

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UNA
FIRMA DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN ANTICORRUPCIÓN,
COMPLIANCE, CALIDAD E INTEGRIDAD INSTITUCIONAL**

**Iván Darío Castiblanco Rincón
Diana Marcela González Luengas
Francy Venegas Rengifo**

Tutor Carlos Ricardo Rey Campero

**Universidad Externado de Colombia
Facultad de Administración de Empresas - Promoción 49
Programa Académico Especialización en Gerencia
Bogotá D.C
2019**

Contenido

1	INTRODUCCIÓN	8
2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
2.1	Planteamiento del problema	10
2.1.1	Indicadores de calidad institucional en Colombia	10
2.1.2	Indicadores de calidad institucional aplicados a entidades Colombianas	14
3	ANTECEDENTES	16
3.1	Calidad e integridad institucional	16
3.1.2	Hitos de la lucha contra la corrupción en Colombia	21
3.1.3	Estudios sobre Corrupción en Colombia	28
3.1.4	Compliance	29
4	OBJETIVOS	31
4.1	General	31
4.2	Específicos	31
5	BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	31
5.1	Descripción de la entidad ejecutora	32
6	METODOLOGÍA	32
7	DESARROLLO FACTIBILIDAD REFERENCIAL	33

7.1	Estudio de Mercado	33
7.1.1	Sector Económico – Clasificación CIU	34
7.1.2	Estructura del Mercado	34
7.2	Definición del Mercado	35
7.2.1	Segmentación.....	35
7.2.2	Población, Mercado Potencial, Disponible y Meta.....	35
7.3	Determinación de la Demanda.....	36
7.4	Análisis de la Oferta.....	37
7.5	Estudio Técnico	41
7.5.1	Producto - Diseño de la Consultoría	41
7.5.2	Precio	51
7.5.3	Promoción, Publicidad y Canales de Distribución	53
7.6	Estudio Administrativo y Organizacional.....	56
7.6.1	Recursos Necesarios	56
7.7	Determinación del Tamaño o Capacidad	66
7.7.1	Capacidad del proyecto en Unidades	66
7.7.2	Localización	67
7.7.3	Modelo de Gestión Estratégica.....	68
7.7.4	Direccionamiento estratégico	69
7.7.5	Definición de objetivos y estrategias	69
7.7.6	Análisis Interno y Externo.....	71
7.7.7	Matriz de Afinidad e Impacto.....	74
7.8	Estudio Legal.....	76

7.8.1	Requerimientos legales para el inicio del proyecto	76
7.8.2	Escritura Pública (Tipo y costo)	77
7.8.3	Inscripción en el registro mercantil	78
7.8.4	Marco Jurídico del Proyecto.....	79
7.8.5	Aspectos Tributarios	80
7.8.6	Impuestos Nacionales, Departamentales, Distritales y Municipales.	81
7.8.7	Aspectos Laborales	82
7.8.8	Relación laboral (tipo de contratación).....	82
7.9	Estudio de Impacto Medio Ambiental.....	83
7.10	Definición de las variables macroeconómicas (inflación)	84
7.11	Inversión.....	84
7.11.1	Tangible.....	84
7.11.2	Intangible.....	85
7.11.3	Ingresos, Costos y Gastos.....	85
7.11.4	Estados Financieros Proyectados.....	90
7.11.5	Criterios de Evaluación	91
7.12	Implementación.....	93
7.13	Tiempo.....	94
8	CONCLUSIONES	95
9	BIBLIOGRAFÍA	98

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Índice de Transparencia y responsabilidad de la información Colombia 2002-2017 ...	11
<i>Figura 2.</i> Indicador percepción de corrupción para Colombia 2002-2017.....	11
<i>Figura 3.</i> Indicador International Country Risk Guide para Colombia 2002-2017	12
<i>Figura 4.</i> Indicador variable de la democracia para Colombia 2002-2017.....	14
<i>Figura 5.</i> Indicador Control de la Corrupción del Banco mundial para Colombia 2002-2017	14
<i>Figura 6.</i> Proceso de consultoría basado en el PROSITEI	42
<i>Figura 7.</i> Clasificaciones del Riesgo	44
<i>Figura 8.</i> Matriz de Calificación, Evaluación y Repuesta a los Riesgo	46
<i>Figura 9.</i> Componentes de la Estrategia Cultura Ética Corporativa	47
<i>Figura 10.</i> Estrategias Genéricas de Detección de Riesgo/Fraude.....	48
<i>Figura 11.</i> Sistemas de modelación para implementar gestión de integridad y transparencia.	50
<i>Figura 12.</i> Criterios para el Desarrollo de la Consultoría.....	51
<i>Figura 13.</i> Herramientas de promoción y publicidad de A-TI Consultoría.....	54
<i>Figura 14.</i> Organigrama de A-TI Consultores.....	58
<i>Figura 15.</i> Requisitos documento de constitución. Cámara de Comercio de Bogotá	79
<i>Figura 16.</i> Régimen Tributario para la SAS	81
<i>Figura 17.</i> Régimen tributario territorial para la SAS	82
<i>Figura 18.</i> Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT) de Prositei	93
<i>Figura 19.</i>	94

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Listado de Oferentes</i>	39
Tabla 2. <i>Subclasificaciones de los riesgos</i>	45
Tabla 3. <i>Sistema de calificaciones de la probabilidad</i>	45
Tabla 4. <i>Sistema de calificaciones del Impacto</i>	46
Tabla 5. <i>Clasificación de honorarios por servicios de consultoría</i>	53
Tabla 6. <i>Asignación Salarial de Consultores</i>	57
Tabla 7. <i>Inversión de Recursos Físicos (Técnicos y Tecnológicos - Muebles y Enseres)</i>	65
Tabla 8. <i>Capacidad del proyecto</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9. <i>Análisis de Localización por Factores</i>	68
Tabla 10. <i>Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) A-TI Consultoría</i>	71
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación del Factor Externo Ajustada (MEFE- A) A-TI Consultoría</i> ...	72
Tabla 12. <i>Matriz de Evaluación del Factor interno (MEFI) A-TI Consultoría</i>	73
Tabla 13. <i>Matriz de Evaluación del Factor Interno Ajustada (MEFI- A) A-TI Consultoría</i> ...	73
Tabla 14. <i>Matriz de Afinidad e Impacto A-TI Consultoría</i>	74
Tabla 15. <i>Tarifas de servicios - Cámara de Comercio de Bogotá D.C.</i>	78
Tabla 16. <i>Inversión En Activos Fijos</i>	84
Tabla 17. <i>Inversión en intangibles</i>	85
Tabla 18. <i>Ingresos operacionales por escenario</i>	86
Tabla 19.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 20. <i>Gastos Operacionales por año</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 21. <i>Proyección de Gastos Administrativo</i>	88
Tabla 22. <i>Depreciaciones</i>	89

Tabla 23. <i>Amortizaciones</i>	89
Tabla 24. <i>Balance General</i>	90
Tabla 25. <i>Flujo de caja</i>	91
Tabla 26. <i>Costos Totales del proyecto</i>	92

1 Introducción

La *calidad e integridad institucional* es un tema que ha sido ampliamente estudiado y debatido; que inclusive en la literatura no existe un consenso sobre su acepción. Por ello, el concepto de *calidad e integridad institucional* se asocia a gobernanza, capacidad estatal, el buen gobierno o gobernabilidad, siguiendo Kaufmann, Kraay y Mastruzzi (2006) del Banco Mundial estos definen la gobernanza como “las tradiciones y las instituciones por medio de las cuales la autoridad es ejercida en un país” (Caetano, 2003, p.126), sucesivamente de tres elementos esenciales, i) La forma en la que los gobiernos son elegidos, controlados y reemplazados, ii) el Respeto del Estado y los ciudadanos por las normas e instituciones que rigen las actividades económicas y sociales y iii) La capacidad del Estados para diseñar e implementar políticas efectivas. En este último ítem, es donde la *corrupción* acapara y limita procesos sostenibles de desarrollo y prosperidad socioeconómica en los territorios; entendido este como el síntoma de debilidad y proxy subyacente de la *calidad e integridad institucional* (Svensson, 2005).

Actualmente, Colombia vive un proceso de sensibilización social en relación al funcionamiento de las organizaciones e instituciones públicas; cobrando especial importancia la “crisis” socioeconómica que vivimos actualmente, donde los ciudadanos son más reticentes a aceptar la corrupción política que la desigualdad económica (Maldonado, 2011).

Ningún territorio ha sido inmune a los efectos en el desarrollo económico a partir de la corrupción y obviamente los países Latinoamericanos (incluido Colombia) no han sido ajenos a ello (Glynn, Kobrin, y Naim, 1997). Muy a pesar que diversos autores como Boehm y Lambsdorff (2009); Isaza (2011); Langbein (2013) y Cotte (2014) , señalan que el Gobierno Colombiano ha apoyado enérgicamente actividades, programas y leyes destinados a reducir la corrupción, tras la firma de las convenciones internacionales OEA, OCDE, ONU, OPG.

Pero a pesar de estos notables avances a nivel institucional, en términos económicos, queda aún un largo camino por recorrer. Llegado a este punto surgen los siguientes interrogantes: ¿Por qué los índices calidad institucional visto desde la corrupción en Colombia no han disminuido considerablemente? ¿Es la calidad institucional el mal de Colombia? ¿Existen empresas que apoyen la anticorrupción? ¿Está Colombia dispuesta a luchar contra la corrupción?

De ahí que, el objetivo central de este trabajo es establecer el estudio de factibilidad estratégica para la creación de una firma de consultoría especializada en anticorrupción, Compliance e integridad institucional. Pues esta organización coadyuvaría imperiosamente a ganar reputación ante la sociedad y disminuir los índices de calidad institucional vistos desde la corrupción.

Nuestros resultados muestran que es factible la creación de la empresa desde el punto de vista, técnico, organizacional y financiero. Si bien existen empresas con la igual oferta de servicios, nuestro valor agregado reside en poner en práctica el PROSITEI, además de adaptar las organizaciones a los modelos internacionales que permiten implementar gestionar la integridad y transparencia, tales como la ISO 19600, ISO 37001 y la ISO 31000.

La estructura del documento es la siguiente en la primera parte, hablaremos del problema de investigación, visto desde los indicadores de corrupción a nivel nacional e internacional e hitos en los antecedentes, seguido del marco organizacional que concatena los esfuerzos, técnicos, de mercado, organizacional, ambiental, legal y financiero que requiere para la factibilidad de la empresa consultora y por último, en la sección IV, se toma el modelo de gestión estratégica.

2 Problema de investigación

2.1 Planteamiento del problema

La problemática que dio origen a la presente investigación está directamente asociada al poco efecto en las evaluaciones e indicadores de corrupción que califican a Colombia; a pesar de los esfuerzos importantes (Leyes, planes y programas, organizaciones y agencias) para evitar acontecimientos corruptos y no saber si se está avanzando en la dirección correcta del inhóspito camino hacia la integridad (Cotte, 2015).

Por ello, a continuación, se esbozan los indicadores de corrupción a nivel nacional e internacional muestran el complejo panorama colombiano.

2.1.1 Indicadores de calidad institucional en Colombia

a) Indicador de Transparencia y responsabilidad de la información (*Diat_ti*)

Este indicador desarrollado por Williams (2014), consta de índice compuesto por la Transparencia Informativa y Rendición de Cuentas de la Transparencia Internacional, basado de datos de 29 fuentes, su valoración va de 0 a 100, siendo este último guarismo el que representa mayor calidad institucional.

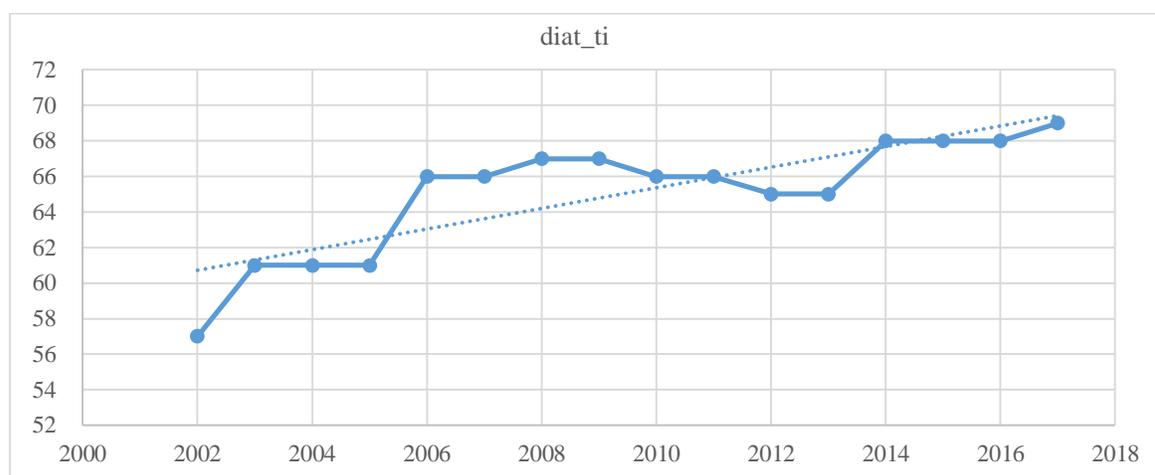


Figura 1. Índice de Transparencia y responsabilidad de la información Colombia 2002-2017

Fuente: elaboración propia con base en Teorell, et al. (2018)

El promedio de este indicador es de 65 para el país, destacando el cambio estructural de 2005 a 2006, pues paso de 61 a 67. Por lo cual Colombia supera el tercer quintil de la muestra.

b) Indicador de percepción de corrupción (*ti_cpi*)

Índice de Transparencia Internacional (2017) es la medida más conocida para determinar la corrupción, pues mide el grado de corrupción en el sector público según la percepción de empresarios y analistas de país entendiendo a la corrupción como el abuso del poder público para beneficio privado. Su escala de medición va de 0 a 100, asignando solamente números enteros, donde 100 es muy transparente y 0 muy corrupto.

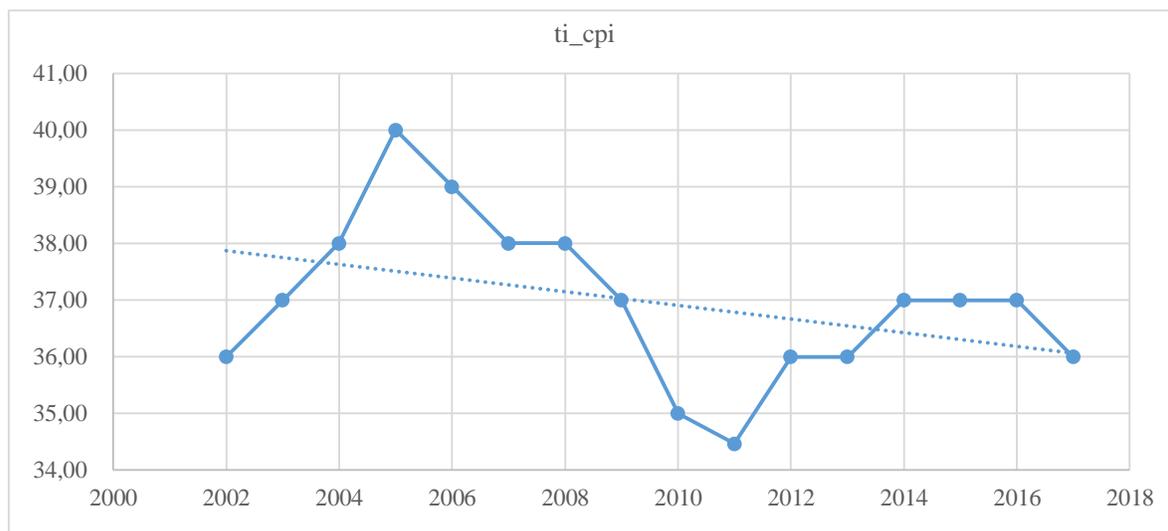


Figura 2. Indicador percepción de corrupción para Colombia 2002-2017

Fuente: elaboración propia con base en Teorell, et al., (2018)

La posición para Colombia no es favorable, sobretodo en el año 2011 cuando llego a su punto más bajo (34). La tendencia de esta percepción es a disminuir lo cual resulta negativo en el mediano y largo plazo y afectaría la estabilidad socioeconómica del país. Así mismo, el país

ocupa en la última medición del año 2017 en el índice de percepción de corrupción el puesto 90 entre 176 países observados. El promedio global es de 43 puntos, y si se observa, Colombia está por debajo, sin decir que llegar a esté sea muy adelantador, pues la cifra deja entrever que el fenómeno de corrupción es endémico y que permea todas las sociedades sin distinción ni discriminación alguna.

c) International Country Risk Guide (*icrg_qog*)

Es uno de los indicadores más usado en la literatura sobre calidad institucional, este indicador se compone de tres variables principales “Corruption”, “Law and Order” y “Bureaucracy Quality”, su escala está entre 0-1, donde mayor valor significa mayor calidad institucional. Es quizás el indicador más completo existente ya que abarca en uno solo los tres indicadores más usados, de este modo a los dos primeros se le otorga un peso de 6, mientras que Bureaucracy Quality se le otorga un peso de 4.

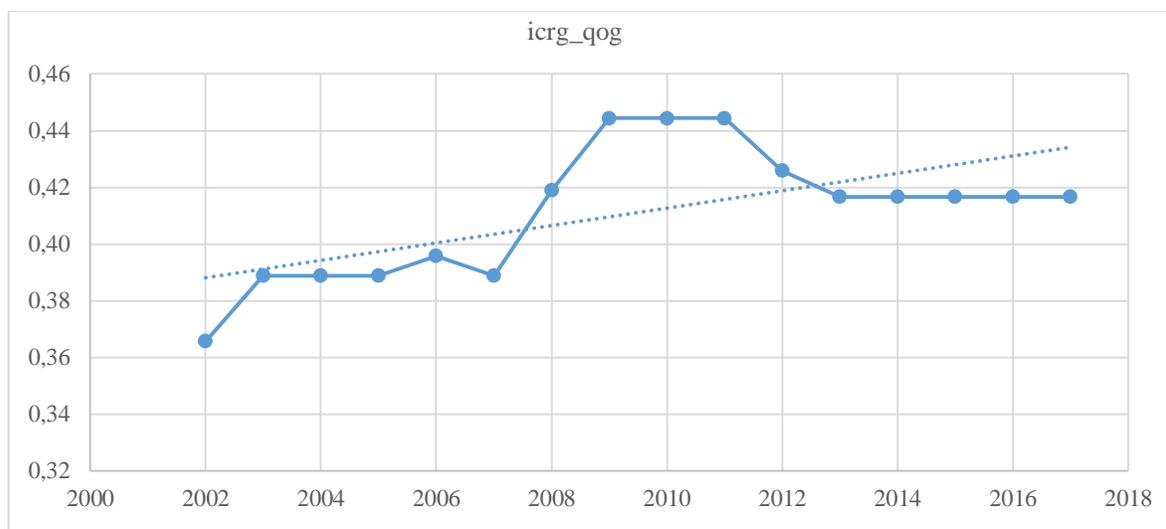


Figura 3. Indicador International Country Risk Guide para Colombia 2002-2017

Fuente: elaboración propia con base en Teorell, et al., (2018)

El promedio de este indicador es de 0,4 para el país, destacando el cambio estructural de 2007 a 2009, pues paso de 0,39 a 0,44. La tendencia es a aumentar lo cual significa una mayor calidad del gobierno y por ende una menor corrupción.

d) Variables de la democracia (*V-Dem*)

Es un indicador tomando el promedio de seis tipos distintos de corrupción (a) índice de corrupción del sector público; (b) índice de corrupción ejecutiva; (c) el indicador de corrupción legislativa; y (d) el indicador de corrupción judicial (e) corrupción relacionada con el soborno y (f) la corrupción debido a la malversación de fondos. La direccionalidad de este índice va de menos corrupta (0) a más corrupta (1) o de menos democrática a una situación más democrática. Este dato es organizado conjuntamente por el Departamento de Ciencias Políticas de la Universidad de Gotemburgo, Suecia; y el Instituto Kellogg en la Universidad de Notre Dame, EE. UU con la colaboración entre más de 50 académicos de todo el mundo.

El resultado de esta medición denota que la corrupción en el país se sitúa en promedio en 0,58 para este índice. No obstante, la tendencia es negativa, bastante conveniente para el país. Tal como se puede apreciar en la siguiente ilustración:

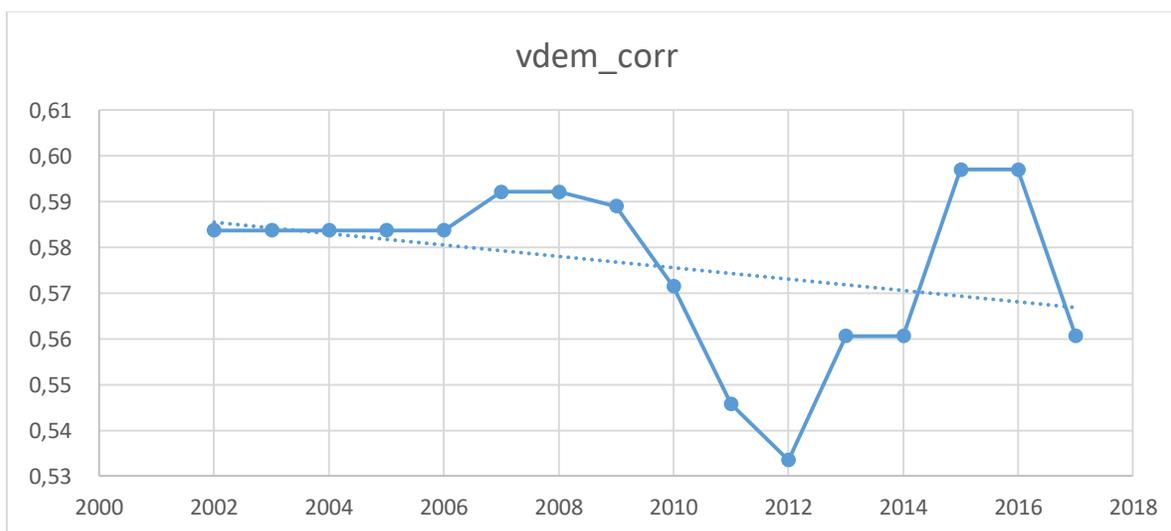


Figura 4. Indicador variable de la democracia para Colombia 2002-2017

Fuente: elaboración propia con base en Teorell, et al., (2018)

e) Control de la Corrupción – Banco Mundial (*wbgi_cce*)

Este indicador de Gobernabilidad Mundial mide percepciones de la gobernanza o corrupción, definida convencionalmente como el ejercicio del poder público para beneficio privado. Su intervalo numérico se encuentra entre -2.5 y 2.5, entre más altos y positivo el puntaje mejor resultados frente a la corrupción y calidad institucional (Kaufmann et al., 2010)



Figura 5. Indicador Control de la Corrupción del Banco mundial para Colombia 2002-2017

Fuente: elaboración propia con base en Teorell, et al., (2018)

Este índice se situó entre -0,10 a -0,44; el solo hecho de estar en signos negativos significa que tenemos síntomas de corrupción. Ahora cabe destacar que la tendencia es negativa lo cual es perverso para el país.

2.1.2 Indicadores de calidad institucional aplicados a entidades colombianas

a) Índice de transparencia de entidades públicas

Para el caso interno, el índice lo mide Transparencia por Colombia y lo tiene discriminado en tres grandes grupos: entidades nacionales, departamentales y alcaldías, cuyo panorama es muy similar y coherente con la medición realizada a nivel país. Por ejemplo, para el caso de las entidades nacionales 20 de las mismas se ubican en un rango de riesgo moderado, 41 en un rango de riesgo medio y 14 en un rango de riesgo alto, cifras que según el análisis entregado por la corporación Transparencia por Colombia prueban debilidad en los procesos que buscan afrontar la lucha contra acciones de corrupción, así como, el desarrollo de buenas prácticas administrativas, al igual que reiteran la necesidad apremiante frente a una mayor compromiso y participación ciudadana en función de poder obtener mejores resultados y subir los niveles de atención al ciudadano los cuales en promedio son inferiores a 60 (Transparencia por Colombia, 2017).

Al hablar del grupo de gobernaciones y alcaldías evaluadas los resultados son muy análogos, como común denominador en los tres grandes grupos se evidencia la carencia de acciones preventivas, de investigación y sanción, impidiendo un avance decidido y enfocado, bien lo menciona la Directora de Gestión del Conocimiento de la Corporación Transparencia por Colombia, Dr, Marcela Restrepo Hung cuando afirma que los diseños institucionales y los procesos de gestión de la mayoría de instituciones del país, son presa fácil de la corrupción, lo que pone en peligro el desarrollo y el bienestar de los Colombianos (Hung & Hernández, 2017), por ejemplo, si se observa los resultados de las alcaldías municipales es muestra más que oportuna para dar veracidad a lo dicho por TC; el 28% de las Alcandías están en riesgo muy alto, el 29% en riesgo alto y tan solo un 32% en riesgo medio frente a una minoría de un 11% y 0% en riesgo moderado y riesgo bajo respectivamente.

En este sentido, y después de conocer los diferentes índices tanto a nivel internacional y nacional los países inician a fortalecer las medidas en pro de debilitar este gran flagelo, mediante la implementación de instrumentos que combata de manera sinérgica las principales causas identificadas, para ello, una de las herramientas consideradas útiles y que logran dinamizar el sin número de actividades y esfuerzos muchas veces aislados, refiere al desarrollo de *Programas Sistémicos de Integridad y Transparencia* en cada una de las instituciones estatales.

3 Antecedentes

En la literatura socioeconómica, la *calidad e integridad institucional* ha sido un tema bastante estudiado y debatido. Por tal, en este capítulo se realiza un recorrido de lo macro a lo micro, pasando por su definición y algunos de sus determinantes estructurales, seguido de los hitos que marcaron al país en la lucha contra la corrupción (planes, programas y proyectos) y, por último, estudios colombianos sobre la corrupción; cada una con elementos certeros pero que en conjunto explican significativamente el flagelo en el tema de la *calidad e integridad institucional*.

3.1 Calidad e integridad institucional

La noción de calidad institucional tiene un aspecto difuso, complejo y multifacético, que tiene diversos significados, que van desde la gobernanza, capacidad estatal, el buen gobierno o gobernabilidad. Es decir, el concepto de instituciones puede ser definido como el conjunto de reglas formales e informales y mecanismos para asegurar su funcionamiento, que configuran el comportamiento de individuos y organizaciones en una sociedad (North, 1990). Análogamente, Gobernabilidad, es la estabilidad que garantiza a los gobernantes la preservación del poder

político, y que refiere sobre todo a la eficacia del poder para el mantenimiento del orden establecido (Straface y Page, 2009).

Pero calidad institucional no es solo instituciones, ni mucho menos gobierno, es un concepto que va más allá de eso, del cual, algunas de las organizaciones multilaterales han centrado su atención en precisar el término en base a gobernanza. Ejemplo de ello es el Banco Mundial (1991) cuando de forma minimalista se refiere a la forma en que el poder estatal es ejercido.

Años después, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (1997), agrega que la gobernanza es “el ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para manejar los asuntos de un país en todos los niveles” (Alberdi, s.f., párr.7). Así mismo, el Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2003) a través de su estrategia institucional para la modernización del Estado, mantiene un concepto similar y afirma que es “la existencia de una democracia efectiva que garantice un equilibrio en la relación y los recursos de influencia entre el Estado, el mercado y la sociedad civil”.

Otra institución de carácter internacional como la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos - OCDE (2006), define a la calidad institucional como el “Uso que se hace en una sociedad de la autoridad política y el ejercicio del control para la administración de sus recursos con el fin de alcanzar el desarrollo social y económico” (p. 32). Esta definición incluye: i) el papel de las autoridades públicas en el establecimiento del ambiente de negocios; ii) las reglas que determinan la distribución de los beneficios y iii) la naturaleza de las relaciones entre gobernantes y gobernados.

Si bien no existe una única definición, o un significado sólido de calidad institucional, en esta investigación seguimos el criterio adoptado por Kaufmann y Kraay (2008), en la que los términos de gobernabilidad, gobernanza, instituciones y calidad institucional se puntualizan

equitativamente. Pero el análisis de los conceptos esbozados en esta sección, nos permite identificar unos elementos básicos y esenciales para que los territorios tengan instituciones de calidad, siguiendo a Alonso y Garcimartín (2010):

- *La eficiencia estática*: capacidad de las instituciones para promover equilibrios que agoten las posibilidades de la frontera tecnológica.
- *La credibilidad (o legitimidad)*: capacidad de las instituciones para generar marcos normativos que sean asumidos y condicionen, efectivamente, la conducta de los agentes.
- *La seguridad (o predictibilidad)*: capacidad de las instituciones para otorgar seguridad y estabilidad a las relaciones sociales.
- *La adaptabilidad (o eficiencia dinámica)*: capacidad de las instituciones para anticiparse a los cambios de la realidad social. (p.166)

Este compendio proclama y exhorta a comprender su influencia en el progreso socioeconómico de los territorios. Aun así, su análisis no es exclusivo de la economía, sino multidisciplinar, interviniendo la sociología, psicología, politología, la historia, entre otros. Inclusive autores como Lou (2004) demuestra que la calidad institucional vista desde la corrupción es un fenómeno percibido como un problema estructural de la política o la economía, o como un problema moral cultural e individual.

2.1.1.1 Factores Económicos

El papel de los determinantes económicos de la *Calidad e integridad Institucional*, es crucial para responder las diferencias económicas de los territorios, no explicadas por los factores tradicionales como tamaño del gobierno o desigualdad.

Desde un punto de vista teórico, las buenas instituciones tienen una relación positiva con el crecimiento y desarrollo económico. En verbigracia, diversos autores respaldan este

planteamiento, Barro (2000) al señalar que la mejora de las instituciones políticas, legales y económicas son determinantes para el crecimiento y la inversión, sobre todo al aplicarse con factores de derechos electorales y civiles (democracia), derechos de propiedad e imperio de la ley.

Del mismo modo, los trabajos de Paldam (2002) y Gundlach y Paldam (2009) afirman la corrupción es una enfermedad impulsada por la pobreza y que esta se reduce o desaparece en la transición económica de pobres a ricos vista desde el PIB per cápita. Ahora si se desagrega el condicionamiento de países por nivel de desarrollo e instituciones de calidad, el trabajo de Mumtaz y Ghulam (2007) descubrió que casi todos los determinantes económicos eran significativos para explicar la corrupción en los países en desarrollo, excepto en la distribución de ingreso.

En cuanto a escenarios de alta desigualdad las colectividades ricas actúan motivados a usar el soborno y el fraude para preservar y promover su estatus, privilegios e intereses como clase, empresas e individuos (You y Khagram, 2004). En la misma línea, Alesina y Perroti (1996), demuestran que la desigualdad de ingresos, alimentan el descontento social, y hace que aumente la inestabilidad sociopolítica.

Cabe destacar que las instituciones son fundamentales para el crecimiento y luego al desarrollo, puesto que ante falta de recursos económicos y/o alta desigualdad esto puede conducir a corrupción. Incluso con mayor rapidez en territorios pobres que ricos, afirmando axiomáticamente que nadie es inmune a ella.

2.1.1.2 Factores Políticos y Legales

Los determinantes políticos de la calidad institucional se componen de los derechos políticos y libertades civiles, para lo cual tomando a Gastil (1990), sus definiciones son:

a) *Las libertades civiles*, se refieren a la libertad de prensa, de expresión y creencias, derechos de asociación, reunión u organización, procesos judiciales imparciales y autonomía personal sin interferencia del Estado.

La libertad de expresión, es una medida de divulgación de los ciudadanos, las organizaciones y los medios de comunicación acerca de los acontecimientos de cualquier temática, pero más aún en la gestión pública. Comprobado por Shen and Williamson (2005) cuando señalaron que, si los ciudadanos no pueden leer, ver o escuchar a los medios, se desalientan y el nivel de corrupción se vuelve incontrolable. Por su parte, la libertad de prensa combate la corrupción, puesto que esboza al público en general los posibles casos de corrupción pública o privada, por lo tanto, el relacionamiento de esta variable con respecto a la calidad institucional debe de ser positiva. La evidencia teórica es respaldada por Chowdhury (2004).

b) *Los derechos políticos*, son cuando los ciudadanos tienen libertad democrática, derecho al voto, autonomía para la creación de partidos políticos u organizaciones, elecciones libres e imparciales y rendición de cuentas.

La democracia y la estabilidad política son criterios transcendentales en la calidad institucional, dado que una sociedad con altos niveles de competitividad democrática, son menos corruptas. Es decir, ciudadanos que conviven en democracias consolidadas suelen tener mayor información y herramientas para distinguir políticos y comportamientos corruptos. Esta premisa es demostrada por Rock (2009), en la que señala que existe una relación inversa entre corrupción y democracia. Esto implica, a mayor corrupción menor nivel de democracia. Al mismo tiempo, Mo (2001) concluye que no es la inversión, sino la estabilidad política, el canal más importante para que la corrupción tenga un efecto negativo sobre el crecimiento económico.

Así mismo, Amundsen (1999), afirma que, dependiendo el régimen político y el efecto democratizador, así se mejora la visibilidad, el acceso de información de los países, algo que no es exclusivo de la economía. Idea reafirmada por Williams (2013) que sostiene que la transparencia política y económica que surge de las democracias conduce a estabilidad relativa en el crecimiento del PIB.

3.1.1.1 Factores Sociales y Culturales

El marco educacional condiciona el desarrollo los territorios. Puesto que este adoctrina a los individuos para que concedan una gestión eficiente de políticas públicas, pero al tiempo prestan más atención a la corrupción y están mejor preparados para tomar acciones contra ésta.

El logro educativo de la población apalanca la prosperidad económica de los territorios. (Glaeser et al., 2004). Al igual que puede mejorar la función de las instituciones democráticas mediante el fomento del capital social y simetrías informacionales (Alesina y Giuliano, 2015).

Ahora si vemos esta relación en referencia al gasto público, Mauro (1998) indica que la calidad institucional dependerá entre otras cosas del gasto público destinado a educación, dado que entre más aumente el gasto público de educación menor será la corrupción y por ende la calidad institucional. En la misma línea, Delavallade (2006) afirma que la corrupción distorsiona la asignación del gasto público, principalmente en contra de sectores sociales como la educación y la salud.

3.1.2 Hitos de la lucha contra la corrupción en Colombia

Desde la carta magna de la República de Colombia en 1991, ha prevalecido una profunda preocupación por reducir la corrupción pública. Innegablemente se han llevado a cabo

compromisos internacionales, políticas públicas, planes, programas y proyectos para disminuir este flagelo. Por consiguiente, se esboza una síntesis de dichos esfuerzos.

3.1.2.1 Convenciones internacionales

a) Convención Interamericana contra la corrupción

Responsable: Organización de Estados Americanos (OEA) - Año: 1997.

Propósitos:

- Promover y fortalecer el desarrollo, por cada uno de los Estados Partes, de los mecanismos necesarios para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción.
- Promover, facilitar y regular la cooperación entre los Estados Partes a fin de asegurar la eficacia de las medidas y acciones para prevenir, detectar, sancionar y erradicar los actos de corrupción en el ejercicio de las funciones públicas y los actos de corrupción específicamente vinculados con tal ejercicio.(p. 2)

b) Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales y documentos relacionados

Responsable: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). - Año: 1997.

Propósitos:

- Tomar medidas eficaces para disuadir, prevenir y combatir el cohecho de los servidores públicos extranjeros relacionado con las transacciones comerciales internacionales y eliminar la competencia desleal.
- Tomar medidas específicas y coherentes con arreglo a sus principios jurisdiccionales y a otros principios jurídicos básicos (leyes y los reglamentos civiles, comerciales y

administrativos) para examinar la conciencia en sector público y privado para prevenir y descubrir el cohecho internacional.

c) Convención de Naciones Unidas contra la corrupción

Responsable: Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). - Año: 2004

Propósitos:

- Promover y fortalecer las medidas para prevenir y combatir más eficaz y eficientemente la corrupción.
- Promover, facilitar y apoyar la cooperación internacional y la asistencia técnica en la prevención y la lucha contra la corrupción, incluida la recuperación de activos.
- Promover la integridad, la obligación de rendir cuentas y la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos. (p.7)

d) Alianza de Gobierno Abierto

Responsable: Open Government Partnership (OPG) - Año: 2011.

Propósitos:

- Aumentar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales.
- Apoyar la participación ciudadana.
- Aplicar los más altos estándares de integridad profesional en todos nuestros gobiernos.
- Aumentar el acceso a las nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas.

3.1.2.2 Normatividad sobre corrupción en Colombia

Se presenta a continuación en orden cronológico, las disposiciones del marco jurídico colombiano en las temáticas de Lucha contra la corrupción, Penales, Contratación Pública, fiscal, disciplinaria, participación ciudadana, transparencia y acceso a la información pública;

compuestas de artículos de la constitución política, Leyes, Decretos y Resoluciones en las temáticas de

a) *Lucha contra la Corrupción*

- Ley 190 de 1995. “Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa” (Preámbulo).
- Ley 489 de 1998. “Regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública” (Art.1).
- Ley 1474 de 2011. “Estatuto anticorrupción”, “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública” (Preámbulo”.
- CONPES 167 de 2013. estrategia nacional de la política pública integral anticorrupción.
- Decreto 124 de 2016. Por el cual se sustituye el Título 4 de la Parte 1 del Libro 2 del Derecho 1081 de 2015, relativo al "Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

b) *Penales*

- Ley 599 de 2000. “Por la cual se expide el Código Penal” (Preámbulo), destacándose en el título XV delitos contra la administración pública (Peculado, Concusión, Cohecho, celebración indebida de contratos, tráfico de influencias, enriquecimiento ilícito, prevaricato, Soborno transnacional, Abuso de autoridad, entre otros).

- Ley 890 de 2004. “Por la cual se modifica y adiciona el Código Penal” (Preámbulo).
Anexando para los fines pertinentes aumentó las penas y multas en el delito de soborno.

c) *Contratación Pública*

- Ley 80 de 1993. Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, donde se “disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales” (Art.1), además de incluir el principio de transparencia.
- Ley 1150 de 2007. “Se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos” (Preámbulo).
- Decreto 4170 de 2011. “Por el cual se crea la Agencia Nacional de Contratación Pública –Colombia Compra Eficiente–, se determinan sus objetivos y estructura” (Preámbulo).
- Decreto 1510 de 2013. “Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública” (Preámbulo).

d) *Fiscal*

- Ley 610 de 2000. “Por la cual se establece el trámite de los procesos de responsabilidad fiscal de competencia de las contralorías” (Preámbulo).
- Directiva Presidencial 02 - 10 de mayo de 2010. Instrucciones en relación con el cumplimiento y seguimiento a la función de advertencia del contralor general de la República.

e) *Disciplinaria*

- La Constitución Política de 1991. Artículos 126, 127, 128, 129 y 209.

- Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.
- Ley 734 de 2002: por la cual se expide el Código Disciplinario Único. Se contemplan como faltas disciplinarias las acciones u omisiones que lleven a incumplir los deberes del servidor público; también se contempla el régimen de inhabilidades e incompatibilidades, impedimentos y conflicto de intereses.
- Directiva Presidencial 01 - 18 de febrero de 2015. Reporte a la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República de posibles actos de corrupción o irregularidades.

f) *Participación Ciudadana*

- La Constitución Política de 1991. Artículo 270.
- Ley 134 de 1994. “Por la cual se dictan normas sobre Mecanismos de Participación Ciudadana” (Preámbulo).
- Ley 850 de 2003. “Por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas” (Preámbulo).
- CONPES 3654 de 2010, por medio del cual se formuló la “Política de Rendición de Cuentas de la Rama Ejecutiva a los Ciudadanos”

g) *Transparencia y Acceso a la Información Pública*

- Artículo 74. Todas las personas tienen derecho a acceder a los documentos públicos salvo los casos que establezca la ley.
- Ley 1712 de 2014. “Transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional” (Preámbulo)

2.1.1.3 Agencias Organizacionales, Planes y Programas

En los gobiernos de 1991 a la fecha se han creado organizaciones públicas con planes y programas cuyos esfuerzos van hacia la anticorrupción e integridad institucional.

En el gobierno de Gaviria se creó la Fiscalía General (1991) y la Auditoría General de la República (1992), además de las reformas del ministerio público y las contralorías.

“Seguidamente en la presidencia de Samper creó la Consejería Presidencial para la Administración Pública (Decreto 2098 de 1994), y logró la promulgación del estatuto anticorrupción (Ley 190 de 1995)” (Gamarra, 2006, p.18), al tiempo también fusiona la Comisión Nacional Ciudadana para la lucha contra la corrupción con la Comisión Nacional para la Moralización.

En el siguiente gobierno, Andrés Pastrana creó el Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción (2000), el cual buscaría reducir los niveles de corrupción basándose en dos líneas de acción: promover la prevención con participación ciudadana y fortalecer las acciones de control y sanción mediante la coordinación interinstitucional. (Gamarra, 2006, p.19)

También creó el programa de la Agenda de Conectividad que ha adelantado esfuerzos para mejorar la transparencia del sector público colombiano.

Posteriormente Uribe I-II se creó el Programa para la Renovación de la Administración Pública (PRAP), el cual tenía el objetivo de modernizar el Estado, contemplando el fortalecimiento de las TIC en la gestión pública. Así mismo, se reformaron algunas leyes, las cuales hicieron más severos algunos castigos y se incentivó la participación y veeduría ciudadana en los procesos de administración pública.

Luego, Juan Manuel Santos (2010-2018) eliminó el Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción y creó en su lugar una Secretaría de Transparencia y la Alta Consejería para el Buen Gobierno, la primera con la misión de asesorar y apoyar directamente al Presidente en el diseño de una Política Integral de Transparencia y Lucha contra la Corrupción y la última con el objetivo de Asesorar al Presidente sobre las modificaciones en la estructura del Estado y sobre las políticas, estrategias e implementación de indicadores de transparencia en la administración pública, así como la rendición de cuentas.

En cuanto al sistema de compras, Santos creó Colombia Compra Eficiente por medio del Decreto Ley 4170 de 2011. Cuyo propósito es ofrecer a todos los grupos de interés de la compra pública un sistema de información que permite hacer transacciones en línea, con instrumentos y herramientas que respondan a sus necesidades y que ofrezca información suficiente y de calidad para tomar decisiones (Colombia compra eficiente, 2017).

De la misma manera reglamentó el Decreto compilatorio 1068 de 2015 con el fin de consolidar la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), entidad encargada de prevenir, detectar y luchar contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

3.1.3 Estudios sobre Corrupción en Colombia

Al igual que la configuración de categorías manejadas anteriormente (Económicas, Políticos y Sociocultural) esbozamos a continuación algunos de los trabajos empíricos de los determinantes de la calidad institucional en Colombia.

Desde el punto de vista económico, el destacado investigador Robinson (2005) afirma que el desempeño socioeconómico colombiano ha exhibido una volatilidad muy baja y la gestión macroeconómica ha sido excelente; pero esto no se ha venido reflejando en la desigualdad. Idea

afirmada por Gamarra (2006) cuando concluye que en Colombia la pobreza y la participación política son los principales factores explicativos de la corrupción.

Ahora por otro lado desde el punto de vista político, Langbein (2013) sostiene que la corrupción (medida como informes de solicitudes de soborno) es estable en algunas ciudades colombianas basado en el Proyecto de Opinión Pública de América Latina (LAPOP). Sin embargo, más allá de que exista un consenso de preocupación por la corrupción, esta solo aplica a nivel central, pues los ciudades y municipios colombianos parecen estar menos preocupados por el diseño políticas y programas particulares para disuadir la corrupción (Maldonado, 2011).

No obstante, Cotte (2014) afirma que las zonas con bajo desarrollo económico y social son más propensas a una mayor corrupción y violencia. Además de que las Zonas ricas en los recursos naturales (petróleo, carbón, oro, etc.) son más propensos a una mayor corrupción y violencia.

Por la parte sociocultural, Robinson (2005) sostiene que en Colombia el clientelismo sustituye al populismo es sobre todo para hacer con la continuidad de los partidos políticos tradicionales y el gobierno élites.

3.1.4 **Compliance**

En la actualidad vivimos en sociedades regidas por de leyes, códigos, decretos, reglas, directrices y normas, que van en aumento tanto a nivel global como en Colombia, tal como se manifestó en el acápite “2.2.2 Hitos de la lucha contra la corrupción en Colombia”. Este entramado legal que no solo afecta a los ciudadanos, sino también a las organizaciones: en la medida en que estas empresas operan e interactúan con sus clientes (sociedad), también tienen que ajustarse cada vez más a las exigencias de la jurisprudencia que, en definitiva, está orientada

a posibilitar la convivencia y garantizar el funcionamiento holístico del sistema socio-económico.

De la misma manera, las organizaciones están llamadas a evitar sanciones y sobre todo a mantener su buena reputación, por tanto, deben necesariamente resolver y controlar el cumplimiento de reglas tanto a nivel interno como externo. De ahí que precisamente deben implementar un sistema de gestión de cumplimiento que permita identificar, evaluar y gestionar riesgos (Mazars, 2014).

Por ello, el termino *Compliance*¹ nace como solución a los sonados problemas de corrupción como Enron, WorldCom o Parmalat en la década del 2000, dado la poca regulación que había, y del cual se requería políticas que reglamentaran y controlaran que efectivamente se estaba llevando a cabo el cumplimiento normativo. y así fue como las organizaciones comenzaron a tomar conciencia de la importancia de cumplir con la normatividad (Kennedy-Glans y Schulz, 2006).

En términos generales, según Solís (2007, pág. 27) **Compliance**, significa: “La función independiente que, a través de las políticas y procedimientos adecuados, detecta y gestiona el riesgo de incumplimiento de las obligaciones regulatorias, tanto externas como internas, que tiene una organización”

Una vez revisada la anterior problemática, la pregunta a resolver es ¿cómo desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de una firma consultora especializada en anticorrupción, Compliance, calidad e integridad institucional?.

¹ Termino anglosajón que se traduce en Cumplimiento Normativo

4 Objetivos

4.1 General

Desarrollar el estudio de factibilidad para la creación de una firma consultora especializada en anticorrupción, Compliance, calidad e integridad institucional.

4.2 Específicos

- Establecer el estudio de mercado, teniendo en cuenta la Oferta y Demanda adecuada de los servicios a ofrecer.
- Realizar el estudio técnico para el desarrollo de la firma consultora.
- Determinar la factibilidad administrativa, organizacional y legal para la creación de la firma consultora.
- Establecer mediante un análisis financiero la viabilidad del proyecto.
- Desarrollar el plan de implementación basado en un Modelo Estratégico.

5 Beneficiarios del proyecto

Como beneficiarios del proyecto se tienen previsto dos líneas de acción:

- La primera refiere los entes del sector público colombiano del Poder Ejecutivo en tanto de orden nacional y territorial, que por legislación están obligadas a gestionar y dar cumplimiento a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, así como, el Estatuto Anticorrupción, adicionalmente a compañías con programas de *Compliance* en alto riesgo de incumplimiento de las normas; que propendan gestionar buenas prácticas administrativas que ayuden a proteger su reputación y recursos.

- Como segundo beneficiario se encuentra el modelo empresarial planteado como ente constituido y quien finalmente busca crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.

5.1 Descripción de la entidad ejecutora

El proyecto será ejecutado por un grupo de tres estudiantes que optan por el título de Especialista en Gerencia, otorgado por la Universidad Externado de Colombia, quienes como producto de su emprendimiento desarrollarán el proyecto, invirtiendo sus propios recursos, tanto intelectuales y económicos, articulando sus capacidades para brindar herramientas que dinamicen escenarios transparentes e íntegros en las entidades de orden estatal, la ventaja competitiva que ofrece se orienta a integrar estrategias diferenciales a la luz de la normatividad existente de transparencia y anticorrupción, más el componente de integridad. Los integrantes del equipo de proyecto son: Iván Darío Castiblanco Rincón, Diana Marcela Gonzalez Luengas y Francly Venegas Rengifo.

6 Metodología

Este trabajo es tipo analítico, ya que se estudia la factibilidad estratégica para la creación de una firma de consultoría especializada en anticorrupción, calidad e integridad institucional en Colombia.

Se considera descriptivo, ya que se aborda la investigación con un enfoque cuali-cuantitativo, estableciendo estudios de Mercado, técnico, Administrativo y Financiero para determinar su factibilidad. Así mismo, se pretende Implementar el Modelo Estratégico para conocer las variables que pueden relacionarse e influir en los futuros posibles de dicha empresa consultora.

De ahí que, se utilizaron fuentes de información primaria a través de un grupo focal experto en la temática de integridad para la realización de matrices y herramientas que permitieran

facilitar la recolección y el análisis de la información dentro de estas herramientas se encuentran: aplicación del Método Delphi, matriz MEFE, matriz MEFE ajustada, matriz MEFI, matriz MEFI ajustada; así mismo la información financiera.

Por otro lado, se utilizaron fuentes secundarias de investigación, para los análisis sectoriales, tendencias del Compliance en Latinoamérica y Colombia, entre otros.

7 Desarrollo

7.1 Estudio de Mercado

El entendimiento y aplicación de integridad va más allá de las obligaciones exegéticas de normatividad, transparencia o políticas anti-fraude; sino inherentemente a compromisos voluntarios de buenas prácticas, códigos de conducta o políticas internas de que afiancen la ética al interior de la organización, y sus stakeholders. De ahí que, en Colombia este nicho de mercado presente una oportunidad de prestarles el servicio de asesoría y consultoría donde se apoyen a las entidades públicas y privadas a consolidar objetivos, prevenir y gestionar riesgos además de ganar reputación ante la sociedad.

Si bien existen otras empresas de consultoría que prestan servicios de Compliance, anticorrupción, para interiorización y sentido de pertenencia con las entidades contratantes, la empresa de consultoría prevista: **AT-I Consultoría** cuenta con servicios diferenciadores de modelación y aplicación de normas internacionales nacionales de integridad, mencionado en los siguientes ítems.

- a) Modelación Estándar genérica

ISO 19600/14: Sistema de Gestión de Compliance

AS 3806-06

b) Modelación específica de Compliance y anticorrupción

ISO 37001: Anticorrupción y ética empresarial

BS10500

c) Modelación de prevención a fraudes penales y soborno

The United States Sentencing Commission

Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act

Estos tres componentes logran integrar la Prevención penal, Privacidad de Datos personales, Prevención de conductas anticompetitivas, lavados de activo y financiación de terrorismo (LA/FT) sostenidos desde el pilar de principios y valores orientado a lograr modelación que garantice la sostenibilidad de la organización.

7.1.1 Sector Económico – Clasificación CIU

Actividad de servicios, en asesoramiento empresarial y en materia de gestión. El código CIU es 7414.

7.1.2 Estructura del Mercado

a) Consumidor. El cliente previsto responde a las empresas del sector público se encuentra dentro de las 167 entidades calificadas por la TC en el ITN, a las cuales se les prestaría el servicio de asesoría y consultaría en la gestión para garantizar la transparencia y la integridad en cada entidad, con el propósito de evitar sanciones, optimizar procesos, mantener buenos niveles de calificación en sus ITEP y potenciar la confianza ciudadana en las entidades.

b) Competencia. Hoy en día, si bien existen otras empresas que prestan servicios de consultoría para interiorización y sentido de pertenencia institucional, difícilmente existe alguna

enfocada puntualmente al servicio propuesto con este proyecto. Existe una competencia Monopolística, según Mankiw (2002) “la competencia monopolística es una estructura del mercado en el que muchas empresas venden productos similares, pero no idénticos” (p.231).

c) Condición el sector productivo. Las actividades sobre las cuales se prestará el servicio de asesoría están reglamentadas y claramente definidas, es de obligatorio cumplimiento por parte de las entidades públicas.

d) Comercializadores. En nuestra actividad por ser de naturaleza de servicios de asesoría y consultoría, no tiene comercializadores ni distribuidores.

Proveedores, Debido a que esta es una empresa de prestación de servicios de asesoría y consultoría, los proveedores de este proyecto son los consultores que soportan el desarrollo del objeto social.

7.2 Definición del Mercado

7.2.1 Segmentación

Empresas de orden estatal ubicadas en las ciudades capitales que desempeñe función pública o de autoridad, tanto de orden nacional, departamental como territorial.

7.2.2 Población, Mercado Potencial, Disponible y Meta

a) *Mercado Total*: Son todas las entidades que desempeñe función pública o de autoridad, ya que todas estas s están obligadas a cumplir con la Ley de Transparencia y Anti corrupción.

b) *Mercado Potencial*: Dentro del mercado potencial se estableció las entidades que actualmente están siendo calificadas por la “Corporación Transparencia por Colombia”, porque tienen información completa de su desempeño y son entidades de alta relevancia en la gestión

del Estado; adicionalmente siendo consistentes con la capacidad instalada se enfocará inicialmente en las entidades del orden nacional y para el caso de Gobernaciones, Contralorías y Alcaldías las ubicadas en la Zona Andina, también con riesgo “Muy Alto”, “Alto” y “Medio”.

De acuerdo con las definiciones acá descritas, el mercado potencial corresponde a 79 entidades de las 167 calificadas.

El mercado objetivo (Meta). De los 79 clientes potenciales a contactar, tenemos como meta llegar al 30% en cinco años, por lo cual el mercado meta sería aproximadamente 24 clientes para dicho periodo de tiempo.

7.3 Determinación de la Demanda

El cliente previsto responde a las empresas del sector público que se encuentra dentro de las 167 entidades calificadas por la Transparencia por Colombia en el ITN, a las cuales se les prestaría el servicio de asesoría y consultaría en la gestión para garantizar la transparencia y la integridad en cada entidad, con el propósito de evitar sanciones, optimizar procesos, mantener buenos niveles de calificación en sus ITEP y potenciar la confianza ciudadana en las entidades.

En cuanto a la demanda determinada en el proyecto, es de suma importancia el revisar el contexto y para ello es ineludible contemplar dos leyes que marcan el derrotero de la transparencia: la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y el Estatuto Anticorrupción, estas dos leyes permiten al Estado que las instituciones se regulen, así mismo se disponen de elementos que buscan crear conciencia de prevención ante ocurrencia de hechos que atenten contra la transparencia o contra las medidas que luchan contra la corrupción.

En este sentido y de acuerdo nuestros clientes potenciales corresponden a todas las empresas que, dentro de sus actividades, efectúan funciones públicas o de igual manera mandos públicos

donde tienen el pleno compromiso de cumplir con la Ley. Para esto, basados en información suministrada por la ITEP (2017) el foco objetivo es llegar a las entidades con riesgo “Alto” y “Muy Alto”, que son aproximadamente el 25% del total de entidades evaluadas.

7.4 Análisis de la Oferta

Para el análisis de la oferta, nos basamos en el reporte del ranking del año 2016 basado en el área de consultoría de manera gerencia en Colombia, dentro de estos; se tienen básicamente 75 firmas líderes en el mercado principalmente en el área de consultoría y asesoría, dicha información se basa en los reportes emitidos entre el año 2011 al 2016 (“Ranking 2016 líderes...”, 2017). Para hacer una aclaración se tiene: Ernst & Young quienes ocuparon un puesto de gran importancia y calificada como líder, en seguida SGS Colombia y PWC Asesores Gerenciales y su filial PWC Strategy Colombia. Más atrás, pero con una importante presencia en el mercado; se posicionaron Bureau Veritas Colombia y su filial BVQI Colombia, Deloitte Asesores y Consultores, McKinsey Colombia, MQA Business Consultants, The Boston Consulting Group, Delta Partners, Mercer Colombia, KPMG, entre otros. Así mismo, firmas como Lemaitre Consultores, Enciso Vanegas: Abogados & Consultores, Brigard y Urrutia, Risk Consulting Colombia ofrecen programas especializados en Anticorrupción y Compliance.

Por consiguiente, nos basamos en las firmas líderes para determinar algunos de los aspectos y su presencia como Consultores en Colombia, sin embargo, es importante aclarar, que muchas de estas ofrecen el servicio de consultoría, pero no enfocados en aspectos expuestos anteriormente en cuanto al cumplimiento de la Ley de Transparencia, Integridad, Compliance y la lucha contra la corrupción.

Por tal motivo, para visualizar de manera sencilla nuestra competencia tenemos consigo las siguientes compañías en el mercado, denominada: malla estructural enfocada en aspectos de

competidor, consumidor, condición del sector, comercializadores y proveedores que se desarrolló en el área de investigación de mercados.

En síntesis, nuestros competidores directos son McKinsey, KPMG, Enciso Vanegas: Abogados & Consultores, Brigard y Urrutia, Deloitte y Risk Consulting Colombia.

Factores

A-TI CONSULTORIA

Variables	Producto	Precio	Plaza	Publicidad	Servicio	Técnicas de Venta	Técnicas de mercadeo directo
Consumidor	A-TI CONSULTORIA, tiene como objetivo ofrecer el servicio de consultoría a sus clientes, se busca promover un modelo donde la línea principal de negocio y foco fundamental sea la asesoría de las compañías del sector público en lo referente al planteamiento de un programa que abarca los conceptos de integridad y transparencia como ejes centrales	A-TI CONSULTORIA realizará el cobro del servicio bajo las siguientes las condiciones de: 1. Staff Ejecutivo: 5 a 10 personas 2. Staff para toda la Compañía: 1 a 100 personas. La consultoría se efectuará con asesores por proyecto donde su acompañamiento abarca un salario por proyecto entre 15 y 20 millones según sea el caso, adicional a eso se considerarán gastos de funcionamiento. El proyecto debe alcanzar aproximadamente unos 200 a 250 millones de pesos por empresa que nos contrate	La ubicación en Bogotá donde se tiene las 14 principales Instituciones con calificación de acuerdo a encuestas e información de la ITEP (2017)	A través de la página Web www.a-ti-consultoria.com La plataforma web es uno de los canales para el desarrollo de la estrategia comercial..	Canal de atención y soporte través de la página Web www.a-ti-consultoria.com creando un usuario y contraseña. Este canal da a conocer nuestros servicios, experiencia y clientes.	Contactar a los clientes vía telefónica. Los medios de pago estará comprendidos con el uso de Tarjeta de crédito o débito, la seguridad del pago está certificada por PayU.	Entrega de Brochure a las Entidades Públicas, así mismo el contacto por mailing y visitas comerciales, las cuales efectuarán los consultores potencializados de venta
Competencia	Dentro de la competencia se tienen las principales compañías de Consultoría en el País: McKinsey, KPMG, Enciso Vanegas: Abogados & Consultores, Brigard y Urrutia, Deloitte y Risk Consulting Colombia.	De acuerdo a consulta realizada a 2 Coaching con experiencia de 12 años en el tema, los precios comprenden una parte de costos fijos incluidos todo lo concerniente a servicio, desplazamientos, comisión de y una variable de acuerdo a la negociación general que abarca implementaciones esto de 8 a 12 meses.	Las sedes se hayan Bogotá y sus consultores disponen de tiempo completo para viajar a otras ciudades en el país.	Manejan su página Web y parte de su mercado objetivo y acceso a base de datos en lo que sobresalen personas jurídicas.	Sus servicios cuentan con consultores especializados, con programas robustos y su experiencia en el mercado ofrece confiabilidad y estabilidad.	Sus ventas se realizan entre oficinas jurídica, basadas en las propuestas a necesidades encontradas.	N/A
Condición Del Sector Productivo	Revisar esta situación que involucra muchos contextos y para esto se tienen dos leyes que marcan el camino para su tratamiento: la Ley de	Los precios varían de acuerdo al tipo de consultoría y programas de implementación que requieren una metodología personalizada, Así, resulta vital la identificación, desarrollo y	Se tiene un mercado potencial diferenciador en la ciudad de Bogotá que tiene consigo las Entidades de	Crear conciencia resulta vital la identificación, desarrollo y ejecución de un	El servicio de Consultoría en términos generales, requiere de consultores para el	Parte de la venta en el sector, se basa en el uso de página Web, así como las	N/A

	Transparencia y el Estatuto Anticorrupción, estas dos leyes permiten a las instituciones que se reglamente, se regule y se dispongan de elementos para que se pueda prever y gestionar mecanismos para mejorar su reputación.	ejecución de un Programa Sistémico de Transparencia e Integridad	orden publicó en un No de 14.	Programa Sistémico de Transparencia e Integridad.	diseño, implementación y el seguimiento del Programa Sistémico de Transparencia e Integridad	líneas telefónicas.	
Comercializadores	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Proveedores	El Desarrollo de Programa PROSITEI pasa por la identificación, desarrollo y ejecución de medidas educativas, preventivas y de control que fortalezcan la Integridad y mejore su reputación.	El costo de la asesoría de los profesionales contratados, son adecuados dentro de las estructura del precio final y están dentro del rango de los costos del mercado.	Se tiene mercado potencial en la ciudad de Bogotá comprendido por Entidades de funciones públicas.	N/A	La prestación del servicio por consultores especializados es de vital importancia para el desarrollo del servicio	N/A	N/A

Tabla 1. *Listado de Oferentes*

Fuente: Elaboración Propia

7.5 Estudio Técnico

Al tratarse de una empresa de consultoría, los principales elementos técnicos a tener en cuenta son los servicios a prestar, y los requerimientos de personal (consultores).

Partiendo de la experiencia recogida en la prestación de este tipo de servicios, se tiene claro que A-TI CONSULTORIA, diseña y aplica, ajustando proporciones los servicios de consultoría bajo el programa sistémico de transparencia e integridad; no sin antes identificar la modulación de la demanda del servicios; es decir, se desarrollará su misión a partir del diseño de procesos organizacionales innovadores que permitan la producción de conocimiento estratégico y anticipativo hacia la anticorrupción y la integridad de nuestros clientes.

7.5.1 Producto - Diseño de la Consultoría

A-TI CONSULTORIA desarrollará bajo contexto y concepto adaptativo a instituciones el programa denominado: “PROSITEI”, Programa Sistémico de Transparencia e Integridad; que pretende implementar de forma holística los aspectos elementales de la lucha contra la corrupción, integridad y transparencia que mejoren su reputación ante sus stakeholders.

Este servicio de consultoría se desarrolla en varias etapas, descritas a continuación:

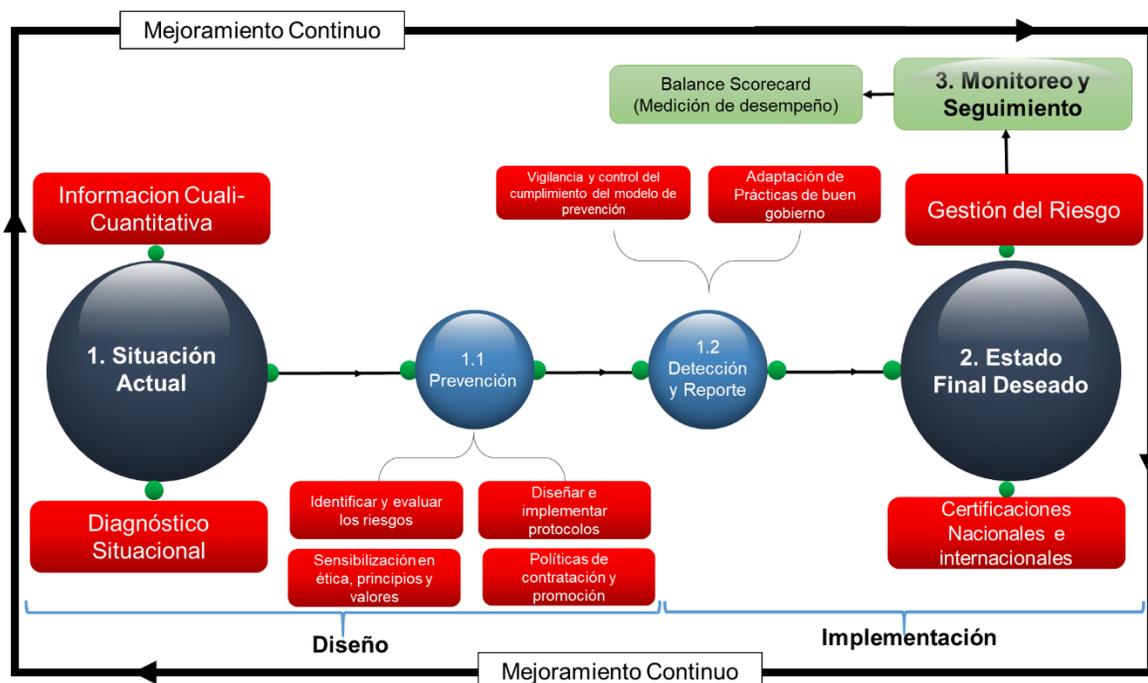


Figura 6. Proceso de consultoría basado en el PROSITEI

Fuente: elaboración propia

a) Situación Actual. A partir de fuentes de información primaria y secundaria se establece un diagnóstico con información cuali-cuantitativa. En cuanto a las cuantitativa se recogen datos históricos de sus indicadores de gestión y del Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión (FURAG II) del DAFP (Departamento Administrada de la Función Pública); ahora frente a información de entes de vigilancia están los informes de auditoría de la Contraloría general de la Republica e indicie de transparencia de la Procuraduría y el índice de Transparencia de entidades públicas (ITEP) de transparencia por Colombia.

Así mismo, dependiendo de la entidad se utilizan los resultados de percepción de las encuestas del Latinobarómetro; proyecto de opinión de Latinoamérica de la Universidad de Vanderbilt (LAPOP); Indicador de Transparencia y responsabilidad de la información (Diat_ti), Indicador de percepción de corrupción (ti_cpi) de transparencia inyeernacional, International Country Risk Guide (icrg_qog) del Grupo PRS; las Variables de la democracia (V-Dem) de la

Universidad de Notre Dame; entre otros; también a información estadística abierta se utilizan las redes sociales (Facebook, Twitter) y alertas de Google.

Luego se establece el modelo de 5W+H para responder a los interrogantes qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo, (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW) de la organización a manera de poder establecer sus barreras organizacionales. En la misma línea, se analiza bajo el método PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico/Ambiental y Legales) aquellos eventos que afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución, en el ámbito internacional, nacional, regional o local.

Una vez analizada la información cualitativa y la cuantitativa se triangulan los datos y los análisis para correlacionar variables y determinar posibles eventos que afectan negativamente el desarrollo integral de procesos y objetivos institucionales (Riesgos). Luego, estos eventos se parametrizan y clasifica estos eventos en riesgos institucionales, de proceso, de corrupción/fraude. Por ello, dentro cada una de estos factores encontramos algunas subclasificación de riesgos según PriceWaterhouse Coopers (2003) descritas en la siguiente ilustración:



Figura 7. Clasificaciones del Riesgo

Fuente: Elaboración propia con base en PriceWaterhouse Coopers (2003)

Así mismo, cada factor o riesgo se asocia a la posibilidad de ocurrencia de un evento que entorpezca el normal desarrollo de funciones y la afectación de sus objetivos organizacionales.

Por tal motivo, a continuación, se esbozan la subclasificaciones de los riesgos

Tabla 2. *Subclasificaciones de los riesgos*

Riesgos Estratégicos	Riesgos de Imagen	Riesgos Operativos	Riesgos Financieros	Riesgos de Cumplimiento
Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. Se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.	Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la organización.	Proviene del funcionamiento de los sistemas de información, gestión y articulación entre áreas y capacidad tecnológica	Se relacionan con el manejo de recursos que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.	Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

Fuente: Elaboración propia con base en PriceWaterhouse Coopers (2003)

b) **Prevención.** Para la identificación de riesgos o eventos negativos se analizan sus causas, efectos y posibles materializaciones para ser prevenidos con actividades de mitigación y no llegar a incurrir en fraude dentro de la organización. Es decir, se valoran cuantitativamente los riesgos por probabilidad (Posibilidad de ocurrencia del riesgo) e impacto (consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo) y se analiza las respectivas calificaciones teniendo en cuenta los siguientes ítems para calificar.

Tabla 3. *Sistema de calificaciones de la probabilidad*

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos de una vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de una vez en el último año.
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año.

Fuente: Departamento Administrado de la Función Pública (2016)

Tabla 4. *Sistema de calificaciones del Impacto*

NIV	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
EL		
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre el ente.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre el ente.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre el ente.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre el ente.
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre el ente.

Fuente: Departamento Administrado de la Función Pública (2016)

A partir de la calificación de riesgo es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento. De ahí, la siguiente matriz permite visualizar la ubicación de la zona de riesgo.

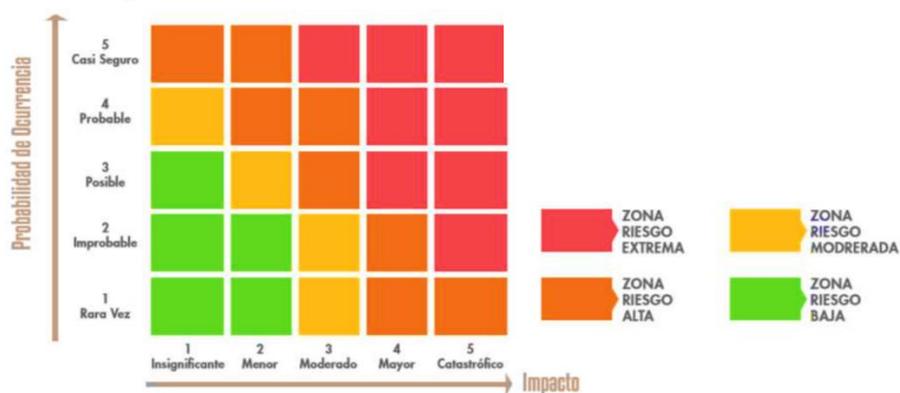


Figura 8. Matriz de Calificación, Evaluación y Repuesta a los Riesgo

Fuente: Departamento Administrada de la Función Pública (2016)

En el diseño de protocolos se establecen la elaboración del código de conducta/ código ético; diseño de medidas concretas de vigilancia y control en los procesos y procedimientos; diseño del sistema de incentivos por cumplimiento y sanciones por incumplimiento tanto a clientes como

proveedores internos y externos; inclusión de cláusulas de prevención y cumplimiento en los contratos con proveedores.

De la misma manera se dictarán capacitaciones general y específica por áreas en las temáticas de ética, principios y valores que sensibilicen a toda la organización sobre la importancia del cumplimiento regulatorio/normativo y los protocolos establecidos por el alto mando en para promover una cultura ética en la organización. Así mismo se enfocará esfuerzos a diseñar la estrategia de cultura ética corporativa a todos los empleados cuyo alcance se manifiesta a continuación:



*Figura 9.*Componentes de la Estrategia Cultura Ética Corporativa

Fuente: Elaboración propia con base en Remacha (2016).

Por último, en las políticas de contratación establecer un decálogo de buenas prácticas para escoger a los mejores y más íntegros proveedores. Además de someter a la justicia la

administración desleal por parte de empleados y especialmente a personas que no han llevado a cabo la adecuada supervisión del empleado fraudulento.

c) **Detección y Reporte.** En esta etapa, se sitúan los posibles focos de incumplimiento, fraude y/o materialización de riesgos en la organización; por tanto, la valoración del riesgo nos permite maniobrar el tratamiento al riesgo en cuatro aspectos: Evitarlo, Reducirlo, Transferirlo y en el peor escenario, Asumirlo. Quiere decir entonces que la entidad articula sus esfuerzos por detectar y mitigar los delitos que han sido posibles debido por omisión en la supervisión, vigilancia y control.

En este sentido, se desarrollan unas estrategias que coadyuvan a detectar de manera expedita posibles hechos de riesgos y/o fraude descritos a continuación.

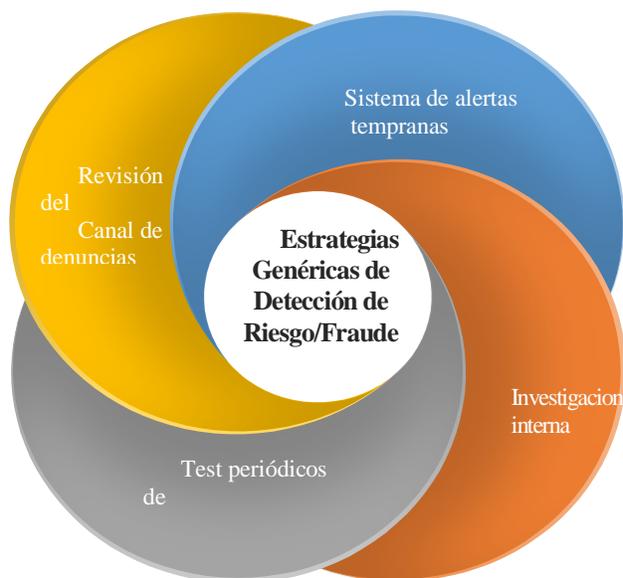


Figura 10. Estrategias Genéricas de Detección de Riesgo/Fraude

Fuente: Elaboración propia con base en Remacha (2016).

El sistema de alertas tempranas se basa en el monitoreo de los indicadores de riesgo clave (KRI), para detectar de manera precisa el impacto negativo que tendría sobre los indicadores de desempeño clave de la organización. Los test periódicos de verificación se adhieren como un valor agregado a las auditorías internas.

En cuanto al sistema de canal de denuncias, se reciben información confidencial y anónima sobre conductas inapropiadas, fraudes, materializaciones de riesgos tanto de personas externas (clientes, proveedores) como internas (empleados). De ahí que, las investigaciones internas, suelen ser aperturadas normalmente por las denuncias recibidas, cuyo trámite se aúna con auditorías exprés.

Por otra parte, la adaptación de prácticas de buen gobierno inmiscuye las medidas adoptadas en los casos de éxitos y/o fracaso para poder producir razonamiento inductivo dentro del entidad. Es decir, extraer lo bueno y mitigar lo malo.

d) Estado Deseado de la Gestión del Riesgo. La valoración del riesgo permite tomar dos tipos de cursos de acción, estrategias Preventivas o Correctivas. El primero aduce eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización; y el segundo restable la actividad luego de ser detectado; por tanto, se hace una lista de recomendaciones para la implementación de estrategias Preventivas o Correctivas para cada riesgo identificado en la organización.

Ahora por otra parte, si bien cualquier organización puede diseñar a su medida un sistema de Transparencia e Integridad, A-TI CONSULTORIA da el valor agregado de adaptar las organizaciones a los modelos internacionales que permiten implementar gestionar la integridad y transparencia, tales como la ISO 19600, ISO 37001 y la ISO 31000, descritos a continuación.



Figura 11. Sistemas de modelación para implementar gestión de integridad y transparencia.

Fuente: Elaboración propia.

e) **Monitoreo y seguimiento.** Se implementará el sistema de evaluación periódico basado en alertas tempranas (Balanced Scorecard), que permita enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño de cuatro áreas críticas: Financiero, Cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; basados en indicadores de Eficiencia, Gestión, Cumplimiento; clasificados en indicadores clave de rendimiento (KPI), indicadores clave de riesgo (KRI), indicadores clave de control (KCI).

En síntesis, A-TI CONSULTORIA a través de PROSITEI proporciona a sus clientes el diseño más completo de políticas y estrategias adaptables para que pueda prevenir, detectar y evitar prácticas de fraude/corrupción o riesgos dentro de su estructura; del cual, mejorará el servicio brindado, estándares más alto de seguridad y confianza lo que traduce un mejor desempeño institucional con mayor reputación y prestigio ante sus stakeholders.

Así mismo, este programa sistémico genera mejoramiento continuo en la cultura organizacional basado en conductas honestas y conformes a la jurisprudencia, además que comprueba fehacientemente la disminución de riesgos de verse inmersa en procesos judiciales, sin contar, que nuestro mercado objetivo (Entidades Públicas) denotaran hacia la sociedad mayor confianza y legitimidad, lo cual estimulará el incremento de inversionistas extranjeros (Muriel, 2017).

7.5.2 Precio

Considerando que la estrategia competitiva de A-TI CONSULTORIA es basada en costo/beneficio diseñamos una caracterización de precios de acuerdo varios segmentos descritos a continuación:



Figura 12. Criterios para el Desarrollo de la Consultoría

Fuente: Elaboración propia

El Precio base de la consultoría vale \$90.000.000 pesos libres de impuesto que incluye desarrollar un proyecto de consultoría especializada en anticorrupción, compliance, calidad e integridad institucional con todos los costos fijos. Así mismo, independientemente del tipo de servicio que escoja se agrega la caracterización de los modelos internacionales de gestión de integridad y transparencia, tales como la ISO 19600, ISO 37001 y la ISO 31000. No obstante, a partir del precio base se añade un factor multiplicativo que aumenta gradualmente según las necesidades del cliente, descritos a continuación.²

- a) Tipo de proyecto. Los tipos de proyectos de consultoría dependen del estado de desarrollo del mismo, en su mayoría serán nuevos. No obstante, tanto el mejoramiento como el mantenimiento son escenarios probables de trabajo y hace que haya una diferencia en precios; siendo estos últimos más costoso que uno nuevo. En este caso, el factor multiplicativo es del 15%, 20% y 25% entre nuevo, mantenimiento y mejora respectivamente.
- b) Tamaño de la entidad contratante. Dependiendo del número de empleados (funcionarios y contratistas), procesos y procedimiento dependerá el factor multiplicativo, es decir, si el tamaño de la entidad es pequeño el factor será del 10%, seguido del tamaño medio con 20% y grande con 30%.
- c) Complejidad. Para diseñar e implementar herramientas propias para la gestión de riesgos y/o fraudes en la organización, se debe tener en cuenta la complejidad que atañe el sector económico a la cual pertenezca, así como las características técnicas de sus stakeholders. Por tanto, si la complejidad es baja el factor a multiplicar será del 20%, seguido del medio con 30% y Grande con 40%.
- d) Consultores. Se establecieron tres tipos de consultores, el primero se hace referencia a los Especialistas, personas con título de especialista y más de 4 años de experiencia profesional y al

² Cada año A-TI CONSULTORIA aumentará al menos el valor del IPC por concepto de sus honorarios.

menos 2 años en temas de integridad y/o Compliance. Seguido tenemos las magister, individuos con título maestría y más de 6 años de experiencia profesional y al menos 3 años en temas de integridad y/o Compliance. Por último, los Doctores son sujetos con formación posdoctoral más de 10 años de experiencia, con investigación aplica a temas de integridad. Ahora en cuanto a los salarios van de 3,5 millones, pasando por 5,5 millones y 7,5 millones respectivamente. Una condición son los niveles de los consultores entre básico, medio y avanzado del cual se agrupan por No. de integrantes y meses de trabajo.

Teniendo en cuenta los costos fijos de \$90.000.000, más el factor multiplicativo dependiendo de la entidad y sus necesidades los servicios de consultoría especializada en anticorrupción, compliance, calidad e integridad institucional van desde los 180 millones a los 370 millones, de 4 a 6 meses tanto en diseño e implementación. Tal como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 5. Clasificación de honorarios por servicios de consultoría

Tipo de Proyecto		Tamaño de Entidad		Complejidad		Consultores			
Ítems	Factor	Ítems	Factor	Ítems	Factor	Modelos	Meses	Características	Plus Salarial
Nuevo	1 5%	Pequeña	10 %	Baja	2 0%	Básico	4	2 Esp, 1 Magister	3.500 .000
Mantenimiento	2 0%	Media	20 %	Media	3 0%	Medio	6	1 Esp, 1 Magister, 1 PhD	5.500 .000
Mejora	2 5%	Grande	30 %	Alta	4 0%	Avanzado	6	2 Esp, 2 Magister, 1 PhD	7.500 .000

Fuente: Elaboración propia

7.5.3 Promoción, Publicidad y Canales de Distribución

Para la puesta en marca de A-TI Consultoría es vital la promoción de los servicios a través de canales de comunicación que permitirán atraer a nuestro mercado objetivo (Instituciones públicas) a buen prospecto. Lo que significa, que se diseñó un portafolio amplio y sustentable para cautivar a nuestros clientes e impulsar la imagen corporativa y la venta de nuestros

servicios. A continuación, se presenta las herramientas y métodos efectivos para la firma A-TI Consultoría:



Figura 13. Herramientas de promoción y publicidad de A-TI Consultoría

Fuente: Elaboración propia con base en Mogollón (2014).

- a) Redes sociales. La publicidad en Facebook y LinkedIn, nos permite mostrar un anuncio de manera segmentada por rango de edad, cargo de trabajo, ubicación geográfica, intereses, profesiones, etc. Aquí enfocaremos sobretodo mensajes claros y concisos que incentive a ver en detalle lo que ofrecemos como consultoría especializada en anticorrupción, Compliance, calidad e integridad institucional.
- b) Página web. Al ingresar a www.a-ticonsultoria.com podrá crear un usuario y contraseña, dicha página será dinámica en donde las diferentes entidades pueden consultar los servicios y demás. Esta plataforma web es uno de los canales para el desarrollo de la estrategia comercial, se basa en una plataforma dinámica, manteniendo estándares de calidad y seguridad de la

información, todo en pro de mejorar los niveles de servicio. Se pensó en un canal efectivo para dar a conocer la imagen y reputación, así los clientes lo pueden validar de manera sencilla y eficaz.

Así mismo, se desarrollarán campañas de envío de E-mails con información de valor al cliente objetivo. Algunas de las herramientas, tales como: boletines informativos, piezas publicitarias, invitaciones a congresos, entre otros (Mogollón, 2014).

De la misma manera, se podría utilizar como medios de pago tarjeta de crédito o débito, la seguridad del pago está certificada por PayU, al momento de tener acceso al canal y en dado caso de presentarse algún inconveniente pueden comunicarse a las líneas telefónicas fijas en la ciudad de Bogotá (+57 1) 3321111, así mismo pueden acceder al envío de un email a la dirección: pagosyasesorias@a-ticonsultoria.com.co

c) Google Adwordss. El buscador más usual ofrece un servicio de anuncio muy ágil para posicionar a A-TI Consultoría ante la búsqueda de elementos claves como “empresa de consultoría en anticorrupción, compliance, calidad e integridad institucional” dado que es esta buena opción concatena esfuerzos para llegar a potenciales clientes en el preciso momento de necesitar de nuestros servicios, con lo cual las probabilidades de convertirlo en cliente son muy altas.

d) Medios masivos de comunicación. Revistas y periódicos tanto en físico como publicidad en su página web serán opciones para promocionar A-TI Consultoría, pero dada su amplia audiencia y su alto costo, perdemos foco de trabajo de nuestro target y mercado objetivo. No obstante, medio como Portafolio, la Republica, Semana especializado en temas de economía y política serán considerados para publicitar.

- e) Congresos especializados. Dada el auge que tiene el tema de anticorrupción en el país, se hace interesante participar en los foros o charlas, participando en estos eventos se puede llegar a conocer clientes difíciles de contactar, la ventaja de estar en un ambiente de diferente de trabajo.
- f) Redes de contacto. Participando activamente como exponente en discursos y seminarios o como miembro de asociaciones en anticorrupción, compliance, calidad e integridad institucional, se adquiere información enriquecedora adicional y hace nuevos contactos a la vez, tanto de posibles clientes como demás competencia del sector.

No obstante, dada la experiencia y conocimiento del sector el Lobby se convierte en un valor fundamental para cautivar clientes, por ello, se tiene definido qué a través de los consultores especialistas de A-TI Consultoría se efectuarán las visitas comerciales a entidades públicas a fin de capturar clientes potenciales.

7.6 Estudio Administrativo y Organizacional

Ya establecido el mercado objetivo, el enfoque de los servicios a brindar, se definen los insumos necesarios para poner en marcha la empresa de consultoría, perfiles laborales y capacidad instalada.

7.6.1 Recursos Necesarios

Se hace referencia a los insumos necesarios para poner en marcha la empresa de consultoría. Donde inicialmente será necesario efectuar las gestiones comerciales y tributarias, para lo cual se efectuarán ante notaria y cámara de comercio 2018 en \$1.250.000. Luego de constituida, se aborda en este ítem tres acápite de recursos necesarios, el primero en el talento humano, seguido de recursos técnicos y tecnológicos y el ultimo muebles y enseres.

7.6.1.1 Talento Humano

Para operar algún proyecto de consultoría se tiene que tener en cuenta el modelo escogido por el cliente (Básico, Medio, Avanzado) para definir los perfiles y número de consultores, de tal forma que, ante un modelo básico, se tienen dos (2) Especialistas y un (1) Magister; si el modelo escogido es Medio se necesitan un (1) Especialista, (1) Magister y un (1) PhD, por último si la consulta escoge el modelo avanzado obtendría dos (2) Especialistas, dos (2) Magister, y un (1) PhD.

Para ello, se ha definido una estructura de salarios por mes a consultores de tiempo completo (40 horas por semana) basado en perfiles y nivel de experiencia específica en anticorrupción, Compliance, Calidad e Integridad Institucional en la siguiente tabla:

Tabla 6. *Asignación Salarial de Consultores*

CATEGORÍA	FORMACIÓN	RANGO EXPERIENCIA ESPECIFICA	VALOR MENSUAL		
			Desde	Hasta	
A Consultor Senior	Tipo 1	Profesional con PhD	96 meses	7.958.735	8.590.873
	Tipo 2	Profesional con PhD	72 meses		
B Consultor Senior	Tipo 1	Profesional con Maestría	60 meses	7.387.869	7.958.733
	Tipo 2	Profesional con Maestría	54 meses		
C Consultor Senior	Tipo 1	Profesional con Especialización	48 meses	6.415.584	7.387.867
D	Tipo 2	Profesional con Especialización	42 meses	5.583.231	6.415.583
E Consultor Jr	Tipo 1	Profesional con Especialización	36 meses	5.210.718	5.583.230
F		Profesional con Especialización	32 meses	4.498.102	5.210.716
G Consultor Jr		Profesional con Especialización	24 meses	3.966.536	4.498.101
H		Profesional con Especialización	18 meses	2.916.523	3.966.535

Fuente: Elaboración propia

No obstante, estos valores pueden aumentar porcentualmente de acuerdo a factores plus como investigaciones (1,5%), publicaciones (1,5%) en el tema; o también pueden disminuir de forma proporcional al tiempo trabajado y con relación a la asignación básica que les corresponda.

Por otro lado, se tiene un equipo gerencial fijo que atiende administrativamente, comercialmente y logísticamente a A-TI consultoría, estos se componen de un Director de proyecto, Asistente Administrativa y Practicante; cuyos salarios respectivos son de \$4,500.000, 1.500.000 y \$1.000.000 respectivamente por prestación de servicios. Por ello, a continuación, se presenta la forma de la estructura organizacional y operación de A-TI Consultoría:

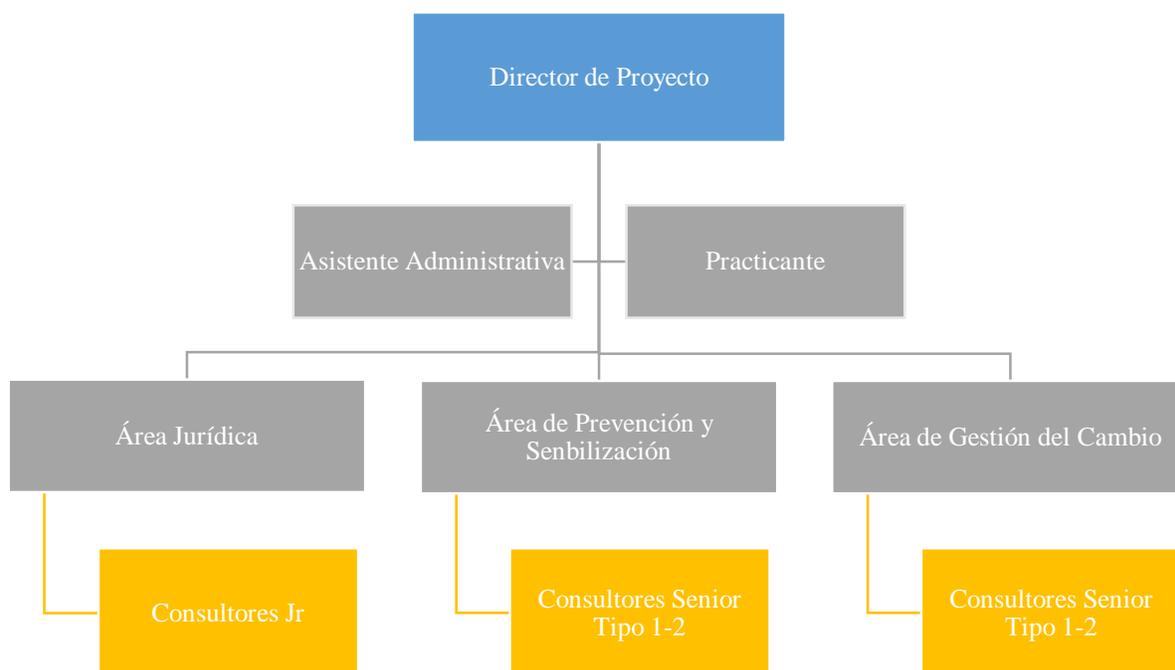


Figura 14. Organigrama de A-TI Consultores

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los perfiles necesarios para el logro de estas metas, el perfil de los integrantes de A-TI Consultoría debe contener un alto nivel de experiencia en anticorrupción, Compliance, Calidad e Integridad Institucional. Por lo tanto, los requisitos generales para el equipo humano serían los siguientes:

a) Identificación del cargo: Director

Denominación del cargo : Director de Proyecto

Ubicación Geográfica : Bogotá D.C

Número de cargos : Uno (01)

Cargo del cual depende : Junta Directiva

Propósito principal del cargo

Realizar el seguimiento administrativo, comercial de la empresa de consultoría, así como la estructuración del programa de transparencia e integridad para cada entidad en particular, enfocando los recursos disponibles en cumplimiento de la misión, objetivos y estrategias trazadas, posicionando el cliente como centro de gravedad de la empresa.

Valida las estrategias preventivas como ombudsman, medallas al mérito a empleados, Conversión de directivos en modelo íntegros de referencia para su equipo, entre otros; o estrategias correctivas que atenten contra el buen nombre y la reputación de la entidad.

Valida el sistema de Monitoreo y seguimiento basado en alertas tempranas (Balanced Scorecard), basados en indicadores de Eficiencia, Gestión, Cumplimiento; clasificados en indicadores clave de rendimiento (KPI), indicadores clave de riesgo (KRI), indicadores clave de control (KCI). Así mismo, aprueba la implementación de las ISO 19600, ISO 37001 y la ISO 31000 desde el ámbito de conveniencia organizacional.

Perfil profesional

Profesional en Ciencias Sociales o económicas, con título de especialista o magister en Gestión de Proyectos, Formulación y Evaluación de Proyectos, Gerencia Estratégica, Gerencia financiera, Administración, Administración Pública, Gestión del Cambio, Economía u otras afines. Con experiencia profesional de seis años y mínimo tres en formulación, coordinación o desarrollo de proyectos o gerencia de procesos administrativos y financieros; así con conocimientos y/o experiencia en prevención de riesgos de fraude, corrupción.

b) Identificación del cargo: Asistente Administrativa

Denominación del cargo : Asistente

Ubicación Geográfica : Bogotá D.C

Número de cargos : Uno

Cargo del cual depende : Junta Directiva

Propósito principal del cargo

Soportar las actividades administrativas inherentes a la empresa: recepción de documentos, atender llamadas telefónicas, atender visitas, archivar documentos, informar sobre todo lo referente a los movimientos administrativos de la empresa y estar al día de la tramitación de expedientes.

Perfil laboral

Técnico o tecnólogo en secretariado ejecutivo, archivador, gestión empresarial o afines. Con experiencia profesional de 2 años en gestión de documentos, logística y seguimiento de la organización, Servicio al cliente y atención telefónica, Administración de agenda.

c) **Identificación del cargo:** Practicante

Denominación del cargo : Auxiliar de Proyecto

Ubicación Geográfica : Bogotá D.C

Número de cargos : Según Requerimientos

Cargo del cual depende : Junta Directiva

Propósito principal del cargo

Soportar las actividades administrativas inherentes al desarrollo del proyecto: Elaboración documentos e informes, detallar los análisis cuali-cuantitativamente de riesgos y Apoyar la re-elaboración de procesos.

Perfil laboral

Practicante universitario en el área social o administrativa, estudiante de último semestre de Administración, Administración Pública, Economía, Ciencias Políticas o Derecho.

d) **Identificación del cargo:** Jurista

Denominación del cargo : Consultor Jr.

Ubicación Geográfica : Bogotá D.C

Número de cargos : Según Requerimientos

Área de pertenencia : Área Jurídica

Cargo del cual depende : Director del proyecto

Propósito principal del cargo

Participar del diagnóstico, identificación de estrategias, procesos de implementación y seguimiento del programa de transparencia e integridad descrito para cada entidad de manera diferencial, visto desde un enfoque netamente jurídico teniendo como pilar el cumplimiento de la

normatividad vigente en lo que refiere al cumplimiento de la transparencia, medidas de lucha contra la corrupción y normatividad relacionada.

Participar en diseño de los protocolos institucionales (código de conducta/ código ético), así como el sistema de incentivos por cumplimiento y sanciones por incumplimiento, tanto a clientes como proveedores internos y externos. Apoyar la re-elaboración de procesos para el cumplimiento normativo. Elaborar las cláusulas de prevención y cumplimiento en los contratos con proveedores. Así mismo, viabilizar la implementación de las ISO 19600, ISO 37001 y la ISO 31000 desde el ámbito jurídico.

Perfil profesional

Profesional en Ciencias Sociales o Humanas (derecho o ciencias políticas), con título de especialista en Ciencias Políticas, Derecho administrativo, Derecho de la Empresa, Derecho Público, Derecho Económico y de los Mercados, Aseguramiento y Control Interno u otras afines. Con experiencia profesional de cuatro años y mínimo dos en temas de integridad y/o Compliance.

e) **Identificación del cargo:** Integridad

Denominación del cargo : Consultor sénior Tipo 1-2

Ubicación Geográfica : Bogotá D.C

Número de cargos : Según Requerimientos

Área de pertenencia : Área Sensibilización y Prevención

Cargo del cual depende : Director del proyecto

Propósito principal del cargo

Participar del diagnóstico, identificación de estrategias, procesos de implementación y seguimiento del programa de transparencia e integridad descrito para cada entidad de manera diferencial, visto desde un enfoque de medidas anticorrupción e integridad, así como, acciones tendientes a identificar y erradicar redes de crimen organizadas que se presentan en las diferentes entidades del Estado.

Participar en diseño de los protocolos institucionales (código de conducta/ código ético), identificación, análisis y valoración de riesgos o eventos negativos se analizan sus causas, efectos y posibles materializaciones.

Valora cuali-cuantitativamente los riesgos por probabilidad (Posibilidad de ocurrencia del riesgo) e impacto (consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo).

Diseñar y dictar los contenidos temáticos de las capacitaciones general y específica por áreas en las temáticas de ética, principios y valores. Apoyar el Diseño de estrategias Preventivas o Correctivas que atenten contra el buen nombre y la reputación de la entidad.

Así mismo, viabilizar la implementación de las ISO 19600, ISO 37001 y la ISO 31000 desde el ámbito de la integridad.

Perfil profesional

Profesional en Ciencias Sociales o Administrativas o Humanas, con título de Maestría o PhD en Gerencia de proyectos, Gestión de Riesgos, Administración, Economía, Derecho, Gestión del Cambio, Ciencias Políticas o sociales, Educación, Filosofía u otras afines. Con experiencia profesional de diez años y mínimo cinco en temas de integridad y/o Compliance, además de investigaciones y publicaciones en la temática.

f) **Identificación del cargo:** Estratega

Denominación del cargo : Consultor sénior Tipo 1-2.

Ubicación Geográfica : Bogotá D.C

Número de cargos : Según Requerimientos

Área de pertenencia : Área de Gestión del Cambio

Cargo del cual depende : Director del proyecto

Propósito principal del cargo

Participa del diagnóstico, identificación de estrategias, procesos de implementación y seguimiento del programa de transparencia e integridad para cada entidad de manera diferencial, visto desde un enfoque holístico con gran capacidad de potencializar el tema ético en las entidades estatales, buscando que las estrategias preventivas y correctivas sean eficaces en la gestión institucional.

Desarrolla la metodología para el diagnóstico con información cuali-cuantitativa y análisis correlacional de variables. Determina los posibles eventos que afectan negativamente el desarrollo integral de procesos y objetivos institucionales (Riesgos). Diseña las estrategias preventivas como ombudsman, medallas al mérito a empleados, Conversión de directivos en modelo íntegros de referencia para su equipo, entre otros; o estrategias correctivas que atenten contra el buen nombre y la reputación de la entidad.

Diseña y aplica el sistema de Monitoreo y seguimiento basado en alertas tempranas (Balanced Scorecard), basados en indicadores de Eficiencia, Gestión, Cumplimiento; clasificados en indicadores clave de rendimiento (KPI), indicadores clave de riesgo (KRI), indicadores clave de control (KCI). Así mismo, define la metodología de la implementación de las ISO 19600, ISO 37001 y la ISO 31000 desde el ámbito de la integridad.

Perfil profesional

Profesional en Ciencias Sociales o Administrativas o Humanas, con título de Maestría en Gestión de Proyectos, Gerencia Estratégica, Gestión de Riesgos, Administración, Administración Pública, Ciencias Políticas o sociales, Gestión del Cambio, Economía u otras afines. Con experiencia profesional de seis años y mínimo tres en temas de integridad y/o Compliance.

7.6.1.2 Recursos Físicos (Técnicos y Tecnológicos - Muebles y Enseres)

Los recursos físicos se abordan desde muebles y enseres para una Oficina de 30 mts, ocho escritorios con modulares con igual sillas ergonómicas, punto de recepción con Tandem de cuatro puestos de espera. En cuanto a la tecnología se necesitan dos (2) computadores con las siguientes características mínimas: Intel® Core™ i7 3.2 GHZ, 8 GB de RAM y Disco solido de 500Gb. Licencias originales de Microsoft Office y SPSS; además un Video Beam de 3600 Lumens en resolución 1080p. Los valores de inversión en este acápite están denotados en la siguiente tabla:

Tabla 7. *Inversión de Recursos Físicos (Técnicos y Tecnológicos - Muebles y Enseres)*

INVERSIÓN EN ACTIVOS	VALOR
Muebles y Enseres	30.000.000
Equipos de Cómputo - Licencias	13.000.000
Inversión pre operativa - Adecuación	10.000.000
TOTAL	53.000.000

Fuente: Elaboración propia.

7.7 Determinación del Tamaño o Capacidad. Teniendo como referencia la demanda proyectada la cual describe como mercado meta 35 entidades del sector público, los recursos establecidos tanto físicos como humanos se establece como capacidad final lograr un 100% sobre el mercado meta lo que equivale a 35 entidades a atender en un término de cinco años. Para esto debemos tener en cuenta la cantidad demandada y la capacidad en la implementación del programa en las entidades, es necesario que consideremos una parte de esto de manera ociosa a fin de lograr un crecimiento significativo.

7.7.1 Capacidad del proyecto en Unidades. La capacidad de atención con los recursos humanos es de tres (3) unidades en modelo medio (1) Especialista, (1) Magister y un (1) PhD, Teniendo en cuenta la meta por año, que en el primero debemos adquirir experiencia arrancamos con un uso de la capacidad menor al 100%, en algunos años alcanzamos el 100% pero en otros no, esto buscando cumplimiento en las asesorías. De acuerdo con el recurso humano requerido por asesoría y por modelo de negocio, basados también en el rendimiento de tres (3) unidades por equipo, tenemos el siguiente recurso humano y capacidad:

Tabla 8. Capacidad del proyecto

CARGOS POR SERVICIOS	PERFIL DEL CARGO	RENDIMIENTO POR SERVICIO	CANTIDAD SEGÚN MODELO		
			BASICO	MEDIO	AVANZADO
Consultor especialista	Profesional con Especialización	3	2	1	2
Consultor Magister	Profesional con Maestría	3	1	1	2
Consultor PHD	Profesional con PhD	3	0	1	1
AÑOS	No. DE SERVICIOS	EQUIPOS DE PROYECTO	RENDIMIENTO POR SERVICIO	CAPACIDAD UTILIZADA	
1	3	1,1	3	91%	
2	6	2	3	100%	
3	7	2,5	3	93%	
4	9	3	3	100%	
5	10	3,5	3	95%	

Fuente: Elaboración propia

7.7.2 Localización

Teniendo en cuenta el factor de localización óptima para la empresa utilizamos unos factores críticos de ponderación que no permite constituir la organización en el lugar más estratégico de Colombia. Dichos factores se mencionan a continuación:

- a) *Disponibilidad de recurso humano:* Hace referencia a la disponibilidad de mano de obra calificada que requiere el proyecto
- b) *Concentración porcentual de las entidades pertenecientes al mercado meta:* Corresponde al mayor número de entidades que integran el mercado meta y que se ubican geográficamente en dos grandes grupos: Bogotá y fuera de Bogotá.
- c) *Gastos de representación (viáticos, hospedaje y transporte):* Es la valoración adicional que se debe cancelar al grupo de asesores por dar cumplimiento al objeto contractual fuera de la ciudad de origen, correspondiente a desplazamientos, hospedajes y alimentación.
- d) *Autonomía de contratación del mercado meta:* La capacidad que tiene la entidad estatal para ejecutar presupuesto de forma autónoma.
- e) *Seguridad:* Corresponde al indicador de orden público que históricamente se presenta en distintas áreas geográficas del País.

Por ello, Calificar objetivamente de 1 a 5, siendo 5 mayor conveniencia y 1 el de menor conveniencia entre Bogotá D.C y alguna otra ciudad (Medellín, Cali), además se estableció un peso para cada factor y el lugar más estratégico la Ciudad de Bogotá con una calificación de conveniencia de 4,3 sobre 5, tal como lo evidencia la siguiente tabla:

Tabla 9. *Análisis de Localización por Factores*

FACTORES DE LOCALIZACIÓN	PORCENTAJE PONDERADO	BOGOTÁ D.C		FUERA DE BOGOTÁ	
		Calificación (1-5)	Calificación Ponderada	Calificación (1-5)	Calificación Ponderada
Disponibilidad de recurso humano	20%	4	0,8	3	0,6
Concentración porcentual de las entidades pertenecientes al mercado meta	30%	4	1,2	3	0,9
Gastos de representación (viáticos, hospedaje y transporte)	10%	5	0,5	1	0,1
Autonomía de contratación del mercado meta	30%	5	1,5	4	1,2
Seguridad	10%	3	0,3	3	0,3
SUMA TOTAL	100%		4,3		3,1

Fuente: Elaboración propia

7.7.3 Modelo de Gestión Estratégica

El direccionamiento estratégico parte de la misión y visión de A-TI CONSULTORIA para tener claridad del rol que desempeñaremos y la imagen a futuro de cómo deseamos que la empresa.

7.7.4 Direccionamiento estratégico

Misión

Inspirar la institucionalidad colombiana en función de liderar y administrar los recursos públicos de forma responsable y dando cumplimiento a la normatividad vigente, lo anterior, basados en la cultura de la transparencia, la lucha contra la corrupción e integridad, teniendo como medio, la implementación de un programa capaz de integrar y sostener en el tiempo las iniciativas definidas.

Visión

En el año 2030 ser la empresa de consultoría número uno en lo que refiere a la gestión e implementación de programas de transparencia, lucha contra la corrupción e integridad, para las entidades del estado a nivel nacional, basados en sólidos principios y valores como factores garantes de calidad y servicio.

7.7.5 Definición de objetivos y estrategias

a) Objetivos

- Desarrollar un programa de transparencia, lucha contra la corrupción y fomento de la integridad altamente competitivo.
- Proporcionar un servicio que tenga como centro de gravedad el cliente y la satisfacción de las necesidades en referencia a cada situación particular.
- Innovar constantemente los procesos y procedimientos llegando a ser pioneros y referentes para Latinoamérica.

b) Estrategias de diferenciación

Prevención y sensibilización

- Capacitar permanentemente, teniendo como centro de gravedad la cultura de la legalidad.
- Visualizar la transparencia como el mayor activo estratégico de las entidades estatales.
- La prospectiva en transparencia e integridad como factor anticipativo a nuevas amenazas.
- El cliente es nuestra mayor inversión.
- La innovación como parte de nuestro ADN.
- Impulsar el componente ético, principios y valores en las entidades estatales.
- Dar cumplimiento a la legislación vigente en transparencia, lucha contra la corrupción y políticas Existentes.

Acompañamiento

- Acompañar procesos contractuales en las entidades.
- Incentivar las herramientas de control en los procesos de interés.

Evaluación y seguimiento

- Articular los índices de evaluación y normatividad existente.
- Construcción y fomento de indicadores de gestión en transparencia, lucha contra la corrupción e integridad.

c) Estrategia de costos

Costo - beneficio

- Economía de la transparencia en las entidades (costo de la corrupción vs inversión en transparencia)

7.7.6 Análisis Interno y Externo

Esta etapa incluye: La matriz de Evaluación del factor Externo (Amenazas y Oportunidades), Matriz del Perfil competitivo y la matriz de evaluación del Factor Interno (fortalezas y debilidades), del cual, se identificaron las 28 variables principales internas y externas.

a) *Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).*

Se realizó un análisis de los factores críticos externos que influyen en el sector anticorrupción; con estos factores, se asigna una ponderación del peso de cada factor y la calificación del sector. La calificación es de 1 a 4 así: 4 Oportunidad Mayor - 3 Oportunidad - 2 Amenaza - 1 Amenaza mayor.

Tabla 10. *Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) A-TI Consultoría*

No.	Factores críticos a Evaluar - Oportunidades	Peso	Calificación	Total
1	Ambiente generalizado de corrupción en las entidades publicas	14%	4	0,56
2	Ampliar portafolio al sector privado	7%	4	0,28
3	Ingreso de nuevos inversionistas	6%	3	0,18
4	Expandir el servicio geográficamente	9%	3	0,27
5	Existen Dependencias del gobierno que definen las políticas de gestión efectiva en la transparencia y anticorrupción	6%	3	0,18
6	Inclusión de ética y valores en los sistemas de educación y mallas curriculares de Educación formal	8%	3	0,24
	Factores críticos a Evaluar - Amenazas	Peso	Calificación	Total
1	Déficit de personal altamente capacitado en integridad y Compliance	12%	2	0,24
2	Llegada de competidores con servicios similares	8%	2	0,16
3	Dependencia del mercado sector público	10%	2	0,2
4	Cambios en la normatividad en temas de corrupción e integralidad	5%	1	0,05
5	Escepticismo por aplicar cultura organizacional en temas de anticorrupción	7%	2	0,14
6	Poca atención en la sociedad a los temas de ética, principios y valores	8%	2	0,16
	TOTAL	100%		2,66

Fuente: Elaboración propia

A nivel de calificación global la matriz MEFE nos muestra un nivel de atractividad del sector de 2,66 lo cual es un nivel medio alto, con lo cual las oportunidades y amenazas ofrecen una atractividad aceptable para las A-TI CONSULTORIA.

Con el objetivo de enfocar el análisis en los factores que mayor impacto generar sobre la empresa A-TI Consultoría, y de calificar el desempeño de la misma con respecto a estos factores, se realizó un análisis la matriz MEFE ajustada, priorizando los factores con mayor peso y menor calificación, con esto factores, se asigna una ponderación del peso de cada factor y la calificación de la empresa. La calificación es de 1 a 4 así: 4 Alto desempeño - 3 Buen desempeño - 2 Regular desempeño - 1 Bajo desempeño.

Tabla 11. Matriz de Evaluación del Factor Externo Ajustada (MEFE- A) A-TI Consultoría

No.	Factores críticos a Evaluar - Oportunidades	Peso	Calificación	Total
1	Ambiente generalizado de corrupción en las entidades publicas	18%	4	0,72
2	Ampliar portafolio al sector privado	12%	3	0,36
4	Expandir el servicio geográficamente	12%	1	0,12
	Factores críticos a Evaluar - Amenazas	Peso	Calificación	Total
1	Déficit de personal altamente capacitado en integridad y Compliance	25%	3	0,75
2	Llegada de competidores con servicios similares	18%	3	0,54
3	Dependencia del mercado sector público	15%	2	0,3
	TOTAL	100%		2,79

Fuente: Elaboración propia

El desempeño general de la empresa está por debajo de 2,79; con lo cual podemos concluir que se tiene un bajo desempeño con respecto a las amenazas y oportunidades. No obstante, Se observa en la ponderación que el peso global de las amenazas (58%) es más importante que el de las oportunidades (42%), es decir que es necesario que A-TI Consultoría cuente con las medidas necesarias para contrarrestar las amenazas y de esta manera tener un buen desempeño en el mercado.

b) Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).

Se realizó un análisis de los factores críticos internos que influyen en A-TI Consultoría; con estos factores, se asigna una ponderación del peso de cada factor y la calificación del sector. La calificación es de 1 a 4 así: 4 Fortaleza Mayor - 3 Fortaleza - 2 Debilidad - 1 Debilidad mayor.

Luego, se analizamos los factores internos que mayor impacto generan sobre la empresa A-TI Consultoría, y de calificar el desempeño de la misma con respecto a estos factores, se realizó un análisis la matriz MEFI ajustada, priorizando los factores con mayor peso y menor calificación, con esto factores, se asigna una ponderación del peso de cada factor y la calificación de la empresa. La calificación es de 1 a 4 así: 4 Alto desempeño - 3 Buen desempeño - 2 Regular desempeño - 1 Bajo desempeño.

Tabla 12. *Matriz de Evaluación del Factor interno (MEFI) A-TI Consultoría*

No.	Factores críticos a Evaluar - Fortaleza	Peso	Calificación	Total
1	Personal con altos niveles cualificaciones y competencias en los temas de anticorrupción	10%	4	0,4
2	Experiencia nacional e Internacional en los temas de anticorrupción	6%	3	0,18
3	La capacidad y formación para trabajar en equipo.	7%	3	0,21
4	La innovación del servicio	12%	4	0,48
5	La integridad de factores (transparencia-lucha anticorrupción e integridad)	8%	3	0,24
6	Gestión del conocimiento de los procesos anticorrupción desarrollados (Lecciones Aprendidas)	7%	3	0,21
	Factores críticos a Evaluar - Debilidades	Peso	Calificación	Total
1	Acceso restringido a directivos de entidades públicas y privadas (clientes)	9%	1	0,09
2	La falta de experiencia contractual con el sector Público	8%	2	0,16
3	Duplicidad de funciones para desarrollar las consultorías	10%	2	0,2
4	Fuga de información en la gestión del conocimiento de la organización	12%	1	0,12
5	Existencia de Trafico de influencias en el personal que labora en la entidad	6%	2	0,12
6	Poca estandarización en los procesos y procedimientos dentro de la organización.	5%	1	0,05
	TOTAL	100%		2,46

Fuente: Elaboración propia

A nivel de calificación global la matriz MEFI nos muestra un nivel 2,46; lo cual es un nivel medio. Las mayores fortalezas del sector son las de experiencia, nivel de cualificación e innovación de los consultores y las debilidades la segmentación del mercado objetivo, sector público.

Tabla 13. *Matriz de Evaluación del Factor Interno Ajustada (MEFI- A) A-TI Consultoría*

No.	Factores Críticos a Evaluar - Fortaleza	Peso	Calificación	Total
1	Personal con altos niveles cualificaciones y competencias en los temas de anticorrupción	10%	4	0,4
4	La innovación del servicio	12%	4	0,48
5	La integridad de factores (transparencia-lucha anticorrupción e integridad)	8%	3	0,24
	Factores Críticos a Evaluar - Debilidades	Peso	Calificación	Total
2	La falta de experiencia contractual con el sector Público	8%	2	0,16
3	Duplicidad de funciones para desarrollar las consultorías	10%	2	0,2
4	Fuga de información en la gestión del conocimiento de la organización	12%	1	0,12
	TOTAL	100%		1,6

Fuente: Elaboración propia

El desempeño general de la empresa es 1,6 que está por debajo de 2,46; con lo cual podemos concluir que se tiene un bajo desempeño con respecto a las debilidades y amenazas. Por ello, combinando los resultados del MEFE y MEFI denota una estrategia de Resista o Mantener lo cual es coherente dado que es una empresa nueva poco reconocida por los clientes.

7.7.7 Matriz de Afinidad e Impacto

Para desarrollar un alineamiento estratégico entre problemas y soluciones se organizan los factores críticos (debilidades y amenazas) del análisis interno y externo; confrontándolos con las posibles soluciones. Esto permite cuantificar el impacto de cada una de las iniciativas estratégicas (soluciones) planteadas versus los problemas identificados en la fase de diagnóstico o análisis situacional.

Tabla 14. *Matriz de Afinidad e Impacto A-TI Consultoría*

Problemas / Soluciones	Capacitar de manera sistémica al capital humano en contratación estatal	Desarrollo de un portafolio de servicios pensado para el sector privado	Apalancar la estrategia de venta enfocado en la importancia y obligatoriedad del cumplimiento de la ley	Asociarse con nuevos inversionistas que permita ampliar la oferta de servicios geográficamente.	Diseño de un programa de fidelización al cliente que permita fomentar su lealtad.	Impulsar el liderazgo interno y el sentido de pertenencia de parte del personal humano, de la mano con planes de incentivos y el compromiso.
Factores críticos a Evaluar - Amenazas						
Déficit de personal altamente capacitado en integridad y Compliance				1		1
Llegada de competidores con servicios similares				1	1	1
Dependencia del mercado sector público		1			1	
Cambios en la normatividad en temas de corrupción e integridad		1	1			
Escepticismo por aplicar cultura organizacional en temas de anticorrupción	1	1	1			
Poca atención en la sociedad a los temas de ética, principios y valores		1	1			1
Factores críticos a Evaluar - Debilidades						
Acceso restringido a directivos de entidades públicas y privadas (clientes)	1	1		1	1	1
La falta de experiencia contractual con el sector Público	1		1	1	1	1
Duplicidad de funciones para desarrollar las consultorías				1	1	1
Fuga de información en la gestión del conocimiento de la organización			1	1		1
Existencia de Trafico de influencias en el personal que labora en la entidad				1	1	1
Poca estandarización en los procesos y procedimientos dentro de la organización.					1	1
No. Problemas Impactados por Iniciativa	3	5	5	7	7	9
(%) problemas impactados con soluciones	25	42	42	58	58	75%
	%	%	%	%	%	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados son satisfactorios para la asimetría entre los factores críticos y las soluciones planteadas. Destacar la iniciativa de Impulsar el liderazgo interno y el sentido de pertenencia.

7.8 Estudio Legal

7.8.1 Requerimientos legales para el inicio del proyecto

Para poder dar inicio a la constitución de ATI-CONSULTORIA, se realizará mediante la asociación empresarial conocida como sociedad por acciones simplificada (SAS) entendida como una sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas la cual se constituye en persona jurídica, así mismo, los socios serán responsables hasta el monto de los aportes, de acuerdo a la Ley 1258 de 2008 la constitución de dicha sociedad se efectúa a través de documento privado o escritura pública ante la cámara de comercio, es aquí donde los accionistas responden por el monto que han proporcionado a la sociedad, así mismo, es necesario definir en el documento el nombre, documento de identidad y domicilio de cada uno de los accionistas, de igual manera es primordial definir el domicilio de la sociedad, [...]“así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse” (Cámara de Comercio de Palmira, s.f., párr.2)³ .

Con este tipo de sociedad su estructura y administración pueden ser determinadas por los accionistas, en donde pueden habilitar un representante legal.

De acuerdo con la consulta realizada a la Notaria 54 y 38, es necesario tener en cuenta los siguientes ítems para dar inicio a la formalización de la sociedad (Notaría 54 del Círculo de Bogotá, s. f):

- A. Para formar una Sociedad de cualquier tipo, se requiere de dos o más personas que están de acuerdo en constituirla.

³ Asesoría de abogado Jurídico. Banco de Bogotá. 17 de octubre de 2017. Tramitología, elementos de constitución y aspectos legales.

- B. Determinar, con la asesoría de un abogado y de acuerdo a la conveniencia de los eventuales socios, que tipo de sociedad es más conveniente.
- C. Una vez determinado lo anterior, el abogado debe redactar un borrador de la sociedad requerida y enviarlo a la Notaría, donde se confeccionará la escritura pública.
- D. Hecha la escritura en la Notaría, los socios la firman, el abogado confecciona un extracto de la escritura y el Notario autoriza la escritura y su extracto.
- E. Terminado el trámite de la escritura, se inscriben dos copias del extracto de ella en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces que corresponda al domicilio social y otro extracto se publica en el Diario Oficial. Ambos trámites deben realizarse dentro de los 60 días desde que se firma la escritura en Notaría.
- F. Realizada la inscripción y la publicación del extracto, con copia de ambos documentos y de la escritura de sociedad, se debe concurrir al Servicio de Impuestos Internos para solicitar la Iniciación de Actividades y el RUT de la Sociedad.

7.8.2 Escritura Pública

De acuerdo a las tarifas emitidas por la Cámara de Comercio, las tarifas de los servicios de registros públicos de acuerdo al decreto 1074 del 26 de mayo del 2015 (Cámara de Comercio, 2017), varían según los activos y su representación en SMMLV. En este caso, la constitución como S.A.S se efectuará a través de escritura pública y para ello se tendrá en cuenta la participación de cada uno de los integrantes, los socios serán los únicos dueños de las acciones con una participación accionaria de 33,3% cada uno, para esto se anexa la relación de acuerdo a los derechos liquidados sobre el total de activos. Así mismo para la constitución de escritura pública se efectúa ante una notaría en el cual se debe adjuntar una serie de requisitos para el inicio del proceso, en los que se incluyen: El texto de la escritura, paz y salvos respectivos

incluidos el impuesto predial, administración y demás. Se constituyen por Escritura Pública las Sociedades Anónimas, Limitadas, Colectivas, en Comandita Simple y las sociedades en Comandita por Acciones.

Tabla 15. *Tarifas de servicios - Cámara de Comercio de Bogotá D.C*

RANGO DE ACTIVOS (En salarios mínimos)		RANGO DE ACTIVOS		TARIFA	TARIFA
Mayor a	Menor o igual a	Mayor a	Menor o igual a	%	en \$
				SMMLV	
87	105	67.968.054	82.030.4105	73,43	574.000
105	123	82.030.410	96.092.766	83,57	653.000
123	140	96.092.766	109.373.880	93,01	727.000
140	158	109.373.88	123.436.236	103,15	806.000
		0			

Fuente: Cámara de Comercio (2018)

7.8.3 Inscripción en el registro mercantil

De acuerdo con la guía No. 18 de la cámara de comercio, el registro mercantil (la matrícula mercantil) es la inscripción que se hace de los comerciantes (persona natural o jurídica) en el registro mercantil que administran las cámaras de comercio (Cámara de Comercio, s. f., Guía 18). Para poder dar inicio a la inscripción y efectos de la matrícula, se debe exteriorizar en la cámara con jurisdicción en Bogotá como domicilio principal. La matrícula mercantil (...) “es la inscripción que se hace de los comerciantes (persona natural o jurídica) en el registro mercantil que administran las cámaras de comercio” (Cámara de Comercio, s. f., p. 4).

“Todos los empresarios (persona natural o jurídica) deben renovar su matrícula mercantil entre los meses de enero a marzo de cada año, para obtener beneficios que de ella se derivan y evitar sanciones legales” (Cámara de comercio, s.f., p.4). La consideración de la renovación de la matrícula se podrá realizar de manera virtual en www.ccb.org.co (Servicios en línea/ Renovación de Matrícula Mercantil) o de manera presencial, para esto es indispensable diligenciar la documentación requerida, presentarlo y cancelar los derechos referentes. De igual manera, en el reporte del formulario se debe colocar el balance con corte a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior.



Figura

Fuente: elaboración propia

7.8.4 Marco Jurídico del Proyecto

Para el desarrollo del proyecto, se hace necesario revisar el tema de las leyes según la constitución, leyes, decretos, acuerdos, donde se incluyen así mismo las resoluciones, dentro de esta se tiene lo código de actividades y tarifas para Impuesto de Industria y Comercio según Ley 14 de 1983 y Acuerdo 67 de 2008.

Los códigos de actividad y tarifas de industria y comercio varían de acuerdo a la ciudad-municipio. Una vez se constituye la empresa, se realiza la definición de la operación, es

importante revisar el funcionamiento a través de establecimientos de comercio y tener en cuenta que se debe cumplir con algunos requisitos por el Estado con el fin de garantizar la seguridad, tranquilidad, confianza y demás al momento de ejercer las diferentes actividades económicas que se desarrollan, y según la secretaria general de hacienda mencionan: las actividades de servicio para las diferentes compañías prestadoras de servicio, indican que:

[...]“Es toda tarea, labor o trabajo ejecutado por persona natural, jurídica o por sociedad de hecho, sin que medie relación labora el con quién lo contrata, que genere una contraprestación en dinero o en especie y que se concrete en la obligación de hacer, sin importar que en ella predomine el factor material o intelectual” (Secretaría Distrital de Hacienda, s.f., p.111).

Es aquí donde es importante regularse por los diferentes estamentos y contemplar todo el tema de impuestos, el registro de los libros de comercio a fin de garantizar una transparencia en cuanto a la información y veracidad, así mismo el marco jurídico nos basamos en toda la constitución para sociedades SAS (Sociedad por Acciones Simplificada creada por la Ley 1258 de diciembre 5 de 2008.

7.8.5 Aspectos Tributarios

Para el proyecto de constitución A-TI consultoría, en el aspecto contable y tributario esta será de tipo SAS la cual se relacionan como sociedades anónimas. De acuerdo con el Estatuto Tributario, la SAS es gravadas y por lo tanto tributará a la tarifa de renta, el cual corresponde al régimen ordinario y muchos casos al especial, así mismo se tendrá el compromiso del IVA e ICA, según la actividad económica, responsable del timbre, de igual manera sujeto del GMF como todas las demás sociedades, sin perjuicio de que los accionistas paguen el impuesto que les corresponda sobre sus acciones y dividendos o certificados de inversión y utilidades.

Una SAS, debe llevar contabilidad en libros registrados, emitir reportes de los estados financieros de propósito general, a presentar informe de gestión y deberán regirse por los principios de contabilidad, al igual que el artículo 95 numeral 9º de la Constitución Política de Colombia, donde se menciona que todos los ciudadanos tienen el deber de “[...] contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado dentro de conceptos de justicia y equidad” (Constitución política, 1991, Art. 95)



Figura 16. Régimen Tributario para la SAS

Fuente: Elaboración propia

7.8.6 Impuestos Nacionales, Departamentales, Distritales y Municipales.

De acuerdo al sistema tributario en Colombia, se tienen varias cargas tributarias en los cuales se contempla los impuestos nacionales correspondientes a:

[...] Obligaciones especiales de procedimiento para el pago y el control, en este listado se tiene: el Impuesto de Renta y Complementarios (Ganancias Ocasionales), el Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a los Gravámenes Financieros, y el Impuesto al Patrimonio y Retención en la Fuente (Morales, 2015, p.).

IMPTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Es un impuesto de carácter nacional que grava los ingresos ordinarios y extraordinarios e integra las ganancias y remesas.
IMPTO AL PATRIMONIO	<ul style="list-style-type: none"> • Es un gravamen creado a cargo de las personas jurídicas y naturales y declarantes contribuyentes del impuesto de renta, durante los años gravables 2007, 2008, 2009 y 2010, que al 1° de enero de 2007 posean un patrimonio líquido igual o superior a \$3.000.000.000
GRAVAMEN A LOS MOVIMIENTOS FINANCIEROS-GMF	<ul style="list-style-type: none"> • Se causa al momento en que se produzca la disposición de los recursos objeto de una transacción financiera. El hecho generador del GMF lo constituye la realización de las transacciones

Figura 17. Régimen tributario territorial para la SAS

Fuente: elaboración propia

7.8.7 Aspectos Laborales

Dentro de los aspectos laborales, se tiene normas laborales y de seguridad social a fin de cuidar por la protección y seguridad de sus trabajadores. Por tanto, la ley ha creado derechos, garantías, prestaciones sociales que buscan brindar al trabajador la protección a cualquier situación y eventualidad que se derivan del trabajo y de la continuidad con el pasar de los años (vejez, invalidez, muerte, desempleo, incapacidad, entre otras), es de suma importancia establecer los tipos de contrato los cuales se van a emplear. Así mismo el salario debe pagarse por períodos iguales y vencidos, en pesos colombianos.

7.8.8 Relación laboral (tipo de contratación)

La contratación en Colombia varía de acuerdo a la Ley, “(...) dichos contratos pueden ser verbales o escritos y se consideran ley para las partes. Es decir que su incumplimiento, por parte del empleador o del empleado, implica sanciones legales y monetarias”. En este orden, para la

compañía se tiene los contratos de prestación de servicios, el contrato de trabajo no requiere términos específicos, así mismo se establece entre las partes. Basta que concurren (...) “los elementos constitutivos del contrato para que éste exista y las partes queden sometidas a las regulaciones del Código Sustantivo del Trabajo⁴.

7.9 Estudio de Impacto Medio Ambiental

AT-I es una compañía comprometida con la protección de nuestro entorno y medio ambiente, en atención a lo anterior nuestros hábitos de consumo se orientan a reducir al máximo el impacto ambiental y responsabilidad social tanto al interior de nuestra organización como el hecho de que mediante nuestra consultoría se impulsen iniciativas que se alineen con esta filosofía empresarial.

En atención a lo anterior acciones como:

- a) El uso eficiente de la energía, mediante el empleo de lámparas de bajo consumo, apagar los ordenadores si no se están utilizando y empleo de salvapantallas de color negro que utilizan menos energía.
- b) El consumo responsable del agua.
- c) La reducción del consumo de papel hasta llegar a indicadores de cero papeles
- d) Rechazo de mobiliario en nuestras instalaciones fabricados con plástico PVC dando prioridad a materiales naturales libres de sustancias tóxicas.
- e) Calcular la huella ambiental de nuestras actividades y la de nuestros colaboradores dando prioridad a los de menor consumo.
- f) Sensibilización de la importancia de la sostenibilidad ambiental

⁴ Detalles del contrato de prestación de servicios. Tomado de Elemplo.com el 2 de agosto de 2018.

- g) Implementar en nuestro programa de integridad y transparencia como desde la protección del entorno se puede contribuir a la transparencia (economía ambiental).

Estudio Financiero. En el estudio financiero se pretende establecer la factibilidad financiera o no del proyecto, en este caso de la empresa de consultoría bajo el modelo de negocios propuesto.

7.10 Definición de las variables macroeconómicas (inflación)

La inflación proyectada para los cinco años de evaluación del proyecto se estimó en promedio para cada año en un 4%; Para llegar a este valor, nos basamos en el histórico de los últimos cuatro años, pero en especial bajo el entendido que la tasa de cambio se mantiene y las tasas interés, la inflación puede subir moderadamente con respecto al histórico.

7.11 Inversión

7.11.1 Tangible

Dado que la empresa es de servicios, los tangibles están valorados en activos fijos están enfocados en equipos de cómputo, licencias de software, muebles y enseres, descritos en la tabla 16.

Tabla 16. *Inversión En Activos Fijos*

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	VALOR
Muebles y Enseres	30.000.000
Equipos de Cómputo - Licencias	13.000.000
Inversión pre operativa – Adecuación Oficina	10.000.000
TOTAL	53.000.000

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial tangibles es de \$53.000.000, siendo el 57% en muebles y enseres, siendo ocho (8) escritorios con modulares con igual sillas ergonómicas, punto de recepción con Tándem de cuatro puestos de espera. En cuanto el capital de trabajo este oscila los \$47.000.000

7.11.2 Intangible

Los gastos en servicios como gastos pre operativos (registro mercantil, impuesto de registro), seguido del diseño de la página web con dominio; además de la publicidad en redes sociales especializadas, tal como se relaciona a continuación:

Tabla 17. *Inversión en intangibles*

INVERSIÓN DE INTANGIBLES	VALOR
Gastos pre operativos (Constitución De Empresa)	1.250.000
Diseño de Página Web	3.750.000
Publicidad en Redes Sociales	2.000.000
TOTAL	7.000.000

Fuente: Elaboración propia

7.11.3 Ingresos, Costos y Gastos

7.11.3.1 *Ingresos operacionales*

Los ingresos operaciones están determinados por la proyección de ventas por año, teniendo en cuenta los tipos de servicio y modelación que ofrece A-TI Consultoría escogido por el cliente

(básico, intermedio y avanzado)⁵, se han identificado cuatro (4) escenarios para proyectar los ingresos operacionales. El primero es el escenario promedio, donde se obtuvo una media de los factores multiplicativos (Tipo de Proyecto, Tamaño de Entidad, Complejidad) para un total de \$9.730.749.447 millones de pesos en cinco años.

Tabla 18. *Ingresos operacionales por escenario*

AÑOS	CAPACIDAD (No. Empresas asesoradas)	Escenario Promedio	Escenario Pésimo	Escenario Positivista
1	3	834.064.238	575.896.346	1.104.048.755
2	6	1.668.128.477	1.151.792.693	2.208.097.509
3	7	1.946.149.889	1.343.758.142	2.576.113.761
4	9	2.502.192.715	1.727.689.039	3.312.146.264
5	10	2.780.214.128	1.919.654.488	3.680.162.516
TOTAL	35	9.730.749.447	6.718.790.708	12.880.568.804

Fuente: Elaboración propia

El segundo escenario pesimista, donde se obtuvo una media de los ítems más bajos de los factores multiplicativos (Tipo de Proyecto Nuevo, Tamaño de Entidad pequeña, Complejidad baja) para un total de \$9.730.749.447 millones de pesos en 5 años. Seguido por un escenario medio de los factores multiplicativos (Tipo de Proyecto Nuevo, Tamaño de Entidad grande, Complejidad alta) para una suma superior a los \$6.719 millones de pesos en cinco años.

Para los fines pertinentes de esta investigación se utilizará únicamente el escenario promedio como medida de proyección.

⁵ Para los fines de esta valoración cuantitativa se escogió en promedio para todos los escenarios el modelo intermedio de intervención a entidades (1) Especialista, (1) Magister y un (1) PhD).

3.1.1.1 Costos y Gastos de Operación

Los Gastos y costos de Operación corresponden a los “egresos” para una empresa de servicios. Los cuales están compuestos por los siguientes conceptos:

1. Sueldos y prestaciones del personal administrativo.
2. Sueldos y prestaciones de los consultores.
3. Erogaciones por viáticos y gastos de representación.

Teniendo en cuenta los tres modelos de Consultoría escogido por el cliente (básico, intermedio y avanzado) en la siguiente tabla se proyectaron los costos variables a por servicio, relacionados a continuación:

COSTOS VARIABLES DEL RECURSO HUMANO POR SERVICIO – CIFRAS EN MILES									
CARGOS POR SERVICIOS	PERFIL DEL CARGO	SUELDO MÁS PRESTACIONES POR MES	MESES	BASICO		MEDIO		AVANZADO	
				CANT	COSTO	CANT	COSTO	CANT	COSTO
Consultor especialista	Profesional con Especialización	6.000	4	2	48.000	1	24.000.000	2	48.000.000
Consultor Magister	Profesional con Maestría	9.000	4	1	36.000	1	36.000.000	2	72.000.000
Consultor PHD	Profesional con PhD	13.500	4	-	-	1	54.000.000	1	54.000.000
					84.000.000		114.000.000		174.000.000
							PROMEDIO		124.000.000

Fuente: Elaboración propia

Para proyectar a 5 años los gastos operaciones se tuvieron en cuenta la inflación de 4%/año para el aumento de los salarios. La Tabla No. 20. Muestra año a año los montos de los costos operacionales, cifras en miles de pesos.

Tabla 2019. *Costos de operación*

COSTOS FIJOS					
CARGOS	SUELDO MÁS PRESTACIONES POR MES		TOTAL AÑO		
Director de las Consultorías	9,75		117		
Asistente administrativo	5,25		63		
Practicante	3,00		36		
TOTAL	18		216		
COSTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. De servicios	3	6	7	9	10
Gasto de personal por servicio	124	129	137	148	162
TOTAL COSTOS VARIABLES	372	774	957	1.329	1.624
COSTOS FIJOS	216	238	266	303	352
GASTOS DE REPRESENTAION	25	28	31	35	41
TOTAL COSTOS	613	1.039	1.254	1.667	2.017

Fuente: Elaboración propia. Cifras en millones de pesos.

7.11.3.2 *Gastos Administrativos*

Los gastos administrativos están relacionados con el funcionamiento de la empresa, tales como arrendamientos, servicios públicos, comunicaciones, internet, papelería, aseo, cafetería, depreciaciones y amortizaciones, seguros, pólizas de cumplimiento, etcétera. En la siguiente tabla se especifican los gastos proyectado a cinco años:

Tabla 20. *Proyección de Gastos Administrativo*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Arrendamiento	81.600	89.760	98.736	108.610	119.471	498.176

Servicios públicos	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464	6.105
Telefonía fija - Internet oficina	300	330	363	399	439	1.832
Papelería	3.000	3.300	3.630	3.993	4.392	18.315
Aseo	14.400	15.840	17.424	19.166	21.083	87.913
Cafetería	2.400	2.640	2.904	3.194	3.514	14.652
Mantenimiento Softwares	2.400	2.640	2.904	3.194	3.514	14.652
Pólizas Contractuales	5.000	12.000	13.000	14.000	15.000	59.000
Otros	2.000	2.200	2.420	2.662	2.928	12.210
TOTAL	112.100	129.810	142.591	156.550	171.805	712.856

Fuente: Elaboración propia. Cifras en miles de pesos.

El arriendo concentra el 69% de estos gastos. En total estos gastos administrativos superan los \$639 millones de pesos. Por otro lado, las depreciaciones se hacen por el método de línea recta con una vida útil de diez (10) años para los muebles y enseres; y de cinco (5) años para equipo de cómputo. Por otro lado, hay un gasto de venta de 10%, 8% y 6% del total facturado como Gastos de Representación y/o Comisión para la oferta del producto y cierre de contratos en los años 2, 4 y 6 respectivamente con clientes.

Tabla 21. *Depreciaciones*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	30.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Equipos de Cómputo	13.000.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
TOTAL	43.000.000	5.600.000	5.600.000	5.600.000	5.600.000

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los gastos de pre operación, los cuales ascienden a \$10.000.000 serán cargados todos al primer año de operaciones; el valor de los activos intangibles por \$7.000.000 serán diferidos por cinco años, horizonte del proyecto.

Tabla 22. *Amortizaciones*

ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
---------	-------	-------	-------	-------	-------

Intangibles	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Inversión pre operativa – Adecuación	2.280.000	2.280.000	2.280.000	2.280.000	2.280.000
TOTAL	3.280.000	3.2800.000	3.2800.000	3.280.00.000	3.280.000

Fuente: Elaboración propia.

7.11.4 Estados Financieros Proyectados

3.1.1.2 Estado de resultado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES		834	1.668	1.946	2.502	2.780
- Costos de Operación		613	1.039	1.254	1.667	2.017
UTILIDAD BRUTA		221	629	692	835	764
- Gastos Administrativos		112	130	143	157	172
- Gastos De ventas		83	167	195	250	278
- Depreciaciones		24	6	6	6	6
- Amortizaciones		3	3	3	3	5
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS		- 1	324	346	419	303
- Impuestos (33,3%)		- 0	107	114	138	100
UTILIDAD NETA		- 1	217	232	281	203

Fuente: Elaboración propia. Cifras en millones de pesos.

Tabla 23. *Balance General*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	100	113	360	654	1.020	1.244
ACTIVO NO CORRIENTE	71	45	36	27	18	8
Activos fijos	53	30	24	19	13	8
Activos intangibles	7	6	5	4	3	-
Activos Diferidos	11	9	7	5	2	-
ACTIVO CORRIENTE	29	68	324	627	1.002	1.237
Efectivo Bancos	28,6	68	324	627	1.002	1.237
PASIVOS	0	14	44	106	191	212
PATRIMONIO	100	99	316	548	829	1.032
Capital	100	100	100	100	100	100
Utilidad	0	- 1	217	232	281	203

PASIVO + PATRIMONIO	100	113	360	654	1.020	1.244
----------------------------	------------	------------	------------	------------	--------------	--------------

Fuente: Elaboración propia. Cifras en millones de pesos

Tabla 24. *Flujo de caja*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
UTILIDAD NETA		167	631	730	1.054	1.233
+ Depreciaciones		43	6	6	6	6
+ Amortizaciones		11	1	1	1	1
FLUJO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-	222	638	737	1.061	1.240
Egresos						
- Operativos		334	463	564	587	626
- Gastos Administrativos		112	123	129	134	140
- Gastos De ventas		83	133	156	200	167
- Inversión (Act fijos – capital de Trabajo)	100	-	-	-	-	-
FLUJO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSION	100	530	720	849	922	933
Saldo Anterior		47	117	353	401	570
FLUJO DE CAJA NETO	-100	-32	256	303	375	235

Fuente: Elaboración propia. Cifras en millones de pesos.

El proyecto tiene un horizonte de cinco años, sin embargo, esto no significa que al finalizar dicho periodo no se contemple la posibilidad de continuar la empresa. Se hará el análisis de viabilidad contemplando la venta de activos al finalizar los cinco años.

7.11.5 Criterios de Evaluación

a) **Tasa Interna de Oportunidad - TIO.** La tasa de oportunidad es el 15% EA, que equivale a la rentabilidad que obtendrían si invierten el capital en renta variable y riesgo medio en entidades financieras. Se espera que el proyecto genere una rentabilidad superior a la TIO.

b) **Tasa Interna de Rentabilidad.** La tasa interna de rentabilidad del proyecto es del 110%

EA

c) **Tasa Interna de Modificada.** La tasa interna de rentabilidad del proyecto es del 61%

EA., es decir, si los socios tomas el flujo de caja y lo reinvierten a su tasa de oportunidad obtendrían esta rentabilidad durante los cinco años.

d) **Valor Presente Neto.** El valor ganado en el proyecto (Excedente) a pesos de hoy equivale a \$695 Millones de pesos.

e) **Análisis de sensibilidad de acuerdo con los escenarios:**

Escenario	TIR	TIRM	VPN
Pésimo	36,83%	20,57%	232
Positivista	1436,26%	802,36%	9.051
Promedio	110,48%	61,72%	695

f) **Costos totales.** Los costos totales ascienden a \$6.589 millones de pesos en los cinco años de operación del cual, los costos de operación concentran el 63% seguido del pago de impuestos con el 32%. La siguiente tabla muestra en concreto los rubros y el total año por año.

Tabla 25. *Costos Totales del proyecto*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Activos Fijos	53					
Inversión Capital de trabajo	47					
Costos de Operación		613	1.039	1.254	1.667	2.017
Gastos Administrativos		112	130	143	157	172
Gastos De ventas		83	167	195	250	278
Pago de impuestos		- 0	107	114	138	100
TOTALES	100	808	1.442	1.705	2.212	2.566

Fuente: Elaboración propia. Cifras en millones de pesos.

7.12 Implementación

Este proyecto se centra en crear una empresa de consultoría, que se especializa en asesorar entidades del estado con un diferenciador que integrando tres componentes esenciales: mecanismos que impulsan la transparencia, iniciativas contra la corrupción, y un componente ético advertido de un marco robusto de principios y valores, lo anterior orientado a lograr su modelo que garantice la sostenibilidad.

La estructura de descomposición del trabajo (EDT), se basa en tres niveles, el primero hace referencia a nuestro proyecto, seguido por nuestros entregables y/o productos y por ultimo las actividades.

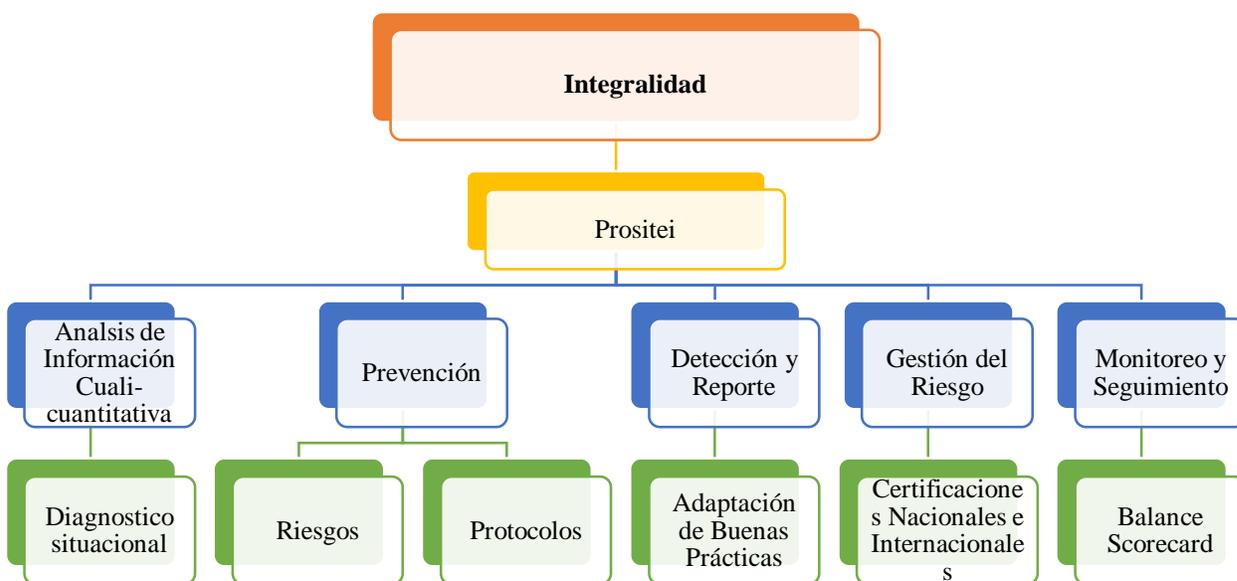


Figura 18. Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT) de Prositei

Fuente: Elaboración propia

Con base en el Prositei como piedra angular de A-TI consultoría tiene un solo producto con cinco entregables que consolidan un programa de anticorrupción y Compliance. Así mismo cada producto tiene asociado al menos una actividad que representa los paquetes de trabajo.

7.13 Tiempo

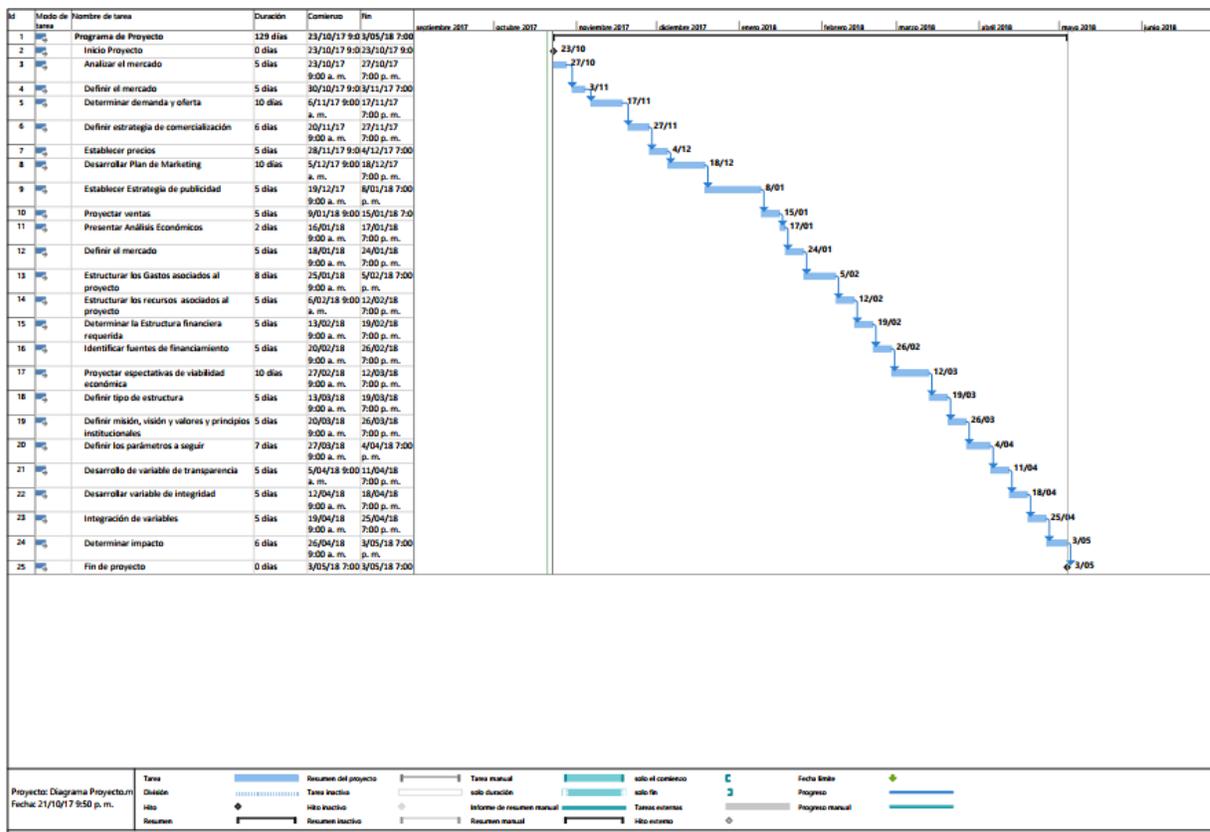


Figura 19.

Fuente: Elaboración propia

En esta línea de tiempo están marcados los hitos que constituyeron este proyecto. Estos van desde el inicio del proyecto, seguido del estudio de mercado incluyendo la estratégica comercial y de marketing; así mismo se determinó el tema de precios de venta, gastos e ingresos proyectados para tener un modelo financiero acorde a la viabilidad de la empresa; por ultimo

pasamos a los aspectos administrativos y organizacionales teniendo en cuenta las variables de implementación en el programa de integridad Prositei.

8 Conclusiones

En los indicadores de calidad institucional que aplican medición para Colombia, denotan una leve mejoría en la percepción de la corrupción, sin decir que llegar a esté sea muy adelantador, pues las cifra deja entrever que el fenómeno de corrupción es endémico y que permea todas las sociedades sin distinción ni discriminación alguna.

Los estudios recientes de calidad institucional aplicados a Colombia han examinado los determinantes basados en la clasificación económica y política, sin embargo, esta investigación anexo la categoría de Sociocultural. Así mismo, contamos con esquemas de política pública desde la constitución de 1991(Leyes, planes y programas, organizaciones y agencias) para mitigar hechos de corrupción que atenten contra la legitimidad institucional.

Este estudio demostró en términos de factibilidad la creación de la A-TI Consultoría desde el punto de vista, técnico, organizacional y financiero. Por tanto, se procede a demostrar en cada análisis la factibilidad estudiada:

- **Estudio de Mercado:** Existe un mercado potencial en 79 clientes (empresas públicas de riesgo alto y muy alto en ITN), con obligatoriedad de cumplir la Ley de Transparencia y Anti corrupción por lo cual el mercado meta sería aproximadamente 24 clientes en 5 años. En cuanto a la competencia, las consultoras McKinsey, KPMG, Enciso Vanegas: Abogados & Consultores, Brigard y Urrutia, Deloitte y Risk Consulting Colombia son nuestra competencia directa. De ahí que nuestro valor agregado y diferencial está en la implementación del Programa Sistémico de

Transparencia e Integridad con las estrategias de Prevención, Detección y Reporte (PROSITEI).

- **Estudio Técnico:** A-TI CONSULTORIA, diseña y aplica, ajustando proporciones los servicios de consultoría bajo el programa sistémico de transparencia e integridad en tres etapas, la primera analizando sistemáticamente la brecha entre la situación actual y su situación deseada con análisis cuali-cuantitativos; seguido por la clasificación de riesgos. Luego diseñamos estrategias propias y/o adaptamos estrategias genéricas y, por último, adaptar las organizaciones a los modelos internacionales que permiten implementar gestionar la integridad y transparencia, tales como la ISO 19600, ISO 37001 y la ISO 31000.
- **Estudio Administrativo y legal:** para el desarrollo de las consultorías el mayor grado de concentración de insumos son los consultores; personas con alta formación y experiencia. Así mismo, existe un esquema de operación básico para atender los requerimientos logísticos y administrativos de las consultorías. De la misma manera la capacidad instalada de atención a consultorías se basa en personal propio y outsourcing, siendo máximo tres clientes atendidos al tiempo para no depender de servicios foráneos.
- Desde el punto de vista legal, para poder dar inicio a la constitución de ATI-CONSULTORIA, se realizará mediante la asociación empresarial conocida como sociedad por acciones simplificada (SAS) cuyo compromiso se obliga a pagar los IVA e ICA, e impuestos territoriales.
- **Estudio Financiero:** En el aspecto financiero el modelo de negocio propuesto muestra una TIR del 55% con un margen de utilidad neta del promedio de 36% en los 5 años

de proyección financiera. Por su parte, los costos totales ascienden a \$5.933 millones de pesos en los cinco años de operación del cual, los costos de operación concentran el 53% seguido del pago de impuestos con el 32%. Así mismo, El valor ganado en el proyecto (Excedente) a pesos de hoy equivale a \$919 Millones de pesos.

- Para el modelo estratégico basado en análisis interno y externo de la empresa A-TI consultoría, vemos una buena oportunidad el Ambiente generalizado de corrupción en las entidades públicas, pero también una Amenaza el déficit de personal altamente capacitado en integridad y Compliance, de hecho, combinando los resultados del MEFÉ y MEFI denota una estrategia de Resista o Mantener lo cual es coherente dado que es una empresa nueva poco reconocida por los clientes. Así mismo, la Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT) se basa en el PROSITEI como piedra angular de A-TI consultoría tiene un solo producto con cinco entregables que consolidan un programa de anticorrupción y Compliance.

9 **Bibliografía**

- Abdiweli, A., & Hodan, I. (2003). Determinants of economic corruption: a cross-country comparison. *Cato Journal*, 22(3), 449-466.
- Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. (2005). *Institutions as the Fundamental Cause of Long-Run Growth*. Obtenido de <https://economics.mit.edu/files/4469>
- Ahrend, R. (2002). *Press Freedom, Human Capital and Corruption*. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=620102
- Alberdi, J. (s.f.). *Buen gobierno*. Obtenido de Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/24>
- Alesina, A., & Angeletos, G. (2005). Corruption, inequality, and fairness. *Journal of Monetary Economics*, 52(7), 1227-1244.
- Alesina, A., & Giuliano, P. (2015). Culture and Institutions. *Journal of Economic Literature*, 53(4), 898-944.
- Alesina, A., & La Ferrara, E. (2005). *Ethnic Diversity and Economic Performance*. Obtenido de Harvard Institute of Economic Research: https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/4553005/alesinassrn_ethnicdiversity.pdf?sequence=2
- Alesina, A., & Rodrik, D. (1994). Distributive Politics and Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics* 109 (2), 465-490.
- Alonso, J., & Garcimartin, C. (2011). *El impacto de la ayuda internacional*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/47281485_El_impacto_de_la_ayuda_internacional_en_la_calidad_de_las_instituciones

- Amundsen, I. (1997). *Political Corruption: An Introduction to the Issues*. Obtenido de <https://www.cmi.no/publications/1040-political-corruption>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Editorial LEJIS.
- Auty, R. (1993). *Sustaining Development in Mineral Economies: The Resource Curse Thesis*. London: Routledge; Edición.
- Azfar, O., & Gurgur, T. (2005). *Government Effectiveness, Crime Rates and Crime Reporting*. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=723681
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID . (2003). *Modernización del Modernización del Estado: documento de estrategia*. Washington: BID (GN-2235-1).
- Banco Mundial. (1991). *Managing Development: the Governance Dimension; a Discussion Paper*. Obtenido de <http://documents.worldbank.org/curated/en/884111468134710535/Managing-development-the-governance-dimension>
- Barro, R. (2000). *Inequality and Growth in a Panel of Countries*. Cambridge, Massachusetts: National Science Foundation. American Enterprise. Harvard University.
- Barro, R., & Lee, J. (2013). A New Data Set of Educational Attainment in the World. *Journal of Development Economics*, 104, 184-198.
- Basman, R. L. (1960). On finite sample distributions of generalized classical linear identifiability test statistics. *Journal of the American Statistical Association* 55, 650–659.
- Becker, G. (1997). *The Economics of Life*. New York, NY: McGraw-Hill. New York : McGraw-Hill.

- Bjørnskov, C., & Méon, P. (2013). Is trust the missing root of institutions, education, and development? *Public Choice*, 157(3-4), 641-669.
- Bliss, C., & Di Tella, R. (1997). Does Competition Kill Corruption? *Journal of political Economics*, 105(5), 1001-1023.
- Boehm, F., & Lambsdorff, J. (2009). Corrupción y anticorrupción: una perspectiva neo-institucional. *Revista de Economía Institucional*, 2(21), 89-115.
- Brunetti, A., & Weder, B. (1998). Investment and institutional uncertainty: A comparative study of different uncertainty measures. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 134(3), 513-533.
- Brunetti, A., & Weder, B. (2003). A free press is bad news for corruption. *Journal of Public Economics*, 87, 1801–1824.
- Brunnschweiler, C. (2008). Cursing the Blessings? Natural Resource Abundance, Institutions and Economic Growth. *World Development*, 36, 399–419.
- Bulte, D., & Deacon, R. (2005). Resource intensity, institutions and development. *World Development*, 33 (7), 1029 - 1044.
- Caetano, G. (2003). *Informe de Coyuntura*. Uruguay: Trilce.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). *tarifa de los registros de servicios públicos*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/18490/Tarifas%20de%20Registros%20P%C3%ABlicos%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *¿Cómo constituir y matricular una sociedad?* Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Sobre-nuestros-registros/Matricula-mercantil/Como-constituir-y-matricular-una-sociedad>

- Cámara de Comercio de Palmira. (s.f.). *Tipo de Sociedades*. Obtenido de <https://ccpalmira.org.co/portal/articulos-de-menu/633-tipo-de-sociedades>
- Carlin, R. (2006). The Socioeconomic Roots of Support for Democracy and the Quality of Democracy in Latin America. *Revista de Ciencia Política*, 26 (1), 48-66.
- Cebula, R., Clark, J., & Mixon, F. (2013). The Impact of Economic Freedom on Per Capita Real GDP: A Study of OECD Nation. *The Journal of regional analysis & Policy*, (1), 34-41.
- Chowdhury, S. (2004). The effects of democracy and press freedom on corruption: an empirical test. *Economic Letters*, 85, 93-101.
- Coast, R. (1960). The problem of Social Cost. *Journal of law and Economics*, 1-44.
- Colombia, C. d. (2000). Ley 610 de 15 de agosto de 2000. Diario Oficial No. 44.133. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (1983). Ley 1983 de 6 de julio de 1983. Diario Oficial No. 36.288 . Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 80 de 28 de octubre de 1993. Diario Oficial No. 41.094. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 134 de 31 de mayo de 1994. Diario Oficial 41.373. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (1995). Ley 190 de 6 de junio de 1995. Diario Oficial No. 41.878. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (19998). Ley 489 de 20 de diciembre de 1998. Diario Oficial No. 43.464. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 599 de 24 de julio de 2000. Diario Oficial No. 44.097. Bogotá, Colombia.

- Congreso de la República de Colombia. (2003). Ley 850 de 18 de noviembre de 2003. Diario Oficial No. 45.376. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 890 7 de julio de 2004. Diario Oficial No. 45.602. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2010). Ley 1429 de 29 de diciembre de 2010. Diario Oficial No. 47.937. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1150 de 16 de julio de 2011. Diario Oficial No. 46.691. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1474 de 12 de julio de 2011. Diario Oficial No. 48.128. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2014). Ley 1712 de 6 de marzo de 2014. Diario Oficial No. 49.084. Bogotá, Colombia.
- Cotte, A. (2014). Corruption, Economic Development, and Insecurity in Colombia. En I. Osman, A. Anouze, & A. Emrouznejad, *Handbook of Research on Strategic Performance Management and Measurement Using Data Envelopment Analysis* (págs. 373-387). Pensilvania: IGI Global.
- Del Monte, A., & Papagni, E. (2001). Public expenditure, corruption, and economic growth: the case of Italy. *European Journal of Political Economy* , 17(1), 1–16.
- Delavallade, C. (2006). Corruption and distribution of public spending in developing countries. *Journal of Economics and Finance*, 30(2), 222–239.
- Desmet, K., Ortuño, I., & Wacziarg, R. (2015). *Culture, Ethnicity and Diversity*. Obtenido de <https://www.nber.org/papers/w20989.pdf>
- Durbin, J. (1954). Errors in variables. *Review of the International Statistical Institute*, 22, 23–32.

- Easterly, W., & Levine, R. (1997). Africa's Growth Tragedy: Policies and Ethnic Divisions. *The Quarterly Journal of Economics* 112 (4), 1203-1250.
- Easterly, W., & Levine, R. (2003). Tropics, germs, and crops: How endowments influence economic development. *Journal of Monetary Economics*, 50(1), 3-39.
- Eicher, T., García, C., & Van Ypersele, T. (2009). Education, corruption, and the distribution of income. *Journal of Economic Growth*, 14(3), 205–231.
- Everhart, S. S. (2009). Corruption, governance, investment and growth in emerging markets. *Journal Applied Economics*, 50-69.
- Fernandez, M. (2005). *La Abundancia de Recursos Naturales y el Crecimiento Económico en América Latina*. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/cuestiones_economicas/images/PDFS/2005/No1/Vol.21-1-2005MarioFernandez.pdf
- Fjeldstad, O., Amundsen, I., & Sissener, T. (2000). *Research on Corruption: A policy Oriented Survey*. Obtenido de <https://www.cmi.no/publications/5609-research-on-corruption-a-policy-oriented-survey>
- Fortunato, P., & Panizza, U. (2015). Democracy, education and the quality of government. *Journal of Economic Growth*, 20, 333–363.
- Gallup, S., & Mellinger. (1999). Geography and economic development. *International Regional Science Review*, 22(2), 179-232.
- Gamarra, J. (2006). *Agenda anticorrupción en Colombia: reformas, logros y recomendaciones*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-82.pdf
- Gastil, R. (1990). The Comparative Survey of Freedom: Experiences and Suggestions. *Studies In Comparative International Development Volume*, 25(1), 25–50.

- Gelb, A., Eifert, B., & Tallroth, B. (2002). The Political Economy of Fiscal Policy and Economic Management in Oil-Exporting Countries. *World Bank Policy Research Working Paper*, *1(1)*, 60-95.
- Gerring, J., Thacker, C., & Moreno, C. (2008). Are Parliamentary Systems Better? *Comparative Political Studies*, *42(3)*, 327-359.
- Glaeser, E., La Porta, R., López, F., & Andrei, S. (2004). *Do Institutions Cause Growth?*
Obtenido de <https://www.nber.org/papers/w10568.pdf>
- Glynn, P., Kobrin, S., & Naim, M. (1997). The globalization of corruption. *Institute for International Economics*, 7-27.
- Gundlach, E., & Paldam, M. (2009). The transition of corruption: From poverty to honesty. *Economics Letters*, *103*, 146–148.
- Gupta, S., Davoodi, H., & Alonso, R. (2002). Does corruption affect income inequality and poverty? *Economics of Governance*, *3(1)*, 23-45.
- Gylfason, T. (2001). Natural resources, education, and economic development. *European Economic Review*, *45*, 847-859.
- Hall, R., & Jones, C. (1999). *Why do some countries produce so much more output per worker than others?* Obtenido de <https://web.stanford.edu/~chadj/HallJonesQJE.pdf>
- Hamadi, F., Rihab, B., & Lotfi, B. (2009). Governance and economic growth in transition countries: A reading in the vision of the institutional theory. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, *2(1)*, 1-22.
- Harriss, B. (1996). Informal Economic Order: Shadow States, Private Status States, States of Last Resort and Spinning States: A Speculative Discussion Based on S. Asian Case Material. *QEH Working Paper Series - QEHWPS06*, 7-40.

- Hausman, J. (1978). Specification tests in econometrics. *Econometrica*, 46, 1251–1271.
- Herzfeld, T., & Weiss, C. (2003). Corruption and legal (in)effectiveness: an empirical. *European Journal of Political Economy*, 19(3), 621-632.
- Hopkin, J., & Rodríguez, A. (2007). Grabbing hand or Helping hand: Corruption and the economic role of the state. *Governance*, 20, 187-208.
- Hung, M., & Hernández, G. (2017). *Transparencia por Colombia*. Recuperado el 11 de 09 de 2017, de Índice de Transparencia: indicedetransparencia.org.co/2015-2016/ITD/Gobernaciones/ResultadosGenerales
- Husted, B. (1999). Wealth, Culture and Corruption. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 339-360.
- Inglehart, R. (1990). *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Isham, J. (2004). The Varieties of Resource Experience: How Natural Resource Export Structures Affect the Political Economy of Economic Growth. *Middlebury College Working Paper Series*, 50-79.
- Islam, R., & Montenegro, C. (2002). *What Determines the Quality of Institutions?* Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=634477
- Jain, A. K. (2001). Corruption: A Review. *Journal of Economic Surveys* 15: 1, 71-121.
- Kalenborn, C., & Lessmann, C. (2013). The impact of democracy and press freedom on corruption: Conditionality matters. *Journal of Policy Modeling*, 35(6), 857-886.
- Kaufmann, D. (2015). *La corrupción importa*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2015/09/pdf/kaufmann.pdf>

- Kaufmann, D., & Kraay, A. (2002). *Growth Without Governance*. Obtenido de <http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/GGLAC11.pdf>
- Kaufmann, D., & Kraay, A. (2008). Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going? *The World Bank Research Observer*, 23(1), 1-30.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2006). *Governance Matters V: Aggregate and Individual Governance Indicators for 1996-2005*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2009). *Governance Matters VIII Aggregate and Individual Governance Indicators for 1996-2008*. Washington: Banco Mundial.
- Kronenberg, T. (2004). The curse of natural resources in the transition economies. *The Economics of Transition*, 12(3), 399-426.
- Lambsdorff, J. (2006). Consequences and causes of corruption: What do we know from a cross-section of countries? En S. Rose, *International Handbook on the Economics of Corruption* (pág. 656). Cornwall: Edward Elgar Publishing, Inc.
- LaPorta, R., Lopez, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1999). The Quality of Government. *Journal of Law, Economics and Organization*, 15 (1), 222-279.
- Lavena, C. (2013). What Determines Permissiveness Toward Corruption? A Study of Attitudes in Latin America. *Public Integrity*, 15(4), 345-365.
- Lederman, D., & Willian, M. (2003). Trade Structure and Growth. *World Bank Policy Research Working Paper No. 3025*, 4-29.
- Leff, N. (1964). Economic Development Trought Bureaucratic Corruption. *American Behavioral Scientist*, 8(3), <https://doi.org/10.1177/000276426400800303>.
- Lenz, G. (1999). *Corruption, Culture, and Markets*. University Arlington: George Maon.

- Lomnitz, C. (1995). *The eagle and the Maggots: corruption and society in mexico*. Chicago: (Version Preliminar).
- Lou, Z. (2004). Análisis de elementos finitos de antenas de disposición gradual. *Microwave and optical technologi letters*, 40(6), 490-496.
- Manzano, O., & Rigobon, R. (2001). *Resource Curse or Debt Overhang?* Obtenido de <https://www.nber.org/papers/w8390.pdf>
- Maseland, R. (2013). Parasitical cultures? The cultural origins of institutions and development. *Journal of Economic Growth*, 18(2), 109-136.
- Mauro, P. (1995). Corruption and Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(3), 681-712.
- MINTIN. (2010). *Conpes 3654 de 2010*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3651.html>
- Mo, P. (2001). Corruptions and Economics Growth, 29. *Journal of Comparative Economics*, 66-79.
- Mogollón, Y. (2014). *plan estratégico de marketing para nuevas firmas de consultoría en argentina*. Obtenido de Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0754_MogollonY.pdf
- Montinola, G., & Jackman, R. (2002). Sources of Corruption: A Cross-Country Study. *British Journal of Political Science*, 32, 147-170.
- Mumtaz, A., & Ghulam, S. (2007). Determinants of corruption in developing countries. *The Pakistan Development Review, Pakistan Institute of Development Economics*, 46(4), 751-764.

- Muriel, B. (2017). Compliance: su evolución y desafíos en Ecuador ¿hacia dónde ir? *USFQ Law Review*, 159-183.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. St Louis: Washington University.
- OCDE. (1997). *Convención para combatir el cohecho (OCDE)*. Obtenido de <http://www.programaanticorrupcion.gob.mx/index.php/internacionales/convenciones/convencion-para-combatir-el-cohecho-ocde.html>
- OEA. (1997). *Convención interamericana contra la corrupción (b-58)* . Obtenido de http://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados_multilaterales_interamericanos_B-58_contra_Corrupcion.pdf
- OECD. (2006). *Uses and Abuses of Governance Indicators*. Obtenido de <https://www.la.utexas.edu/users/chenry/polec/2006/oced/AE795835C8392A8111572211048C64BBAF3DA2573E.pdf>
- OGP. (2011). *Declaración de Gobierno Abierto*. Obtenido de <https://www.opengovpartnership.org/declaracion-de-gobierno-abierto>
- ONUOD. (2004). *Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción*. Obtenido de https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos - OCDE. (2006). *Uses and Abuses of Governance Indicators*. Paris: OECD Publications.
- Pagan, C. (2012). *Cuadro comparativo de las constituciones españolas*. Obtenido de Historia de España: <https://carmenpagan.com/2012/01/15/12/>
- Paldam, M. (2002). The Cross-Country Pattern of Corruption: Economics, Culture and Seesaw Dynamic. *European Journal of Political Economy*, 18, 215-240.

Prados, L. (1989). *De imperio a nacion: crecimiento y atraso economico de españa(1780-1930*.

Eugene N. White.

Presidencia de la República. (2011). *Documento CONPES 167*. Obtenido de

http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/Conpes_167.pdf

Presidencia de la República. (2016). Decreto 124 de 26 de enero de 2016. Bogotá, Colombia.

Presidencia de la República de Colombia. (1994). Decreto 2098 de 6 de septiembre de 1994.

Bogotá, Colombia.

Presidencia de la República de Colombia. (2011). Decreto 4170 de 3 de noviembre de 2011.

Bogotá, Colombia.

Presidencia de la República de Colombia. (2011). Decreto-Ley 4170 de 3 de noviembre de 2011.

Bogotá, Colombia.

Presidencia de la República de Colombia. (2013). Decreto 1510 de 17 de julio de 2013. Bogotá,

Colombia.

Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1074 de 26 de mayo de 2015. Bogotá,

Colombia.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (1997). *Governance for Human*

Development. New York: Policy Document.

Przeworski, A., Alvarez, M., Cheibub, J. A., & Limongi, F. (2000). *Democracy and*

development. Cambridge: Cambridge University Press. the Free Social Science Summary

Database.

Rigobon, R., & Hausmann, R. (2003). An alternative interpretation of the ‘resource curse’:

Theory and policy implications. *Working Papers 9424. National Bureau of Economic*

Research, 18-41.

- Robinson, J. (2005). *A Normal Latin American Country? A Perspective on Colombian Development*. Obtenido de https://scholar.harvard.edu/files/jrobinson/files/jr_normalcountry.pdf
- Robinson, J., Torvik, R., & Verdier, T. (2006). Political foundations of the resource curse. *Journal of Development Economics*, 79, 447-468.
- Rock, M. (2009). Corruption and democracy. *Journal of Development Studies*, 45 (1), 55–75.
- Rose, S. (2001). Trust, Honesty, and Corruption: Reflection on the State-Building Process. *European Journal of Sociology*, 42, 27-71.
- Ross, M. (2013). The Politics of the Resource Curse: a review. *Oxford University Press. Handbook on the Politics of Development*, 30-60.
- Sachs, J. D., & Andrew, W. (1997). *Natural Resource Abundance and Economic Growth*. Obtenido de <https://www.nber.org/papers/w5398.pdf>
- Sala-i-M, & Subramanian, A. (2003). *Addressing the Natural Resource Curse: An Illustration from Nigeria*. Obtenido de <https://www.nber.org/papers/w9804.pdf>
- Sánchez, C. (2008). Análisis Multivariante. Santiago, España: Universidad Santiago de Compostela.
- Sargan, J. (1958). The estimation of economic relationships using instrumental variables. *Econometrica* 26: 393–415. *Econometrica*, 26, 393-415.
- Schumpeter, J. (1976). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: George Allen and Unwin.
- Seligson, M. (2001). The Impact of Corruption on Regime Legitimacy: A Comparative Study of Four Latin American Countries. *The Journal of Politics*, 64(2), 408-433.

- Shen, C., & Williamson, J. (2005). Corruption, Democracy, Economic Freedom and State Strength. *International Journal of Comparative Sociology*, 46(4), 327-345.
- Smarzynska, B., & Wei, S. (2000). Corruption and Composition of Foreign Direct Investment: Firm-Level Evidence. *Policy Research Working Paper*, 1(1).
- Straface, F., & Page, M. (2009). Hacia una economía política de los indicadores de calidad institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 43, 83-102.
- Sung, H. (2004). Democracy and Political Corruption: A Cross-National Comparison. *Crime Law and Social Change*. 41(2), 179-193.
- Svensson, J. (2005). Eight Questions about Corruption. *Journal of Economic Perspectives*, 19(3), 19-42.
- Tabellini, G. (2010). Culture and Institutions: Economic Development in the Regions of Europe. *Journal of the European Economic Association*, 8(4), 677-716.
- Teorell, J., Dahlberg, S., Holmberg, S., Rothstein, B., Alvarado, N., & Svensson, R. (2018). *The Quality of Government Standart Dataset, version Jan18*. Obtenido de https://qog.pol.gu.se/?fbclid=IwAR3iv30nzyG_fc9H4kISBYft9Aq6cYc6vXW8XEPBnmPuVTCwOeqGYXnyL2E
- Terry, K. (1997). *The Paradox of Plenty: Oil Booms and Petro-States*. California: University of California Press.
- Themudo, N. (2009). Gender and the nonprofit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 663-683.
- Transparencia Internacional. (2016). *Corruption Perceptions Index 2016*. Recuperado el 08 de 09 de 2017, de www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

Transparencia por Colombia. (2017). *ITN*. Obtenido de Entidades Nacionales:

www.indicedetransparencia.org.co/2015-

[2016/ITN/EntidadesNacionales/ResultadoGenerales](http://www.indicedetransparencia.org.co/2015-2016/ITN/EntidadesNacionales/ResultadoGenerales)

Treisman, D. (2000). The causes of corruption: a cross-national study. *Journal of Public Economics*, 76(3), 399-457.

Tulchin, J., & Espach, R. (2000). Combating corruption: Anti-corruption policies in Latin America. *Washington, DC: Woodrow Wilson Center Press*, 50-97.

Ugur, M. (2014). Corruption's Direct Effects on Per-Capita Income Growth: A meta- analysis. *Journal of Economic Surveys*, 28, 472-490.

Van der Ploeg, F. (2011). Natural Resources: Curse or Blessing? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 366-420.

Van Rijckeghema, C., & Weder, B. (2001). Bureaucratic corruption and the rate of temptation: do wages in the civil service affect corruption, and by how much? *Journal of Development Economics*, 65(2), 307-331.

Villardón, J. (2007). *Introducción al análisis de clúster*. Obtenido de <http://benjamindespensa.tripod.com/spss/AC.pdf>

Williams, A. (2013). The effect of transparency on output volatility. *Economics of Governance*, 1-31.

Williams, A. (2014). A global index of information transparency and accountability. *Journal of Comparative Economics*, 43(3), 804-824.

Wu, D. (1974). Alternative tests of independence between stochastic regressors and disturbances: Finite sample results. *Econometrica*, 42, 529-546.

You, J., & Khagram, S. (2005). A Comparative Study of Inequality and Corruption. *American Sociological Review*, 136-157.