuadro 15. Balance general

Fuente: los autores

BALANCE GENERAL				
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Activos	49,922,600	61,145,188	117,660,906	182,162,938
activo corriente	34,000,000	49,309,415	109,911,959	178,500,818
disponible	34,000,000	11,857,715	56,980,223	113,721,195
CxC		37,451,700	52,931,736	64,779,623
Inventario		0	0	0
Activos fijo	11,331,600	8,775,107	6,218,613	3,662,120
equipos de computo	6,100,000	6,100,000	6,100,000	6,100,000
muebles y enseres	5,231,600	5,231,600	5,231,600	5,231,600
dep. acumulada	0	2,556,493	5,112,987	7,669,480
Activos diferidos	4,591,000	3,060,667	1,530,333	0
gastos constitución	1,191,000	794,000	397,000	0
página Web	400,000	266,667	133,333	0
Herramienta	3,000,000	2,000,000	1,000,000	0
PASIVO	11,331,600	18,817,251	36,454,034	47,093,118
Pasivo Corto Plazo	5,665,800	18,817,251	36,454,034	47,093,118
Obligaciones financieras corto plazo	5,665,800	5,665,800	0	0
ICA por pagar		36,178	51,132	62,577
proveedores	0	0	0	0
obligaciones laborales	0	10,640,000	11,872,000	13,076,414
Impuestos por pagar	0	2,475,273	24,530,902	33,954,127
Pasivo largo plazo	5,665,800	0	0	0
Obligaciones financieras largo plazo	5,665,800	0	0	0
PATRIMONIO	38,591,000	42,327,937	81,206,872	135,069,819
Capital	38,591,000	38,591,000	38,591,000	38,591,000
Reserva Legal	0	373,694	4,261,587	9,647,882
Utilidad del ejercicio		3,363,243	34,991,041	48,476,653
Utilidad ejercicios anteriores		0	3,363,243	38,354,284
<i>diferencia</i>	0	0	0	0

FLUJOS

Cuadro 16. flujo de caja

Fuente: los autores

FLUJO DE CAJA				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA				
Operación	0	-14,717,075	51,465,005	56,740,972
Ingresos	0	187,258,500	302,110,380	376,829,851
Ingresos por consultoría		187,258,500	302,110,380	376,829,851
Egresos	0	201,975,575	250,645,375	320,088,879
Gastos de operación		201,975,575	248,170,102	295,557,977
Impuestos		0	2,475,273	24,530,902
Inversión	-15,922,600			
Egresos	15,922,600			
Equipos de computo	6,100,000			
Muebles y enseres	5,231,600			
Gastos de constitución	1,191,000			
Página Web	400,000			
Herramienta	3,000,000			
Financiación	49,922,600	-7,425,211	-6,342,496	0
Ingresos	49,922,600	0	0	0
Desembolso credito	11,331,600			
Capital	38,591,000			
Egresos	0	7,425,211	6,342,496	0
Abono a Capital	0	5,665,800	5,665,800	0
Pago de intereses	0	1,759,411	676,696	0
Pago de Cuotas de participación				
Saldo de caja	34,000,000	-22,142,285	45,122,509	56,740,972
Saldo acumulado	34,000,000	11,857,715	56,980,223	113,721,195

Para el primer año de operaciones los ingresos por consultoría no cubren los gastos de operación, por lo cual el saldo en caja es negativo, sin embargo dicho flujo no afecta la liquidez debido a que el capital aportado por los socios como inversión en capital de trabajo, cubre con suficiencia dicho saldo en caja, permitiendo tener un saldo acumulado positivo el cual genera un disponible reflejado en el Balance General de CA Consultores Agrícolas.

FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO

El siguiente flujo no tiene en cuenta las fuentes de financiación, por lo cual representa la verdadera viabilidad del proyecto independientemente de su apalancamiento

Cuadro 17. Flujo de Caja Libre del Proyecto

Cálculo Flujo de caja libre del proyecto				
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Utilidad Operacional	0	8,188,690	64,393,326	88,192,537
Impuestos Operacionales	0	3,152,646	24,791,430	33,954,127
Utilidad operacional despues de impuestos	0	5,036,045	39,601,895	54,238,411
Depreciación	0	2,556,493	2,556,493	2,556,493
Amortización	0	1,530,333	1,530,333	1,530,333
Variación en capital de trabajo		23,659,054	-7,390,749	1,480,776
Inversión en capital de trabajo	34,000,000			
Recuperación de capital de trabajo				34,000,000
Inversión en activos fijos	11,331,600			
Inversión en diferidos	4,591,000			
Flujo de caja libre del proyecto	-49,922,600	-14,536,183	51,079,471	90,844,461

Fuente: los autores

Cuadro 18. Variación en el capital de trabajo.

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Variación de capital de trabajo		23,659,054	-7,390,749	1,480,776
CxC	0	37,451,700	52,931,736	64,779,623
Inventario	0	0	0	0
proveedores	0	0	0	0
obligaciones laborales	0	10,640,000	11,872,000	13,076,414
Impuestos por pagar	0	3,152,646	24,791,430	33,954,127
Aumento de capital de trabajo	0	23,659,054	16,268,306	17,749,082

Fuente: los autores

La rentabilidad del proyecto sin tener en cuenta la financiación es del 38.89%, lo cual es superior a la tasa de oportunidad definida por los inversionistas, la cual se definió 20%, e incluso superior al costo promedio de captación de capital, el cual para los montos establecidos de financiación, de capital y deuda fue de 18.33%.

Cuadro 19. Rendimientos

VPN (20%)	26.007.795
-----------	-------------------



VPN (Wacc)	29.111.568
TIR (e.a)	38,89%

Fuente: los autores

En términos de Valor Presente Neto el proyecto arroja un valor de 26.007.795 con una tasa de descuento del 20% (interés de oportunidad) y de 29.111.568 con el 18.33% (WACC).

Los dos criterios empleados para la evaluación del proyecto fueron favorables, por lo cual concluimos que el proyecto en sí, es viable.

Cuadro 20. flujo de caja de los accionistas

Cálculo Flujo de caja de los accionistas				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
flujo de caja libre del proyecto	-49,922,600	-14,536,183	51,079,471	90,844,461
Desembolso crédito	11,331,600			
Abono a capital	0	5,665,800	5,665,800	0
Pago de intereses	0	1,759,411	676,696	0
Beneficio fiscal	0	0	677,373	260,528
Flujo de caja de los accionistas	-38,591,000	-21,961,394	45,414,347	91,104,989

Fuente: los autores

El flujo de caja para los accionistas muestra que la rentabilidad continua siendo favorable con una TIR del 42.87%, la cual es incluso superior a la rentabilidad del proyecto sin tomar en cuenta sus fuentes de financiación. También se observa que su valor presente neto es favorable con 27.772.029.

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Para realizar el análisis de escenarios se tuvieron en cuenta dos diferentes proyectos, uno optimista y otro pesimista, variando en ellos el volumen de ventas, valor por hora de consultoría de cada uno de los involucrados y el valor de la nomina, de la siguiente manera:

Cuadro 21. Variación de escenarios

	Escenario pesimista			Escenario normal			Escenario optimista		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Volumen de ventas	5	9	13	9	12	14	13	17	21
Vr hora consultoría Gerente proyecto	40,000	42,400	44,478	50,000	53,000	55,597	60,000	63,600	66,716
Vr hora consultoría Profesional especializado	30,000	31,800	33,358	40,000	42,400	44,478	50,000	53,000	55,597
Vr hora consultoría Técnico	10,000	10,600	11,119	15,000	15,900	16,679	20,000	21,200	22,239
Sueldo Gerente proyecto	2.500.000	2,650,000	2,779,850	3.000.000	3,180,000	3,335,820	3.500.000	3,710,000	3,891,790
Sueldo Profesional especializado	2.000.000	2,120,000	2,223,880	2.500.000	2,650,000	2,779,850	3.000.000	3,180,000	3,335,820
Sueldo Técnico	500,000	530,000	555,970	1.000.000	1,060,000	1,111,940	1.500.000	1,590,000	1,667,910

Fuente: los autores

Los siguientes son los resultados de la evaluación del proyecto sin tener en cuenta la procedencia de sus recursos, para cada uno de los escenarios:

Cuadro 22. Comparación de Rendimientos

Criterio	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
VPN (20%)	- 82,868,807	26,007,795	317,133,437
VPN (wacc=20.12%)	- 82,919,408	25,793,891	316,337,936
TIR (E.A)	-24.51%	38.89%	251.79%

Fuente: los autores

El siguiente cuadro muestra la rentabilidad y el calculo del valor presente neto para cada uno de los tres escenarios, des de el punto de vista de la inversión hecha por los accionistas, es decir sin tener cuenta su financiación.

Criterio	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
VPN (20%)	- 81,508,227	27,368,375	318,494,016
TIR (E.A)	-232.69%	42.32%	302.28%

10. CONCLUSIONES

- A través del análisis de mercado realizado, se puede concluir que en la actualidad no existe competencia directa para el servicio ofrecido por *CA CONSULTORES AGRÍCOLAS*, ya que no se identificó ninguna metodología, que involucre los aspectos social, económico y agrícola, realizando un seguimiento y evaluación integral e imparcial a proyectos de desarrollo agrícola. En la investigación se encontró que las metodologías existentes se orientan únicamente hacia el aspecto agrícola.
- Se identificó mediante el análisis de mercado que las entidades que ejecutan proyectos de desarrollo agrícola, están dispuestas a contratar un servicio de consultoría que les permita conocer el verdadero impacto y alcance de sus proyectos.
- Dada las características del servicio *CA Consultores Agrícolas* debe contar con una estructura organizacional por proyectos y de acuerdo con las cargas de trabajo debe contar con el siguiente personal como mínimo: dos Gerentes de proyecto, un Profesional especializado y un técnico.
- Se identificó que el éxito de *CA CONSULTORES AGRÍCOLAS* depende de la competencia del recurso humano involucrado en su proceso, la cual se ve reflejada en la transmisión de conocimiento y servicio al cliente.
- La metodología de seguimiento y evaluación propuesta por *CA CONSULTORES AGRÍCOLAS* se fortalecerá a medida que esta sea aplicada a un mayor número de proyectos, lo que permitirá desarrollar el Know How, de tal forma que a medida

que aparezcan nuevas metodologías por parte de la competencia, de CA Consultores estará en la capacidad de mejorar permanentemente su metodología.

- El análisis técnico nos permite concluir que de acuerdo a la capacidad de *CA CONSULTORES AGRÍCOLAS*, ésta podrá prestar su servicio de seguimiento y evaluación para el primer año de operación a nueve (9) proyectos de desarrollo agrícola, en forma simultánea.
- Determinamos que no hay aspectos legales que impidan el normal funcionamiento de la organización y de la aplicación de la metodología. Sin embargo consideramos importante tener en cuenta la ley 80 de 1993, que enmarca jurídicamente la contratación de particulares con el estado, ya que este será uno de nuestros principales clientes.
- Concluimos que la propuesta de estructuración para una empresa de consultoría de proyectos de desarrollo agrícola es una opción rentable, ya que su TIR es del 38.89%, siendo esta cifra superior a la tasa interés de oportunidad exigida por los inversionistas del 20%.E.A. Adicionalmente se ha definido que el presupuesto de inversión inicial es de \$49.922.600, valor que será financiado en un 77.3% por los socios y el resto a través de un crédito.



11. RECOMENDACIONES

- Para que la metodología de seguimiento y evaluación sea útil a los clientes de *CA CONSULTORES AGRÍCOLAS*, ésta debe ser actualizada constantemente.
- Explotar en un futuro la posibilidad de aplicar la metodología de seguimiento y evaluación a entidades de cooperación internacionales.
- Explorar nuevas áreas geográficas de desarrollo comercial.

12. BIBLIOGRAFÍA

- BANGUERO, Harold. Los Proyectos sociales, Programa de gerencia social. 1999
- GITTINGER, J PRICE. Análisis económico de proyectos agrícolas, Tecnos, Madrid
- BAUM, Warren,, finanzas y desarrollo. Banco Mundial
- FEINSTEIN, Oswaldo. Aspectos críticos en seguimiento y evaluación de proyectos agropecuarios en América Latina. Mimeog. 1997.
- COSTA, Humberto. Seguimiento y Evaluación: Componente del Programa Nacional de Desarrollo Rural. IICA-BANCO MUNDIAL, 1999
- Proyecto de modernización institucional del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, Proyecto FAO TCP/COL/4553(A) FAO-INCORA.
- ECHEVERRÍA, Rubén. Desarrollo de las economías rurales. BID. 2002
- Mc DANIEL Carl, GATES Roger. Investigación de Mercados Contemporánea. International Thomson Editores. Cuarta Edición.
- HARRIS Edward. Investigación de Mercados: caso práctico de mercadotecnia. Consultor Editores. Mc Graw Hill.
- Anuario Estadístico 2002 Ministerio de Agricultura



-
- Guía para la elaboración de indicadores, Departamento Nacional de planeación
 - LEY 80 DE 1993
 - CODIGO DE COMERCIO
 - SAPAG CHAIN, Nassir y Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Mc Graw Hill, cuarta edición. 2000