



**VICAS CONSULTORES**  
**TRABAJO DE GRADO**  
**CREACIÓN DE EMPRESAS**

**Responsables:**

Carolina Castro Carranza  
Joan Camilo Villegas Manrique

**Asesor:**

Juan Carlos Corredor

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**  
**Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación**  
**Bogotá D.C.**  
**Noviembre 2018**

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                            |   |
|------------------------------------------------------------|---|
| <a href="#"><u>INTRODUCCIÓN</u></a>                        | 3 |
| <a href="#"><u>LOGO</u></a>                                | 3 |
| <a href="#"><u>SLOGAN</u></a>                              | 3 |
| <a href="#"><u>MISIÓN</u></a>                              | 3 |
| <a href="#"><u>VISIÓN</u></a>                              | 3 |
| <a href="#"><u>FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA</u></a>            | 3 |
| <a href="#"><u>MARCO REFERENCIAL</u></a>                   | 3 |
| <a href="#"><u>INVESTIGACIÓN</u></a>                       | 3 |
| <a href="#"><u>CAPÍTULO I: SEGMENTOS DE MERCADO</u></a>    | 4 |
| <a href="#"><u>CAPÍTULO II: PROPOSICIONES DE VALOR</u></a> | 4 |
| <a href="#"><u>CAPÍTULO III: CANALES</u></a>               | 4 |
| <a href="#"><u>CAPÍTULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES</u></a>  | 4 |
| <a href="#"><u>CAPÍTULO V: INGRESOS</u></a>                | 4 |
| <a href="#"><u>CAPÍTULO VI: RECURSOS CLAVES</u></a>        | 4 |
| <a href="#"><u>CAPÍTULO VII: ACTIVIDADES CLAVES</u></a>    | 4 |
| <a href="#"><u>CAPÍTULO VIII: ASOCIACIONES CLAVES</u></a>  | 4 |
| <a href="#"><u>CAPITULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS</u></a>   | 4 |
| <a href="#"><u>CAPITULO X: EVALUACIÓN DEL IMPACTO</u></a>  | 4 |
| <a href="#"><u>LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO</u></a>        | 4 |
| <a href="#"><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></a>          | 4 |



## INTRODUCCIÓN

La siguiente idea de negocio parte de la necesidad de contar con servicios relacionados al desarrollo humano y organizacional de las empresas desde una metodología específica como lo es el aprendizaje experiencial en la ciudad de Leticia Amazonas, éste territorio hace algunos años ha ido creciendo económicamente a través del comercio, la pesca y el turismo, pero realmente los pasos no han sido tan grandes como debería serlo por cuestiones de la economía ha llegado a un punto de equilibrio que parece no querer moverse de ahí, como bien lo dice Aponte (2017) “Leticia es una ciudad que ha visto en el turismo su salvavidas y que ha hecho todas sus apuestas públicas y privadas en torno a ello; es una ciudad cuyo discurso público ha sido servicial al turismo pero que poco ha hecho por pensar sus impactos y su papel en esta actividad económica, la cual, como el turismo de sol y playa en otras latitudes, ha probado su desgaste. Esta ciudad aún no ha pensado cómo reinventarse alternativamente para que dicha actividad económica sea realmente útil para ella misma” (p.16). Es necesario generar más provecho de todas las oportunidades que este territorio inhóspito ofrece, desde esta perspectiva VICAS CONSULTORES quiere ser la única empresa dedicada a la productividad del ser humano como esencia en las organizaciones, y es que los estudios avalan la importancia de recursos humanos en las empresas, este tipo de consultoría se quiere dedicar a fortalecer de manera seria y profesional este factor. Simancas (2012) dice: “Un empleado competente, bien tratado y administrado, es un activo muy productivo para la empresa” (p.13).



Como estudiantes de último semestre de la facultad de cultura física, deporte y recreación los precursores de este proyecto son también oriundos de Leticia Amazonas por tanto conocen el funcionamiento de su economía desde lo observable, esta oportunidad de negocio también fue direccionada por el conocimiento desarrollado en uno de los espacios académicos del programa mencionado anteriormente que es la educación experiencial y el aprendizaje obtenido en los módulos de profundización de deporte y recreación en los últimos semestres de la carrera los cuales abrieron nuevos caminos de oportunidades diferentes a las tradicionales para esta zona específica.

Según la UNESCO (2002), El aprendizaje experiencial es una metodología activa, efectiva y natural para producir nuevos conocimientos. Es por eso que tomando los principios del aprendizaje experiencial y toda su fundamentación queremos ser la única empresa dedicada a ofrecer estos servicios exclusivos y especializados en esta zona mediante el enfoque de esta metodología y así implementar vivencias en ambientes controlados y naturales que generen aprendizajes significativos en pro de las necesidades particulares de las empresas.

Por otra parte, sabemos que el talento humano son aquellas capacidades especiales que cada persona tiene y muchas veces no son estimuladas perdiéndose de ellos y a veces sin nunca conocerlas. Según Alles (2005) “Son una serie de competencias: prudencia, ética, liderazgo, comunicación, etc., a través de las conductas manifiestas de aquello que puede “verse” a partir del comportamiento del individuo sin perder de vista que la génesis de dichas conductas anida en lo más profundo de la personalidad”. (p.12)



## **PALABRAS CLAVE**

Aprendizaje experiencial, desarrollo humano, productividad, destrezas, procesos, trabajo en equipo, outdoor training, indoor training, retos, inteligencia emocional, inteligencia relacional.

## **LOGO**



## **SLOGAN**

**“LO MEJOR DE TI COMIENZA EN NOSOTROS”**

## **MISIÓN**

Ofrecer en el territorio fronterizo del Amazonas el mejor servicio outdoor e indoor training a todas las empresas, sean públicas o privadas, con el fin de brindar herramientas que aporten al fortalecimiento y desarrollo humano y organizacional para la mejora de la productividad y el ambiente laboral.



## VISIÓN

En el año 2032 VICAS CONSULTORES es una empresa reconocida a nivel nacional por la calidad de los servicios que presta en el Amazonas, aunque su espacio de acción es en éste territorio, logra llamar la atención de empresas en el interior del país que eligen contratarnos para utilizar los servicios en ese lugar.

## FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA

Nuestro fundamento humanista se basa en los postulados de santo Tomás de Aquino especialmente el respeto, la honestidad y la responsabilidad puesto que a través de estos 3 se pueden ramificar muchos otros que le dan sentido a nuestro objeto de interés que en este caso es la persona en su esencia humana.

Para Emanuel Kant el **respeto** como la **honestidad** y la **responsabilidad** son valores fundamentales para hacer posibles las relaciones de convivencia y comunicación eficaz entre las personas ya que son condición indispensable para el surgimiento de la confianza en las comunidades sociales.

Ser responsable es adquirir conciencia de las decisiones que se toman. Esta responsabilidad es tanto interna como externa: hacia los propios trabajadores y hacia los clientes y el entorno en general. Además, supone el respeto de ciertas normas y leyes.



## **MARCO REFERENCIAL**

### **DECRETO 2845 DE 1984**

#### **TÍTULO I.**

##### **DE LOS PRINCIPIOS.**

###### **ARTÍCULO 1o.**

El deporte, la educación física y la recreación son derechos de la comunidad, cuyo ejercicio no tendrá otra limitación que la impuesta por la moral, la salud pública y el orden legal.

#### **TÍTULO VIII.**

##### **DE LA RECREACIÓN.**

###### **ARTÍCULO 71.**

Los habitantes del país tienen derecho a la recreación, entendida como medio de esparcimiento, de conservación de la salud, de mejoramiento de la calidad de la vida e instrumento para utilizar racional y formativamente el tiempo libre. Son áreas de la recreación, entre otras, el deporte, la cultura y el turismo.

### **Ley 181 de enero 18 de 1995**

Por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.



**El Congreso de Colombia,**

**DECRETA:**

## **TITULO I**

Disposiciones preliminares

### **CAPÍTULO I**

#### **Objetivos generales y rectores de la ley:**

**Artículo 1o.** Los objetivos generales de la presente Ley son el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas. Así mismo, la implantación y fomento de la educación física para contribuir a la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad.

**Artículo 2o.** El objetivo especial de la presente Ley, es la creación del Sistema Nacional del Deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física.

## **TITULO II**

De la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar.

**Artículo 5°.** Se entiende que: La recreación. Es un proceso de acción participativa y dinámica, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, en el pleno desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización y



mejoramiento de la calidad de vida individual y social, mediante la práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento.

**Artículo 6°.** Es función obligatoria de todas las instituciones públicas y privadas de carácter social, patrocinar, promover, ejecutar, dirigir y controlar actividades de recreación, para lo cual elaborarán programas de desarrollo y estímulo de esta actividad, de conformidad con el Plan Nacional de Recreación. La mayor responsabilidad en el campo de la recreación le corresponde al Estado y a las Cajas de Compensación Familiar. Igualmente, con el apoyo de Coldeportes impulsarán y desarrollarán la recreación, las organizaciones populares de recreación y las corporaciones de recreación popular.

**Artículo 7°.** Los entes deportivos departamentales y municipales coordinarán y promoverán la ejecución de programas recreativos para la comunidad, en asocio con entidades públicas o privadas que adelanten esta clase de programas en su respectiva jurisdicción.

## **CAPÍTULO I: SEGMENTOS DE MERCADO**

El segmento de mercado en el marketing no es más que la diferenciación especializada de un grupo de posibles consumidores de nuestros servicios, “Para que un mercado exista las personas deben tener necesidades y deseos, y productos o servicios que los satisfagan” (Cravens, 1987, p.52). Por tanto, es simplemente la selección estratégica de un grupo determinado de personas que tienen intereses comunes en el mercado. Philip Kotler y Gary Armstrong (1996) Afirman que “Un segmento de mercado se define como un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing” (p.61).



Basados en la información anterior clasificamos nuestro segmento de mercado desde las siguientes variables.

**1. Segmentación geográfica:** Deben estar ubicados específicamente en la ciudad de Leticia Amazonas.

**2. Segmentación demográfica:** En esta variable por intereses particulares de servicio nuestro segmento demográfico no va dirigido a una población específica, más bien va enfocado a una estructura laboral determinada que en este caso serán las empresas que cuenten con una organización bien establecida, con más de 5 años de experiencia, públicas o privadas y un número no menor a 10 funcionarios.

**3. Segmentación psicográfica:** Hace referencia al estilo que tienen los clientes, sus intereses, valores, clase social y personalidades particulares.

**4. Segmentación conductual:** Es importante para nosotros el conocer las necesidades que tienen las empresas para ofrecer el mejor programa, por eso debemos tener claro las actitudes que tienen con respecto a los programas, las reacciones después de conocer los servicios, la frecuencia de uso de esos servicios, la lealtad de elección y otras más.

## **MODELO DE SEGMENTO DE MERCADO**

**Mercado segmentado:** Hace referencia a la subdivisión estratégica del segmento principal que permite organizar a las empresas por sus diferencias o problemas.

En el caso de nuestro Segmento de mercado escogemos el mercado segmentado precisamente porque las empresas cuentan con necesidades diferentes por tanto los programas y la esencia de los mismos cambian según sus necesidades, intereses u objetivos.



**Mercado multilateral:** Participan dos, un cliente y un usuario, el cliente (Empresa) paga y el que recibe el servicio es el empleado o trabajador.

## **CAPÍTULO II: PROPOSICIONES DE VALOR**

La propuesta de valor es ese factor diferenciador en el mercado que genera una empatía especial entre el cliente y la empresa. Mejía (2003) expresa. “La propuesta de valor es esa mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes” (p.1). Por tanto, es lo que permite que los clientes sientan una conexión especial con la empresa ya que les brinda algo diferente que las otras en cuestiones de productos o servicios parecidos no les ofrecen. Masterbase (2015) Afirma. “Es una estrategia comunicacional centrada en la oferta y en los atributos que aumenten su estimación positiva” (p.3).

## **SERVICIOS**

Los servicios que ofertamos se clasifican en dos principales (2) el **Outdoor training** y el **Indoor training** siendo estos unos procesos de formación pedagógica e integral que aportan significativamente en el desarrollo humano y organizacional de las empresas, las actividades en este tipo de programas son de carácter lúdico, pedagógico, divertido y social que se dan uno por fuera del contexto laboral en ambientes naturales controlados y el segundo muy parecido con la diferencia de ser en espacios cerrados, permiten el control de



grupo con más facilidad por el número de participantes que es menos además que se puede percibir características del clima laboral, es instructivo y conductual.

## **CREACIÓN DE VALOR**

**1. Mejora del rendimiento:** Al ser una organización dedicada al desarrollo humano y organizacional las pretensiones obviamente se centran en mejorar el desempeño individual y colectivo de los funcionarios para aumento de la productividad.

**2. Personalización:** Las empresas que contraten los servicios de VICAS CONSULTORÍA tienen necesidades, objetivos y metas diferentes por tanto los programas son personalizados para ellas de acuerdo a esas situaciones específicas.

**3. Precio:** Siendo una empresa pionera en cuestiones de servicio y conociendo el ambiente económico que se mueve en el territorio es importante promocionarse con precios asequibles para las distintas organizaciones.

VICAS CONSULTORES tiene como característica especial ser la primera empresa ubicada en la ciudad de Leticia Amazonas que preste servicios de consultoría especializada en el desarrollo del talento humano y la mejora del ambiente organizacional en las empresas por medio de la metodología del aprendizaje experiencial. Esta propuesta de valor es importante por la inexistencia de servicios dirigidos a este mercado con este tipo de fundamentación.



### **CAPÍTULO III: CANALES**

Canal de distribución es el sistema de relaciones establecidas para guiar el desplazamiento de un producto (Longenecker, Moore y Palich, p.388).

El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria. (Miquel y Parra, p.57).

Los productos y servicios que ofrecen las empresas tienen unos canales que facilitan su comercialización, esta ruta de movilización se conoce como **Canales de distribución**.

Paz (2008) Afirma que “Proveen los medios por los que las mercaderías y servicios son trasladados desde su punto de concepción, extracción, o producción hasta los lugares de consumo, facilitando así la tarea de compra por parte del consumidor final” (p.14).

La generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur nos habla sobre cómo las empresas se comunican y alcanzan sus segmentos de mercado para finalmente entregarles su propuesta de valor, y es así como ellos lo clasifican en 2 tipos: El canal directo e indirecto. Estos tipos se regulan dentro de unas fases que son: 1. Percepción, 2. Evaluación, 3. Compra, 4. Entrega y 5. Post - venta.



| Tipos de Canal    |           |                     | Fases del Canal                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                |                                                                                  |
|-------------------|-----------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Propio            | Directo   | Fuerza de ventas    | 1. <b>Percepción.</b><br>¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios y servicios? | 2. <b>Evaluación.</b><br>¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización? | 3. <b>Compra.</b><br>¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios? | 4. <b>Entrega.</b><br>¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes? | 5. <b>Post-Venta.</b><br>¿Cómo proveemos soporte post-venta a nuestros clientes? |
|                   |           | Ventas por Internet |                                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                |                                                                                  |
|                   | Indirecto | Tiendas propias     |                                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                |                                                                                  |
| Tiendas asociadas |           |                     |                                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                |                                                                                  |
| Mayorista         |           |                     |                                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                |                                                                                  |

(Imagen tomada del modelo CANVAS)

Basados en esta información podemos definir que nuestro servicios se distribuirán de forma mixta con respecto a los tipos, propio y asociado, directo e indirecto, por qué razón? porque es sumamente importante estar a la vanguardia de la comunicación en la actualidad y una de las plataformas de utilidad en cuestiones de tecnología son las redes sociales y es ahí donde podemos encontrar y facilitar la conexión con nuestros clientes, por otra parte contar primero que todo con una oficina física (tienda propia) dándole un toque de seguridad y confiabilidad a los clientes donde pueden acercarse y recibir la información necesaria, otro factor no menor.



## **FASES**

**PERCEPCIÓN:** Los espacios o plataformas que usaremos para que los clientes puedan saber de nosotros son varios el primero y más importante es el agendar un encuentro con las empresas donde podamos exponer nuestro trabajo, explicar nuestros servicios y de qué forma podría ser útil para ellos en cuestiones de productividad desde la gestión humana. Otra de las opciones que tenemos en cuenta para ser vistos por ellos son las plataformas virtuales, todo lo que son redes sociales como: Facebook, twitter o instagram, sumado a eso esperamos contar con una página web propia para que los clientes puedan acceder a toda la información correspondiente a sus intereses.

**EVALUACIÓN:** Para que la empresa tenga una valoración de desempeño en cuestiones de servicio es importante que podamos recibir evaluaciones por parte de nuestros clientes por tanto tendremos un formato de evaluación físico que se les entregará a los clientes al final de las sesiones para que lo llenen y nos lo regresen y así poder tener un documento orientador para la mejora del desempeño, también enviaremos ese formato por correo electrónico o por medio de un link virtual que les permita también diligenciar.

**COMPRA:** Lo ideal es que los movimientos de compra de servicios sean por consignación o transferencia bancaria, por tanto, tendremos una cuenta de banco disponible para ello en Bancolombia y el BBVA, aunque se puede conciliar otros medios como cheque y efectivo.



**ENTREGA:** Los servicios se pueden entregar de acuerdo a lo pactado en el momento de planeación del programa por tanto es posible que estos se den en la propia empresa y debamos ir hasta allá, o pueda darse en otro lugar ajeno a sus instalaciones, el lugar a veces puede ser sugerido por nuestra empresa, pero finalmente se llega a un determinado lugar de entrega.

**POST -VENTA:** La empresa ofrecerá almuerzo, un nuevo plan complementario ya que se encuentran “calienticos” de las actividades y las experiencias que se llevan, a los otros es la sociedad u alianza que se pueda concretar con algunas empresas que disponga de parques temáticos, espacios o escenarios pertinentes para la realización de algunos talleres de campo (outdoor training).

#### **CAPÍTULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES**

Según Zikmund y Babin, el término marketing relacional comunica la idea de que una meta básica es construir relaciones a largo plazo con los clientes, lo que contribuye esto al éxito de la empresa. Una vez realizado el intercambio, el marketing efectivo demanda manejar las relaciones para que se generen intercambios adicionales.

Es importante crear un vínculo con los clientes, una relación de fidelidad, permanencia y elección para que ellos nos prefieran, por eso como primer paso para “mantener” su preferencia es importante que después de la primera experiencia de programa vivida se le haga un seguimiento, que ellos sientan que la empresa no solo les dio un programa y ya, hay que buscarlos, que se sientan cuidados y especiales, preguntarles qué cosas han pasado positivas después de la experiencia, y para hacer que ellos “compren más” sugerirles un



programa complementario que se asocie con el que ya vivieron, hacerles descuentos por recomendarnos, etc. Ahora la idea de atraer “nuevos clientes” será por medio de visitas estratégicas por medio de la base de datos tratar de agendar encuentros donde podamos presentarles los servicios que ofrecemos y explicar de qué forma podría ser beneficioso para ellos contar con nuestros planes, por otro lado también es importante que otras empresas nos recomienden y a ellos ofrecerles después algún tipo de descuento, utilizaremos también las redes sociales como plataforma importante de comunicación donde podamos informar lo necesario sobre lo que hacemos.

#### **LAS CATEGORÍAS DE NUESTROS SERVICIOS SE CLASIFICAN EN:**

1. **Asistencia personal dedicada:** Todos nuestros clientes tienen necesidades particulares que requieren de acompañamiento personalizado y específico por tanto es necesario brindar un apoyo muy organizado, duradero, con programación meticulosa que logre aportar en la mejora de esas necesidades.
2. **Autoservicio:** Nuestra empresa contará con todo un portafolio de servicios generales que estarán a la merced de los clientes, ellos también pueden a través de ese menú de servicios elegir el que más les parece conveniente según sus necesidades.



## CAPÍTULO V: INGRESOS

Según el Manual de estadísticas de finanzas públicas 2014 del fondo monetario internacional

“El ingreso es un aumento del patrimonio neto como resultado de una transacción” (p.78)

Siendo así los ingresos de VICAS CONSULTORES se verán reflejados por la venta mensual que realice de sus servicios por medio de los programas. (Ver Tabla de Ingresos)

| INGRESOS PROMEDIO                                                  | PRECIO    | INGRESO MENSUAL |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|
| O. GOLD 1 CADA 2 MESES                                             | 5.600.000 | 2.800.000       |
| O. PLATINUM 2 CADA 2 MESES                                         | 4.200.000 | 6.300.000       |
| O. BRONZE 2 CADA MES                                               | 3.500.000 | 7.000.000       |
| I. FULL 2 CADA 2 MESES                                             | 5.600.000 | 8.400.000       |
| I. BLUE 2 CADA MES                                                 | 4.100.000 | 8.200.000       |
| I. COOL 2 CADA MES                                                 | 3.000.000 | 6.000.000       |
| MIX 1 CADA 2 MESES                                                 | 7.500.000 | 3.750.000       |
| TOTAL INGRESO PROMEDIO MENSUAL                                     |           | 42.450.000      |
|                                                                    |           |                 |
|                                                                    |           |                 |
| Precio promedio de ingresos que se debe dar por cada plan mensual: |           | 4.245.000       |

(Tabla de ingresos)



## **CAPÍTULO VI: RECURSOS CLAVES**

Los recursos claves según Peñalver (2014) son los activos más importantes para que nuestro modelo de negocio se haga realidad. VICAS CONSULTORES cuenta con unos recursos claves necesarios para poder construir los servicios que se quieren brindar. Los servicios que la empresa quiere ofrecer se fidelizan en la persona como “ser humano en esencia” por tanto nuestro compromiso va dirigido a fomentar las dimensiones que hacen parte de él o ella. Para eso se clasifican los recursos de la siguiente manera:

**Recursos Físicos:** Contaremos con una oficina física, no sabemos aún si la ubicaremos en un lugar de dominio propio o por arriendo, baño, computadores, proyector visual, tableros fijos y portables, material didáctico, papelería.

Vehículos: Motos

### **Recurso Intelectual:**

Para VICAS CONSULTORES es importante que la empresa esté certificada por los reguladores internacionales del servicio y que los funcionarios que hagan parte del equipo de trabajo sean profesionales en recreación o áreas afines y en mayor medida tengan certificados en coaching y facilitación, esto es necesario para darle credibilidad a los servicios, garantizar la calidad de ellos y generar confianza en los clientes.



### **Recursos Humanos:**

La empresa VICAS CONSULTORES contará con 2 profesionales en cultura física, deporte y recreación que harán las consultorías, diseñarán los programas y los ejecutarán, contará también con un técnico o profesional administrativo para las funciones pertinentes del cargo. Tabla de ocupaciones laborales:

| <b>CARGOS</b> | <b>FUNCIONES</b>                                                                                                                                                                                  | <b>PERFILES</b>                                                                                                                                                 | <b>CONTRATO</b>              |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Consultores   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Facilitación de los procesos.</li><li>- Visitas y presentación de los servicios.</li><li>-Planeación y diseños personalizados de los programas.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Profesionales en Cultura física, deporte y recreación o áreas afines. Certificados en coaching y facilitación.</li></ul> | Laboral.<br>(\$2.400.000) x2 |



|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                          |                                      |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Secretario(a)<br>Comercial y<br>administrativo | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer estrategias que permitan aumentar las ventas.</li> <li>- Organizar y hacer gestión comercial.</li> <li>-Asegurarse y tabular la información de presupuesto de ventas y de orden administrativo.</li> <li>- Dar atención a todo personal interesado sobre la empresa.</li> </ul> | - Profesional o técnico en administración de empresas.                                                   | Laboral<br>\$1.800.000               |
| Contador                                       | - Aplicar, analizar e interpretar toda la parte contable de la organización.                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contador público</li> <li>- Técnico en contabilidad.</li> </ul> | Prestación de servicios<br>\$500.000 |



**Recursos financieros:**

Lo fundadores de VICAS CONSULTORES serán los primeros inversionistas, posiblemente sea necesario recurrir a un préstamo con entidades bancarias, no lo excluimos, lo importante es que se pueda reembolsar en un tiempo determinado esa primera inversión para funcionamiento de la empresa de ser así.

Lista de inversión inicial:

| RECURSOS               | PRECIOS           |
|------------------------|-------------------|
| Arriendo               | 1.200.000         |
| Certificación Coaching | 9.500.000         |
| Computador portátil    | 3.000.000         |
| Nómina                 | 6.600.000         |
| Servicios públicos     | 600.000           |
| Material didáctico     | 1.800.000         |
| Vehículos              | 9.000.000         |
| Elementos de aseo      | 300.000           |
| Elementos de cocina    | 1.000.000         |
| Papelería              | 200.000           |
| <b>TOTAL</b>           | <b>33.200.000</b> |



## CAPÍTULO VII: ACTIVIDADES CLAVES

Osterwalder y Pigneur (2010) Afirman que “estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos”. Para organizar cada una de las actividades clave de VICAS CONSULTORES las enumeramos de la siguiente manera:

1. **Base de datos:** (Empresas públicas y privadas que funcionan en la ciudad de Leticia y tienen registro con cámara de comercio).
2. **Llamada contacto:** Es la que permite agendar la cita con las empresas para poder hacer la presentación formal de forma presencial
3. **Consultoría:** Presentación formal y presencial de los servicios y las actividades que la empresa realiza, explicando cada uno de los pasos.
4. **Diseño de propuesta:** Planeación y presentación de la propuesta y las actividades personalizadas a realizar para los diferentes clientes.
5. **Contratación:** Aprobación de la propuesta con todos los criterios a tener en cuenta, preparación del programa de forma específica para la fecha determinada.



**6. Ejecución:** Día en el que se realizará la sesión programada.

**7. Evaluación:** Medición por parte de los clientes sobre el servicio obtenido. (Formato de evaluación al final de la sesión).

## **CAPÍTULO VIII: ASOCIACIONES CLAVES**

La asociación que pretendemos instaurar es denominada como una **alianza estratégica entre empresas no competidoras** porque los tipos de servicios, aunque son sociales ambos son diferentes con respecto a sus dimensiones y finalidades. Los motivos que llevan a la empresa a pensar en esta alianza es la **adquisición de recursos y actividades particulares**. VICAS CONSULTORES buscará la forma de asociarse con la caja de compensación familiar CAFAMAZ quien ofrece servicios de compromiso social y cuenta con unas muy buenas instalaciones que podríamos aprovechar para la realización de los diferentes programas de la empresa.

Otras de nuestras posibles alianzas sería la de un restaurante ya que este complementa nuestro canal post. Venta, también contaremos con unos proveedores de materiales y con CRM software para organizar la base de datos.





CAFAMAZ es una empresa con más de 30 años de experiencia ofreciendo servicios de aporte social, los motivos que pueden hacer interesante esta sociedad es atraer nuevos clientes para ellos, aprovechar sus recursos con programas novedosos que permitan fidelizar nuevos tipos de clientes, sería como una serie de facilidades de servicios compartidos para beneficio



de ambos intereses.



## **CAPITULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS**

Ortiz. A, Riviero. G (2006) menciona que la Estructura de costos “Es un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización. Como tal, debe cubrir todas las operaciones de la organización, definir mecanismo para el procesamiento de datos financieros, y desarrollar la capacidad de diseminación de información oportuna y de calidad a nivel interno y externo”. Estos costos se dividen en 2 tipos los costos fijos y los costos variables.

### **COSTOS FIJOS**

González (2005) Afirma: “Están constituidos en general por las denominadas cargas de estructura, que tienen por misión permitir a la empresa mantener su capacidad de servicio. El importe de los costes fijos es constante a lo largo del ejercicio en tanto no varíen los precios de los factores (alquiler, seguros, etc...). (p. 10). Los costos fijos de VICAS CONSULTORES a un año son:



| COSTOS FIJOS MENSUALES            |                        |
|-----------------------------------|------------------------|
| Nómina Mensual Fija               | 6.072.000              |
| Arriendo                          | 1.200.000              |
| Contador (Prestador de servicios) | 500.000                |
| Plan telefonía celular            | 70.000                 |
| Depreciación activos              | 1.339.500              |
| <b>Total Costos Fijos</b>         | <b>\$ 9.181.500,00</b> |

Los costos fijos mensuales de la tabla anterior se entienden de la siguiente manera, **Nómina Mensual:** corresponde al acumulado de los costos por contrato laboral de los profesionales que trabajarán fijo con la empresa 2 facilitadores y 1 técnico administrativo, al **contador:** se le contratará por prestación de servicios. **El arriendo:** Es un local apropiado para pagar mensualmente 1.200.000 pesos por un año y se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, **Plan telefonía celular:** Contaremos con un plan de servicio móvil de 70.000 pesos al mes y la **Depreciación de activos:** Es el desgaste o la pérdida de valor que sufre un activo de la empresa por el uso que se le haga en un tiempo determinado y lo haga inutilizable finalmente, esta depreciación se da de los elementos que hacen parte de la lista anterior de los costos fijos.



## COSTOS VARIABLES

Los costos variables según Reyes (2018) “son aquellos costos que tienden a aumentar o disminuir en total, en proporción con los cambios en los niveles de actividad” (p.8) Los costos variables dependen del número de servicios que se vendan, si estos aumentan mayor será los costos variables. Los costos variables de nuestra empresa son los siguientes:

| <b>COSTOS VARIABLES MENSUALES</b> |                        |
|-----------------------------------|------------------------|
| Combustible                       | 300.000                |
| Servicios públicos                | 350.000                |
| Viáticos y Peajes                 | 400.000                |
| <b>Total Costos Variables</b>     | <b>\$ 1.050.000,00</b> |

## PAQUETES

| <b>VALOR DE SERVICIOS</b> |                           |                     |
|---------------------------|---------------------------|---------------------|
| <b>Código</b>             | <b>Servicio</b>           | <b>Vr. Unitario</b> |
| S1                        | Outdoor training GOLD     | \$5.600.000         |
| S2                        | Outdoor training PLATINUM | \$4.200.000         |
| S3                        | Outdoor training BRONZE   | \$3.500.000         |
| S4                        | Indoor Training FULL      | \$5.600.000         |
| S5                        | Indoor Training BLUE      | \$4.100.000         |
| S6                        | Indoor Training COOL      | \$3.000.000         |
| S7                        | Open Mix                  | \$7.500.000         |
| <b>TOTAL</b>              |                           | <b>\$33.500.000</b> |



**Outdoor Training GOLD:** Es un paquete de 4 horas de sesión en un espacio de campo abierto con todo el diseño específico de intervención con actividades y facilitación especializada, este paquete cubre una demanda de más de 30 participantes y no mayor a 50.

**Outdoor Training PLATINUM:** Es un paquete de 4 horas de sesión en un espacio de campo abierto con todo el diseño específico de intervención con actividades y facilitación especializada, demanda de participantes entre 20 y 30.

**Outdoor Training BRONZE:** Es un paquete de 3 horas de sesión en un espacio de campo abierto con todo el diseño específico de intervención con actividades y facilitación especializada, para un mínimo de 10 persona y un máximo de 20.

**Indoor Training FULL:** Este paquete es un diseño de actividades y facilitación especializada en ambientes cerrados (salones, espacios cerrados) Entre 30 y 50 participantes. Duración 4 horas.

**Indoor Training BLUE:** Programa de facilitación y actividades especializadas diseñadas en espacios cerrados, para un número de participantes entre 20 y 30. Duración 4 Horas.



**Indoor Training COOL:** Programa de facilitación y actividades especializadas diseñadas en espacios cerrados, para un número de participantes entre 10 y 20. Duración 3 Horas.

**Open MIX:** Paquete de servicio mixto entre indoor y outdoor training, sesión de 6 horas para un número entre 20 y 40 participantes.

## DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

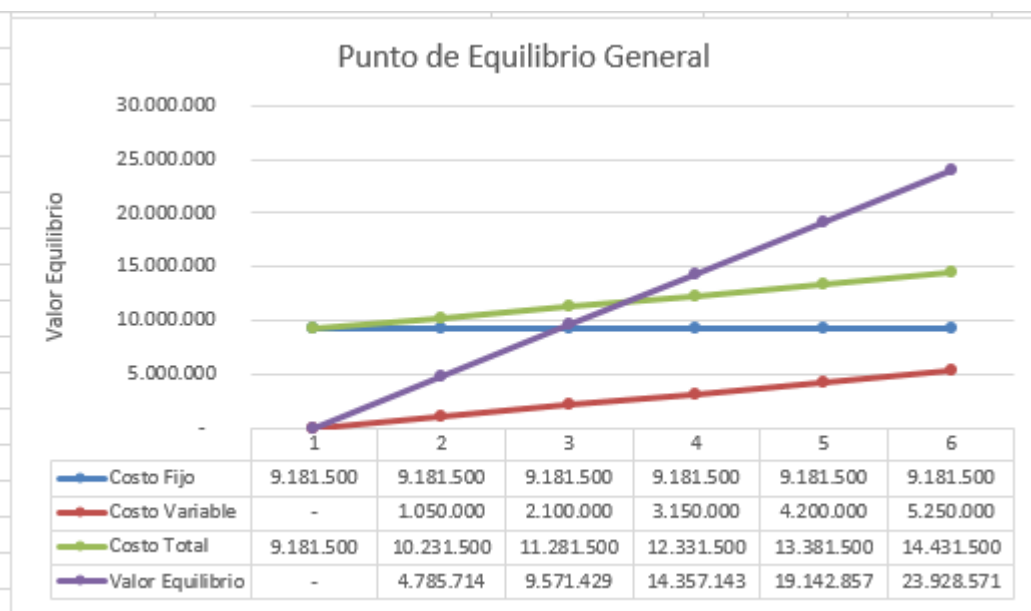
Hernandez (2013) Dice que “La depreciación se conceptúa como “el importe del costo de adquisición del activo depreciable, menos su valor de desecho, entre los años correspondientes a su vida útil o su vida económica” (p. 30). En otras palabras, la depreciación de activos es el tiempo de utilidad que tiene dicho activo para generar renta.

| DEPRECIACIÓN ACTIVOS EMPRESA ...       |                         |                  |                      |                   |                      |
|----------------------------------------|-------------------------|------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| Método de depreciación por Línea Recta |                         |                  |                      |                   |                      |
| ACTIVOS                                | Vr. Activo              | Vida útil (Años) | Depreciación Anual   | Vida útil (Meses) | Depreciación Mensual |
| Material Didáctico                     | 2.250.000               | 3                | 750.000              | 36                | 62.500               |
| Vehículo                               | 75.000.000              | 5                | 15.000.000           | 60                | 1.250.000            |
| Computador 1                           | 1.500.000               | 5                | 300.000              | 60                | 25.000               |
| Computador 2                           | 120.000                 | 5                | 24.000               | 60                | 2.000                |
| <b>Totales</b>                         | <b>\$ 78.870.000,00</b> | <b>\$</b>        | <b>16.074.000,00</b> | <b>\$</b>         | <b>1.339.500,00</b>  |



## PUNTO DE EQUILIBRIO

| VALOR DE SERVICIOS       |                           |              |
|--------------------------|---------------------------|--------------|
| Código                   | Servicio                  | Vr. Unitario |
| S1                       | Outdoor training GOLD     | \$5.600.000  |
| S2                       | Outdoor training PLATINUM | \$4.200.000  |
| S3                       | Outdoor training BRONZE   | \$3.500.000  |
| S4                       | Indoor Training FULL      | \$5.600.000  |
| S5                       | Indoor Training BLUE      | \$4.100.000  |
| S6                       | Indoor Training COOL      | \$3.000.000  |
| S7                       | Indoor Mix                | \$7.500.000  |
| Total servicios promedio |                           | \$4.785.714  |



| Punto Equilibrio Promedio |               |
|---------------------------|---------------|
| COSTO FIJO                | 9.181.500     |
| PRECIO VENTA              | 4.785.714     |
| COSTO VARIABLE            | 1.050.000     |
| X                         | 2,4578        |
| CV TOTAL                  | 2.580.651     |
| INGRESO TOTAL             | \$ 11.762.151 |

| Unidades | Costo Fijo | Costo Variable | Costo Total | Valor Equilibrio |
|----------|------------|----------------|-------------|------------------|
| 0        | 9.181.500  | -              | 9.181.500   | -                |
| 1        | 9.181.500  | 1.050.000      | 10.231.500  | 4.785.714        |
| 2        | 9.181.500  | 2.100.000      | 11.281.500  | 9.571.429        |
| 3        | 9.181.500  | 3.150.000      | 12.331.500  | 14.357.143       |
| 4        | 9.181.500  | 4.200.000      | 13.381.500  | 19.142.857       |
| 5        | 9.181.500  | 5.250.000      | 14.431.500  | 23.928.571       |

En términos contables el punto de equilibrio hace referencia a ese momento balance donde los ingresos y los costos no generan utilidad ni pérdida con respecto a las ventas de la empresa. Eugenio et al. (2004) Afirma que el punto de equilibrio es el volumen en el cual los ingresos igualan al costo total. (p. 3). El **valor equilibrio** mensual es de \$11.750.000 pesos, por defecto este valor se referencia en la tabla anterior con un valor de \$14.350.000 por estimación de precio promedio de todos los servicios que ofrecemos que es de \$4.700.000 pesos. Por tanto, la cantidad sugerida de ventas dentro de este promedio es de 3 servicios mensuales. Aplicando esta fórmula el valor equilibrio superaría su aproximación y expectativa generando una ganancia de \$2.600.000 pesos.



**Fórmula:**

|                             |                                                  |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Punto de Equilibrio=</b> | <b>Costos Fijos Totales</b>                      |
|                             | <b>Precio Unitario - Costo Variable Unitario</b> |

## **CAPITULO X: EVALUACIÓN DEL IMPACTO**

La evaluación del impacto es un concepto importante para tener presente en el modelo de negocio ya que por medio de él podemos aproximar y analizar los ideales que se pretenden alcanzar con el proyecto. “La evaluación de impacto es un tipo de evaluación sumativa. 12 El Banco Mundial (2003a) define la evaluación de impacto como la medición de los cambios en el bienestar de los individuos que pueden ser atribuidos a un programa o a una política específica. Su propósito general es determinar la efectividad de las políticas, programas o proyectos ejecutados (Patton, 2002)” (Como se cita en Navarro, 2005, p.17)



De acuerdo al modelo CANVAS y a los cuatro (4) tipos de evaluaciones de impactos que son: El social, el económico, el ambiental y el tecnológico. Tomaríamos 2 de ellos que serían el impacto social y el impacto económico. El impacto social porque nuestros servicios van dirigidos al desarrollo humano, al fomento de las habilidades blandas, a fortalecer las competencias individuales y de grupo en el ámbito laboral, mejora en la comunicación interpersonal e intrapersonal (Solución de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo, servicio al cliente, introspección, autoconfianza, etc.) Por tanto, cuando se habla de personas y donde el factor funcional es ese, estamos haciendo referencia a toda el área social. Desde el factor de solución de conflictos la medición del impacto social la realizaremos por medio de una estructura de formato de evaluación para que los clientes puedan hacernos saber lo que piensan de la experiencia y el servicio ofrecido.

El Impacto económico lo elegimos porque toda empresa que ofrezca un producto o un servicio siempre está al margen de conocer las repercusiones positivas en términos económicos que va dejando el proyecto por eso se traza cierto tiempo para medir la recuperación de la inversión, generar estudios de sustentabilidad económica y así reconocer los beneficios financieros de los servicios. Con respecto a ello los 3 factores a tener en cuenta para poder medir el impacto económico son: 1. valor presente neto. 2. La TIR. (Tasa interna de retorno). 3. Recuperación de la inversión.



# LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO



ESTUDIANTES: JOAN CAMILO VILLEGAS Y CAROLINA CASTRO  
ASESOR: JUAN CARLOS CORREDOR  
JURADO: LUIS ALEJANDRO ZABALETA

### ASOCIACIONES CLAVE

Alianza estratégica con empresa no competidora como lo es Cafamaz, ya que es un centro recreacional, restaurante, proveedores de materiales didácticos y crm software.

### ACTIVIDADES CLAVE

1. Base de datos
2. Llamada contacto
3. Consultoría
4. Diseño de propuesta
5. Contratación
6. Ejecución
7. Evaluación

### PROPUESTA DE VALOR

Programas para fortalecer y desarrollar competencias humanas en las empresas, usando la metodología de educación experiencial.

**Mejora del rendimiento:** Individual y en equipo.  
**Personalización:** Programas de acuerdo a la necesidad de la empresa.  
**Precio:** Asequibles y promociones.

### RELACION CON CLIENTES

**Asistencia personal dedicada**  
Características semejantes entre el personal.  
**Autoservicio:** El cliente escoge el plan de servicios que desee.

### SEGMENTO DE MERCADO

Ciudad de Leticia.  
Empresas que estén bien organizadas, con mas de 5 años de experiencia ya sean publicas o privadas y con mas de 10 funcionarios.

### RECURSOS FINANCIEROS

**Capital inicial:** Inversión propia 33.200.000  
**Recursos humanos:** 2 profesionales en Cultura física, deporte y recreación y 1 administrador.  
**Recursos físicos:** Oficina, computadores (2), material didáctico, papelería, vehículos.

### CANALES

Vicas consultores contara con el canal de comunicación directo que se usara como soporte que transmite la información de los servicios que ofrece por medio de una pagina web y redes sociales.

### COSTOS

**Costos fijos:** 9.181.500  
(Nomina, arriendo, contador).  
**Costos variables:** 1.300.000  
(Mantenimientos computadores, combustible, viáticos, papelería y servicios publicos).

### EVALUACION DE IMPACTO

**Impacto social:** Nuestros servicios van dirigidos al desarrollo humano.  
**Impacto económico:** Recuperación de la inversión, generar estudios de sustentabilidad económica y así reconocer los beneficios financieros de los servicios.

### INGRESOS

| INGRESOS PROMEDIO                                                  | PRECIO    | INGRESO MENSUAL |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|
| IO GOLD 1 CADA 2 MESES                                             | 5.600.000 | 2.800.000       |
| IO PLATINUM 2 CADA 2 MESES                                         | 4.300.000 | 8.600.000       |
| IO BRONZE 2 CADA MES                                               | 3.500.000 | 7.000.000       |
| II FULL 2 CADA 2 MESES                                             | 5.600.000 | 8.400.000       |
| II BLUE 2 CADA MES                                                 | 4.300.000 | 8.200.000       |
| II COOL 2 CADA MES                                                 | 3.000.000 | 6.000.000       |
| III MIX 1 CADA 2 MESES                                             | 2.500.000 | 3.750.000       |
| TOTAL INGRESO PROMEDIO MENSUAL                                     |           | 42.450.000      |
| Precio promedio de ingresos que se debe dar por cada plan mensual: |           | 4.245.000       |



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dagoberto Simancas Bertel. (2012-2013). *El capital humano como factor de productividad en la empresa*. [PDF file]. Recuperado de

<http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/539/1/EL%20CAPITAL%20HUMANO%20COMO%20FACTOR%20DE%20PRODUCTIVIDAD.pdf>

Asociacion Experientia. (2016). *Aprendizaje experiencial*.Recupereado de

<http://asociacionexperientia.org/aprendizaje-experiencial/>

Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Recuperado de

[https://books.google.es/books?id=FYxjgmxVaIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=FYxjgmxVaIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Vizuete, L. (17 de febrero de 2011) El respeto para Emanuel Kant. [Blog].Recuperado de

<http://valorrespetoterceros.blogspot.com/2011/02/el-respeto-para-emanuel-kant.html>

Ministerio de educación nacional. (24 de diciembre de 1984) Artículo 1[Título I]. *De los principios*. [Decreto 2845 de 1984]. Recuperado de

<http://idrd.gov.co/sitio/idrd/Documentos/2845%20DE%201984.pdf>

Ministerio de educación nacional. (24 de diciembre de 1984) Artículo 71 [Título VIII]. *De la recreación*. [Decreto 2845 de 1984]. Recuperado de

<http://idrd.gov.co/sitio/idrd/Documentos/2845%20DE%201984.pdf>



Congreso de colombia. (18 de enero de 1995). Artículo 1 [Título I]. *Disposiciones preliminares*. [Ley 181 de 1995]. Recuperado de

[https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf)

Congreso de colombia. (18 de enero de 1995). Artículo 2 [Título I]. *Disposiciones preliminares*. [Ley 181 de 1995]. Recuperado de

[https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf)

Congreso de colombia. (18 de enero de 1995). Artículo 5 [Título II]. *De la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar*. [Ley 181 de 1995].

Recuperado de [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf)

Congreso de colombia. (18 de enero de 1995). Artículo 6 [Título II]. *De la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar*. [Ley 181 de 1995].

Recuperado de [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf)

Congreso de colombia. (18 de enero de 1995). Artículo 7 [Título II]. *De la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar*. [Ley 181 de 1995].

Recuperado de [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf)

Fundamentos de Marketing, de Philip Kotler y Gary Amstrong, 6ta Edición, Pág. 61.

<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00172.pdf>

Mejía C. A. (2003). La propuesta de valor. *Docuementos planning*, pp 2-4.

[http://www.planning.com.co/bd/mercadeo\\_eficaz/Julio2003.pdf](http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf)

Longenecker, Justin C.; Moore, Carlos y Palich, Leslie E. *Administración de pequeñas empresas*, Cengage Learning Editores, 2009.

[http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo23.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo23.pdf)



Miquel Peris, Salvador y Parra, Francisca. *Distribución comercial*, ESIC Editorial, 2008.

Zikmund, William y Babin, Barry J. *Investigación de Mercados*, Cengage Learning Editores, 2008.

[https://books.google.es/books?id=FYxjjgmXVaIC&hl=es&source=gbp\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=FYxjjgmXVaIC&hl=es&source=gbp_navlinks_s)

Peñalver,P.(2014). *Recursos Claves*. Recuperado de:

<https://proyectoempresarial.wordpress.com/2014/12/10/recursos-clave>

<http://www.scielo.org.co/pdf/rcdg/v26n2/0121-215X-rcdg-26-02-00093.pdf>

Aponte Motta, Jorge. 2017. “*Leticia para turistas: imaginarios, narrativas y representaciones de una ciudad amazónica.*” Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía 26 (2): 93-111. doi: 10.15446/rcdg.v26n2.59210

[https://www.imf.org/external/Pubs/FT/GFS/Manual/2014/GFSM\\_2014\\_SPA.pdf](https://www.imf.org/external/Pubs/FT/GFS/Manual/2014/GFSM_2014_SPA.pdf)

Ortiz. A, Rivero. G (2006). *Estructuración de Costos: Conceptos y Metodología*.

Recuperado de:

[http://www.rootchange.org/about\\_us/resources/publications/Estructuracion\\_costos\\_conceptos\\_metodologia.pdf](http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/Estructuracion_costos_conceptos_metodologia.pdf)

Gil Lafuente, A. M. “*El análisis financiero en la incertidumbre*”. Editorial Ariel Economía. 1990.

<http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Apuntes-Docentes/ApunteDocenteClasificaciondeCostosYR.pdf>



Backer, M. y Jacobsen, L. “*Contabilidad de costos: un enfoque administrativo y de gerencia*”. Editorial McGraw-Hill. 1967. Pág. 364.

[https://www.imf.org/external/Pubs/FT/GFS/Manual/2014/GFSM\\_2014\\_SPA.pdf](https://www.imf.org/external/Pubs/FT/GFS/Manual/2014/GFSM_2014_SPA.pdf)

Patton, M. (2002). *Qualitative research & Evalaution Methods*. 3 edition. SAGE.

<http://132.248.9.34/hevila/Revistahaciendamunicipal/2013/no120/3.pdf>

Banco Mundial. (2003a). *The contribution of social protection to the Millennium Goals*.

Tomado de <http://www.worldbank.org>.

