

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA
EN RECURSOS HUMANOS PARA LAS PYMES “CONSULTORES MORALES &
ASOCIADOS”

CAMILO ANDRÉS MORALES CASTAÑO
LAURA ALEXANDRA SUAREZ ARAQUE

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA

2015

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA
EN RECURSOS HUMANOS PARA LAS PYMES “CONSULTORES MORALES &
ASOCIADOS”

CAMILO ANDRÉS MORALES CASTAÑO
LAURA ALEXANDRA SUAREZ ARAQUE

Trabajo de grado para optar al título profesional en Administración de empresas

Tutor:

HENRY FAJARDO FONSECA

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA

2015

TABLA DE CONTENIDO

	<i>Página</i>
1. INTRODUCCIÓN	
1.1 Justificación.....	1
1.2. Objetivos del trabajo.....	2
1.3 Metodología.....	3
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
2.1 Misión.....	6
2.2 Visión.....	6
2.3 Estrategias de impulso de la empresa en los mercados.....	6
2.4 Objetivos tácticos.....	7
2.5 Objetivos operacionales.....	8
2.6 Objetivos comerciales.....	8
2.7 Sistemas, métodos y procedimientos para la prestación de los servicios.....	9
2.7.1 Metodología para el servicio de evaluación del clima laboral.....	9
2.7.2 Metodología para el servicio de valoración de puestos de trabajo.....	10
2.7.3 Metodología para el servicio de evaluación del desempeño.....	19
2.8. Políticas, normas internas y manuales de procesos para la administración del Talento Humano.....	21
3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	
3.1 Identificación de necesidades de los consumidores.....	22
3.2 Marca, logo y slogan del producto o servicio.....	23

3.2.1 Marca.....	23
3.2.2 Logo.....	23
3.2.3 Slogan.....	24
3.3 Ficha técnica del producto o servicio	24
3.4 Usos y manejo del producto o servicio.....	26
3.5 Resumen del modelo de negocio.....	26
3.6 Localización.....	27
4. ESTUDIO DEL MERCADO	
4.1 Investigación del mercado.....	29
4.1.1 Análisis del sector.....	29
4.1.2 Análisis de la oferta.....	32
4.1.2.1 Competidores.....	33
4.1.3 Análisis de la demanda.....	44
4.1.3.1 Investigación de campo.....	44
4.1.3.2 Mercado potencial.....	53
4.1.3.3 Mercado objetivo.....	54
4.1.3.4 Mercado meta.....	54
4.2 Plan de mercadeo.....	55
4.2.1 Estrategias de penetración en el mercado	55
4.2.2 Estrategias de promoción.....	55
4.2.3 Estrategia de distribución.....	56
4.2.4 Estrategias de precio.....	57
4.2.5 Costos de venta.....	58

5. ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE LAS OPERACIONES

5.1 Diagrama de flujo del proceso.....	59
5.2 Costos y gastos de la prestación del servicio.....	63
5.3 Inversiones en infraestructura.....	66
5.3.1 Instalaciones.....	66
5.3.2 Inversión fija.....	67
5.3.3 Inversión diferida.....	70
5.3.4 Total inversiones en infraestructura.....	70
5.4 Inversiones en capital de trabajo.....	70
5.5 Capacidad del proyecto.....	71
5.5.1 Capacidad diseñada.....	71
5.5.2 Capacidad instalada.....	72
5.5.3 Capacidad utilizada.....	73

6. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Organigrama.....	75
6.2 Manual de funciones.....	76
6.2.1 Personal administrativo.....	76
6.2.2 Personal operativo.....	84
6.3 Requisitos legales del proyecto.....	87
6.3.1 Consulta de homonimia.....	88
6.3.2 Documento privado de constitución.....	88
6.3.3 Formulario RUT.....	99
6.3.4 Registro mercantil.....	100

7. ESTUDIO FINANCIERO

7.1 Inversión y fuentes de financiamiento

7.1.1 Inversión total.....105

7.1.2 Fuentes de financiamiento.....105

7.2 Costos y precio de venta

7.2.1 Costos fijos.....106

7.2.2 Costos variables.....107

7.2.3 Costos totales unitarios.....107

7.2.4 Precio de venta.....107

7.3 Ventas proyectadas.....108

7.4 Punto de equilibrio.....109

7.5 Balance General.....110

7.6 Estado de resultados.....112

7.7 Flujo de caja.....113

7.8 Indicadores financieros.....114

7.9 Indicadores de viabilidad.....115

8. DIRECCIÓN

8.1 Motivación y liderazgo.....116

9. CONTROL

9.1 Indicadores de gestión.....117

10. REFERENCIAS.....119

11. ANEXOS.....122

LISTA DE TABLAS

	<i>Página</i>
Tabla 1. Metodología.....	5
Tabla 2. Factores.....	12
Tabla 3. Ponderación.....	15
Tabla 4. Distribución de puntos en ejercicio del mando.....	16
Tabla 5. Valoración de puestos de trabajo.....	18
Tabla 6. Necesidades de consultoría en término de las áreas funcionales.....	22
Tabla 7. Empresas con actividades afines a la consultoría en Bogotá D.C.....	33
Tabla 8. Número de empresas por tamaño en Bogotá D.C.....	44

LISTA DE CUADROS

	<i>Página</i>
Cuadro 1. Presupuesto de publicidad de lanzamiento.....	58
Cuadro 2. Presupuesto de publicidad de operación.....	58
Cuadro 3. Insumos de oficina.....	63
Cuadro 4. Mano de obra directa.....	64
Cuadro 5. Insumos de aseo.....	64
Cuadro 6. Mano de obra indirecta o nómina administrativa.....	65
Cuadro 7. Depreciación.....	65
Cuadro 8. Otros CIF.....	66
Cuadro 9. Total costos de prestación del servicio.....	66
Cuadro 10. Adecuación o montaje.....	68
Cuadro 11. Propiedad, planta y equipo.....	68
Cuadro 12. Muebles y enseres.....	68
Cuadro 13. Equipo de oficina.....	76
Cuadro 14. Total inversión fija.....	76
Cuadro 15. Inversión diferida.....	69
Cuadro 16. Inversiones en infraestructura.....	69
Cuadro 17. Capacidad diseñada para el primer año.....	72
Cuadro 18. Capacidad instalada para el primer año.....	73
Cuadro 19. Capacidad utilizada para el primer año.....	73
Cuadro 20. Capacidad utilizada proyectada.....	74
Cuadro 21. Inversión total.....	105
Cuadro 22. Amortización del crédito.....	106

Cuadro 23. Costos fijos.....	106
Cuadro 24. Costos variables.....	107
Cuadro 25. Costos totales unitarios.....	107
Cuadro 26. Ventas proyectadas.....	108

LISTA DE ILUSTRACIONES

	<i>Página</i>
Ilustración 1. Mapa de Bogotá con sus localidades.....	27
Ilustración 2. Ubicación de la oficina, localidad de Teusaquillo.....	28
Ilustración 3. Empresas que han recibido y no han recibido servicios de consultoría.....	46
Ilustración 4. Principales prestadores de servicios de consultoría.....	47
Ilustración 5. Motivos que le ha impedido acceder a los servicios de consultoría.....	48
Ilustración 6. Inconvenientes en la prestación de los servicios de consultoría.....	49
Ilustración 7. Servicios ofrecidos que contratarían los clientes.....	50
Ilustración 8. Número de veces en el año que contrataría los servicios de consultoría.....	51
Ilustración 9. Medios utilizados para buscar servicios de consultoría.....	52
Ilustración 10. Medios por los cuales les gustaría recibir información.....	53
Ilustración 11. Plano de la oficina.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

	<i>Página</i>
Gráfico 1: Necesidades de consultoría en término de las áreas funcionales.....	23
Gráfico 2. Actividades económicas de Bogotá en el año 2013.....	32
Gráfico 3. Tamaño de las empresas registradas en la ciudad de Bogotá en el año 2013.....	54

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

El presente plan de negocio está encaminado en suplir las principales necesidades actuales de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá en lo a que recurso humano se refiere. De allí surge la idea de presentar un proyecto y evaluar la factibilidad para la creación de una empresa de consultoría que preste servicios para el área de los recursos humanos, enfocada especialmente para el mercado de las “PYMES”.

Por la importancia que tienen los servicios que queremos proveer, creemos que es una excelente oportunidad para aprovechar un entorno empresarial poco explorado, ofreciendo servicios encaminados en generar soluciones que promuevan la eficiencia organizacional, mejorando la competitividad, bajo un esquema de servicio personalizado, capaz de adaptarse a las necesidades de los clientes y basado en un acompañamiento como factor crítico al momento de ser el mejor aliado estratégico para los mismos.

La temática empleada en el contenido del proyecto se da en forma lógica y secuencial desarrollando cada uno de los capítulos con las explicaciones básicas que se requieren para el fácil entendimiento y evaluación del mismo, pasando por planeación estratégica, estudio de mercados, contextualización del servicio, estudio organizacional, estudio financiero y evaluación del proyecto.

En orden consecutivo, inicialmente se encuentra el capítulo de la planeación estratégica donde describimos el rumbo y las directrices de nuestra empresa; seguimos con la contextualización del servicio, en la cual identificamos las necesidades de los clientes, describimos los servicios ofrecidos, la marca y la localización de la empresa.

El siguiente capítulo es el estudio de mercados donde establecemos la proyección de la demanda y la oferta, luego en el estudio de los procesos describimos todos los procesos que llevaremos a cabo, los costos y a su vez mostraremos la capacidad diseñada adecuada para cubrir la demanda.

En el estudio de la estructura organizacional se establecieron los perfiles, cargos y estructura organizacional, en el estudio financiero determinamos la inversión y rentabilidad estimada para la ejecución del proyecto y finalmente concluimos con la evaluación del mismo.

1.2. Objetivos del trabajo

1.2.1 General

Desarrollar un plan de negocios que evalúe la factibilidad de la creación de una empresa de consultoría para el área de los recursos humanos, dirigida al mercado de la PYMES de la ciudad de Bogotá, Colombia.

1.2.2 Específicos

- ✓ Determinar con un buen nivel de confiabilidad la existencia real de clientes y competidores, una cantidad demandada para proyectar las ventas, identificar las necesidades del cliente y plantear unas estrategias de mercado.

- ✓ Desarrollar una estructura operativa, desarrollo y costos de los servicios a ofrecer, en donde se contextualicen las estrategias de producción y los procesos adecuados para la prestación de los servicios.

- ✓ Establecer la estructura organizacional, lineamientos estratégicos, mecanismos de control, políticas, cargos, funciones y responsabilidades para el correcto funcionamiento de la empresa a nivel organizacional.

- ✓ Evaluar económicamente el proyecto, identificando las necesidades principales de inversión; proyectando los estados financieros e implementando indicadores con el fin de establecer la factibilidad económica del proyecto.

1.3 Metodología

La investigación demandó dos fases que permitieron la obtención o bien el logro de los objetivos propuestos y cumplir con los estándares establecidos en el plan de negocio, iniciándose con un diagnóstico de la situación existente, de la realidad objeto de estudio a fin de determinar

qué tipo de empresa se requería para atender las necesidades de consultoría en recursos humanos para las Pymes en la ciudad de Bogotá.

Para efectuar el diagnóstico se combinó la investigación cualitativa y cuantitativa dando especial relevancia a la información de corte cuantitativo que se obtuvo mediante entrevistas estructuradas y no estructuradas con varias empresas de la ciudad.

En la segunda fase del proyecto y atendiendo a los resultados del diagnóstico, se diseñó un plan de negocios, en el cual contiene el tipo de empresa requerido según el análisis situacional para atender las necesidades de consultoría en recursos humanos para las “PYMES” en la ciudad de Bogotá.

A continuación se explicará la metodología que se ocupó para desarrollar las actividades, para esto se utilizó un enfoque mixto, donde se realizaron estudios tanto cualitativos como cuantitativos, que dan sustento al desarrollo de esta investigación.

Los primeros se basaron en la recolección de información que no puede ser calculada pero que es de suma importancia para la comprensión de los conceptos a utilizar, y que dan apoyo y complementan a los datos numéricos; los segundos, se basaron en la recolección de datos cuantificables tales como porcentajes e indicadores que desencadenaron luego en análisis referidos al mercado y que permitieron una posterior evaluación económica de la propuesta de negocio.

Tabla 1. Metodología.

Objetivos	Actividades
Diagnosticar la situación actual del Mercado	- Recopilación de información a través del desarrollo de análisis cualitativo y cuantitativo.
Desarrollo Plan Estratégico	- Descripción General de la compañía (Nombre, Logo, Misión, Visión, Objetivos, Estrategias)
Desarrollo Estudio de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar análisis de la situación actual del sector. - Desarrollar Estudio de la oferta y demanda. - Desarrollar Marketing Mix (5ps).
Desarrollo Plan Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Definir Proceso del Servicio. - Definir Localización. - Definir Recursos Físicos
Desarrollo Plan Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Definir Estructura Organizacional. - Establecer los manuales de funciones.
Desarrollo Evaluación Económica - Financiera	- Evaluación económica – financiera del proyecto.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Misión

Consultores Morales & Asociados contribuye en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Bogotá D. C, brindándoles servicios profesionales de consultoría empresarial de alta calidad, para el área de la gestión humana, con base en una gestión eficaz y responsable, soportada en un equipo humano motivado y comprometido con la satisfacción de nuestros clientes.

2.2. Visión

En el año 2025, posicionarnos en la ciudad de Bogotá como una de las empresas líderes en la prestación de servicios profesionales de consultoría empresarial en el segmento de gestión humana para el mercado de las PYMES, generando valor para nuestros clientes y lograr expandir nuestras operaciones a nivel nacional.

2.3. Estrategias de impulso de la empresa en los mercados.

✓ Implementar una publicidad agresiva a través de las redes sociales y medios de comunicación.

✓ Gestionar alianzas con empresas a través de visitas y capacitaciones continuas que mantengan actualizados los conocimientos en leyes laborales que se rigen en el país.

- ✓ Realizar estudios de mercado continuo que permita identificar las necesidades de las diferentes empresas para así plantear alternativas que se acomoden a los requerimientos de las entidades.

- ✓ Ofrecer nuestros servicios destacando la calidad y el profesionalismo de nuestros colaboradores.

- ✓ Buscar inversionistas o préstamos a entidades patrocinadoras para la creación de empresas.

2.4. Objetivos tácticos

- ✓ Gestionar un plan de inversión que sea innovador y de calidad para el mercado de la consultoría empresarial, en especial para los segmentos de Gestión Humana para las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

- ✓ Ofrecer y diseñar un servicio personalizado de consultorías que satisfaga las necesidades administrativas y operativas de las empresas que contratan nuestros servicios, con el fin de que sean más competitivas.

- ✓ Conocer si nuestros clientes se encuentran satisfechos con los servicios que se ofrecen en la compañía.

- ✓ Desarrollar constantemente nuevas estrategias en consultoría de Gestión Humana siendo innovadores y cumpliendo con las normatividades vigentes.

2.5. Objetivos operacionales

- ✓ Comercializar 33 servicios de consultoría en el primer año de funcionamiento, para la oportuna recuperación de la inversión inicial y funcionamiento de la empresa.
- ✓ Conformar un equipo de trabajo altamente calificado, capacitado e idóneo en prestar servicios de consultoría en gestión humana, con el fin de prestar un servicio completo y de alta calidad.
- ✓ Brindar un servicio eficaz y eficiente que contribuya al desarrollo de las PYMES de la ciudad, logrando fidelización de clientes.
- ✓ Mantener siempre la disposición de ofrecer el trato que el cliente merece con el propósito de mejorar calidad de vida y propender por un entorno empresarial más favorable.

2.6. Objetivos comerciales

- ✓ Lograr que por medio de las campañas publicitarias, la empresa pueda atraer mínimo 28 clientes durante el primer año de funcionamiento.
- ✓ Crear canales de comunicación asertivos con los clientes y así identificar las necesidades empresariales y brindar soluciones oportunas.
- ✓ Participar en mínimo 4 eventos o ferias empresariales que se realicen en universidades y otras agremiaciones en el año, por medio de un stand, con el fin de ofrecer nuestros servicios a los asistentes.

- ✓ Organizar mínimo 6 visitas empresariales en el año, con el fin de atraer posibles prospectos.

2.7. Sistemas, métodos y procedimientos para la prestación de los servicios de consultoría

2.7.1 Metodología para el servicio de evaluación del clima laboral

Las fases que presentamos en la metodología para el estudio del clima laboral, pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad de la empresa contratante, pero por lo general serán las siguientes:

1. Análisis de la situación inicial: Se debe hacer un diagnóstico previo de la situación actual de la empresa con el fin de tener un conocimiento más profundo de la organización a evaluar.

2. Diseño del cuestionario: Una vez diagnosticada la empresa que vamos a evaluar, procederemos a diseñar y construir el instrumento de medición del clima laboral.

3. Campaña de publicidad y comunicación interna: Se procede a informar a todos los miembros de la empresa contratante que vamos a realizar el estudio de clima laboral, con el fin de lograr integración y responsabilidad de los usuarios internos de la organización. Dicha publicidad se puede hacer vía intranet o mediante carteles informativos.

4. Medición: En esta fase procedemos a aplicar el instrumento, cuestionario o encuesta a todos los miembros de la empresa contratante.

5. Análisis y entrega de los resultados: Una vez que se aplican la encuestas o cuestionarios, se deben tabular los resultados en tiempo real y generar unos informes amigables que permitan un análisis a profundidad de los resultados de manera cuantitativa y cualitativamente. Los resultados se le entregan a la Alta Dirección, Dirección y a la Organización en general.

6. Acciones de mejora: Se proponen unos planes de acción y mejoramiento continuo del clima laboral en los diferentes procesos que fueron percibidos como una debilidad o amenaza a partir de los resultados de la evaluación. Del mismo modo, se establece el plan de puesta en marcha de dichas mejoras.

Modelo de instrumento de medición: Tenemos elaborado un modelo genérico de cuestionario para evaluar el clima laboral en las pymes, sin embargo, el mismo se adaptará a las necesidades de cada organización que contrate nuestros servicios. (Ver anexo 3).

2.7.2 Metodología para el servicio de valoración de puestos de trabajo

El método que usaremos para la valoración de los puestos de trabajo será el de puntos por factor. Este método fue creado por el norteamericano Cerril R. Lott, siendo actualmente el más perfeccionado y utilizado de todos los métodos existentes hoy en día. Dicha técnica cuantitativa consiste en asignar valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del puesto, obteniéndose un valor total constituido por la suma de dichos valores numéricos.

La elección de éste método se debe principalmente a que a pesar de ser más complejo que el resto y requerir más tiempo de preparación, presenta ventajas que compensan con creces los inconvenientes que genera esta metodología, ya que, tanto la dirección como el resto de empleados lo comprenden fácilmente, lo que a su vez ayuda en su desarrollo.

Se puede decir que el método de valoración de puestos por puntos, consiste en asignar cierto número de unidades de valor llamadas puntos a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.

El número de factores mínimo utilizado ha de ser de cuatro y de ahí que generalmente se usen de ocho a quince factores subfactores o factores individuales en total; la selección de factores comunes y factores individuales, la asignación de grados a cada uno de ellos, la transformación de los grados en puntos y la distribución de los porcentajes, nos proporcionan una escala mediante la cual se puede calcular el valor específico de cada parte del puesto, así como el valor total del mismo.

Al hablar de la importancia que tienen algunos factores individuales con respecto a otros de distintos puestos, se usa el término PESO que significa el grado de importancia que cada factor tiene respecto a los demás. El método de valoración de puntos por factor, está constituido por varias fases:

Fase 1: selección de los factores.

La identificación de los factores está directamente relacionada con las características de los puestos a valorar.

Para mayor explicación, en un caso práctico correspondiente a una empresa del sector automotriz, seleccionamos siete: bagaje profesional, responsabilidad, complejidad, relaciones profesionales, ejercicio del mando, condiciones de trabajo y competencias. Estos siete grupos de factores, a su vez, se dividen en factores individuales tal y como muestra la tabla:

Tabla 2. Factores.

GRUPOS	FACTORES
BAGAJE PROFESIONAL	Idiomas
	Formación
	Experiencia
RESPONSABILIDAD	Autonomía
	Impacto de gestión
COMPLEJIDAD	Dificultad del puesto
	Innovación
REL.PROFESIONALES	Internas
	Externas
EJERCICIO DEL MANDO	No. SUBORDINADOS
	Tipo de mando
COND.TRABAJO	Exigencia horaria
	Riesgos laborales
COMPETENCIAS	Desarrollo competencias

Etapa 2: definición de los factores

Los factores han de definirse de manera sencilla y clara, y han de tener el mismo significado para todos los responsables involucrados en el proceso de valoración. Así pues cuando se hace referencia a:

- **Formación.** El nivel de Formación influye como factor clave para conocer el nivel cultural de la persona que ha de ocupar el puesto, así como el nivel de preparación teórica, básica o general y profesional exigidos
- **Experiencia.** Indica el tiempo que necesita un individuo para adquirir la destreza necesaria para alcanzar una producción normal y la correcta realización de las demás obligaciones del puesto de trabajo.
- **Idioma.** Indica los conocimientos de idiomas necesarios para el desempeño de las funciones del puesto.
- **Autonomía.** A través de este factor se puede valorar la capacidad de decisión personal en las tareas propias del puesto de trabajo.
- **Impacto de gestión.** A través de él puede ser valorada la repercusión sobre la cuenta de resultados que el puesto de trabajo tiene.
- **Dificultad del puesto.** Indica la complejidad del mismo respecto a las tareas y problemas a los que el titular del puesto ha de enfrentarse.
- **Innovación-creatividad.** El hecho de que algunas situaciones a las se puede enfrentar el trabajador no estén regladas van a requerir distintas dosis de innovación y creatividad para poder afrontar las posibles dificultades que puedan surgir.

- **Relaciones internas y externas.** Las relaciones profesionales son un elemento clave en la eficacia del desempeño del puesto, debido a que se pueden presentar ambientes difíciles y complejos tanto dentro de la propia organización como fuera de la misma.
- **Número de subordinados.** El titular del puesto puede tener a su cargo un gran número de subordinados, a distinto nivel jerárquico, y por tanto tendrá que coordinar todas las actividades que surjan entre ellos, además de la resolución de los problemas que puedan surgir entre los mismos. Este factor nos indica el número de personas sobre las que se tiene relación de mando.
- **Tipo de mando.** Indica el tipo de control que ejerce una persona sobre otras.
- **Exigencia horaria, ambiente y riesgos laborales.** Hace referencia al ambiente circundante del puesto, es decir las condiciones ambientales como: calor, frío, humedad, mala iluminación, suspensión de polvo, ropas en mal estado, postura incómoda, peligro de accidentes de trabajo, de enfermedades profesionales, etc.
- **Desarrollo de competencias.** Indica el número de competencias genéricas y directivas que desarrolla cada puesto de trabajo.

Etapas 3: determinación y definición de los niveles

El número de niveles en el que se puede dividir cada factor depende de si mismo, adoptándose normalmente entre 5 ó 6 niveles. El procedimiento más empleado consiste en seleccionar aquellos trabajos que requieren una mayor y menor exigencia del factor en cuestión (que corresponderán al factor máximo y mínimo) y a continuación, se analizan los puestos restantes por comparación con los anteriores y clasificándolos en el menor número de niveles intermedios posibles y equidistantes.

Etapa 4: ponderación de los factores

No todos los factores son igualmente de importantes, por lo que unos deben tener más peso que otros. Sin embargo, esta ponderación no responde a criterios generales e inamovibles. Al igual que en la etapa 1, el peso de cada uno de los factores depende de la persona o personas responsables que estén llevando a cabo la valoración de puestos y del tipo de organización. Por ello hay que realizar una ponderación porcentual de factores, asignando un valor a cada uno y cuya suma total sea 100. La ponderación realizada para el caso planteado queda reflejada en la siguiente tabla

Tabla 3. Ponderación

FACTORES	PORCENTAJE
Idiomas	3%
Formación	10%
Experiencia	7%
Autonomía	5%
Impacto de gestión	15%
Dificultad puesto	10%
Innovación	5%
Relaciones Internas	4%
Relaciones Externas	5%
No. Subordinados	6%
Tipo de mando	10%
Exigencia horaria	6%
Riesgos laborales	4%
Desarrollo competencias	10%

Etapa 5: asignación de puntos a cada nivel

Una vez fijada la ponderación de cada factor es necesario asignar puntos a cada uno de los niveles. Un método sencillo consiste en hacer que los porcentajes de importancia relativa de los factores representen simultáneamente la puntuación del nivel inferior de cada factor. En el caso práctico se puede observar como el factor: número de subordinados tiene un peso del 6%, y su

nivel mínimo una puntuación de 6, mientras que para el factor: tipo de mando cuyo peso corresponde al 10% su nivel mínimo es de 10 puntos.

La puntuación del resto de niveles se hará multiplicando la puntuación obtenida, en el nivel inferior, por el nivel en que nos encontremos. Es decir, para el caso del factor número de subordinados con un peso del 6%, su nivel 2, le correspondería la multiplicación de 6% por 2 del segundo nivel, obteniendo así 12 puntos. Este método se realizaría hasta completar el valor máximo de dicho factor correspondiente al quinto nivel, y por tanto a 30 puntos. Para el factor: tipo de mando, con un peso del 10%, y un nivel mínimo como se ha apuntado anteriormente de 10, obtendríamos un segundo nivel de 10% multiplicado por dos, es decir, 20 puntos, hasta un máximo de 50 puntos en el nivel cinco.

Tabla 4. Distribución de puntos en ejercicio del mando.

GRUPO	PESO	FACTORES	PESO	VALORES	NIVELES	PUNTOS
EJERCICIO DEL MANDO	16%	NO. SUBORDINADOS	6%	5	MAS DE 20	30
				4	DE 10 A 20	24
				3	DE 3 A 10	18
				2	DE 1 A 3	12
				1	NINGUNA	6
	10%	TIPO DE MANDO	10%	5	REPORTE DIRECTIVO	50
				4	INTERMEDIO	40
				3	DIRECTIVO	30
				2	SUPERVISION	20
				1	NINGUNO	10

Etapas 6: confección del Manual de Calificación

El Manual de Calificación de Puestos y Salarios es definido como: el instrumento operativo que clasifica a los docentes y a los puestos, fijar el perfil para optar a los mismos y asigna el

salario, todo de acuerdo con la antigüedad, méritos profesionales, naturaleza de las funciones, responsabilidades, niveles y circunstancias de lugar, salubridad, costo de vida, clasificación de los centros educativos y zona de trabajo. Para la confección del Manual de Calificación han de reunirse todas las definiciones de los factores utilizadas así como las descripciones de sus niveles, anotando al lado de cada descripción los puntos que corresponden los distintos niveles.

Etapas 7: valoración de puestos de trabajo

Finalmente, con el objeto de poder efectuar el análisis por factores se parte de las descripciones de los puestos de trabajo y se procede a la asignación de puntos en cada uno de los factores considerados. Para ello habrá que poner de acuerdo las exigencias expresadas para cada descripción del puesto con las puntuaciones atribuidas a cada grado del Manual de Calificación. Suele ser aconsejable puntuar factor por factor cada uno de los Puestos, en lugar de ir puntuando puesto por puesto, para utilizar el mismo criterio para todos en lugar de ir variándolo al cambiar la referencia del puesto.

A continuación se presenta una tabla de doble entrada donde aparecen en la columna de la izquierda los distintos puestos y sus puntuaciones para cada factor y subfactor. Finalmente en la columna de la derecha aparece la puntuación total de cada puesto. Una vez obtenida dicha puntuación se ordenan de mayor a menor.

Tabla 5. Valoración de puestos de trabajo

DESCRIPCION	BAGAJE PROFESIONAL			RESPONSABILIDAD		COMPLEJIDAD		REL.PROFESIONALES		MANDO		COND.TRABAJO		COMPETENCIAS	TOTAL
	FORMA	EXPERIENCIA	IDIOMAS	AUTONO.	IMACT.GES	DIF.PT	INNOVA	REL.INTERNA	REL.EXTERNA	NO.ORD	TIPO	EXG.HORA	AMB.RI	DES.COMPETEN	
Dirección general	50	35	9	25	75	50	20	20	25	30	50	30	12	50	481
Direc.Económica-Finan	50	35	6	20	75	40	25	20	20	24	50	24	12	40	441
Director informática	40	35	9	20	60	40	20	16	5	12	50	24	8	40	379
Dirección calidad	40	21	6	15	60	30	20	16	5	12	50	24	12	40	351
Delegado calidad	20	28	3	10	30	30	10	12	5	18	40	24	8	40	278
Téc.Mto Informático	30	35	6	10	30	30	10	8	5	6	10	24	8	20	232
Asistente calidad	30	28	3	10	30	20	10	8	5	6	10	12	8	30	210
Op. de reparto	10	14	3	5	15	10	5	4	5	6	10	30	16	20	153
Op.extracción de materia	10	14	3	5	15	10	5	4	5	6	10	30	12	20	149
Operario empaquetado	10	14	3	5	15	10	5	4	5	6	10	30	8	20	145

2.7.3 Metodología para el servicio de evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño de manera objetiva es una de las formas más eficaces para evitar resentimientos entre los empleados cuando se trata de asignar premios, capacitación, reconocimientos especiales o sanciones. Además, proporciona elementos de control para establecer criterios objetivos en ascensos, promociones, etc. También permite, con elementos concretos, dar retroalimentación al empleado acerca de su trabajo. Los pasos que utilizaremos para evaluar el desempeño de los colaboradores serán los siguientes:

Primer paso: definir el puesto

El primer paso para evaluar el desempeño de un trabajador, es tener claros los objetivos y funciones del puesto que está realizando el empleado, para ello se debe consultar previamente la descripción de puesto correspondiente.

Segundo paso: cuestionario para evaluar el desempeño

El segundo paso para llevar a cabo la evaluación de desempeño de un trabajador, es propiamente hacer la evaluación. La manera más sencilla y práctica es utilizar un cuestionario para medir en forma objetiva el desempeño de los empleados. El cuestionario lo debe contestar la persona que evalúe al trabajador.

El cuestionario debe tener afirmaciones claras y concretas que describan resultados observables del trabajo del empleado. Es conveniente usar afirmaciones que se puedan calificar fácilmente como desempeño bajo, desempeño adecuado y desempeño superior. Las afirmaciones tienen que evaluar los siguientes aspectos:

- ✓ Resultados del trabajo.
- ✓ Respeto a normas y políticas de la empresa.
- ✓ Habilidades generales.
- ✓ Relaciones interpersonales.

Tercer paso: retroalimentación

El último paso de la evaluación de desempeño es la entrevista de retroalimentación. Esta tiene como objetivo principal platicar con el empleado sobre sus resultados de trabajo. En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado.

Método de evaluación utilizado

El método de evaluación que utilizaremos será el de “listas de verificación”, el cual es un método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (*check-lists*) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. Para este caso hemos diseñado un cuestionario genérico para evaluar el desempeño del empleado, pero se adaptará a la necesidad de cada uno de nuestros clientes. (Ver anexo 4).

2.8. Políticas, normas internas y manuales de procesos para la administración del Talento Humano.

Las políticas de Gestión Humana en la empresa CONSULTORES MORALES & ASOCIADOS giran al entorno a la selección de personal, el desempeño, la compensación, la responsabilidad social empresarial sentido de pertenencia y el bienestar.

Todas las políticas que se establecieron en gestión humana de CONSULTORES MORALES & ASOCIADOS generan a los igualdad de oportunidades para los trabajadores con diferentes condiciones como género, raza, condición física, edad, etc.

- ✓ La selección busca la elección de personas adecuadas para desempeñar el cargo que contribuya el desarrollo de sus habilidades y potencial, con el fin de que aporten de manera exitosa a los propósitos, estrategia y resultados de la Organización.
- ✓ Todo proceso de selección de CONSULTORES MORALES & ASOCIADOS se revisa con previa definición del cargo.
- ✓ La gestión de la compensación se enfoca en retribuir a cada colaborador por su desempeño sobresaliente.
- ✓ La responsabilidad social empresarial de CONSULTORES MORALES & ASOCIADOS es muy importante el compromiso con la gestión sostenible de nuestra empresa y de nuestro entorno, fundamentada en el buen servicio que marca la diferencia.

3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

3.1. Identificación de necesidades de los consumidores

Con base a la investigación de campo efectuada, la cual presentamos más adelante, se pudo establecer que las necesidades de consultoría por parte de los consumidores en término de las áreas funcionales de la empresa son las siguientes: el 34 % de las pequeñas y medianas empresas encuestadas considera que necesita obtener servicios en el área de mercadeo y ventas, seguido por el de talento humano con un 29%, un 16% que prefirió el área contable, 14% el área de planeación, 4% jurídica y en el último lugar se encuentra el área de tecnología con un 3%. (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Necesidades de consultoría en término de las áreas funcionales.

Área	fi	hi
Mercadeo y ventas	33	34%
Contabilidad y finanzas	15	16%
Planeación estratégica	13	14%
Derecho	4	4%
Talento humano	28	29%
Tecnología	3	3%
Total	96	100%

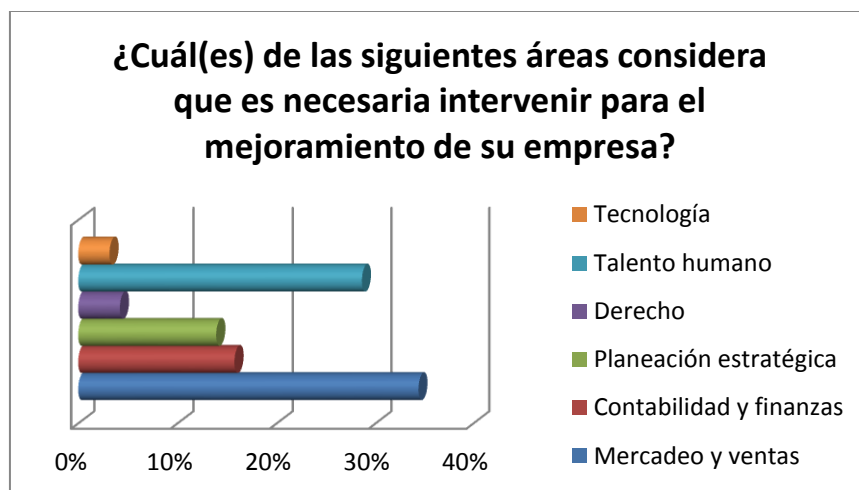


Gráfico 1: Necesidades de consultoría en término de las áreas funcionales.

Se concluye entonces que aproximadamente el **29%** de las Pymes encuestadas, estarían dispuestas a contratar los servicios que ofrece la firma, es decir **28** empresas.

3.2. Marca, logo y slogan del producto o servicio

3.2.1 Marca: Para efectos de nuestra imagen corporativa, la firma se denominará con el nombre comercial de: “CONSULTORES MORALES & ASOCIADOS” y su abreviación: “M&A CONSULTORES”, la cual se utilizará para efectos de marca.

3.2.2 Logo:



Fuente: Elaborado por los autores con www.designmantic.com

El logotipo de nuestra firma estará compuesto por una esfera-rompecabezas, acompañada de la marca de nuestra firma y el slogan correspondiente.

La esfera armada con las piezas de un rompecabezas de color azul, aguamarina y blanco significa que a través de la dedicación y el esfuerzo de cada uno de nuestros colaboradores se buscará ayudar a nuestros clientes a lograr su desarrollo organizacional.

El color azul y aguamarina de las letras y el logotipo buscan generar una sensación de confianza y seguridad en nuestra empresa.

3.2.3 Slogan: El slogan de nuestra firma será “Comprometidos con las PYMES”, el cual busca dar a entender que nuestro único objetivo es enfocarnos en el mercado de las PYMES, con el compromiso de ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos y su desarrollo organizacional.

3.3 Ficha técnica del producto o servicio

Denominación del Servicio:	Análisis, descripción y valoración de puestos
Descripción General	Mediante un análisis de funciones y responsabilidades se determinará como contribuye cada puesto y persona a la organización, estableciendo una escala salarial correcta.
Metodología:	Método de evaluación por puntos: este método fue creado por el norteamericano Merrill R. Lott. Es una técnica cuantitativa en donde se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos.
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Paquete de office

	<ul style="list-style-type: none"> • Salas para el desarrollo de las reuniones, estas se hace en las instalaciones del cliente.
Responsable directo:	Coordinador de proyectos

Fuente: Métodos cuantitativos y cualitativos de la valoración de cargos. <http://html.rincondelvago.com/metodos-cuantitativos-y-cualitativos-de-la-valoracion-de-cargos.html>

Denominación del Servicio:	Evaluación del clima laboral
Descripción General:	Análisis de la empresa mediante dimensiones que permiten evaluar el grado de bienestar o satisfacción en la organización, con el objetivo de incrementar el compromiso, la productividad y la identificación de los trabajadores con la cultura y la identidad organizativa.
Metodología:	A través de encuestas anónimas, se obtendrá información por parte del personal, acerca de los conflictos y problemas que deriven del entorno laboral, además de evaluar el grado de satisfacción, identidad y compromiso de los colaboradores con la organización.
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Paquete de office • Salas para el desarrollo de las entrevistas, estas se hace en las instalaciones del cliente.
Responsable directo:	Coordinador de proyectos

Fuente: Óptima Consultores. <http://www.optimaconsultores.com/recursos-humanos-y-organizacion/estudios-de-clima-laboral>

Denominación del Servicio:	Evaluación por competencias
Descripción General:	Diseño de sistemas de evaluación por competencias adecuados a las necesidades de cada cliente, para las evaluaciones periódicas de los empleados o para la selección de los candidatos a una promoción interna.
Metodología:	Planificar y realizar estudios individuales por competencias tanto de los candidatos que sean requeridos por la empresa para una incorporación o promoción interna, como para evaluaciones periódicas de los profesionales de la empresa.
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Paquete de office • Formatos de evaluación
Responsable directo:	Coordinador de proyectos

Fuente: Óptima Consultores. <http://www.optimaconsultores.com/recursos-humanos-y-organizacion/evaluacion-competencias>

3.4. Usos y manejo del producto o servicio

Las empresas que contraten nuestros servicios recibirán soluciones oportunas para la toma de decisiones a tiempo, con relación a los procesos de gestión del recurso humano. Para lo cual se ofrecerá:

Consultoría en recursos humanos: Apoyo en la administración del recurso humano, por medio de los procesos de:

- ✓ Valoración de puestos de trabajo
- ✓ Evaluación del clima laboral
- ✓ Evaluación por competencias

3.5. Resumen del modelo de negocio

El resumen del modelo de negocio de nuestra firma se presenta en la siguiente ficha técnica:

Servicio principal	Servicio de consultoría para los procesos de gestión del recurso humano.
Mercado (clientes)	Los servicios ofrecidos estarán enfocados para las PYMES de la ciudad de Bogotá.
Distribución del servicio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención directa al cliente en la oficina de lunes a viernes. ✓ Horario de atención en oficina de 8:00 a.m. a 12:00 a.m. y de 2:00 p.m. a 6 p.m. de lunes a viernes. ✓ Las consultorías se realizarán inicialmente con el diagnóstico y posteriormente se plantearán las actividades y procedimientos apropiados para cada necesidad empresarial.

Especificaciones técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La firma contará con un equipo de profesionales capacitados y calificados en la prestación de los servicios. ✓ La sede principal tendrá toda la infraestructura necesaria para cumplir con las actividades afines al negocio. ✓ La firma iniciará operaciones en la ciudad de Bogotá.
Precio de los servicios	Se fijará con base a los costos totales (fijos y variables) necesarios para la realización de la consultoría, más un margen de utilidad.
Estrategias de promoción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad ✓ Medios ✓ Promoción de ventas ✓ Eventos y relaciones públicas

Fuente: Los autores

3.6 Localización

Ilustración 1. Mapa de Bogotá con sus localidades

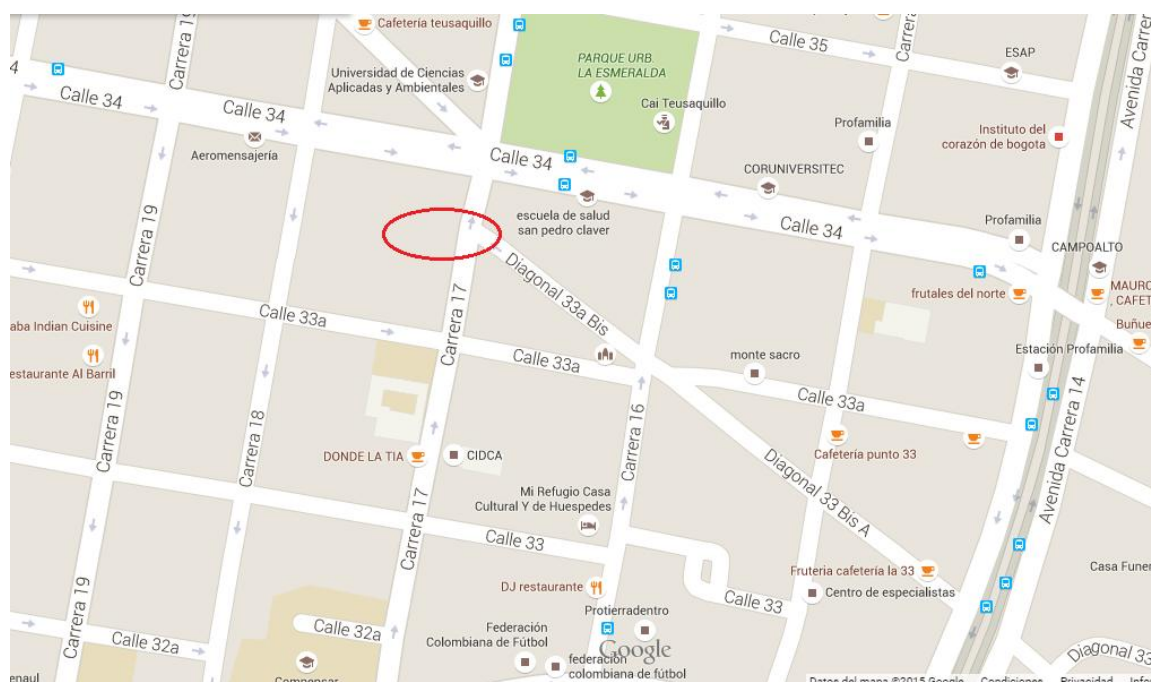


Fuente: Mapa interactivo. <http://www.mapainteractivo.net/fotos/mapa-de-bogota.html>

La firma “Consultores Morales & Asociados”, tendrá su oficina en la ciudad de Bogotá D.C. en la localidad de Teusaquillo específicamente en la Calle 34 con carrera 17. Escogemos este sector, puesto que es central y de fácil acceso desde cualquiera de los puntos cardinales de la ciudad. Además, es atractivo por su oferta comercial, académica, residencial y cultural por sus complejos deportivos y espectáculos de gran importancia.

La idea es tomar en arriendo una de las casas del barrio que se encuentre adecuada para oficinas, ya que el área de estos predios es el idóneo para el correcto funcionamiento de la empresa.

Ilustración 2. Ubicación de la oficina, localidad de Teusaquillo.



Fuente: Google Maps. <http://maps.google.es>

4. ESTUDIO DEL MERCADO

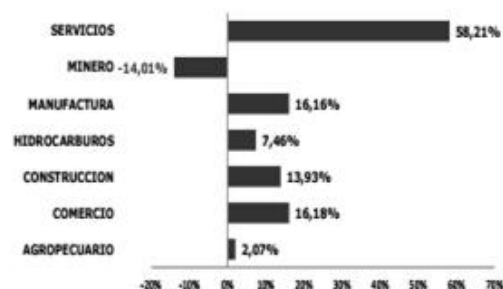
4.1 Investigación del mercado

4.1.1 Análisis del sector

En los últimos años, el sector de servicios se ha convertido en una fuente importante de ingresos y empleo en el país. En efecto, su participación dentro de la actividad económica fue del 58% durante el primer trimestre de 2013, superando la ponderación de sectores tradicionales, como el agro y la industria. (Clavijo, 2013).

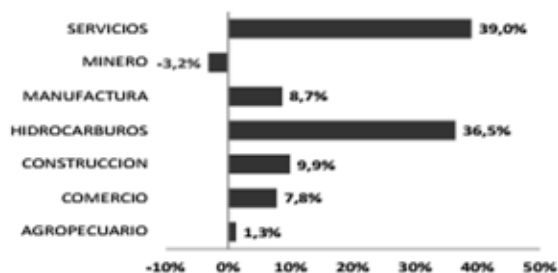
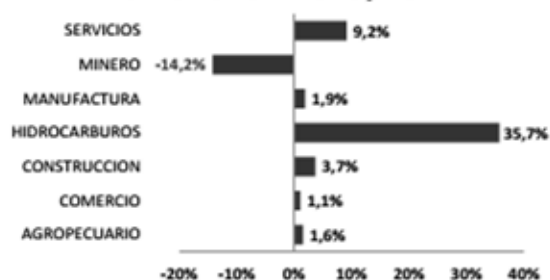
Por otro lado, según el informe del comportamiento de las empresas del sector real de la economía publicado por “Supersociedades”, con base a la información reportada de 22.187 empresas al corte del 31 de Diciembre de 2013, el resultado por sectores de la economía fue el siguiente:

Para el año 2013 los ingresos operacionales se concentraron en el sector Comercio con 33,6%, Manufactura con 21,3% y Servicios con 21,4%. En el caso de la utilidad neta, el sector Servicios registró una participación del 58,2%, Manufactura y Comercio 16,2% cada uno, y Construcción 13,9%.

PARTICIPACIÓN DEL INGRESO OPERACIONAL POR SECTOR AÑO 2013**PARTICIPACIÓN DE LA UTILIDAD NETA POR SECTOR AÑO 2013**

Fuente: Supersociedades. Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros

Adicional a la alta participación del sector Comercio, Servicios y Manufactura en la economía del país, se observa crecimiento en la participación de las ventas y los activos totales de dichos sectores. El sector de Servicios fue el de mayor crecimiento en ventas para el año 2013 con una participación del 39% en el crecimiento total, seguido por el sector de Hidrocarburos con una participación del 36,5%, y el sector Construcción con una participación en ventas del 9,9%.

PARTICIPACIÓN DEL CRECIMIENTO EN VENTAS POR SECTOR AÑO 2013**VARIACIÓN PORCENTUAL DE VENTAS POR SECTOR 2013/2012**

Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros

Nota. Fuente: Supersociedades. Cálculos Grupo de Estudios Financieros y Económicos.

Durante el 2013, el sector de servicios obtuvo \$39 billones por ingresos operacionales, 9% más que en el 2012, \$4.7 billones por utilidad operacional, 14,6% más que en el anterior año,

\$5.4 billones por utilidad antes de impuestos, 17,5% más que en el 2012 y una utilidad neta de \$4.1 billones, es decir 17% más en ganancias que durante el 2012.

En lo que respecta al subsector de la asesoría y consultoría empresarial, en el informe de “Supersociedades” se encontró que hubo un buen comportamiento en términos de utilidad operacional, pues con respecto al 2012, fue uno de los que mayor crecimiento tuvo ya que creció en un 33%. (Supersociedades, 2014).

Ahora en lo que respecta a Bogotá, el PIB en el año 2012 fue de US\$ 108.241 millones, que representa el 29% del generado en el país y cada uno de los sectores tiene alta participación en la producción de su propio. Además, la economía de la región tiene alto nivel de diversificación, y está orientada a la producción de servicios, que representan el 77.8% del PIB. (Bogotá, 2013).

Sector	Colombia	Bogotá-Cundinamarca	
	PIB	PIB	Participación
Agropecuario	22.032	2.316	11%
Minas y canteras	41.700	421	1%
Industria manufacturera	43.905	2.213	28%
Electricidad, gas y agua	12.659	3.532	28%
Construcción	29.193	6.762	23%
Comercio, restaurantes y hoteles	41.818	14.959	36%
Transporte y comunicaciones	21.559	7.200	33%
Servicios sociales, comunales y personales	56.672	18.389	32%
Servicios financieros, inmobiliarios y empresariales	69.055	31.846	46%
Total	370.233	108.241	29%

*Cifras en millones de dólares. No se incluyen las cifras de derechos e impuestos
Fuente: DANE (2013). Cuentas Nacionales Departamentales.
Elaboración: Dirección de Gestión del Conocimiento, CCB.

En cuanto a la consultoría, es importante resaltar la participación que tiene el subsector de los servicios financieros, inmobiliarios y empresariales al cual hace parte el ejercicio de la consultoría empresarial, el cual cerró el año 2013 con una participación del 46% del PIB de Bogotá, siendo el más alto de todos.

4.1.2 Análisis de la oferta

La empresa “Consultores Morales & Asociados” iniciará operaciones en la ciudad de Bogotá, por lo tanto, analizaré a los principales competidores que se encuentren establecidos dentro del perímetro urbano de la ciudad.

En Bogotá y como es característico de las grandes ciudades y regiones, el mayor número de las empresas de la Región se dedican a actividades de servicios personales y empresariales (43%), comercio (35%), producción industrial (13%) y a la construcción (6%). (Bogotá, 2013).

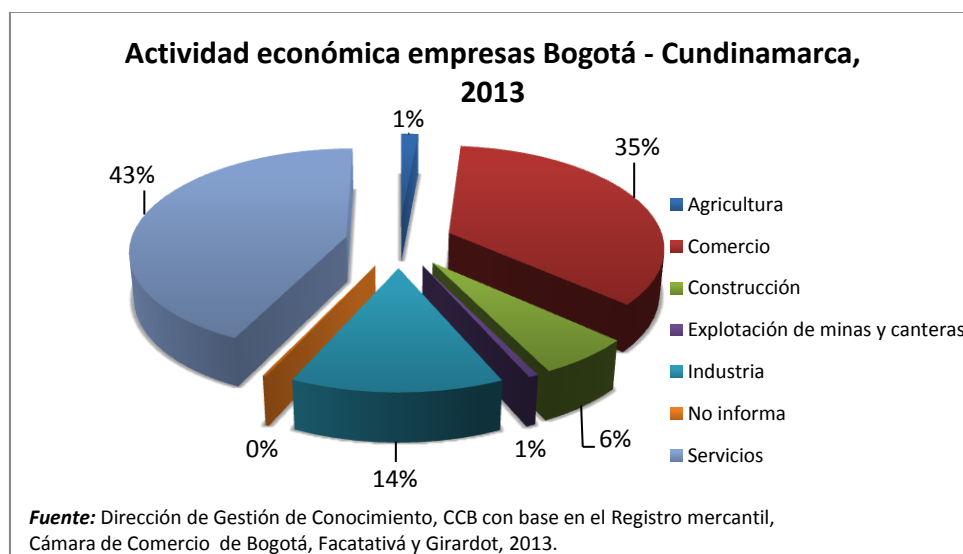


Gráfico 2. Actividades económicas de Bogotá en el año 2013

Para identificar la distribución del mercado local y a su vez la oferta, utilizamos como fuente de información el observatorio económico que realiza la Cámara de Comercio de Bogotá cada año, dónde se enuncian todas las empresas matriculadas renovadas, según registro mercantil. (Ver tabla 7.)

Tabla 7. Empresas con actividades afines a la consultoría en Bogotá D.C.

Actividad económica	MICROEMPRESAS	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES	Total
N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	792	36	24	3	855

Nota. Fuente. Tablero de indicadores. Cámara de Comercio de Bogotá. 2014.

De acuerdo a lo anterior, en el mercado local que corresponde a la ciudad de Bogotá hay aproximadamente **855** empresas ejerciendo actividades afines a la consultoría (Actividades de servicios administrativos y de apoyo), que vendrían siendo nuestros potenciales competidores.

4.1.2.1 Competidores



Dirección De Desarrollo Gerencial

A partir del desarrollo de metodologías propias diseñadas por los grupos de investigación, la Facultad de Administración de Empresas presta servicios de orientación estratégica y fortalecimiento empresarial de acuerdo con las necesidades de las organizaciones, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de sus niveles de productividad y competitividad.

La Dirección de Desarrollo Gerencial diseña programas a la medida de las necesidades de las empresas mediante este proceso:

- Acercamiento a la empresa
- Conocimiento de sus necesidades
- Diseño de programas de educación continuada / asesoría y/o consultoría
- Desarrollo del programa con equidad, pertinencia y calidad.
- Seguimiento y evaluación de resultados
- Acompañamiento permanente

Los programas se desarrollan en:

- Aulas de la Universidad Externado de Colombia en Bogotá.
- Sedes de las empresas que así lo soliciten
- Comunidades vinculadas a proyectos.
- Cualquier ciudad de Colombia o el exterior.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	CARACTERISTICAS
Estudios Prospectivos	Identificación de reglas de juego y condiciones futuras por sectores bajo escenarios.
Planes Estratégicos y del Mejoramiento	Evaluación de la competitividad de las organizaciones y fijación de objetivos y estrategias para su crecimiento y perdurabilidad.
Planes Estratégicos y Protocolo de Familia para Pymes de Familia	Evaluación y construcción de instrumentos de prevención de conflictos en la familia empresaria
Programas de Gestión del Capital Intelectual	Evaluación y competitividad en Capital Humano, Estructural y Relacional
Implementaciones de soluciones TOC (Teoría de las Restricciones) para las empresas, con el apoyo de: Expertos en TOC avalados por Goldratt Schools y la TOC-ICO, Expertos de Piénsalo Colombia	Enseñar a aplicar Procesos de Mejoramiento Continuo para que generen POR CONSENSO los siguientes resultados: 1. Aumentar las utilidades (ánimo de lucro), o las Unidades de Meta bien hechas, completas y a tiempo (sin ánimo de lucro) / 2. Mejorar el retorno sobre la inversión / 3. Fomentar que cada persona sea autosuficiente
Desarrollo de Programas de responsabilidad Social Empresarial	Diagnostico, análisis de impacto de políticas y prácticas, implementación de estrategias, gestión y control, implementación de normas ISO, implementación de códigos de buen gobierno corporativo.
Estudios de Competitividad en Cadenas y Agrupamiento en Sectores Productivos	Potenciar el desarrollo de clusters enfocados a la innovación.
Desarrollo de Planes de Mercadeo - Investigaciones de Mercados	Servicios Exploratorios, Descriptivos, Experimentales por el Centro de Investigación y Consultoría en Mercados (CIMEX) para planeación.

Marketing Orientation & Branding	Comportamiento de la organización, Concepto de valor-cliente, Incremento en la satisfacción del cliente Identidad-imagen de marca
Desarrollo de Protocolos de Familia	Asignación de roles para prevenir los conflictos.
Estudios sobre políticas de Competitividad A partir de la investigación del Observatorio de Entorno de los Negocios de Entorno de los Negocios	Diseño de metodologías para analizar la estructura, e implementación de programas de fomento del emprendimiento, las políticas de ciencias y tecnología y las políticas de desarrollo de la productividad, la competitividad y el comercio exterior.
Caracterización de la Cultura organizacional	A nivel intra, inter y extraorganizacional.
Acompañamiento de procesos de cambio organizacional	A nivel cultural, estructural y en el manejo del talento humano, para aumentar su situación competitiva
Diagnóstico empresarial	No hay información disponible
Desarrollo de Programas de Creación de Empresas y Acompañamiento a Empresas Incubadas	1).Pre- incubación: identificación de una necesidad no satisfecha, bien o servicio con q la supla, se le da un valor agregado para innovación 2). Incubación: Plan de Negocios 3.) Post-incubación: Acompañamiento.
El Programa Plan Padrinos®	Es un ejercicio de acercamiento Universidad - Empresa en donde se realizan actividades de transmisión, generación y aplicación del conocimiento gerencial.
Consultoría Pyme	*Plan Estratégico y del Mejoramiento,*Análisis Prospectivo de la PYME (sectorial), *Internacionalización de la PYME ,*Desarrollo e implementación del Protocolo de Familia y Plan Estratégico



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Centro de Asesoría y Consultoría en Salud Ocupacional

El Centro de Asesoría y Consultoría en Salud Ocupacional es una unidad de servicio especializada, encargada de la consolidación progresiva de saberes de las todas las unidades académicas de la universidad en el campo de la salud de los trabajadores, otorgando valor a la generación del conocimiento y aplicándolo en escenarios laborales.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	CARACTERISTICAS
Salud Ocupacional	Programas de salud ocupacional en la empresa
	Programas de prevención de emergencias, capacitación a comités paritarios y de fomento de estilos de vida y trabajo saludables.
	Asesoría en el manejo de los riesgos ocupacionales de la empresa, de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.
	Investigación de condiciones de trabajo, accidentes y enfermedades profesionales.
	Desarrollo de productos a la medida su empresa en el campo de la salud ocupacional.
	Desarrollo de tecnologías adaptadas a competencias, conocimientos y habilidades para mejorar las condiciones de ejecución del trabajo, con un enfoque de salud, cognición y trabajo.
	Certificación de calidad del programa de salud ocupacional de su empresa.
	Cursos de formación en salud ocupacional.
	Investigación aplicada. Diseño de programas de vigilancia médica y de exámenes médicos ocupacionales.



Consultoría Empresarial y Económica

Visión es la unidad de Consultoría, asesoría y formación empresarial de la Universidad de La Sabana orientada al crecimiento y desarrollo del sector empresarial Colombiano. Actuando como herramienta de apoyo ofreciendo unas directrices sólidas que permiten a las compañías mantenerse en el mercado. Los consultores son profesionales integrales con amplia experiencia, especializados en las diferentes áreas de las empresas.

La metodología inicia cuando el consultor efectúa sesiones con los miembros del equipo en las que a través de un sistema participativo puedan identificar adecuadamente la situación

problema y el impacto que esta tiene en la compañía para posteriormente proceder a presentar alternativas que en algunos casos pueden ser propuestas desde VISIÓN sobre la base de experiencias previas en situaciones similares; en otras oportunidades a través de las sesiones se llega a identificar las alternativas como fruto del trabajo en equipo. Generalmente la cuantificación de impactos se hace desde visión.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	CARACTERISTICAS
Empresa de Familia	Detecta y previene conflictos.
Planeación Estratégica	Análisis de la situación y directrices que hagan más viable su permanencia en el largo plazo.
Gestión Jurídica	Detecta, previene y resuelve aspectos jurídicos, a nivel comercial, administrativo y de personal.
Áreas en Derecho	Urbanístico e inmobiliario, corporativo, negociación internacional.
Inteligencia de Mercados	Disminución del riesgo en la penetración de mercados nacionales e internacionales.
Investigación de Mercados	Evalúa el nivel de aceptabilidad del producto o servicio en el mercado destino, de acuerdo con la demanda y sus características a nivel internacional o nacional.
Planes de Mercadeo	Busca identificar y alinear la estrategia de mercadeo, con las estrategias y políticas corporativas.
Gestión de Calidad y Producción	No hay información disponible
Gestión de Calidad	Orienta a la empresa en la implementación de sus sistemas de calidad ISO 9000 / 1400, BPM.
Logística Empresarial	Busca la integración de la cadena de abastecimiento.
Comercialización Internacional	Estructura el proceso de logística para posicionar los productos en los canales de distribución.
Gestión Financiera	Estructura un proceso de mejoramiento y optimización de los recursos.
Valoración de la Empresa	Gestiona la debida diligencia en la empresa con el objeto de posibilitar su capacitación a través de terceros inversionistas.
Plan de Negocios	Estructura alternativas que lleven a un eficiente manejo de recursos y a una debida tasa de retorno, según las nuevas oportunidades de negocio.
Soporte en Contabilidad, Auditoría e Impuestos	No hay información disponible
Gestión de Tecnología	Busca estructurar sistemas de información gerenciales, a través de herramientas tecnológicas.



Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo

FONADE está comprometido con el impulso real al desarrollo socioeconómico del País a través de la preparación, evaluación, financiación, estructuración, promoción y ejecución de proyectos, principalmente aquellos incluidos en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Para ello, incentiva la participación del sector social, la academia y en general el sector privado.

Fonade, tiene por objeto principal ser Agente en cualquiera de las etapas del ciclo de proyectos de desarrollo, mediante la preparación, financiación y administración de estudios, y la preparación, financiación, administración y ejecución de proyectos de desarrollo en cualquiera de sus etapas.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	CARACTERISTICAS
Gerencia de Proyectos	Negociación, planeación y ejecución y liquidación
Estructuración de Proyectos	Asesoría y estructuración financiera de proyectos, asesoría técnica
Evaluación de Proyectos	Evaluación, diseño de metodología y optimización de recursos, evaluación financiera de proyectos
Gerencia de Proyectos con Recursos Internacionales	Negociación, planeación y ejecución y liquidación, metodología de selección Banco Mundial

Fundación Corona

Área de Desarrollo Empresarial

La Fundación Corona es una fundación privada, sin ánimo de lucro, que apoya y financia iniciativas orientadas a fortalecer la capacidad institucional del país en cuatro sectores sociales estratégicos: educación, salud, desarrollo empresarial y desarrollo local y comunitario.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	CARACTERISTICAS
Programa de Creación de Empresas	Ofrecer herramientas prácticas en aspectos como la administración, la producción, el mercadeo, los costos, las finanzas y el plan de vida del empresario.
Programas de Apoyo a Población Vulnerable	A través de proyectos para fortalecer las capacidades empresariales de grupos específicos. Asociada con las alcaldías locales y con otras instituciones estatales.
Taller de Iniciativa empresarial	Ofrecer herramientas para identificar ideas claras de negocios.
Taller de Creación de Empresas	Son las herramientas de eficiente gestión empresarial y ayudan a elaborar su plan de negocios y su proyecto de inversión.



Econometría cuenta con profesionales altamente calificados que conforman equipos interdisciplinarios y que además de tener una amplia experiencia en estudios económicos, sociales y financieros, incorporan a los proyectos enfoques de ingeniería, gestión pública y privada, competitividad, regulación y competencia, manejo ambiental, promoción de la participación privada, ordenamiento territorial y diseño de sistemas de información.

Misión: Dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes a través de servicios de consultoría, combinando principios económicos con los de otras disciplinas.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	CARACTERISTICAS
Análisis sectorial	Diseño de programas de reconversión y modernización. / Evaluación de políticas sectoriales. / Formulación y concertación de portafolios de proyectos. / Análisis y estructuración de proyectos y esquemas de financiación.
Competencia y regulación	Promoción de la competencia y de la participación privada. / Análisis y diseño de esquemas regulatorios. / Análisis y diseños tarifarios.
Análisis de competitividad y comercio exterior	Identificación de mercados potenciales. / Determinación de ventajas competitivas a nivel de productos, cadenas productivas, ciudades y regiones. / Formulación, puesta en marcha y seguimiento de programas de competitividad. / Análisis de políticas de comercio exterior.
Diseño y evaluación de programas y servicios sociales	Análisis de cobertura, equidad y eficiencia. / Proyecciones de demanda de servicios. / Estructuración operativa y financiera de programas y servicios. / Apoyo a la participación comunitaria y privada.
Fortalecimiento institucional y de gestión	Diseño, puesta en marcha y acompañamiento a programas de reestructuración financiera, administrativa e institucional. / Indicadores y sistemas de seguimiento y gestión. / Interventoría y auditoría, de gestión operativa
Evaluación de impacto ambiental y formulación de programas de mitigación y manejo sostenible; Realización de censos, muestras	
Apoyo al desarrollo de servicios públicos	Promoción de la participación privada en la prestación de los servicios. / Proyecciones de demanda y oferta. / Análisis de estructuras de costos y diseños tarifarios. / Análisis financiero y valorización de activos y proyectos. / Concertación, formulación y seguimiento de programas regionales de competitividad. / Proyecciones urbanas y regionales. / Formulación de planes de desarrollo y ordenamiento territorial. / Racionalización y fortalecimiento de empresas de servicios públicos y sociales. / Fortalecimiento a las finanzas municipales y regionales. / Formulación y análisis de proyectos de inversión.



J.A. Zabala & Consultores Asociados Ltda. Consultoría

J.A. Zabala & Consultores Asociados Ltda., asiste a empresas y entidades del sector público de todo orden en sus propósitos misionales y de fortalecimiento institucional, para lo cual desarrolla actividades de asesoría y consultoría, efectúa el acompañamiento en la ejecución de sus proyectos de inversión, provee servicios especializados, administra recursos, gestiona la logística, así como imparte capacitación y entrenamiento en diversas áreas para el fortalecimiento de capacidades a nivel institucional y social, en ámbitos nacionales, regionales y locales.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	CARACTERISTICAS
Servicios Institucionales	Formulación de planes de negocio
	Estudios organizacionales
	Estudios y consultorías económicas
	Estudios de mercado
	Análisis financieros
	Sistemas de monitoreo de gestión basados en indicadores de resultados
	Servicios de capacitación especializada
	Administración del Recurso Humano
	Logística y organización de eventos
Servicios Sociales	Gestión de Inventarios y Avalúos
	Programas de promoción de la participación, la comunicación y el liderazgo
	Derechos Humanos y Resolución de Conflictos
Servicios Tecnológicos	Estudios, asesoría y consultoría en temas sociales
	Gerencia de sistemas y proyectos informáticos
	Análisis de impacto del uso de tecnología
	Análisis de ciclos de vida
	Estimación y gestión de riesgos
	Administración del cambio
	Outsourcing informático
	Capacitación técnica en sistemas y tecnologías de la información
Auditoria e Interventoría informática	



FFC es una firma dedicada a la formación, capacitación y Consultoría para Empresas de Familia. Su acción está orientada a la creciente necesidad de las Empresas de Familia en buscar mayor rentabilidad y competitividad, tanto en el ámbito nacional, como internacional y hacia la creación e implementación de herramientas necesarias para el aprendizaje y la ejecución de las mejores técnicas de Gestión Estratégica de las Empresas Familiares.

Misión: Family Firm Consulting tiene como Misión el prestar servicios de consultoría estratégica, adaptando su acción, equipo interdisciplinario y exclusivo esquema de consultoría, a las necesidades, objetivos corporativos, dimensión y capacidad financiera de la Empresa Familiar. FFC se ofrece como un apoyo continuo y concreto de la Empresa Familiar, no sólo para proyectos a corto plazo, sino con un enfoque integral a largo plazo.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	CARACTERISTICAS
Family Business	Planificación del Cambio Generacional
	Gestión del Patrimonio Familiar
	Creación del Protocolo de Familia
	Gestión de la Transición Generacional
	Creación y Organización de los Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar
	Financiación de la Empresa Familiar
	Internacionalización de la Empresa Familiar
Marketing Y Comunicación	Marketing Estratégico
	Comunicación Corporativa
	Implementación de E-Marketing
	Comunicación Interna
	Marketing Interno
	Comercio electrónico
Otras Áreas	Gestión del Liderazgo
	Asesoría Jurídica
	Asesoría Patrimonial
	Asesoría Fiscal



FUNDES promueve e impulsa el desarrollo competitivo de la PyME en América Latina. Porque el cambio es vital para crecer, FUNDES le ofrece las ventajas de una organización integral en su empresa con NUESTRAS CONSULTORIAS.

- Con el diagnóstico, usted ubica la posición competitiva de la empresa para atender problemas y enfocar mejoras.
- Con las consultorías Específicas en Dirección Estratégica, Mercadeo y Ventas, Finanzas y Mejoramiento de Procesos, usted obtiene resultados medibles en ganancias, ahorro, productividad y mayor información para hacer más competitivo su negocio.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	CARACTERISTICAS
Diagnósticos	Implica la identificación y análisis de problemas y oportunidades de mejora presentes en una o varias empresas.
Formación Empresarial	Fortalecimiento de conocimientos, habilidades y/o actitudes de un grupo de personas, sean empresas o colaboradores.
Consultoría	Se concentra en el fortalecimiento de la estrategia y/o proceso de las empresas.
Desarrollo de Proveedores	Consiste en la integración productiva vertical entre una empresa líder y sus empresas proveedoras.
Desarrollo de Distribuidores	Es la integración productiva vertical entre una o varias empresas líderes y sus empresas distribuidoras.
Desarrollo Asociativo	Se sienta en la integración productiva horizontal entre varias empresas que buscan un tin común.
Desarrollo Sectorial	Se enfoca en el desarrollo de un conjunto de empresas que realizan una misma actividad económica.
Desarrollo Económico Local	Es el desarrollo de los actores productivos e institucionales que pertenecen a un determinado

	territorio y participan en los procesos de desarrollo económico del mismo.
Modelos de Negocios	Identificación y/o generación de los componentes estratégicos y operativos para identificar como una empresa genera ingresos y beneficios.
Salones de Enlaces Empresariales	Buscan la generación de enlaces empresariales entre empresas con el fin de generar oportunidades de negocios.
Simplificación de Trámites	Desarrolla procesos de simplificación administrativa a nivel local y nacional.(Acceso a la página AQUÍ)
Articulación	Pretende articular a diferentes actores (empresas, organizaciones, instituciones) interesadas en el desarrollo competitivo de la MIPYME.
Programas De Formación	Habilidades Gerenciales; Administración del Tiempo; Contabilidad y Costos; Técnicas Financieras; Mejora Continua; Gestión del Recurso Humano; Técnicas de Liderazgo; Trabajo en Equipo; Administración de Bodegas; Gestión de Compras; Merchandising; Técnicas de Ventas; Técnicas de Negociación; Atención al Cliente; Servicio al Cliente
Consultorías	Diagnóstico Integral; Mejoramiento de Procesos; Reducción de Costos; Gestión de Calidad; Gestión Financiera; Mercadeo y Ventas Efectivas; Diagnóstico Ambiental; Producción Más Limpia

4.1.3 Análisis de la demanda

4.1.3.1 Investigación de campo

Tamaño de la población: La población seleccionada posee unas características propias las cuales van a determinar el objeto de estudio que para el caso vendrían siendo las Pymes registradas en la ciudad de Bogotá. (Ver tabla 8)

Tabla 8. Número de empresas por tamaño en Bogotá D.C

MICROEMPRESAS	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES	Total
309.864	35.374	10.797	3676	359.711

Nota. Fuente. Tablero de indicadores. Cámara de Comercio de Bogotá. 2013.

De acuerdo a lo anterior, la población es de aproximadamente de **46.171** empresas.

Tamaño de la muestra: Se utilizó la técnica del muestreo estratificado, en forma proporcional al número de empresas, para el cálculo de la población se maneja un error del 10% y un nivel de confianza del 95%. Se tiene entonces:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

p= Probabilidad de error (0.5)

q= probabilidad de éxito (0.5)

e= error de situación del 10%

Z= Número de desviación estándar con relación al promedio (para una confiabilidad del 95%)

$$n = \frac{46.171 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(46.171 - 1) * 0,10^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 95,84$$

Según el estudio probabilístico utilizando el método de muestreo estratificado, se debían aplicar entrevistas a 96 pymes en la ciudad de Bogotá.

Herramienta utilizada: Para realizar el estudio de la demanda se realizó una encuesta personal vía telefónica a una muestra de 96 pequeñas y medianas empresas de Bogotá. (Ver anexo 1). Los datos para contactar a las empresas y realizar las respectivas encuestas fueron

obtenidos a través de la base de datos de la “Superintendencia de Sociedades” y de algunos contactos de los autores del presente trabajo. (Ver anexo 2).

La encuesta fue preparada con el fin de estimar que Pymes estarían dispuestas a acceder a los servicios de consultoría, identificar cuáles Pymes han contratado estos servicios, evaluar la calidad de la prestación de los mismos en caso de haberlos recibido antes, indagar principalmente las áreas por las que sienten una mayor necesidad de consultoría; estimar el valor promedio que estarían dispuestas a pagar para obtener esta clase de servicios, conocer el número de horas promedio invertidas en consultoría y determinar los medios publicitarios que consultan las empresas para obtener estos servicios de consultoría.

Tabulación y Análisis de resultados

Pregunta 1. ¿Han contratado algún servicio de consultoría?

Han contratado	fi	hi
No	58	61%
Si	38	39%
Total	96	100%



Ilustración 3. Empresas que han recibido y no han recibido servicios de consultoría.

De las pequeñas y medianas empresas encuestadas, un 61% admitió no haber recibido servicios de consultoría alguna vez, mientras que un 39% contestó afirmativamente, lo que nos puede ayudar a determinar aproximadamente la demanda actual del servicio.

Pregunta 2. ¿Quién les ha prestado el servicio?

¿Quién les ha prestado el servicio?	fi	hi
Empresas especializadas	23	61%
Personas Naturales	12	31%
Ambas	3	8%
Total	38	100%

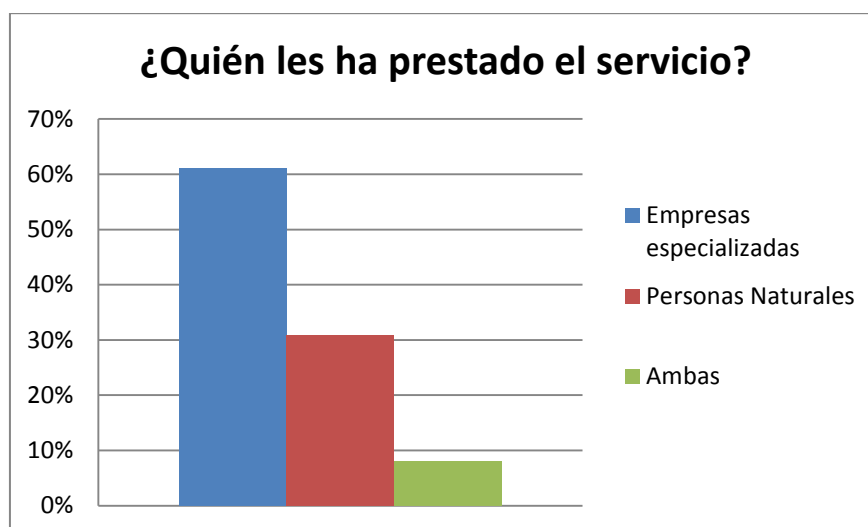


Ilustración 4. Principales prestadores de servicios de consultoría.

De las empresas que han contratado algún servicio, el 61% han acudido a personas naturales, el 31% han contratado empresas especializadas y el 8% han acudido a ambos recursos.

Pregunta 3. ¿Qué les ha impedido acceder a estos servicios?

Motivo	fi	hi
Desinformación	23	40%
Falta de tiempo	18	31%
Precios fuera de su alcance	12	21%
Otro	5	8%
Total	58	100%

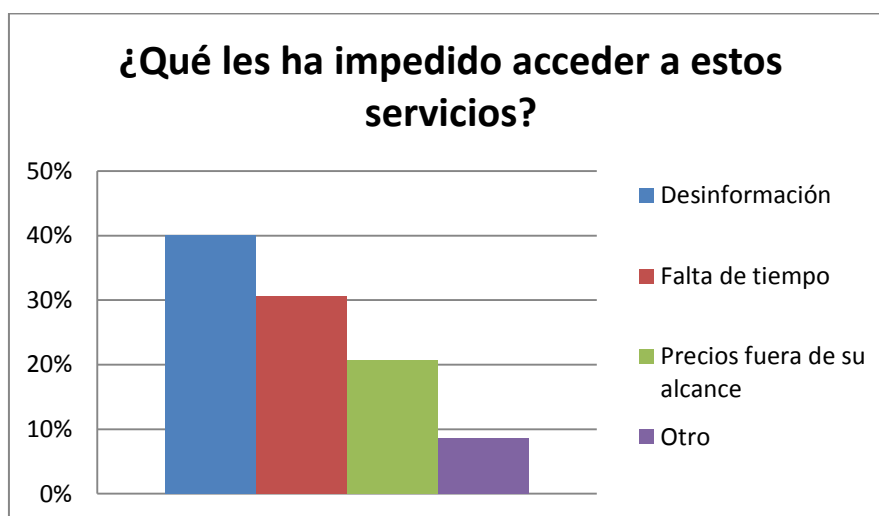


Ilustración 5. Motivos que le ha impedido acceder a los servicios de consultoría.

Ahora bien del 61% de los empresarios que no han contratado servicios de consultoría anteriormente, un 40% respondió que ha sido principalmente por falta de información, a este factor le sigue la escasez de tiempo con un 31%, el 21% argumentó no poder acceder a los servicios por precios fuera de su alcance y el 8% dio otras razones.

Pregunta 4. ¿Qué inconvenientes tuvieron en las consultorías?

Motivo	fi	hi
Incumplimiento del cronograma	6	40%
Preparación de los consultores	4	27%
Ineficiencia	5	33%
Otro	2	13%
Total	15	100%

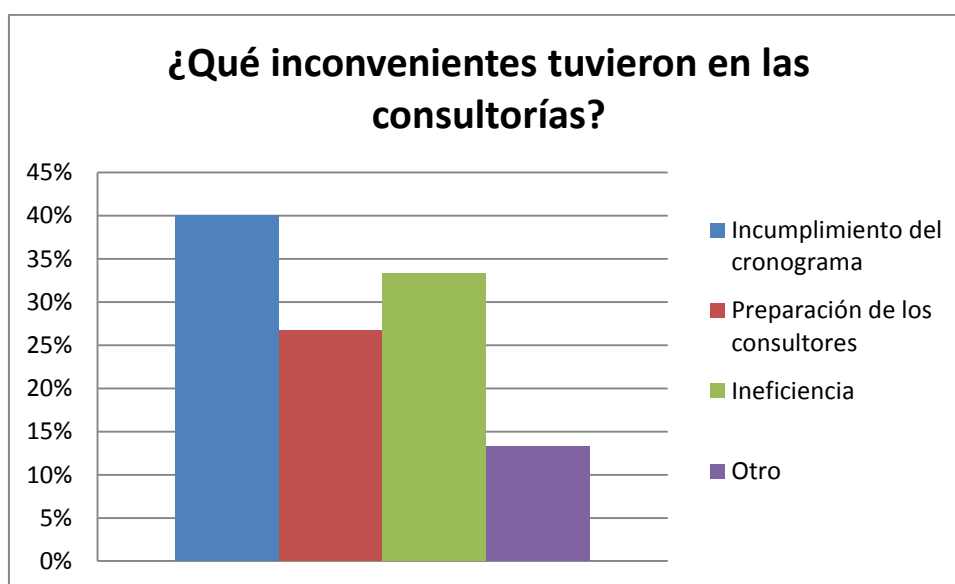


Ilustración 6. Inconvenientes en la prestación de los servicios de consultoría.

Respecto a la calidad del servicio recibido por el total de empresas que han contratado alguna clase de consultoría, tan solo 15 de ellas manifestaron no quedar satisfechas con el servicio recibido, lo que quiere decir que la oferta actual está desempeñándose con calidad frente a las necesidades que presenta la demanda.

Pregunta 5. De los siguientes servicios ¿Cuál(es) contratarían?

Servicio	fi	hi
Evaluación del desempeño	51	53%
Evaluación del clima laboral	29	30%
Valoración de cargos y estructura salarial	16	17%
Total	96	100%

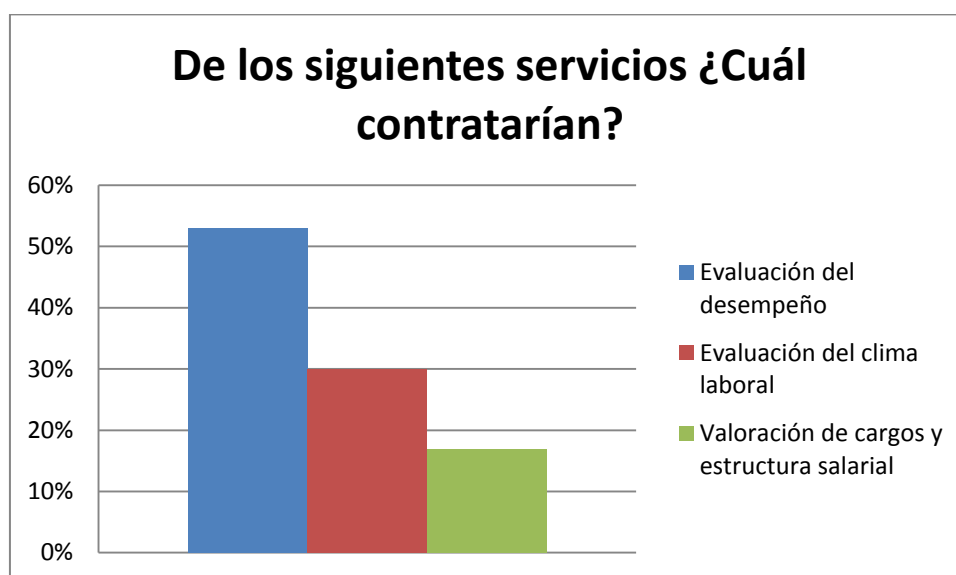


Ilustración 7. Servicios ofrecidos que contratarían los clientes.

Por otro lado, en lo que respecta a las preferencias por los servicios ofrecidos, el que mayor interés muestra por parte de los encuestados es el de Evaluación del desempeño con un 34%, le sigue la Evaluación del clima laboral. El servicio que se evidencio con menor preferencia fue el de la Investigación de mercados. La anterior información fue relevante para hallar la capacidad utilizada presupuestada por cada servicio (Ver ítem 5.5.4).

Pregunta 6. ¿Cuántas veces en el año contratarían los servicios ofrecidos?

Veces en el año	fi	hi	Promedio
Una	42	44%	$42 \times 1 = 42$
Dos	25	26%	$25 \times 2 = 50$
Tres	14	15%	$14 \times 3 = 42$
Cuatro	9	9%	$9 \times 4 = 36$
Cinco	6	6%	$6 \times 5 = 30$
Total	96	100%	$200/96 = 2,08$

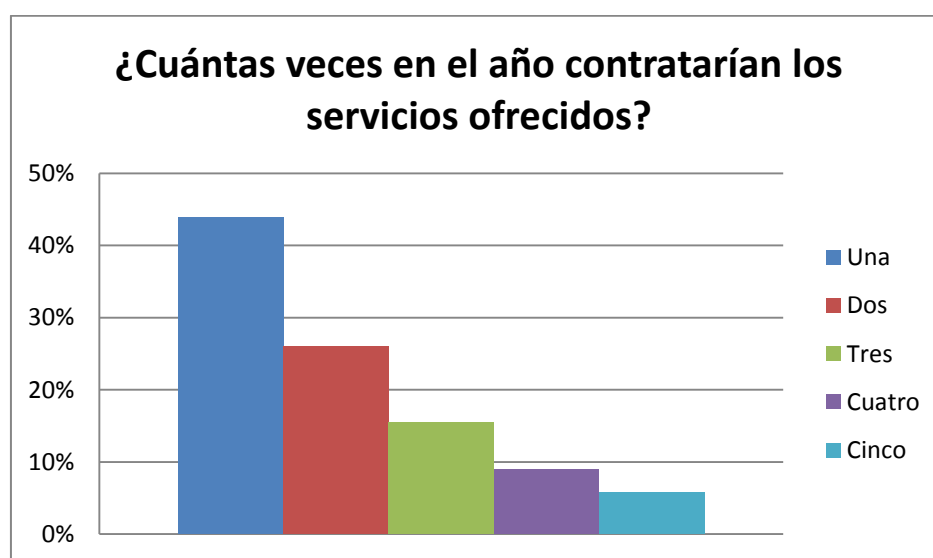


Ilustración 8. Número de veces en el año que contrataría los servicios de consultoría.

Respecto al hábito de uso, el 44% de las empresas manifestaron que contratarían los servicios ofrecidos una vez al año, un 26% lo haría dos veces al año, un 15% tres veces, 9% cuatro veces y por último un 6% los usaría 5 veces anuales. En cuanto al promedio, se observa que los encuestados utilizarían **2,08** veces los servicios ofrecidos. Esta información es importante ya que con ella se va a proyectar la capacidad de la prestación del servicio (Ver ítem 5.5.4).

Pregunta 7. ¿A través de qué medio busca o buscaría servicios de consultoría para su empresa?

Medio	fi	hi
Radio	4	4%
Tv	2	2%
Internet	39	41%
Revistas especializadas	23	24%
Vallas publicitarias	9	9%
Otros	19	20%
Total	96	100%

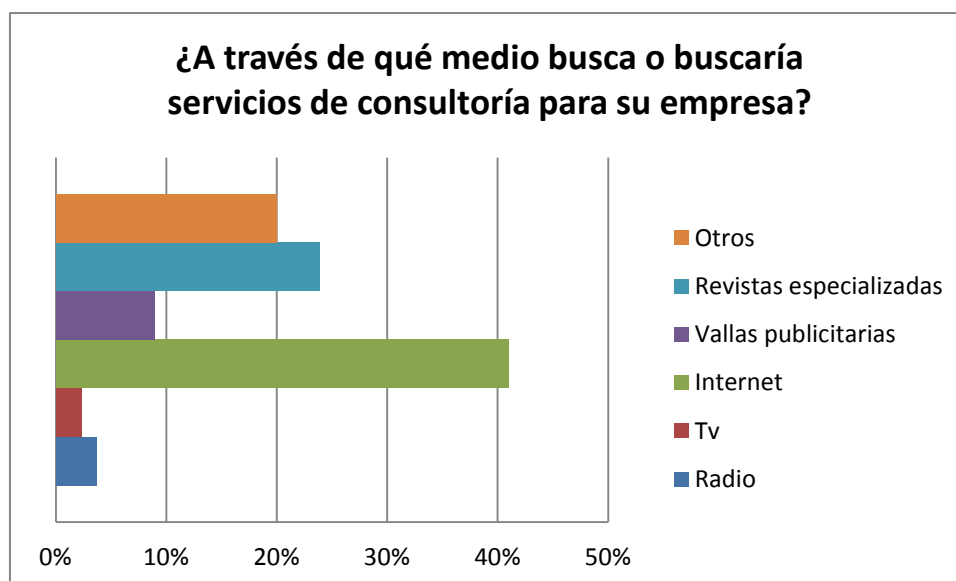


Ilustración 9. Medios utilizados para buscar servicios de consultoría.

Con un 41% optaron por el internet, el cual se convirtió en el medio número uno al que recurrirían los empresarios al momento de buscar servicios de consultoría, seguido por las revistas especializadas que fueron escogidas por un 24 %, las vallas publicitarias (9%), al igual que la radio y la televisión (3%) y un 23% acude a otros medios.

Pregunta 8. ¿A través de qué medio le gustaría recibir información de nuestra empresa?

Medio	fi	hi
Correo electrónico	53	55%
Visitas empresariales	29	30%
Reuniones informativas	14	15%
Total	96	100%

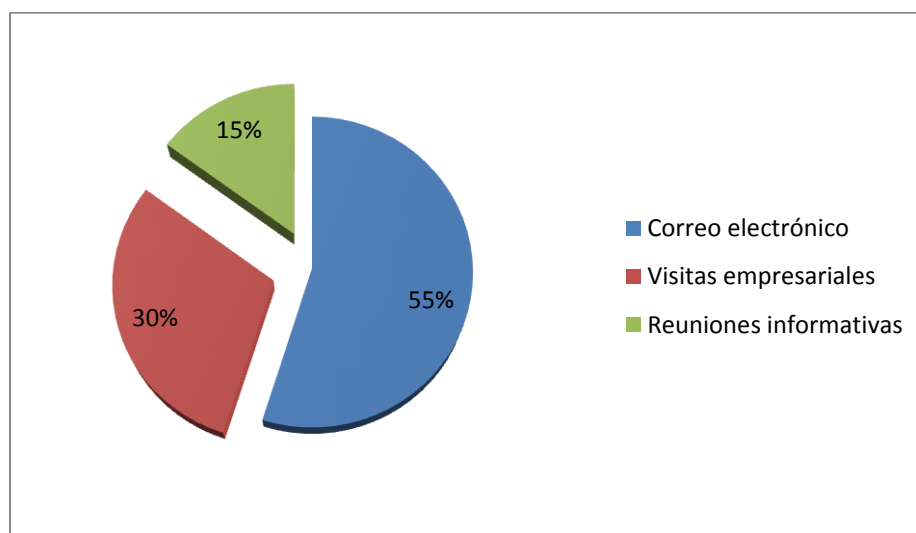


Ilustración 10. Medios por los cuales les gustaría recibir información.

Los empresarios encuestados respondieron con un 55% que el correo electrónico es el medio que más les agradaría para recibir información sobre los servicios de consultoría que ofrece la empresa, seguido por un 30% que optó por las visitas empresariales y un 15% invitación a reuniones informativas.

4.1.3.2 Mercado potencial: Está conformado por las pequeñas y medianas empresas que no poseen una estructura empresarial adecuada que les permita contar con profesionales especialistas para las áreas de talento humano, que se encuentren registradas en la ciudad de

Bogotá D.C, que según información de la Cámara de Comercio de Bogotá asciende a **46.171** empresas, que corresponden al 13% del total de las empresas registradas en la capital.

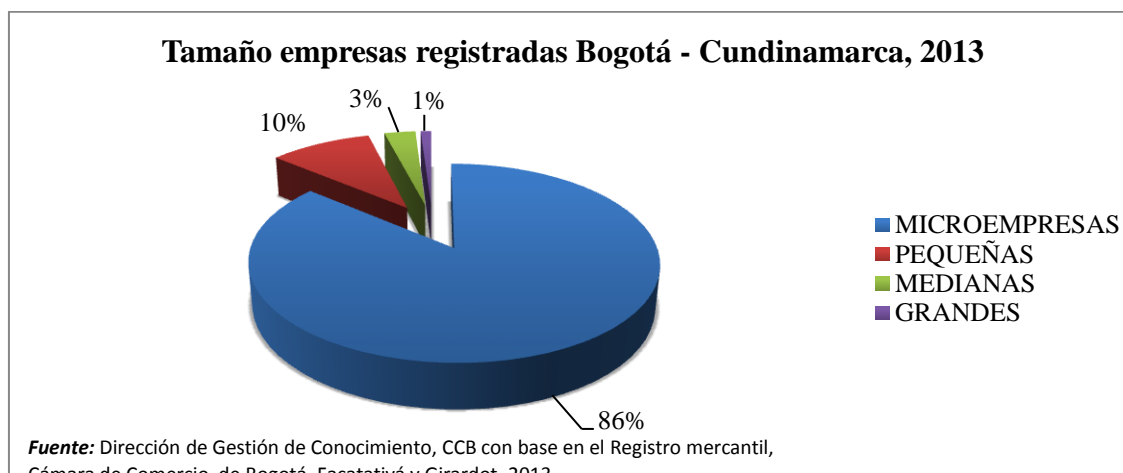


Gráfico 3. Tamaño de las empresas registradas en la ciudad de Bogotá en el año 2013.

4.1.3.3 Mercado objetivo: Teniendo en cuenta los datos de la investigación de campo, se definió que **17.180** pequeñas y medianas empresas constituyen nuestro mercado objetivo. Ello de acuerdo a que un 39% de la muestra (ver ilustración 3) respondió haber contratado servicios de consultoría, es decir **28.164** empresas del total de la población, de las cuales un 61% respondió haber acudido a empresas especializadas para recibir esta clase de servicios.

TOTAL EMPRESAS DE BOGOTÁ	MERCADO POTENCIAL	MERCADO OBJETIVO
359.711	46.171	17.180

4.1.3.4 Mercado meta: Teniendo en cuenta la investigación de campo, se propone como mercado meta atender un número de **28** empresas que equivalen aproximadamente al **29%** de la

muestra de este estudio, que son los interesados en los servicios que ofrece nuestra firma con base a sus necesidades de consultoría. (Ver Gráfico 1).

4.2 Plan de mercadeo

4.2.1 Estrategias de penetración en el mercado

Estrategia para captación de clientes: Para acercarnos a las empresas ofreceremos un diagnóstico inicial gratis, el cual consistirá en visitar al cliente, realizar un diagnóstico y presentar un informe de las necesidades y oportunidades de mejora que tendría la compañía en los procesos de gestión humana. Al momento de presentar el informe, se le explicará al empresario las soluciones y servicios que le podemos ofrecer para tal fin. De esta manera se comenzará a capturar clientes y ganar lealtad por parte de ellos.

Estrategia de lanzamiento: Se hará una reunión con un cóctel de bienvenida en algún club exclusivo de la ciudad, con los representantes de todas las pequeñas y medianas empresas que muestren interés en contratar nuestros servicios de consultoría, con el fin de presentar oficialmente a la empresa, los servicios ofrecidos y crear imagen.

4.2.2 Estrategias de promoción

- ✓ **Publicidad:** Se repartirán brochures y volantes en zonas dónde se puedan encontrar pequeños y medianos empresarios interesados en los servicios de consultoría, como por ejemplo: cerca a las sedes de la Cámara de Comercio, las universidades, agremiaciones, etc.

- ✓ **Medios:** Se piensa pautar en alguna revista especializada local de vez en cuando, se crearán perfiles en las redes sociales más utilizadas por el público y un sitio web atractivo con toda la información de la empresa y los servicios ofrecidos.
- ✓ **Promoción de ventas:** Con el fin de lograr fidelidad por parte de los clientes, se ofrecerán distintos incentivos como descuentos, promociones de venta, obsequios y rifas.
- ✓ **Eventos y relaciones públicas:** Participando en eventos y ferias empresariales que se realicen en universidades y otras agremiaciones, mediante la presentación de un stand con la imagen corporativa de la empresa, ofreciendo nuestros servicios a todos los asistentes.

4.2.3 Estrategia de distribución

El tipo de distribución que se hará será del tipo directo, por cuanto todos los contratos requerirán del contacto directo entre el gerente de la empresa y los representantes de las empresas que quieran contratar. Esta relación se mantendrá durante todo el desarrollo del contrato con el doble propósito de evitar la competencia desleal entre los asesores para con los usuarios del sistema, así como para tener un mayor control y contacto en el servicio ofrecido.



4.2.4 Estrategias de precio

Como única estrategia para la fijación de precios sobre los servicios de consultoría que se ofrecerán, se fijará con base a los costos totales (fijos y variables) necesarios para la realización de la consultoría, más un margen de utilidad adecuado que nos permita ofertar un servicio con un precio atractivo para los clientes y a su vez rentable para la empresa. El precio aumentará de un año a otro de manera proporcional al incremento del IPC.

El precio de las consultorías se determina como se expresa bajo las siguientes fórmulas, esto permitirá obtener un precio promedio por consultoría, debido a que los servicios son muy variados teniendo en cuenta el tiempo, alcance, tipo de servicio y tamaño del estudio.

Costo total:

$$CT = CV + CF$$

Costo unitario:

$$CU = \frac{CT}{CAPACIDAD UTILIZADA}$$

Precio de la consultoría:

$$P = \frac{CU}{1 - \% M.UTILIDAD} + IPC$$

4.2.5 Costos de venta

Presupuesto publicidad de lanzamiento: Esta publicidad tiene como fin dar a conocer los servicios a ofrecer por la empresa **CONSULTORES MORALES & ASOCIADOS** a sus potenciales clientes. (Ver cuadro 2).

Cuadro 1. Presupuesto de publicidad de lanzamiento

Publicidad	Cantidad	Vr. Unitario aproximado	Vr. Total
Cóctel de bienvenida	1	-	\$1.500.000
Tarjetas de invitación	100	\$1800	\$180.000
Brochures informativos	100	\$2500	\$250.000
TOTAL	\$1.930.000		

Fuente: Cotizaciones por parte de los autores. 2015

Presupuesto publicidad de operación. Esta publicidad de sostenimiento tiene como finalidad incrementar el número de clientes de servicios de consultoría. Tendrá un incremento año a año según el IPC. (Ver cuadro 3).

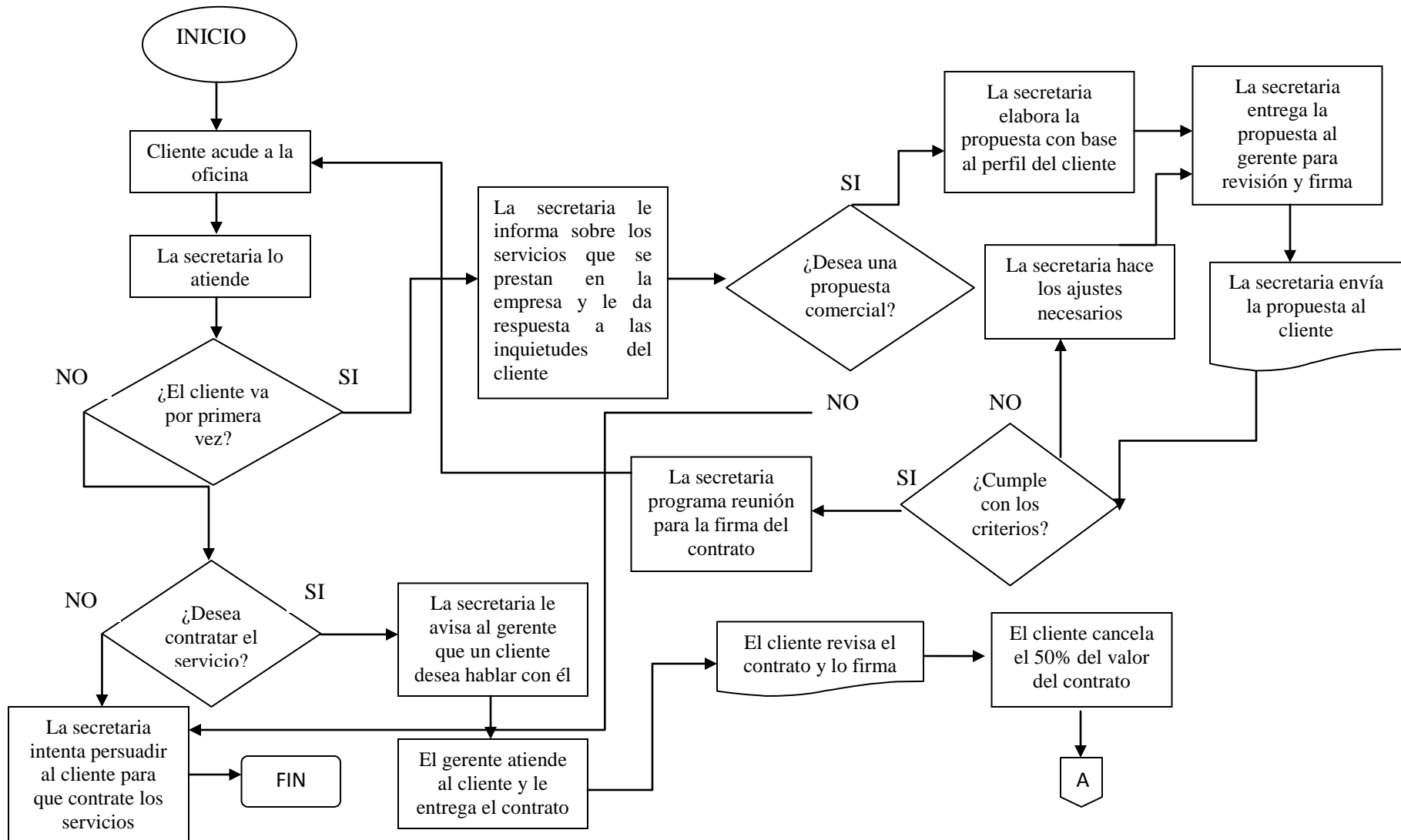
Cuadro 2. Presupuesto de publicidad de operación

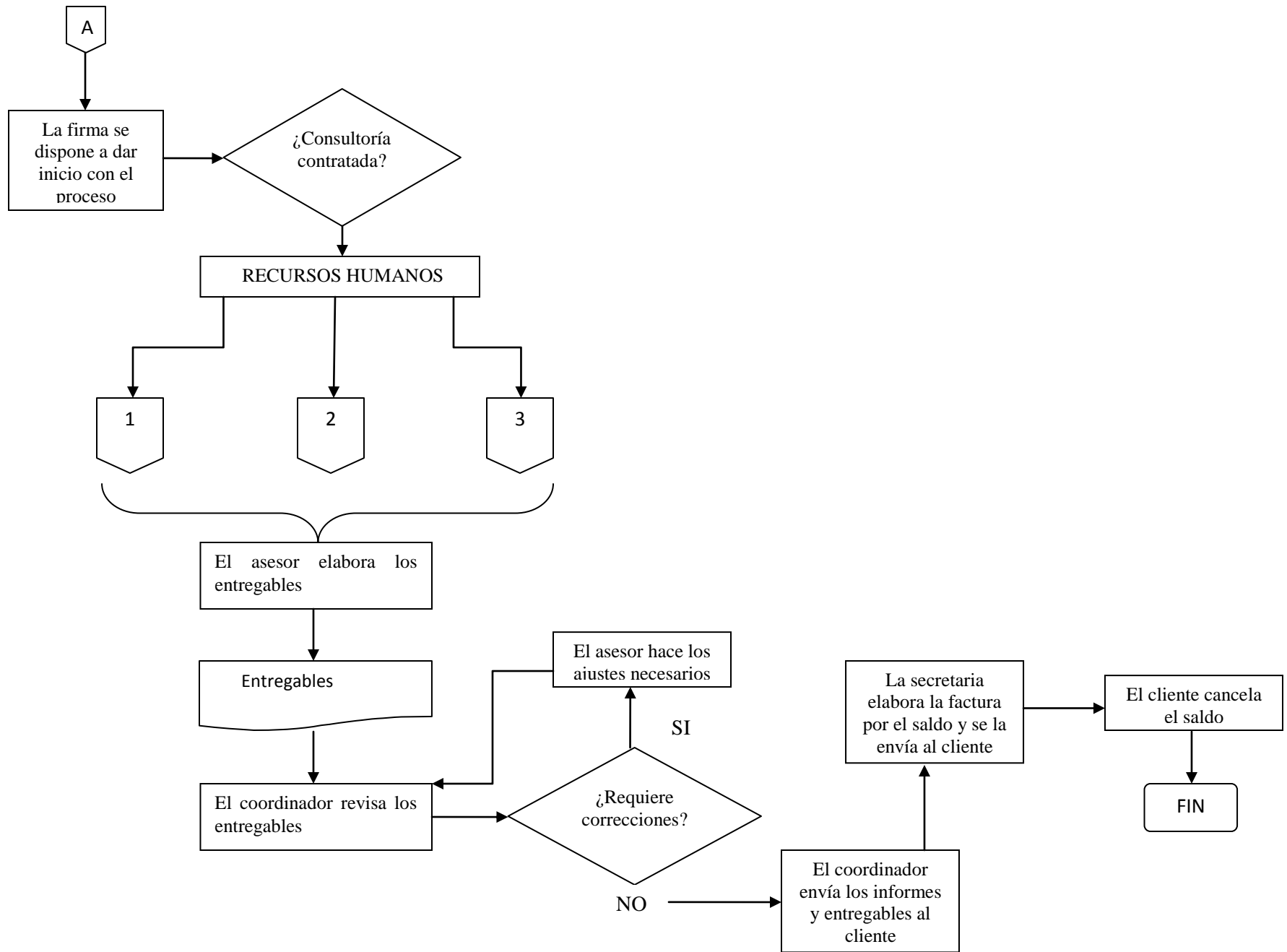
Publicidad	Cantidad x año	Vr. Unitario aproximado	Vr. Total
Visitas empresariales	100	\$ 15.000	\$ 1.500.000
Tarjetas de presentación	500	\$ 500	\$ 250.000
Brochures informativos	200	\$ 2.000	\$ 400.000
Diseño de página web	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Host página web	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Inscripciones en ferias y eventos	10	\$ 400.000	\$ 4.000.000
Avisos en la prensa local	6	\$ 300.000	\$ 1.800.000
TOTAL	\$ 8.650.000		

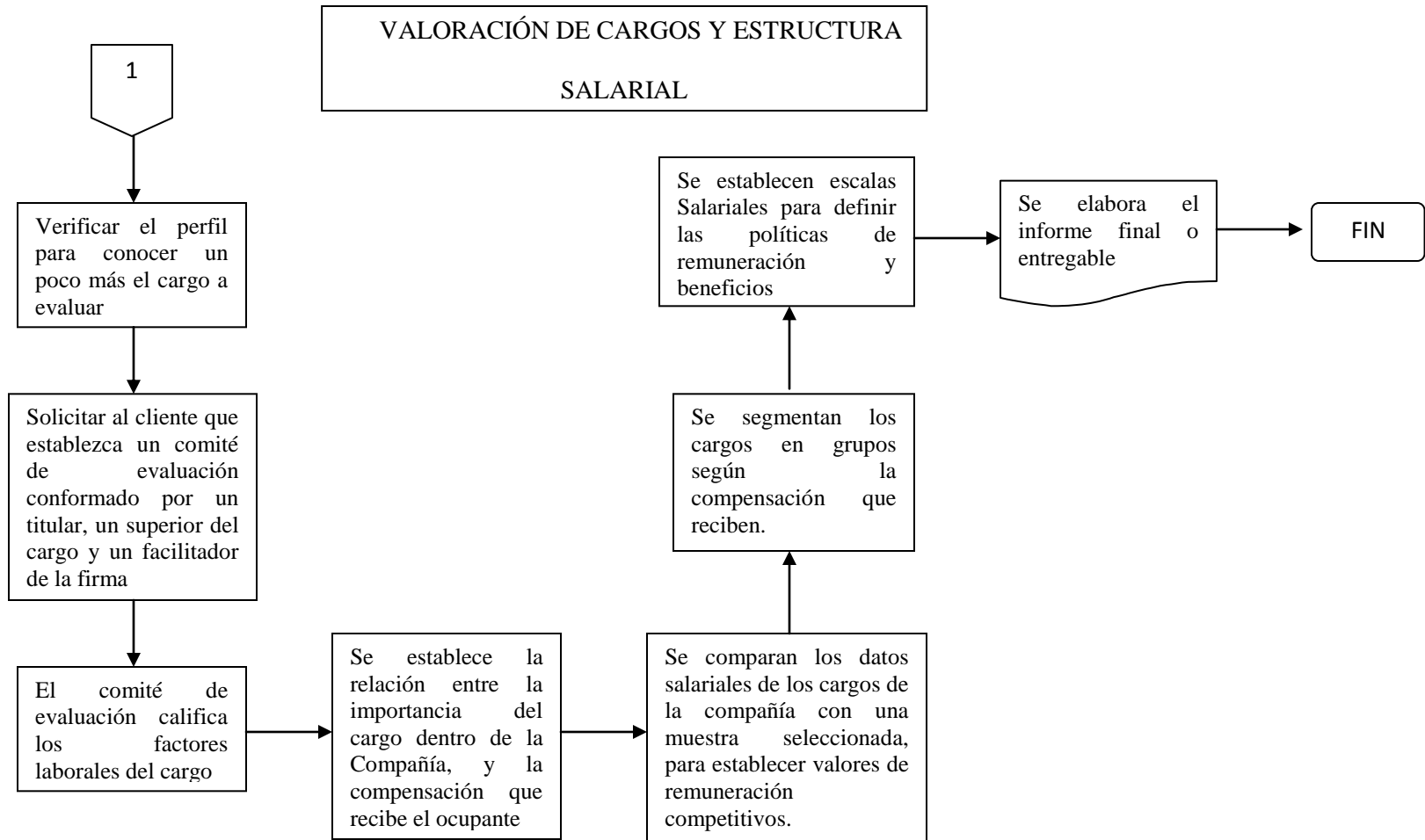
Fuente: Cotizaciones por parte de los autores. 2015

5. ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE LAS OPERACIONES

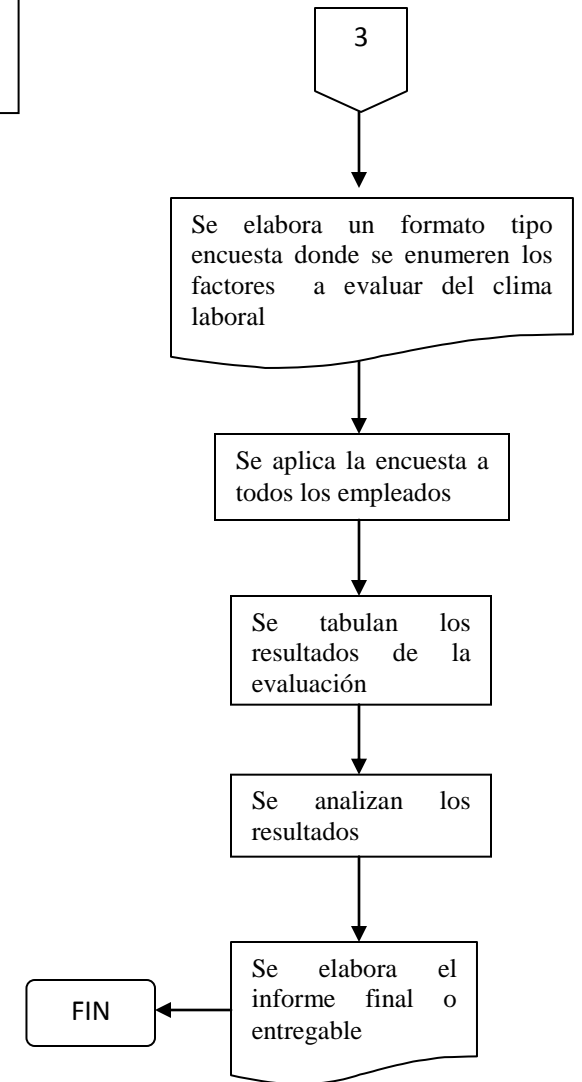
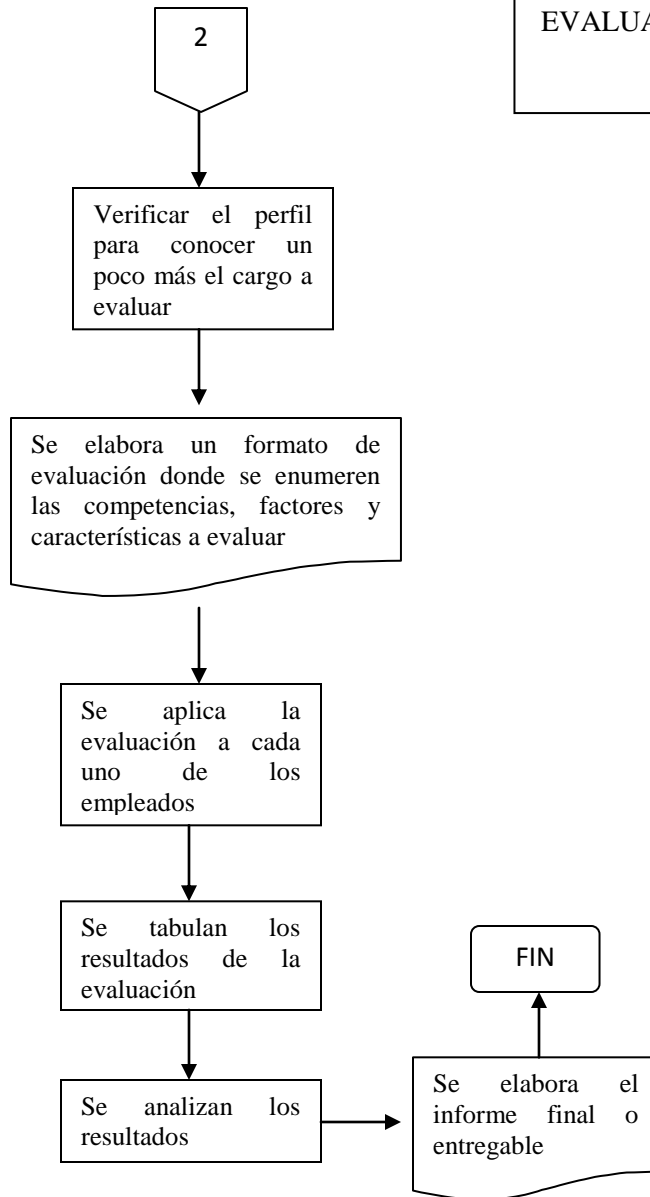
5.1. Diagrama de flujo del proceso







EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DEL CLIMA
LABORAL



5.2. Costos y gastos de la prestación del servicio

El costo del servicio que se va a prestar en la empresa será determinado midiendo los siguientes parámetros: insumos directos e indirectos, mano de obra directa e indirecta y los costos indirectos del servicio y gastos de administración.

Insumos: Los insumos de la oficina estarán medidos por lo requerido para prestar normalmente los servicios de consultoría por la firma y son los siguientes:

Cuadro 3. Insumos de oficina

Insumo	Cantidad x año	Valor unitario	Valor total
Cajas de CD x100	6	\$ 10.000	\$ 60.000
Memoria USB	5	\$ 15.000	\$ 75.000
Caja de Marcadores x12	6	\$ 9.000	\$ 54.000
Resma de papel x500 hojas	12	\$ 9.000	\$ 108.000
Cartucho de impresión(negra)	18	\$ 20.000	\$ 360.000
Cartucho de impresión(color)	18	\$ 25.000	\$ 450.000
Ganchos grapadora x5000	10	\$ 3.600	\$ 36.000
Clips metálicos x50	5	\$ 2.600	\$ 13.000
Ganchos legajadores x20	10	\$ 2.700	\$ 27.000
Sobre de manila x10	10	\$ 3.000	\$ 30.000
Esfero x 8	10	\$ 5.000	\$ 50.000
Lápiz x10	10	\$ 4.000	\$ 40.000
Borrador x10	12	\$ 5.000	\$ 60.000
Corrector	10	\$ 5.000	\$ 50.000
Resaltador	12	\$ 2.000	\$ 24.000
Total anual			\$ 1.437.000

Nota. Fuente. Cotización efectuada por los autores. 2015

Mano de obra directa: Corresponden a los salarios del personal que realizará los servicios de consultoría en recursos humanos, es decir, de los coordinadores (profesionales) y consultores (tecnólogos). (Ver cuadro 4).

Cuadro 4. Mano de obra directa

Empleado	Salarios mensuales	Salarios anuales	Prestaciones anuales	Seguridad Social	Valor total
Coordinador de Talento humano	\$ 1.900.000	\$ 22.800.000	\$ 4.978.000	\$ 4.793.016	\$ 32.571.016
Consultor 1 de Talento humano	\$ 1.274.000	\$ 15.288.000	\$ 3.300.880	\$ 3.027.168	\$ 21.616.048
Consultor 2 de Talento humano	\$ 1.274.000	\$ 15.288.000	\$ 3.300.880	\$ 3.027.168	\$ 21.616.048
Total					\$ 75.803.112

Costos indirectos de prestación del servicio: Se consideran a los siguientes:

Insumos indirectos: Estos insumos corresponden a los necesarios para realizar el aseo e higiene de la oficina. Serán considerados los siguientes:

Cuadro 5. Insumos de aseo

Insumo	Cantidad x año	Valor unitario	Valor total
Escoba	4	\$ 6.000	\$ 24.000
Recogedor	2	\$ 8.000	\$ 16.000
Trapeador	4	\$ 9.000	\$ 36.000
Cepillos	4	\$ 2.500	\$ 10.000
Limpiavidrios	4	\$ 3.000	\$ 12.000
Esjonja lavalozax 5	2	\$ 5.000	\$ 10.000
Jabón multiusos	12	\$ 7.000	\$ 84.000
Jabón líquido	12	\$ 5.000	\$ 60.000
Jabón lavalozax	12	\$ 4.000	\$ 48.000
Limpiador desinfectante	12	\$ 6.000	\$ 72.000
Líquido limpiavidrios	6	\$ 4.000	\$ 24.000
Papel higiénico	48	\$ 800	\$ 38.400
Total anual			\$ 434.400

Nota. Fuente. Cotización efectuada por los autores. 2015

Mano de obra indirecta o nómina administrativa: Se consideran los salarios del Gerente, Contador, Recepcionista, Secretaria y los servicios generales como la mano de obra indirecta de la empresa. (Ver cuadro 6).

Cuadro 6. Mano de obra indirecta o nómina administrativa

Empleado	Salarios mensuales	Salarios anuales	Prestaciones	Seguridad Social	Valor total
Gerente	\$ 2.200.000	\$ 26.400.000	\$ 5.764.000	\$ 5.549.808	\$ 37.713.808
Asistente	\$ 974.000	\$ 11.688.000	\$ 2.514.880	\$ 2.270.376	\$ 16.473.256
Contador	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	\$ 5.240.000	\$ 5.045.280	\$ 34.285.280
Servicios generales	\$ 718.350	\$ 8.620.200	\$ 1.845.077	\$ 1.625.472	\$ 12.090.749
Total					\$ 100.563.093

Depreciación: Se incluye tanto los bienes necesarios para la prestación del servicio como los de administración, ya que se considera ésta como parte de la prestación del servicio. Se estimó en cinco (5) años el tiempo promedio de vida útil de todos los bienes. (Ver cuadro 7).

Cuadro 7. Depreciación

Equipos, muebles y enseres	Valor total de compra	Depreciación anual
Computador escritorio (4)	\$ 4.800.000	\$ 960.000
Portátil (2)	\$ 3.000.000	\$ 600.000
Impresora (3)	\$ 900.000	\$ 180.000
Fotocopiadora (1)	\$ 500.000	\$ 100.000
Video beam (1)	\$ 650.000	\$ 130.000
Teléfono (5)	\$ 400.000	\$ 80.000
Microondas	\$ 150.000	\$ 30.000
Greca	\$ 140.000	\$ 28.000
Biblioteca (3)	\$ 600.000	\$ 120.000
Escritorio y silla (6)	\$ 1.200.000	\$ 240.000
Archivador (3)	\$ 300.000	\$ 60.000
Tablero (1)	\$ 80.000	\$ 16.000
Mesa de juntas (1)	\$ 300.000	\$ 60.000
Sala de espera (1)	\$ 700.000	\$ 140.000
Mesa cafetería (1)	\$ 250.000	\$ 50.000
Total		\$ 2.794.000

Otros CIF (Gastos Administrativos): Se consideran las reparaciones, mantenimientos de equipos, arriendo de la oficina y los servicios públicos necesarios para la prestación del servicio. (Ver cuadro 8).

Cuadro 8. Otros CIF

Ítem	Valor mensual	Valor Anual
Servicios públicos	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Arriendo oficina	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Amortización diferidos	\$ 37.108	\$ 445.296
Mantenimientos	\$ 10.000	\$ 120.000
Reparaciones	\$ 15.000	\$ 180.000
Total		\$ 27.145.296

Total costos de prestación del servicio

Cuadro 9. Total costos de prestación del servicio

Detalle	Valor mensual	Valor Anual
Insumos	\$ 119.750	\$ 1.437.000
MOD	\$ 6.316.926	\$ 75.803.112
CIF	\$ 10.911.399	\$ 130.936.789
Total	\$ 17.348.075	\$ 208.176.901

5.3. Inversiones en infraestructura

5.3.1 Instalaciones

Por ser una empresa de servicios, “Consultores Morales & Asociados” no requiere de una infraestructura ni instalaciones especializadas, pero si una oficina habilitada y equipada con todos los elementos requeridos para desarrollar labores netamente administrativas.

El área de la oficina debe ser de 65 m2, suficiente para disponer de una recepción con sala de espera; cafetería totalmente equipada; un espacio para los consultores y el coordinador; una sala de juntas; un espacio para el contador, una oficina para el gerente y dos baños. (Ver ilustración 3).

Ilustración 3. Plano de la oficina.



Nota. Fuente. Plano elaborado por los autores mediante “Autodesk Homestyler”

<http://es.homestyler.com>

5.3.2 Inversión fija: Corresponde a la inversión necesaria para adquirir los activos fijos y está constituida por diversos bienes que va a servir para alojar la unidad operativa, es decir, corresponde a la adecuación o montaje; la propiedad, planta y equipo; los muebles y enseres que permitirán el funcionamiento y la prestación de los servicios en la firma de consultoría. La contribución de estos activos a la generación de ingresos se reconoce en los resultados del ejercicio mediante la depreciación de su valor histórico ajustado.

a) Adecuación o montaje: Es necesario adecuar las unidades de la oficina con cableado estructurado y en un ambiente en red. (Ver cuadro 10).

Cuadro 10. Adecuación o montaje

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Cableado estructurado	4	\$ 150.000	\$ 600.000
Total			\$ 600.000

Nota. Fuente. Cotización efectuada por los autores. 2015

b) Propiedad, planta y equipo: Está conformada por los computadores portátiles de los consultores y los demás equipos necesarios para la labor del día a día. (Ver cuadro 11).

Cuadro 11. Propiedad, planta y equipo

Equipo	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Portátil	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Video Beam y telón	1	\$ 650.000	\$ 650.000
Microondas	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Greca	1	\$ 140.000	\$ 140.000
Total			\$ 3.940.000

Nota. Fuente. Cotización efectuada por los autores. 2015

c) Muebles y enseres: Corresponden a los muebles y enseres que se requieren para el correcto funcionamiento y prestación del servicio en la empresa como: escritorios, bibliotecas, archivadores, sala de espera y los muebles requeridos para la sala de juntas. (Ver cuadro 12).

Cuadro 12. Muebles y enseres

Mueble	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Escritorio	6	\$ 200.000	\$ 1.200.000
Biblioteca	3	\$ 200.000	\$ 600.000
Tablero	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Sala de espera	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Mesa de juntas	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Archivador	3	\$ 100.000	\$ 300.000

Mesa cafetería	1	\$	250.000	\$	250.000
Total				\$	3.430.000

Nota. Fuente. Cotización efectuada por los autores. 2015

d) Equipo de oficina: Es el equipo que requieren el Gerente, la Asistente y el Contador para las actividades administrativas, venta, registro y contabilidad de las transacciones que haga la firma. (Ver cuadro 13).

Cuadro 13. Equipo de oficina

Equipo	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Computador escritorio	4	\$ 1.200.000	\$ 4.800.000
Impresora	3	\$ 300.000	\$ 900.000
Teléfono	5	\$ 80.000	\$ 400.000
Fotocopiadora	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Licencia Software contable	1	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000
Licencia Software facturación	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Total			\$ 8.750.000

Nota. Fuente. Cotización efectuada por los autores. 2015

e) Total inversión fija. El total de la inversión fija requerida para la empresa es:

Cuadro 14. Total inversión fija.

Detalle	Valor total
Adecuación o montaje	\$ 600.000
Propiedad, planta y equipo	\$ 3.940.000
Muebles y enseres	\$ 3.430.000
Equipo de oficina	\$ 8.750.000
Total	\$ 16.720.000

5.3.3 Inversión diferida: Corresponde a los bienes no físicos y derechos que adquiere la empresa necesarios para su funcionamiento, tales como: los costos de la publicidad de lanzamiento, los gastos de constitución y notariales.

Dadas sus características estos se amortizan generalmente durante los primeros cinco años (60 meses) de operación como se observa a continuación:

Cuadro 15. Inversión diferida.

Detalle	Valor total	Valor diferido/mes
Costos de constitución (matrícula)	\$ 293.000	\$ 4.883
Gastos notariales (presentación personal)	\$ 3.480	\$ 58
Publicidad de lanzamiento	\$ 1.930.000	\$ 32.167
Total	\$ 2.226.480	\$ 37.108

Nota. Fuente. Cámara de Comercio de Bogotá, Notaría 69. 2015

5.3.4 Total inversiones en infraestructura

Cuadro 16. Inversiones en infraestructura.

Detalle	Valor total
Inversión fija	\$ 16.720.000
Inversión diferida	\$ 2.226.480
Total	\$ 18.946.480

5.4 Inversiones en capital de trabajo

Para la operación normal de la firma “CONSULTORES MORALES & ASOCIADOS” se requerirá de un capital de trabajo para el primer mes de operación, esto con el propósito de contar con el efectivo necesario para el correcto funcionamiento del proyecto.

Solamente se determina para el período de un mes, porque los servicios de consultoría se cancelan en un 50% al firmar el contrato y el restante 50% al terminarlo, por lo cual los ingresos son de contado y por lo tanto, se están percibiendo rápidamente los recursos económicos necesarios para cancelar los costos y gastos del primer mes.

De acuerdo a lo anterior, el capital de trabajo necesario para el primer mes de funcionamiento de la firma de consultoría es de **\$17.348.075** que corresponde a los costos mensuales de la prestación del servicio, los gastos de administración y ventas.

5.5 Capacidad del proyecto

5.5.1 Capacidad diseñada: Esta capacidad corresponde al máximo nivel de servicios de consultoría en recursos humanos prestados a las empresas pymes en la ciudad de Bogotá, y se planea considerando los factores que se determinaron para describir el tamaño del proyecto.

Según el mercado meta, de acuerdo con los resultados del estudio de la demanda, se puede contar con **28** pymes como clientes posibles (ver ítem 4.1.2.4) para los servicios de consultoría en talento humano.

Ahora, de acuerdo a la ilustración, donde se indica que las empresas interesadas en contratar los servicios ofrecidos, lo harían en promedio de **2,08** veces al año; se puede concluir lo siguiente:

$$28 \text{ pymes} \times 2,08 \text{ consultoría al año} = 58 \text{ consultorías / año}$$

El sector empresarial de las Pymes, de la ciudad de Bogotá, estaría dispuesto a solicitar **58** servicios de consultoría en recursos humanos, con un promedio de **2,08** veces al año.

La empresa de acuerdo con sus expectativas y objetivos empresariales contaría con una capacidad total diseñada para atender el 70% (sobre la base de la capacidad al contratar máximo 2 consultores) del mercado durante el primer año, ($58 \times 70\% = 41$ consultorías/año).

Cuadro 17. Capacidad diseñada para el primer año

Total consultorías x día	Total consultorías x mes	Total consultorías x año
0,11	3,41	41

Como se observa en el cuadro 17, la empresa está diseñada para ofertar 0,11 consultorías en talento humano por día; 3,41 consultorías mensuales (mes de 20 días) y para el primer año un total de 41 servicios, para 28 empresas Pyme en promedio ($41 \text{ consultorías} / 2,08 \text{ consultorías x pyme}$) por año.

Esta capacidad se lograría utilizando siempre el 100% de la capacidad disponible de la empresa. Contando con 2 consultores en talento humano, laborando cada uno 40 horas a la semana, de acuerdo al tiempo por tarea.

5.5.2 Capacidad instalada: La capacidad instalada se calculará teniendo en cuenta que no siempre la empresa será utilizada al 100% de su capacidad diseñada teniendo en cuenta factores como fluctuaciones del mercado, la económica del país y la competitividad de la oferta. Considerando lo anterior se espera ocupar la empresa en un 80% (ya que al proyectar para 5 años

no se sobrepase la capacidad de 41 consultorías al año) de su capacidad diseñada, (41 x 80% = 33).

Cuadro 18. Capacidad instalada para el primer año

Total consultorías x día	Total consultorías x mes	Total consultorías x año
0,1	2,8	33

En el cuadro 18 se observa entonces que la empresa tendría una capacidad instalada para ofertar 0,1 consultorías en talento humano por día; 2,8 consultorías mensuales (mes de 20 días) y para el primer año un total de 33 servicios, para 28 empresas Pyme en promedio (33 consultorías/2,08 consultorías x pyme) por año.

5.5.3 Capacidad utilizada: La capacidad utilizada para el primer año será de 33 servicios de consultoría, empleando 2 profesionales; para atender aproximadamente 28 empresas pyme en el año en promedio.

Esta capacidad es igual a la instalada para no incurrir en una subutilización de planta y desaprovechar los recursos disponibles iniciales y tendrá un incremento del 5% anual sin sobrepasar la capacidad diseñada, es decir de 41 consultorías al año. (Ver cuadro 19).

Cuadro 19. Capacidad utilizada para el primer año

Total consultorías x día	Total consultorías x mes	Total consultorías x año
0,1	2,8	33

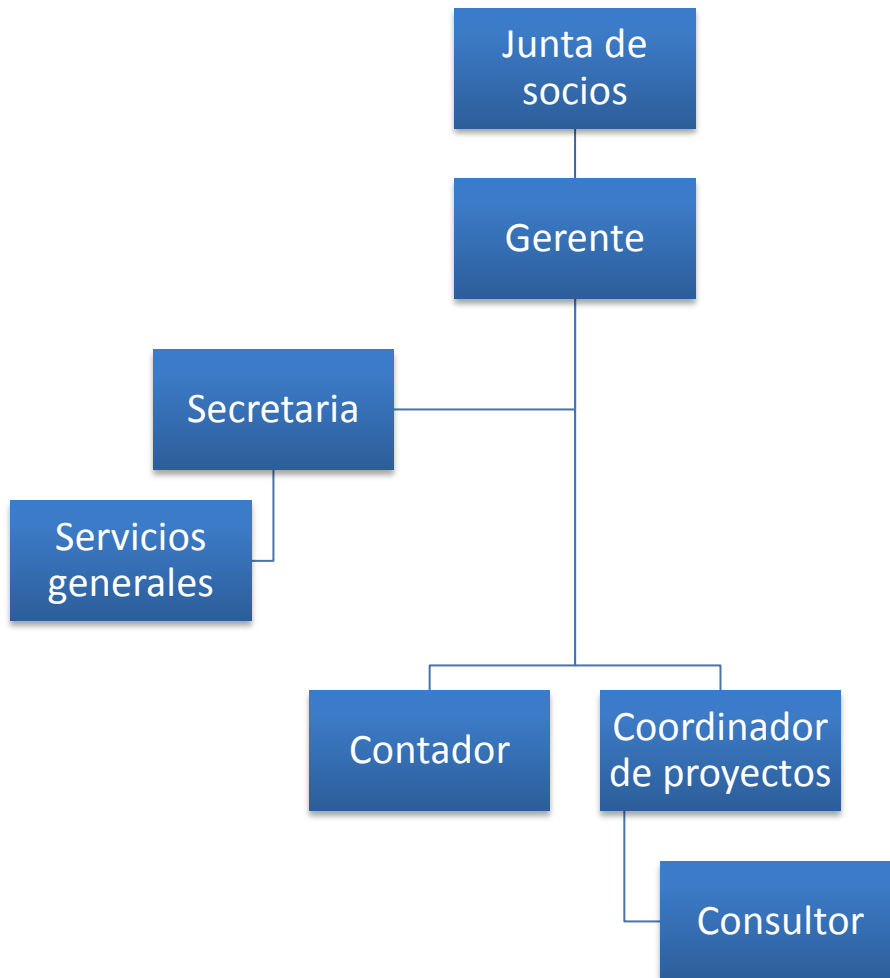
Ahora, considerando un horizonte para el proyecto de 5 años, se espera tener una capacidad proyectada en servicios de consultoría en recursos humanos para la empresa, como se observa en el Cuadro 20, donde se registra un crecimiento en servicios de consultoría para cada año del 5% (para en los 5 años proyectados no sobrepasar la capacidad diseñada de 41 consultorías/año).

Cuadro 20. Capacidad utilizada proyectada

Año	Consultorías/ año	Consultores	Eval. del desempeño	Eval. Clima laboral	Val. de Cargos
1	33	2	18	10	5
2	35	2	19	11	5
3	36	2	19	11	6
4	38	2	20	11	7
5	40	2	21	12	7


6. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Organigrama



6.2. Manual de funciones


6.2.1 Personal administrativo

 M&A Consultores "Comprometidos con las PYMES"		
DESCRIPCION DE FUNCIONES		
NOMBRE DEL CARGO : GERENTE	CODIGO : DF -01-15	FECHA : 01-01-2015
DIVISION : ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO : GERENCIA	
SECCION : OFICINA PRINCIPAL	CARGO JEFE DE INMEDIATO : N/A	
SUPERVISA A : TODO EL PERSONAL		
FUNCION PRINCIPAL PLANEAR, DIRIGIR, COORDINAR, SUPERVISAR Y EVALUAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES; BUSCANDO OPTIMIZAR Y MAXIMIZAR LOS RECURSOS DE LA EMPRESA ALCANZANDO LOS OBJETIVOS COMUNES.		
DESCRIPCION DE FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar legalmente la empresa. 2. Liderar y velar por el cumplimiento de la misión, visión, los principios y valores organizacionales de la empresa. 3. Contribuir con eficacia, eficiencia y efectividad en la ejecución de los procesos en que se encuentre comprometido. 4. Cumplir y hacer cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos vigentes en el empresa. 5. Atención, servicio y asesoría al cliente. 6. Planear la logística en la prestación del servicio de asesoría. 7. Responder por los insumos y equipos de la empresa y velar por el buen uso y mantenimiento de los mismos. 8. Manejar con responsabilidad y confiabilidad los recursos económicos generados en la prestación del servicio. 9. Estar actualizando estrategias y conocimientos sobre la evolución y tendencias en la gestión de mercadeo y publicidad. 10. Cumplir con las demás funciones que tengan relación con la naturaleza de su cargo. 11. Evaluar los informes sobre las actividades de servicios cumplidas por los empleados. 12. Desarrollar para la empresa estrategias de mercadeo y publicidad del servicio de asesoría. 13. Representar a la empresa efectuando visitas a las empresas pymes clientes en la ciudad 	
EMPLEADO :	JEFE DE INMEDIATO :	ANALISTA :


 <p>M&A Consultores "Comprometidos con las PYMES"</p>		
ESPECIFICACION DEL CARGO		
DATOS PERSONALES		
APELLIDOS Y NOMRES :		
NUMERO DE CEDULA :		
NOMBRE DEL CARGO :	CODIGO :	FECHA :
GERENTE	EC-01-15	01-01-2015
DIVISION :	DEPARTAMENTO :	
ADMINISTRATIVO	GERENCIA	
SECCION :	CARGO JEFE DE INMEDIATO :	
OFICINA PRINCIPAL	N/A	
SUPERVISA A :	ELABORADO POR :	
TODO EL PERSONAL		
HABILIDAD		
EDUCACION		
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS / CONOCIMIENTOS DE CONSULTORIA		
EXPERIENCIA		
MINIMO UN AÑO N CARGOS SIMILARES		
HABILIDAD MENTAL		
CAPACIDAD DE DECISIÓN Y ORGANIZACIÓN, HONESTIDAD, LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES.☐		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISION: SE ENCARGA DE SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN TODOS EN LA EMPRESA.		
EMPLEADO :	JEFE DE INMEDIATO :	ANALISTA :

 M&A Consultores "Comprometidos con las PYMES"		
DESCRIPCION DE FUNCIONES		
NOMBRE DEL CARGO : SECRETARIA	CODIGO : DF -02-15	FECHA : 01-01-2015
DIVISION : ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO : GERENCIA	
SECCION : OFICINA PRINCIPAL	CARGO JEFE DE INMEDIATO : GERENTE	
SUPERVISA A : N/A		
FUNCION PRINCIPAL ATENCIÓN DE CLIENTES Y DESARROLLAR LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA.		
DESCRIPCION DE FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. CUMPLIR LA MISIÓN, VISIÓN, LOS PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA. 2. CONTRIBUIR CON EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS EN QUE SE ENCUENTRA COMPROMETIDA. 3. CUMPLIR LAS POLÍTICAS, REGLAMENTOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS VIGENTES EN LA EMPRESA. 4. RELACIONAR Y DESARROLLAR LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LA DEMÁS CONTABILIDAD DE LA EMPRESA. 5. ATENDER AMABLEMENTE AL CLIENTE E INFORMARLO EN LO QUE DESEE. 6. ENTREGAR LA PUBLICIDAD DE LA EMPRESA AL CLIENTE QUE LO REQUIERA. 7. RESPONDER POR LOS ACTIVOS QUE TIENE A SU DISPOSICIÓN. 8. MANEJAR CON RESPONSABILIDAD Y CONFIABILIDAD LOS RECURSOS ECONÓMICOS QUE PUEDA LLEGAR A MANEJAR EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO. 9. CUMPLIR CON LAS DEMÁS FUNCIONES QUE LE SEAN ASIGNADAS POR EL GERENTE Y QUE TENGAN RELACIÓN CON LA NATURALEZA DE SU CARGO. 10. MANEJO DE LA CAJA MENOR DE LA EMPRESA. 	
EMPLEADO :	JEFE DE INMEDIATO :	ANALISTA :

 M&A Consultores "Comprometidos con las PYMES"		
ESPECIFICACION DEL CARGO		
DATOS PERSONALES		
APELLIDOS Y NOMRES :		
NUMERO DE CEDULA :		
NOMBRE DEL CARGO :	CODIGO :	FECHA :
SECRETARIA	EC -02-15	01-01-2015
DIVISION :	DEPARTAMENTO :	
ADMINISTRATIVO	GERENCIA	
SECCION :	CARGO JEFE DE INMEDIATO :	
OFICINA PRINCIPAL	GERENTE	
SUPERVISA A :	ELABORADO POR :	
N/A		
HABILIDAD		
TECNÓLOGO EN CONTABILIDAD FINANCIERA. CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA.		
EXPERIENCIA		
MINIMO DOS AÑOS EN CARGOS SIMILARES		
HABILIDAD MENTAL		
CONCENTRACIÓN, CONOCIMIENTOS Y MEMORIA.		
HABILIDAD MANUAL		
DIGITAR CON AGILIDAD Y PRECISIÓN, REDACCIÓN EN FORMA CORRECTA.		
RESPONSABILIDAD POR PERDIDA DE CLIENTE		
PERDIDA DE DOCUMENTOS DE CLIENTES Y DE LA EMPRESA.		
OBSERVACIONES		
EMPLEADO :	JEFE DE INMEDIATO :	ANALISTA :

 M&A Consultores "Comprometidos con las PYMES"		
DESCRIPCION DE FUNCIONES		
NOMBRE DEL CARGO : CONTADOR	CODIGO : DF -03-15	FECHA : 01-01-2015
DIVISION : EXTERNO OUTSORCING	DEPARTAMENTO : EXTERNO OUTSORCING	
SECCION : EXTERNO OUTSORCING	CARGO JEFE DE INMEDIATO : GERENTE	
SUPERVISA A : N/A		
FUNCION PRINCIPAL ASESORAR, REVISAR, SUPERVISAR, MANTENER Y ACTUALIZAR LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA Y SUS ESTADOS FINANCIEROS.		
DESCRIPCION DE FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. CUMPLIR LA MISIÓN, VISIÓN, LOS PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA. 2. CONTRIBUIR CON EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS EN QUE SE ENCUENTRA COMPROMETIDO. 3. CUMPLIR LAS POLÍTICAS, REGLAMENTOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS VIGENTES EN EL EMPRESA. 4. CUMPLIR CON PRINCIPIOS, HONESTIDAD Y ÉTICA LA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE CUALQUIER PRODUCTO O SERVICIO. 5. AVALAR Y APROBAR POR FIRMA LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA, PAGO DE IMPUESTOS Y DEMÁS OBLIGACIONES DE LEY. 6. INFORMAR OPORTUNAMENTE Y CON VERACIDAD A LA GERENCIA. 7. ASESORAR A LA SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE SOBRE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA. 8. ASESORAR A LA GERENCIA Y A LA EMPRESA EN GENERAL SOBRE CUALQUIER ASPECTO CONTABLE, FISCAL Y/O TRIBUTAR 	
EMPLEADO :	JEFE DE INMEDIATO :	ANALISTA :

 M&A Consultores "Comprometidos con las PYMES"		
ESPECIFICACION DEL CARGO		
DATOS PERSONALES		
APELLIDOS Y NOMRES :		
NUMERO DE CEDULA :		
NOMBRE DEL CARGO :	CODIGO :	FECHA :
CONTADOR	E.C -03-15	01-01-2015
DIVISION :	DEPARTAMENTO :	
EXTERNO OUTSORCING	EXTERNO OUTSORCING	
SECCION :	CARGO JEFE DE INMEDIATO :	
EXTERNO OUTSORCING	GERENTE	
SUPERVISA A :	ELABORADO POR :	
N/A		
HABILIDAD		
PROFESIONAL EN CONTADURÍA PÚBLICA Y MANEJO DE SOFTWARE CONTABLE ESPECIALIZADO.		
EXPERIENCIA		
MINIMO DOS AÑOS EN CARGOS SIMILARES		
HABILIDAD MENTAL		
RAPIDEZ Y HABILIDAD MENTAL EN EL MANEJO DEL LENGUAJE TÉCNICO CONTABLE Y DE LOS INDICADORES MATEMÁTICOS		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISION: SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA.		
POR CONTACTOS: CON LA INFORMACIÓN QUE EL GERENTE LE SUMINISTRA.		
OBSERVACIONES		
EMPLEADO :	JEFE DE INMEDIATO :	ANALISTA :

 M&A Consultores "Comprometidos con las PYMES"		
DESCRIPCION DE FUNCIONES		
NOMBRE DEL CARGO : SERVICIOS GENERALES	CODIGO : DF -04-15	FECHA : 01-01-2015
DIVISION : ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO :	
SECCION : AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	CARGO JEFE DE INMEDIATO : GERENTE	
SUPERVISA A : N/A		
FUNCION PRINCIPAL		
REALIZAR LAS LABORES DE ASEO, LIMPIEZA Y CAFETERÍA, PARA BRINDAR COMODIDAD A LOS FUNCIONARIOS EN LOS SITIOS DE TRABAJO DEL ÁREA A LA CUAL ESTÁ PRESTANDO LOS SERVICIOS , CONFORME A LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS VIGENTES .		
DESCRIPCION DE FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. ASEAR LAS OFICINAS Y ÁREAS ASIGNADAS, ANTES DEL INGRESO DE LOS FUNCIONARIOS Y VIGILAR QUE SE MANTENGAN ASEADAS. 2. MANTENER LOS BAÑOS Y LAVAMANOS EN PERFECTAS CONDICIONES DE ASEO Y LIMPIEZA Y CON LA DOTACIÓN NECESARIA. 3. CLASIFICAR LA BASURA EMPACANDO DESECHOS ORGÁNICOS, PAPELES Y MATERIALES SÓLIDOS EN BOLSAS SEPARADAS. 4. RESPONDER POR LOS ELEMENTOS A SU CARGO E INFORMAR SOBRE CUALQUIER ANORMALIDAD O DETERIORO QUE ELLOS PRESENTEN Y SOLICITAR SU REPOSICIÓN O REPARACIÓN SI ES DEL CASO. 5. MANTENER LIMPIOS LOS MUEBLES, ENSERES, VENTANAS, CORTINAS Y TODO ELEMENTO ACCESORIO DE LAS ÁREAS DE LAS OFICINAS. 6. PRESTAR EL SERVICIO DE CAFETERÍA A LOS FUNCIONARIOS EN SUS OFICINAS Y ATENDER LAS REUNIONES QUE SE LLEVEN A CABO EN LAS OFICINAS DE SU ÁREA DE TRABAJO. 7. CUMPLIR CON LAS FUNCIONES CONTENIDAS EN LA CONSTITUCIÓN, LA LEY, LOS DECRETOS, ORDENANZAS, ACUERDOS, MANUAL DE FUNCIONES, REGLAMENTOS INTERNOS DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL. 8. REALIZAR LAS GESTIONES NECESARIAS PARA ASEGURAR LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS EN LOS QUE INTERVIENE EN RAZÓN DEL CARGO. 9. CUMPLIR DE MANERA EFECTIVA LA MISIÓN Y LOS OBJETIVOS DE LA DEPENDENCIA A LA QUE SE ENCUENTRA ADSCRITO Y LA EJECUCIÓN DE 2 LOS PROCESOS EN QUE INTERVIENE EN RAZÓN DEL CARGO 10. PROPONER, PREPARAR E IMPLEMENTAR LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS REQUERIDOS PARA MEJORAR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS A CARGO DE LA ENTIDAD. 11. RESPONDER POR LA APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y VELAR POR LA CALIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA DEL MISMO. 12. CUMPLIR CON LAS DISPOSICIONES EXISTENTES EN MATERIA DISCIPLINARIA, SOBRE DERECHOS, DEBERES, PROHIBICIONES, INHABILIDADES, INCOMPATIBILIDADES Y CONFLICTO DE INTERESES. 13. DESEMPEÑAR LAS DEMÁS FUNCIONES INHERENTES AL CARGO Y QUE LE SEAN ASIGNADAS POR SU JEFE E INMEDIATO 	
EMPLEADO :	JEFE DE INMEDIATO :	ANALISTA :

 M&A Consultores "Comprometidos con las PYMES"		
ESPECIFICACION DEL CARGO		
DATOS PERSONALES		
APELLIDOS Y NOMRES :		
NUMERO DE CEDULA :		
NOMBRE DEL CARGO :	CODIGO :	FECHA :
SERVICIOS GENERALES	E.C -04-15	01-01-2015
DIVISION :	DEPARTAMENTO :	
ADMINISTRATIVO		
SECCION :	CARGO JEFE DE INMEDIATO :	
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	GERENTE	
SUPERVISA A :	ELABORADO POR :	
N/A		
HABILIDAD		
BACHILLER EN CUALQUIER MODALIDAD		
EXPERIENCIA		
MINIMO DOS AÑOS EN CARGOS SIMILARES		
COMPETENCIAS COMUNES		
<ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN A RESULTADOS • ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO • TRANSPARENCIA • COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN. 		
RESPONSABILIDAD		
LABORES DE ASEO, LIMPIEZA Y CAFETERÍA REALIZADA PARA BRINDAR COMODIDAD A LOS FUNCIONARIOS EN LOS SITIOS DE TRABAJO DEL ÁREA A LA CUAL ESTÁ PRESTANDO LOS SERVICIOS.		
OBSERVACIONES		
EMPLEADO :	JEFE DE INMEDIATO :	ANALISTA :

6.2.2 Personal operativo

 M&A Consultores "Comprometidos con las PYMES"		
DESCRIPCION DE FUNCIONES		
NOMBRE DEL CARGO : CORDINADOR DE PROYECTOS	CODIGO : DF -05-15	FECHA : 01-01-2015
DIVISION : ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO :	
SECCION :	CARGO JEFE DE INMEDIATO : N/A	
SUPERVISA A : CONSULTOR		
FUNCION PRINCIPAL : COORDINAR Y EJECUTAR , SUPERVISAR		
DESCRIPCION DE FUNCIONES	I - PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS 1. COORDINAR, PROGRAMAR Y EJECUTAR ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA EN UN CAMPO PROFESIONAL ALTAMENTE ESPECIALIZADO EN PROYECTOS DE MUY ALTA COMPLEJIDAD, CON EL FIN DE LOGRAR LOS RESULTADOS ASIGNADOS. 2. SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE UN NÚMERO ELEVADO DE EXPERTOS EN DISTINTAS ÁREAS PROFESIONALES. 3. PROGRAMAR Y SUPERVISAR LOS ESTUDIOS TÉCNICOS Y/O CIENTÍFICOS ATINENTES A SU MATERIA Y ELABORAR INFORMES, PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES CON SU CORRESPONDIENTE DEBATE. 4. DIRIGIR Y DISEÑAR LA PUESTA EN MARCHA DE RELEVAMIENTOS Y DIAGNÓSTICOS DE SITUACIÓN. 5. COORDINAR EL DISEÑO DETALLADO DE LOS SISTEMAS, MÉTODOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS. 6. ELABORAR DIRECTIVAS PARA EL DISEÑO DE LOS MANUALES Y/O DOCUMENTACIÓN RELEVANTE DE LOS PROYECTOS ASIGNADOS. 7. COORDINAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO Y EL MATERIAL CORRESPONDIENTE, EN FUNCIÓN DE LOS PROYECTOS ASIGNADOS . 8. EFECTUAR LA DEFINICIÓN DEL ABORDAJE METODOLÓGICO, DISEÑO GLOBAL Y CONCEPTUAL DE LOS SISTEMAS Y/O PROYECTOS. 9. REALIZAR LAS PRUEBAS CORRESPONDIENTES A LOS PROYECTOS O TAREAS ASIGNADOS. 10. ELABORAR LOS CRONOGRAMAS DE TRABAJO Y DETERMINAR LA ASIGNACIÓN DE TAREAS A LOS EXPERTOS Y CONSULTORES. 11. DICTAR CURSOS Y SEMINARIOS EN LAS MATERIAS DE SU COMPETENCIA.	
EMPLEADO :	JEFE DE INMEDIATO :	ANALISTA :

 M&A Consultores "Comprometidos con las PYMES"		
ESPECIFICACION DEL CARGO		
DATOS PERSONALES		
APELLIDOS Y NOMRES :		
NUMERO DE CEDULA :		
NOMBRE DEL CARGO :	CODIGO :	FECHA :
COORDINADOR DE PROYEVTOS	E.C -05-15	01-01-2015
DIVISION :	DEPARTAMENTO :	
ADMINISTRATIVO		
SECCION :	CARGO JEFE DE INMEDIATO :	
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES		
SUPERVISA A :	ELABORADO POR :	
CONSULTOR		
HABILIDAD		
PROFESIONAL UNIVERSITARIO /ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, O AFÍN		
EXPERIENCIA		
MINIMO TRES AÑOS EN CARGOS SIMILARES		
RESPONSABILIDAD		
POSEER AMPLIA AUTORIDAD RECONOCIDA EN SU CAMPO DE ESPECIALIZACIÓN PARA INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO CONFORMADOS POR EXPERTOS Y CONSULTORES DE DISTINTAS ÁREAS PROFESIONALES, COORDINAR LOS TRABAJOS ASIGNADOS Y CONTAR CON AMPLIA EXPERIENCIA EN EL RELACIONAMIENTO CON MUY ALTOS FUNCIONARIOS DEL SECTOR PÚBLICO Y/O PRIVADO, SI CORRESPONDIERA POR LA NATURALEZA DEL PROYECTO.		
OBSERVACIONES		
EMPLEADO :	JEFE DE INMEDIATO :	ANALISTA :

 M&A Consultores "Comprometidos con las PYMES"		
DESCRIPCION DE FUNCIONES		
NOMBRE DEL CARGO : CONSULTOR	CODIGO : DF -06-15	FECHA : 01-01-2015
DIVISION : ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO :	
SECCION :	CARGO JEFE DE INMEDIATO : COORDINADOR DE PROYECTOS	
SUPERVISA A : N/A		
FUNCION PRINCIPAL :		
DESCRIPCION DE FUNCIONES	<p>I - PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. COORDINAR, PROGRAMAR Y EJECUTAR ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA EN UN CAMPO PROFESIONAL ALTAMENTE ESPECIALIZADO EN PROYECTOS DE MUY ALTA COMPLEJIDAD, CON EL FIN DE LOGRAR LOS RESULTADOS ASIGNADOS. 2. SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE UN NÚMERO ELEVADO DE EXPERTOS EN DISTINTAS ÁREAS PROFESIONALES. 3. PROGRAMAR Y SUPERVISAR LOS ESTUDIOS TÉCNICOS Y/O CIENTÍFICOS ATINENTES A SU MATERIA Y ELABORAR INFORMES, PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES CON SU CORRESPONDIENTE DEBATE. 4. DIRIGIR Y DISEÑAR LA PUESTA EN MARCHA DE RELEVAMIENTOS Y DIAGNÓSTICOS DE SITUACIÓN. 5. COORDINAR EL DISEÑO DETALLADO DE LOS SISTEMAS, MÉTODOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS. 6. ELABORAR DIRECTIVAS PARA EL DISEÑO DE LOS MANUALES Y/O DOCUMENTACIÓN RELEVANTE DE LOS PROYECTOS ASIGNADOS. 7. COORDINAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO Y EL MATERIAL CORRESPONDIENTE, EN FUNCIÓN DE LOS PROYECTOS ASIGNADOS 8. EFECTUAR LA DEFINICIÓN DEL ABORDAJE METODOLÓGICO, DISEÑO GLOBAL Y CONCEPTUAL DE LOS SISTEMAS Y/O PROYECTOS. 9. REALIZAR LAS PRUEBAS CORRESPONDIENTES A LOS PROYECTOS O TAREAS ASIGNADOS. 10. ELABORAR LOS CRONOGRAMAS DE TRABAJO Y DETERMINAR LA ASIGNACIÓN DE TAREAS A LOS EXPERTOS Y CONSULTORES. 11. DICTAR CURSOS Y SEMINARIOS EN LAS MATERIAS DE SU COMPETENCIA. 	
EMPLEADO :	JEFE DE INMEDIATO :	ANALISTA :

 M&A Consultores "Comprometidos con las PYMES"		
ESPECIFICACION DEL CARGO		
DATOS PERSONALES		
APELLIDOS Y NOMRES :		
NUMERO DE CEDULA :		
NOMBRE DEL CARGO :	CODIGO :	FECHA :
CONSULTOR	E.C -06-15	01-01-2015
DIVISION :	DEPARTAMENTO :	
ADMINISTRATIVO		
SECCION :	CARGO JEFE DE INMEDIATO :	
CONSULTOR	COORDINADOR DE PROYEVTOS	
SUPERVISA A :	ELABORADO POR :	
CONSULTOR		
HABILIDAD		
PROFESIONAL UNIVERSITARIO /ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, O AFÍN		
EXPERIENCIA		
MINIMO TRES AÑOS EN CARGOS SIMILARES		
RESPONSABILIDAD		
POSEER AMPLIA AUTORIDAD RECONOCIDA EN SU CAMPO DE ESPECIALIZACIÓN PARA INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO		
OBSERVACIONES		
EMPLEADO :	JEFE DE INMEDIATO :	ANALISTA :

6.3. Requisitos legales del proyecto

Para la legalización y constitución de la empresa, el primer trámite que se realizó fue acudir a la Cámara de Comercio de Bogotá, a cualquiera de sus diferentes sedes. Allí se recibió asesoría según el tipo de sociedad que se quería legalizar.

El marco legal en el que se moverá el negocio será bajo el esquema de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), regida por la ley 1258 de diciembre 5 de 2008.

Se toma esta decisión en primer lugar, porque es la sociedad mercantil que se está usando últimamente por sus facilidades de constitución y en segundo lugar, por el numero de socios gestores o creadores que será de dos (2).

6.3.1 Consulta de homonimia

Registro Mercantil - Homonimia nacional

Por identificación

Clase:

No. -

Por nombre o razón social*

Escriba los primeros caracteres del nombre

Búsqueda por palabra clave

Por palabra clave

Registro mercantil

Digite el número de matrícula

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
					1

Nota. *Fuente.* Consulta general de sociedades. Cámara de Comercio de Bogotá. 2015.
http://aplicax.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta_empresa.aspx

6.3.2 Documento privado de constitución

Para el documento privado utilizamos el modelo de minuta proporcionado por la CCB, en el mismo se denoto como el objeto principal, el desarrollo de actividades de consultoría de gestión

Humana. Así mismo, se podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero de la empresa, que estén relacionadas con el objeto mencionado.

El representante legal de “CONSULTORES MORALES & ASOCIADOS SAS”, es Camilo Andrés Morales Castaño, el cual tendrá un suplente, Laura Alexandra Suárez Araque, que tendrá los mismos alcances y responsabilidades que el representante legal titular. A continuación se relaciona el documento privado:

ESTATUTOS BÁSICOS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Bogotá D.C., 25 de septiembre de 2015

Por medio del presente documento privado, nosotros,

NOMBRE	IDENTIFICACIÓN			DOMICILIO
	Tipo de Identificación	Número	Lugar de Expedición	
CAMILO ANDRES MORALES CASTAÑO	Cédula de Ciudadanía	1015.422.663	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.
LAURA ALEXANDRA SUAREZ ARAQUE	Cédula de Ciudadanía	1016.012.800	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.

Manifestamos con la firma de este documento nuestra voluntad de constituir una sociedad comercial del tipo: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual se regirá por los siguientes estatutos:

CAPÍTULO I

NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 1. NOMBRE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO.

La sociedad se denomina **CONSULTORES MORALES & ASOCIADOS SAS**. Es una sociedad comercial por acciones simplificada, de nacionalidad colombiana. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de **Bogotá D.C.** La sociedad podrá crear sucursales, agencias y establecimientos por decisión de su Asamblea General de Accionistas.

ARTÍCULO 2. OBJETO:

La sociedad tendrá como objeto principal el desarrollo de Actividades de Consultoría de Gestión Humana. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

ARTÍCULO 3. DURACIÓN.

La sociedad tendrá vigencia indefinida.

CAPÍTULO II

CAPITAL Y ACCIONES

ARTÍCULO 4. CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO

VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES	\$ 1.000
CLASE DE ACCIONES	Nominativas y Ordinarias
CAPITAL AUTORIZADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
20000	\$20.000.000
CAPITAL SUSCRITO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
11000	\$11.000.000
CAPITAL PAGADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
11000	\$11.000.000

Parágrafo. El capital suscrito ha sido pagado en su totalidad en dinero en efectivo

ARTÍCULO 5. DERECHOS DERIVADOS DE CADA ACCIÓN.

Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a su propietario: a) El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad; b) El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio; c) El

de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos; d) El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y e) El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

CAPÍTULO III.

DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN Y REVISORÍA FISCAL DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 6. ÓRGANOS SOCIALES:

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

ARTÍCULO 7. DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD: ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

La Asamblea se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones, o de sus representantes o mandatarios reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La asamblea ejerce las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio. La asamblea será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita que incluirá el orden del día correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. Para deliberar en cualquier tipo de reunión, se requerirá de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de

las acciones suscritas. En cualquier tipo de reunión, la mayoría decisoria estará conformada por el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

ARTÍCULO 8. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales

La representación legal puede ser ejercida por personas naturales o jurídicas, la Asamblea General de Accionistas, designara a los representantes legales por el período que libremente determine o en forma indefinida, si así lo dispone, y sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

ARTÍCULO 9. FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES LEGALES

Los representantes legales pueden celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.

ARTÍCULO 10. REVISORÍA FISCAL.

La sociedad no tendrá Revisor Fiscal mientras no esté obligada por la Ley. De llegar a encontrarse en los supuestos legales que hacen obligatoria la provisión de dicho cargo, se procederá a la designación

por parte de la asamblea general de accionistas, y su nombramiento se efectuará con posterioridad a la constitución de la sociedad.

CAPÍTULO IV

ESTADOS FINANCIEROS, RESERVAS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

ARTÍCULO 11. ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCIÓN.

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales se someterán a la consideración de la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley.

Tales estados, los libros y demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la sede principal de la administración, con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles al señalado para su aprobación.

ARTÍCULO 12. RESERVA LEGAL:

De las utilidades líquidas de cada ejercicio la sociedad destinará anualmente un diez por ciento (10%) para formar la reserva legal de la sociedad hasta completar por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

ARTÍCULO 13. UTILIDADES, RESERVAS Y DIVIDENDOS.

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

CAPÍTULO V**DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN****ARTÍCULO 14. CAUSALES DE DISOLUCIÓN.**

La sociedad se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por las causales previstas en los estatutos.
5. Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
6. Por orden de autoridad competente.
7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo de cincuenta por ciento del capital suscrito.

ARTÍCULO 15. LIQUIDACIÓN.

Llegado el caso de disolución de la sociedad, se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito en la ley en relación con las sociedades de responsabilidad limitada.

ARTÍCULO 16. LIQUIDADOR.

Hará la liquidación la persona o personas designadas por la Asamblea de Accionistas. Si no se nombrara liquidador, tendrá carácter de tal del Representante Legal.

ARTÍCULO 17. SUJECIÓN A LAS NORMAS LEGALES.

En cuanto al desarrollo y término de la liquidación, el liquidador o los liquidadores se sujetarán a las normas legales vigentes en el momento de efectuarse la liquidación.

CAPÍTULO VI**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS****ARTÍCULO 18. ARBITRAMENTO.**

Todas las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, será resuelta por un

tribunal arbitral compuesto por **1 Abitro que decidirá en Derecho**, designados por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá. El tribunal, sesionará en el Centro antes mencionado y se sujetará a las tarifas y reglas de procedimiento vigentes en él para el momento en que la solicitud de arbitraje sea presentada.

CAPÍTULO VII

REMISIÓN

ARTÍCULO 19. REMISIÓN NORMATIVA.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 4 del Código de Comercio y 45 de la ley 1258 de 2008, en lo no previsto en estos estatutos la sociedad se regirá por lo dispuesto en la ley 1258 de 2008; en su defecto, por lo dispuesto en las normas legales aplicables a las sociedades anónimas; y en defecto de éstas, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales previstas en el Título I del libro Segundo del Código de Comercio.

CAPÍTULO VIII

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 1. TRANSITORIO. NOMBRAMIENTOS.

Hasta cuando la Asamblea disponga lo contrario, sin perjuicio de las facultades de elección y remoción consagradas en estos estatutos, se hacen los siguientes nombramientos:

Representante Legal Principal
Se designa en este cargo a: CAMILO ANDRÉS MORALES CASTAÑO , identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 1015.422.663 de Bogotá D.C. .
La persona designada como Representante Legal Principal Estando presente acepta el cargo
Representante Legal Suplente
Se designa en este cargo a: LAURA ALEXANDRA SUAREZ ARAQUE , identificada con la Cédula de Ciudadanía No. 1016.012.800 de Bogotá D.C. .
La persona designada como Representante Legal Suplente Estando presente acepta el cargo

Firmas:





CAMILO ANDRES MORALES C.

1015.422.663 DE BOGOTÁ D.C

LAURA ALEXANDRA SUAREZ A.

1016.012.800 DE BOGOTÁ D.C

6.3.3 Formulario RUT

		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal				001																													
2. Concepto <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 inscripción Espacioso reservado para la DIAN 				4. Número de formulario 14351477585  (415)7707212489984(8020) 000001435147758 5																															
5. Número de identificación Tributaria (NIT):		6. DV: -		12. Dirección seccional: Impuestos de Bogotá		14. Buzón electrónico: 3 2																													
IDENTIFICACION																																			
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento: <input type="checkbox"/> 1		26. Número de identificación:		27. Fecha expedición:																													
Lugar de expedición		28. País: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		29. Departamento: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		30. Ciudad/Municipio: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																													
31. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre		34. Otros nombres																													
35. Razón social: CONSULTORES MORALES & ASOCIADOS SAS																																			
36. Nombre comercial:				37. Sigla:																															
UBICACION																																			
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Bogotá D.C.		40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.		0 0 1																													
41. Dirección principal: CL 34 17 56																																			
42. Correo electrónico: camilo_morales13@hotmail.com		43. Apartado aéreo:		44. Teléfono 1: 3 1 1 5 3 3 9 4 1 5		45. Teléfono 2: 3 1 2 5 5 2 0 2 5 6																													
CLASIFICACION																																			
Actividad económica				Ocupación																															
46. Código: 7 0 2 0		47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 5 0 9 2 1		48. Código:		49. Fecha inicio actividad:																													
50. Código: 1 2		51. Código:		52. Número establecimientos:																															
Responsabilidades, Calidades y Atributos																																			
53. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 5																																			
05- Impo. renta y compl. régimen ordinario																																			
Usuarios dueños				Exportadores																															
54. Código: <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											55. Forma: <input type="checkbox"/>		56. Tipo: <input type="checkbox"/>		57. Modo: <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>		1	2	3			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																										
1	2	3																																	
				58. CPC: <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																															
Para uso exclusivo de la DIAN																																			
59. Anexo: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		60. No. de Folios: <input type="text"/>		61. Fecha: Año Mes Día																															
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solidante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 964. Nombre 965. Cargo:																															

6.3.4 Registro mercantil

A continuación relacionamos los formularios que exige la Cámara de Comercio de Bogotá para el registro mercantil, diligenciados y listos para ser presentados ante la CCB. Queda pendiente efectuar el pago de los derechos de Matrícula que según los activos de la empresa la tarifa es de **\$293.000.** (Ver cuadro 15).

CÁMARA de Comercio de Bogotá		FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES	
HOJA 1 DE 2			
<small> Diligencie a máquina o letra impresa los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras. En los términos del artículo 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada. En los términos del artículo 36 del Código de Comercio podrá solicitar información adicional. Autoriza el uso y divulgación de toda la información contenida en este formulario y sus anexos. </small>			
CÓDIGO CÁMARA DE COMERCIO <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 4		FECHA DE DILIGENCIAMIENTO DÍA <input type="text" value="29"/> MES <input type="text" value="09"/> AÑO <input type="text" value="2010"/>	
REGISTRO MERCANTIL / VENDEDORES DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR MATRÍCULA <input checked="" type="checkbox"/> RENOVACIÓN <input type="checkbox"/> TRASLADO DE DOMICILIO <input type="checkbox"/> No. DE MATRÍCULA MERCANTIL: _____ AÑO QUE RENEVA: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		INFORMACIÓN DEL REGISTRO REGISTRO ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO / ECONOMÍA SOLIDARIA / VEEDORES CIUDADANOS / ONG'S EXTRANJERAS INSCRIPCIÓN <input type="checkbox"/> RENOVACIÓN <input type="checkbox"/> TRASLADO DE DOMICILIO <input type="checkbox"/> No. DE INSCRIPCIÓN: _____ AÑO QUE RENEVA: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
1 INSCRIPCIÓN <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN <input type="checkbox"/> RENOVACIÓN <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN POR TRASLADO DE DOMICILIO, INDIQUE LA CÁMARA DE COMERCIO ANTERIOR: _____ CANCELACIÓN <input type="checkbox"/> No. DE INSCRIPCIÓN: _____		REGISTRO ÚNICO DE PROPONENTES INSCRIPCIÓN <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN <input type="checkbox"/> RENOVACIÓN <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN POR TRASLADO DE DOMICILIO, INDIQUE LA CÁMARA DE COMERCIO ANTERIOR: _____ CANCELACIÓN <input type="checkbox"/> No. DE INSCRIPCIÓN: _____	
IDENTIFICACIÓN			
RAZÓN SOCIAL (SOLO SI ES PERSONA JURÍDICA) <u>Consultores Movaks & Asociados S.A.S</u> SIGLA _____ Personas naturales: PROPIET. APELLIDO _____ SEÑOR(A) APELLIDO _____ NOMBRE(S) _____ IDENTIFICACIÓN No. _____ TIPO C.C. <input type="checkbox"/> C.E. <input type="checkbox"/> T.I. <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/> País _____ NIT. No. _____ D.V. <input type="checkbox"/>			
UBICACIÓN Y DATOS GENERALES			
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL <u>Calle 34 # 17-26</u> MUNICIPIO <u>Bogotá</u> DEPARTAMENTO <u>Cundinamarca</u> PAÍS <u>Colombia</u> BARRIO <u>Teusaquillo</u> TELÉFONO 1 (Ojalá el reportado en el formulario de Registro Único Tributario DIAN con la +57) <u>31115339415</u> TELÉFONO 2 <u>51123321234</u> TELÉFONO 3 _____ CORREO ELECTRÓNICO _____ FAX _____			
3 DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL <u>Calle 34 # 17-26</u> MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN <u>Bogotá</u> DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN <u>Cundinamarca</u> PAÍS <u>Colombia</u> BARRIO <u>Teusaquillo</u> TELÉFONO 1 PARA NOTIFICACIÓN <u>31115339415</u> TELÉFONO 2 PARA NOTIFICACIÓN _____ TELÉFONO 3 PARA NOTIFICACIÓN _____ CORREO ELECTRÓNICO DE NOTIFICACIÓN _____ FAX _____			
De conformidad con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, autorizo a la Cámara de Comercio para que envíe alertas relacionadas con los registros públicos a nuestro cargo, a los números celulares, aquí informados. SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Autorizo a la Cámara de Comercio para que envíe alertas relacionadas con los registros públicos a nuestro cargo, a los números celulares, aquí informados. SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
ESTA EMPRESA ESTA UBICADA EN: LOCAL <input type="checkbox"/> OFICINA <input checked="" type="checkbox"/> LOCAL Y OFICINA <input type="checkbox"/> FÁBRICA <input type="checkbox"/> VIVIENDA <input type="checkbox"/> FINCA <input type="checkbox"/>			
ACTIVIDADES ECONÓMICAS			
Indique una clasificación principal y máximo tres clasificaciones secundarias, tomadas del sistema de clasificación industrial internacional uniforme (CIIU)			
4 ACTIVIDAD PRINCIPAL CIIU 1 <input type="text" value="74141"/> SHD <input type="checkbox"/> ACTIVIDAD SECUNDARIA CIIU 2 <input type="text"/> SHD <input type="checkbox"/> CIIU 3 <input type="text"/> SHD <input type="checkbox"/> OTRAS ACTIVIDADES CIIU 4 <input type="text"/> SHD <input type="checkbox"/>			
INDIQUE EL CÓDIGO SHD SOLO SI SU ACTIVIDAD ECONÓMICA LA DESARROLLA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.			
INFORMACIÓN FINANCIERA			
En los términos de la Ley debe tomarse del balance de apertura o con corte a 31 de diciembre del año anterior.			
ACTIVO Corriente \$ <u>19.574.555</u> Fijo Neto \$ <u>16.720.000</u> Otros \$ _____ Valorizaciones \$ <u>36.294.555</u>		PASIVO Y PATRIMONIO Pasivo Corriente \$ <u>25.406.189</u> Largo Plazo \$ <u>25.406.189</u> Pasivo Total \$ <u>25.406.189</u> Patrimonio Neto \$ <u>10.888.366</u> Pasivo + Patrimonio \$ <u>36.294.555</u>	
5 Activo Total \$ <u>36.294.555</u>		ESTADO DE RESULTADOS Ingresos Operacionales \$ <u>244.913.000</u> Ingresos No Operacionales \$ _____ Gtos. Operacionales \$ <u>8.600.000</u> Gtos. No Operacionales \$ _____ Costo de Ventas \$ <u>25.048.269</u> Utilidad / Pérdida Operacional \$ <u>22.991.600</u> Utilidad / Pérdida Neta \$ <u>10.512.560</u>	
MARQUE CON UNA X SI ES: IMPORTADOR <input type="checkbox"/> EXPORTADOR <input type="checkbox"/> No. TRABAJADORES A NIVEL NACIONAL en virtud de lo establecido en el artículo segundo de la ley 1429 de 2010 <u>7</u> % DE TRABAJADORES TEMPORALES <u>0</u>			
SI ES EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO			
APORTES LABORALES APORTES ACTIVOS APORTES LABORALES ADICIONALES APORTES EN DINERO TOTAL APORTES \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ % _____ % _____ % _____ % _____ % _____		SOLO PARA PERSONAS JURÍDICAS - COMPOSICIÓN DEL CAPITAL CAPITAL SOCIAL: 1. NACIONAL { 1.1 PÚBLICO _____ % 1.2 PRIVADO _____ % } 2. EXTRANJERO { 2.1 PÚBLICO _____ % 2.2 PRIVADO _____ % }	
6 FECHA DE CONSTITUCIÓN <u>27/09/09</u> HASTA _____ A A A A M M D D A A A A M M D D			
ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA			
7 ACTIVA <input checked="" type="checkbox"/> EN LIQUIDACIÓN <input type="checkbox"/> ETAPA PREOPERATIVA <input checked="" type="checkbox"/> ACUERDOS DE REESTRUCTURACIÓN <input type="checkbox"/> EN CONCORDATO <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/> INTERVENIDA <input type="checkbox"/> CUÁL? _____ La empresa es creada por jóvenes menores de 28 años tecnólogos, técnicos o profesionales: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Si la respuesta anterior es afirmativa, indique el porcentaje (%) de su participación en el capital social de la empresa: % <u>100</u>			



FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES

HOJA 2 DE 2

- Diligencie a máquina o letra impresa los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras.
- En los términos del artículo 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada.
- En los términos del artículo 36 del Código de Comercio podrá solicitar información adicional.
- Autorizo el uso y divulgación de toda la información contenida en este formulario y sus anexos.

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL		TIPO DE ORGANIZACIÓN				MATRÍCULA/INSCRIPCIÓN N°		
8	SOCIEDAD COLECTIVA	01	SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE	02	SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	03	SOCIEDAD LIMITADA	04
	SOCIEDAD ANÓNIMA	05	SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA	06	SUCURSAL DE SOCIEDAD EXTRANJERA	07	EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO	08
	EMPRESA UNIPERSONAL	09	SOCIEDAD DE HECHO	10	PERSONA NATURAL	11	INSTITUCIONES AUXILIARES DE ECONOMÍA SOLIDARIA	12.3
	ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOLIDARIA ESPECÍFICAS	12	COOPERATIVA	12.1	EMPRESAS ASOCIATIVAS DE TRABAJO	12.2	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	12.6
	ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO	13	EMPRESA DE SERVICIOS EN FORMA DE ADMON. PÚBLICA COOPERATIVA	12.4	FONDO DE EMPLEADOS	12.5	EMPRESA COMUNITARIA	12.9
	ICUBP		ASOCIACIÓN MUTUAL	12.7	EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD	12.8	ENTIDADES EXTRANJERAS DE DERECHO PRIVADO SIN ÁNIMO DE LUCRO	
			FEDERACIÓN Y CONFEDERACIÓN	12.10	VEEDURÍA CIUDADANA		¿LOCAL?	
			SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	14	OTROS	99		
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA, DE ACUERDO CON LA ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE DESARROLLAN								
9	1. AGROPECUARIOS	_____	2. MINEROS	_____	3. MANUFACTUREROS	_____		
	4. SERVICIOS PÚBLICOS	_____	5. CONSTRUCCIÓN Y OBRAS CIVILES	_____	6. COMERCIALES	_____		
	7. RESTAURANTES Y HOTELES	_____	8. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	_____	9. COMUNICACIONES	_____		
	10. FINANCIEROS, SEGUROS E INMOBILIARIOS	_____	11. SERVICIOS COMUNALES Y PERSONALES	1				
ENTIDADES DE CRÉDITO CON LAS CUALES HA CELEBRADO OPERACIONES DE CRÉDITO								
10	NOMBRE DE LA ENTIDAD	Banco Colombiano		OFICINA	Principal			
	NOMBRE DE LA ENTIDAD			OFICINA				
REFERENCIAS DE DOS COMERCIANTES INSCRITOS								
	NOMBRE	DIRECCIÓN				TÉLEFONO		
	NOMBRE	DIRECCIÓN				TÉLEFONO		

7. ESTUDIO FINANCIERO

7.1 Inversión y fuentes de financiamiento

7.1.1 Inversión total: Las inversiones requeridas para la puesta en marcha del proyecto tomando en cuenta la inversión fija, diferida y el costo del capital de trabajo requieren de **\$36.294.555**. (Ver cuadro 21).

Cuadro 21. Inversión total.

Detalle	Valor total
Inversión fija	\$ 16.720.000
Inversión diferida	\$ 2.226.480
Capital de trabajo	\$ 17.348.075
Total	\$ 36.294.555

7.1.2 Fuentes de financiamiento: Para la financiación del proyecto se cuenta con las siguientes fuentes de financiamiento:

a) Recursos propios: Para la puesta en marcha del proyecto, los socios aportarán **\$10.888.366** que corresponden al 30% del total de la inversión.

b) Recursos de terceros: Para financiar el 70% restante que corresponde a **\$25.406.189**, se va a recurrir a un crédito con la entidad financiera “Bancolombia”, a una tasa de interés del 2.13% Anual Mes Vencido y a un plazo de 24 meses. La cuota mensual para cancelar el préstamo quedaría en **\$1.082.238**. (Ver cuadro 22).

Cuadro 22. Amortización del crédito

NUMERO DE CUOTA	CUOTA	ABONO A INTERES	ABONO A CAPITAL	SALDO
1	\$1.082.238	\$45.096	\$1.037.142	\$24.369.047
2	\$1.082.238	\$43.255	\$1.038.983	\$23.330.063
3	\$1.082.238	\$41.411	\$1.040.828	\$22.289.236
4	\$1.082.238	\$39.563	\$1.042.675	\$21.246.561
5	\$1.082.238	\$37.713	\$1.044.526	\$20.202.035
6	\$1.082.238	\$35.859	\$1.046.380	\$19.155.655
7	\$1.082.238	\$34.001	\$1.048.237	\$18.107.418
8	\$1.082.238	\$32.141	\$1.050.098	\$17.057.321
9	\$1.082.238	\$30.277	\$1.051.962	\$16.005.359
10	\$1.082.238	\$28.410	\$1.053.829	\$14.951.530
11	\$1.082.238	\$26.539	\$1.055.699	\$13.895.831
12	\$1.082.238	\$24.665	\$1.057.573	\$12.838.257
13	\$1.082.238	\$22.788	\$1.059.450	\$11.778.807
14	\$1.082.238	\$20.907	\$1.061.331	\$10.717.476
15	\$1.082.238	\$19.024	\$1.063.215	\$9.654.261
16	\$1.082.238	\$17.136	\$1.065.102	\$8.589.159
17	\$1.082.238	\$15.246	\$1.066.993	\$7.522.166
18	\$1.082.238	\$13.352	\$1.068.887	\$6.453.280
19	\$1.082.238	\$11.455	\$1.070.784	\$5.382.496
20	\$1.082.238	\$9.554	\$1.072.684	\$4.309.812
21	\$1.082.238	\$7.650	\$1.074.588	\$3.235.223
22	\$1.082.238	\$5.743	\$1.076.496	\$2.158.727
23	\$1.082.238	\$3.832	\$1.078.407	\$1.080.321
24	\$1.082.238	\$1.918	\$1.080.321	\$0

Nota. Fuente. Bancolombia. 2015

7.2 Costos y precio de venta

7.2.1 Costos fijos. Son los costos que no tendrán variación en el año, por tratarse de una empresa de servicios se tendrán en cuenta los gastos y costos administrativos. (Ver cuadro 23).

Cuadro 23. Costos fijos.

Detalle	Valor total
Mano de obra directa	\$ 75.803.112
Mano de obra indirecta (nómina administrativa)	\$ 100.563.093
Gastos administrativos	\$ 27.145.296
Depreciación	\$2.794.000
Total	\$ 206.305.501

7.2.2 Costos variables. Son aquellos que tienen relación directa con respecto a las fluctuaciones de la producción o prestación del servicio, para este caso tendremos en cuenta el costo de los insumos de oficina y para el aseo de la oficina. (Ver cuadro 24).

Cuadro 24. Costos variables.

Detalle	Valor total
Insumos	\$ 1.437.000
Insumos de aseo	\$ 434.400
Total	\$ 1.871.400

7.2.3 Costos totales unitarios. Se determinan el costo total unitario del servicio, para así poder establecer el precio de venta del servicio de consultoría que ofrece la firma. (Ver cuadro 25).

Cuadro 25. Costos totales unitarios

Detalle	Valor total
Costos fijos	\$ 206.305.501
Costos variables	\$ 1.871.400
Costos totales	\$ 208.176.901
Capacidad utilizada	33
Costo total unitario	\$6.308.390

Una vez hallados los costos totales, tomamos el valor de la capacidad utilizada del primer año que corresponde a 33 servicios de consultoría en recursos humanos, el costo promedio por unidad de servicio de prestada es de:

$$\$ 208.176.901 / 33 \text{ consultorías} = \$ \mathbf{6.308.390}$$

7.2.4 Precio de venta. El precio de venta de los servicios de consultoría, se determina aplicando la formula indicada en el ítem 4.2.3, donde se determina en base a los costos unitarios

y se establece un margen de utilidad, esto buscando una rentabilidad adecuada. Para este caso se estableció un margen del 15%.

Teniendo en cuenta lo anterior, tenemos que:

$$P = \frac{CU}{1 - \% M. UTILIDAD}$$

Precio de venta por consultoría:

$$P = \frac{\$ 6.308.390}{1 - 0,15} = \$7.421.635$$

Como se observa, cada servicio de consultoría tendrá un precio de venta de **\$7.421.635**

7.3 Ventas proyectadas

Para la proyección de las ventas se aplicó un incremento de los servicios vendidos del 5% anual sin sobrepasar la capacidad utilizada del proyecto. Respecto al precio de venta, se aumentó con base al IPC del país, de los últimos 5 años. (Ver cuadro 26).

Cuadro 26. Ventas proyectadas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de servicios vendidos	33	34	35	38	40
Precio de venta	\$ 7.421.635	7.698.461,99	7.886.304,46	8.039.298,76	8.333.537,10
Ventas totales	244.913.955	261.747.708	276.020.656	305.493.353	333.341.484

7.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel en donde los ingresos por ventas de servicios de consultoría son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida.

Dicho punto de equilibrio se calcula de la siguiente forma:

$$Pe = CF / (PVU - CVU)$$

Donde:

CF: costos fijos.

PVU: precio de venta unitario.

CVU: costo variable unitario.

Para el caso de la firma “CONSULTORES MORALES&ASOCIADOS” tenemos los siguiente:

CF: \$ 206.305.501

PVU: \$7.421.635

CVU: \$ 1.871.400/33 = \$56.709

De acuerdo a esto, tenemos que:

PE= \$ 206.305.501/ (\$7.421.635 - \$56.709)

PE= 28

Por lo tanto, el punto de equilibrio se alcanza cuando se logran vender 28 servicios de consultoría en recursos humanos. En términos monetarios el punto de equilibrio se alcanza cuando se obtienen ingresos totales por valor de **\$207.805.780** ($28 * \$7.421.635$).

7.5 Balance General

El Balance General va a reflejar el estado financiero básico de la empresa para los cinco años presupuestados inicialmente de funcionamiento.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	2.226.480	25.785.849	33.481.058	57.552.481	82.770.183	110.001.610
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	17.348.075	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	19.574.555	25.785.849	33.481.058	57.552.481	82.770.183	110.001.610
Terrenos	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	3.940.000	3.152.000	2.364.000	1.576.000	788.000	0
Muebles y Enseres	3.430.000	2.744.000	2.058.000	1.372.000	686.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	8.750.000	7.000.000	5.250.000	3.500.000	1.750.000	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	16.720.000	13.496.000	10.272.000	7.048.000	3.824.000	600.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	36.294.555	39.281.849	43.753.058	64.600.481	86.594.183	110.601.610
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	5.177.828	7.376.203	9.313.797	10.331.475	11.331.837
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	25.406.189	12.703.095	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	25.406.189	17.880.923	7.376.203	9.313.797	10.331.475	11.331.837
Patrimonio						
Capital Social	10.888.366	10.888.366	10.888.366	10.888.366	10.888.366	10.888.366
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.051.256	2.548.849	4.439.832	5.444.183
Utilidades Retenidas	0	0	9.461.304	22.939.640	39.958.487	59.930.160
Utilidades del Ejercicio	0	10.512.560	14.975.928	18.909.830	20.976.024	23.007.064
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	10.888.366	21.400.926	36.376.854	55.286.684	76.262.709	99.269.772
PASIVO + PATRIMONIO	36.294.555	39.281.849	43.753.058	64.600.481	86.594.183	110.601.610

Fuente: Elaborado por los autores con el simulador de "FONADE"

Al analizarlo, encontramos que el Activo Corriente se mantiene en un promedio del 84% sobre el total de Activos de la compañía ya que las ventas se efectúan de contado y manejaremos una política de cerrar cada año con cero cuentas por cobrar, lo cual genera mejores comportamientos del efectivo logrando que al finalizar el quinto (5) año de operación, el efectivo tenga el 99% de participación sobre el total de los activos de la compañía.

7.6 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado para los cinco primeros años de funcionamiento, mostrará los posibles ingresos de la empresa, los posibles costos que se generen por el funcionamiento de la empresa y los procesos de consultoría y el resultado de la utilidad neta. Las ventas se establecieron multiplicando el valor de la capacidad utilizada (ver ítem) por el valor el precio de venta promedio de los servicios, el costo será el pronóstico de ventas por el costo de cada servicio. El proyecto sólo tiene gastos operacionales de ventas.

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	244.913.955	267.991.529	285.930.116	309.179.412	331.765.781
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	210.048.267	229.840.542	245.225.412	265.164.962	284.535.961
Depreciación	3.224.000	3.224.000	3.224.000	3.224.000	3.224.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	31.641.688	34.926.987	37.480.705	40.790.450	44.005.821
Gasto de Ventas	8.650.000	8.924.205	9.257.078	9.482.951	9.666.920
Gastos de Administracion	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	22.991.688	26.002.782	28.223.627	31.307.499	34.338.901
Otros ingresos					
Intereses	7.301.300	3.650.650	0	0	0
Otros ingresos y egresos	-7.301.300	-3.650.650	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	15.690.388	22.352.132	28.223.627	31.307.499	34.338.901
Impuestos (35%)	5.177.828	7.376.203	9.313.797	10.331.475	11.331.837
Utilidad Neta Final	10.512.560	14.975.928	18.909.830	20.976.024	23.007.064

Fuente: Elaborado por los autores con el simulador de “FONADE”

7.7 Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		22.991.688	26.002.782	28.223.627	31.307.499	34.338.901
Depreciaciones		3.224.000	3.224.000	3.224.000	3.224.000	3.224.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-5.177.828	-7.376.203	-9.313.797	-10.331.475
Neto Flujo de Caja Operativo		26.215.688	24.048.954	24.071.423	25.217.702	27.231.426
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos		17.348.075	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	17.348.075	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	-600.000	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-3.940.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-3.430.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-8.750.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-16.720.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-16.720.000	17.348.075	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	25.406.189	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-12.703.095	-12.703.095	0	0	0
Intereses Pagados		-7.301.300	-3.650.650	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	10.888.366	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	36.294.555	-20.004.394	-16.353.744	0	0	0
Neto Periodo	19.574.555	23.559.369	7.695.209	24.071.423	25.217.702	27.231.426
Saldo anterior		2.226.480	25.785.849	33.481.058	57.552.481	82.770.183
Saldo siguiente	19.574.555	25.785.849	33.481.058	57.552.481	82.770.183	110.001.610

Fuente: Elaborado por los autores con el simulador de "FONADE"

7.8 Indicadores financieros

Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	4,98	4,54	6,18	8,01	9,71
Prueba Ácida	5	5	6	8	10
Rotación cartera (días)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	45,5%	16,9%	14,4%	11,9%	10,2%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	359,1%	800,6%	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	131,0%	178,7%	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	9,4%	9,7%	9,9%	10,1%	10,4%
Rentabilidad Neta	4,3%	5,6%	6,6%	6,8%	6,9%
Rentabilidad Patrimonio	49,1%	41,2%	34,2%	27,5%	23,2%
Rentabilidad del Activo	26,8%	34,2%	29,3%	24,2%	20,8%

Fuente: Elaborado por los autores con el simulador de "FONADE"

Razón corriente y prueba ácida: En términos de liquidez, se observa que la empresa tiene buena capacidad de pago en los primeros (5) años de vida, lo que significa mayor solvencia y es una garantía tanto de que no tendrá problemas para pagar sus deudas.

Nivel de endeudamiento total: Teniendo en cuenta que las obligaciones financieras se pagan los dos (2) primeros años, la proporción de los acreedores con relación al patrimonio son mayores que en los años siguientes, ya que los compromisos son menores.

Concentración a corto plazo: Significa que a partir del año 2, el 100% de las obligaciones de la empresa serán a corto plazo.

Rentabilidad operacional: El margen operativo de la empresa equivale al 9,4% con respecto a las ventas del primer año y tiende a incrementarse año a año.

Rentabilidad neta: Con las ventas del primer año se obtiene una utilidad neta del 4,3% y en los periodos siguientes se tiende a incrementar.

Rentabilidad del patrimonio: Significa que en el primer año el patrimonio tendrá una rentabilidad del 49,1% y es mayor a la de los activos, porque la mayoría se financió con recursos de terceros.

Rentabilidad del activo: Los activos en el primer año tuvieron una rentabilidad del 26,8% y fue menor a la del patrimonio, porque la mayor parte de los activos se financió con un crédito.

7.9 Indicadores de viabilidad

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	20%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	89,50%
VAN (Valor actual neto)	53.744.479
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,26

Fuente: Elaborado por los autores con el simulador de "FONADE"

Teniendo en cuenta que la tasa de descuento establecida fue del **20%**, se puede concluir que el proyecto es viable ya que arrojó una TIR (**89,50%**) mayor a dicha tasa de descuento y un VPN positivo por **\$53.744.479** que confirma que es rentable nuestra iniciativa de negocio y permite establecer un panorama claro y preciso para la empresa.

En cuanto al periodo de recuperación de la inversión, el estudio financiero arrojó que la empresa recuperará su inversión inicial en aproximadamente **1,26** años.

8. DIRECCIÓN

8.1 Motivación y liderazgo

Para nuestra empresa es muy importante nuestros colaboradores lo cual busca fortalecer la calidad de vida, motivación personal o laboral y la productividad de cada uno.

Nos enfocamos en tres grandes programas, en recreación, prevención motivación laboral, con el fin de que nuestros colaboradores se sientan a gusto y nuestra empresa sea el lugar preferido para trabajar.

9. CONTROL

9.1 Indicadores de gestión

El mecanismo por el cual se garantiza la prestación del servicio de consultoría en talento humano se medirá mediante los siguientes indicadores, por medio de los cuales se puede cuantificar la gestión y correcto desarrollo de las actividades a las que se dedicará la empresa.

$$\text{Índice de atracción de clientes: } \frac{\text{Ventas efectivas}}{\text{Visitas empresariales}} \times 100$$

$$\text{Índice de utilidad por cliente: } \frac{\text{Número de clientes}}{\text{Utilidad}} \times 100$$

$$\text{Índice de cumplimiento comercial: } \frac{\text{Consultorías realizadas}}{\text{Consultorías presupuestadas}} \times 100$$

$$\text{Índice de satisfacción al cliente: } \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes en el año}} \times 100$$

$$\text{Índice de cumplimiento: } \frac{\text{Consultorías realizadas dentro de los términos}}{\text{Total de consultorías en el año}} \times 100$$

$$\text{Índice de consultorías por consultor: } \frac{\text{Consultorías por consultor}}{\text{Total de consultorías en el año}} \times 100$$

$$\text{Índice de consultorías por servicio: } \frac{\text{Consultorías por servicio}}{\text{Total de consultorías en el año}} \times 100$$

$$\text{Índice de productividad: } \frac{\text{Consultorías por consultor}}{\text{Horas trabajadas}} \times 100$$

$$\text{Índice de ausentismo: } \frac{\text{Total horas ausentes por consultor}}{\text{Total horas trabajadas por consultor}} \times 100$$

$$\text{Índice de importancia de los salarios: } \frac{\text{Total salarios pagados}}{\text{Costos totales}} \times 100$$

$$\text{Índice de rentabilidad por servicio: } \frac{\text{Margen}}{\text{Total ventas}} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación de personal: } \frac{\text{Trabajadores retirados}}{\text{Número de trabajadores promedio}} \times 100$$

10. REFERENCIAS

Cámara de Comercio de Bogotá. (2013). Balance de la Economía de la región Bogotá-Cundinamarca. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/content/download/2961/37680/file/Balance%20Econ%C3%B3mico%20de%20la%20regi%C3%B3n%20Bogot%C3%A1%20-%20Cundinamarca%202013..pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2013). Tablero de indicadores. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/content/download/2747/35331/file/Segunda%20parte.xlsx>

Católico Giraldo, Y, Neira Bustamante, J. (2009). *Estudio de la oferta y la demanda de servicios de asesoría y consultoría a micro y pequeñas empresas familiares de Bogotá para el Centro de desarrollo de empresas de familia de la Universidad de la Salle*, p.49-69. Universidad de la Salle. Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). Tarifa de los registros públicos 2015. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/content/download/5093/66312/file/Tarifas%20de%20los%20Registros%20P%C3%ABlicos%202015.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). Constituya su empresa como Persona Jurídica. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Inicie-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-Persona-Juridica>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). Estatutos Sociedad por Acciones Simplificada. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de https://www.ccb.org.co/content/download/536/9322/file/7467_constitucion_de_sas.docx

Clavijo, S. (2013, Septiembre). Dinámica y comportamiento del Sector Servicios en 2013. *Comentario Económico del día - Banco Popular*, p.1. Recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep9-13.pdf>

García Yagues, M, Nives Nieto, C & Ros McDonnell, L. (2006). *Gestión de los recursos humanos: valoración de puestos de trabajo, aplicación a una empresa del sector de la automoción*. p.2-6, Universidad Politécnica Cartagena (España).

Grupo Bancolombia (2015). Simulador crédito Pyme. Recuperado de <http://www.grupobancolombia.com/centroSimuladores/pyme/Default.aspx>

Nacional Financiera. (2015). Evaluación del desempeño. Recuperado de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3627/Evaluaci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o->

Fernández, J. (2013). *Gestión del Talento Humano*. p.5. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano5.shtml>

Notaría 69 (2015). Tarifas oficiales. Recuperado de
http://www.notaria69.com.co/tarifas_oficiales

Superintendencia de Sociedades. (2014). Comportamiento de las empresas del sector real año 2013 (excluyendo las 1000 más grandes). Recuperado de
<http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Sector%20Real%20Economia/Comportamiento-empresas-sector-real-a%C3%B1o-2013-excluyendo-1000-mas-grandes.pdf>

11. ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA PARA LAS PYMES “CONSULTORES MORALES & ASOCIADOS”

Encuesta dirigida a: Las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá.

Objetivo: La presente investigación de mercados tiene como objetivo principal la consecución de información, con el fin de establecer la factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en recursos humanos para el segmento de las PYMES de la ciudad de Bogotá D.C.

Nombre de la empresa: _____

Nit: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

1. ¿Han contratado algún servicio de consultoría?

Si___ (remítase a la preguntas 2 y 4) No___ (remítase a la pregunta 2)

2. ¿Quién les ha prestado el servicio?

a) Empresas especializadas ____ b) Personas naturales ____ c) Ambas ____

3. ¿Qué les ha impedido acceder a estos servicios?

a) Desinformación ____ b) Falta de tiempo ____ c) Precios fuera de su alcance ____ d) Otro ____

4. ¿Qué inconvenientes tuvieron en las consultorías?

a) Incumplimiento del cronograma ____ b) Preparación de los consultores ____

c) Ineficiencia ____ d) Otro ____

5. De los siguientes servicios ¿Cuál(es) contratarían?

a) Valoración de cargos y estructura salarial ____ b) Evaluación del desempeño ____

c) Evaluación del clima laboral ____

6. ¿Cuál(es) de las siguientes áreas considera que es necesaria intervenir para el mejoramiento de su empresa?

Área	Marque con una "X"
Mercadeo y ventas	
Contabilidad y finanzas	
Planeación estratégica	
Derecho	
Talento humano	
Tecnología	

7. ¿Cuántas veces en el año contratarían los servicios ofrecidos?

a) Una ___ b) Dos ___ c) Tres ___ d) Cuatro ___ e) Cinco ___

8. ¿A través de qué medio busca o buscaría servicios de consultoría para su empresa?

a) Radio ___ b) Televisión ___ c) Internet ___ d) Revistas especializadas ___

e) Vallas publicitarias ___ f) Otros ___

9. ¿A través de qué medio le gustaría recibir información de nuestra empresa?

a) Correo electrónico ___ b) Visitas empresariales ___ c) Reuniones informativas ___

Observaciones: _____

Gracias por el tiempo que dedico a esta entrevista, esta información es muy valiosa para nosotros.

Anexo 2. Empresas encuestadas.

	NIT	EMPRESA	TELÉFONO	DIRECCIÓN
1	900020397	SERVICES LOGISTICS CENTER S.A	4395945	CARRERA 106 NO 15A 25 MZ 7 INT 24 BOD 3
2	830007514	CHANNELPLANET S A S	7464444	KR 22 137 30
3	800087002	PRODUCTORES Y DISTRIBUIDORES EN ALIMENTOS LIMITADA	2696444	CALLE 12 B 44 68
4	800223091	R & O INTERNATIONAL STRATEGY CONSULTANTS LTDA.	6162066	CRA 14 85-68 OF 604
5	830043658	LECHECOL LIMITADA	2408915	CRA 69 Q # 74C 10
6	900477042	SOLUCION LIBRANZA S A S	4909356	CALLE 72 A 86 69 OF 52
7	830069083	CI COLTRADING GROUP LTDA	6017555	CL 97 # 23 - 60 OFC 603
8	900091600	COBRANZA INTEGRAL COLOMBIA SAS	6221536	CR 16 79-76 OFC 304
9	900158323	XAX S.A.	4058888	CL 20C 42 65
10	900072096	NUTRES S A	6132484	CL 133 NO. 58 47 TO 4 OF 304
11	860354493	ARTSANIAS EL ZIPA CI LTDA	2139981	AK 15 124 30 OF 490
12	830078694	CTT CORPORATION SUCURSAL COLOMBIA	3766900	CR 7 NO.71-52 TORRE A PISO 11
13	830107437	TRIGONO LTDA.	4329846	CR 14 N° 89 48 OF 407
14	900370885	SUMINISTROS FINANCIEROS S A S	4838203	CALLE 147 101-56 LOCAL 148
15	900493678	WELLFORD COLOMBIA SAS	2535470	CR 56A 148 35 TO 2 AP 201 C
16	800233447	MECANIZADOS Y TROQUELADOS RC LTDA	2612427	CL 15 52 14
17	900038236	MEDIFARMACIAS LTDA	6432061	CALLE 95 NO. 68 F 12
18	900216165	AASTRA TELECOM INC SUCURSAL COLOMBIANA	6351300	CR 13 N 97 76 OFC 201
19	830033257	COLOMBIANA AGRICOLA DE ALIMENTOS LTDA	4302507	CL 77 A 77 23
20	900145545	AGRIMOR INTL LTDA.	5375684	CLL 107 A 7C 49 TO 5 AP 101
21	900345626	ENZACTA COLOMBIA SAS	6228475	CR 11A 93 94 OF 303
22	830104410	EVOLUTION MEDICAL CENTER LTDA	2139564	CL 119 11 D 06
23	830130121	CONSULTORES, INVERSIONES Y JURISTAS ASOCIADOS SAS	7434330	CL 79 N. 18-18 OF 505
24	830113886	ACONPIEXPRESS LTDA	2587669	CR 46 NO. 143-70 OF 202
25	900142954	ATEX MEDIA COMMAND INCORPORATED SUCURSAL COLOMBIA	6222523	CALLE 100 NO 19A - 50 OF. 603
26	830094153	KINGRAPHIC IMPORTADORA GRAFICA S A S	6309950	CR 28 NO. 68 42
27	900065082	SISTEMAS INTEGRADOS EN ARQUITECTURA SAS	6710988	CALLE 172 47 75
28	860058965	TALLER Y ALMACEN ANDES LTDA	2722153	CRA 22 # 13-21 SUR
29	800009612	JUAN HARKER S Y COMPAÑIA LTDA	6106072	CALLE 94A 9 56
30	830007560	IDEAS DE DESARROLLO I D LIMITADA	4706152	CARRERA 47 A # 114-05 OF 201
31	900624814	INVERSIONES ALVACREDITOS SAS	2848207	AV JIMENEZ NO. 9-14 OF 202
32	900439735	BOWEN COLOMBIA SAS	3142768712	KR 12 71 32 OFC 205
33	860403176	JABONERIA LA INCREIBLE LTDA	2037373	CALLE 23 SUR NO 27 45
34	800153492	L F T DOTACIONES LTDA	3118552	CARRERA 29 NO.74-30
35	830147772	PROINGENIAR S.A.	3153198390	CARRERA 7 A NO. 187A-33
36	900661150	PROMOTORA ALAMEDA DE GRANADA S.A.S.	3136343	AVENIDA CALLE 82 NO 10 33 OF 802
37	830118339	LACTEOS LA ESPECIAL LTDA	2791603	CARRERA 12D 53 72 SUR
38	830035175	COMERFRESCO COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS LTDA	4021578	CORABASTOS BG 23 PT 90
39	830018764	INTEGRASAS LTDA	2907564	CRA 66 A 12 76
40	900244495	PRAICONS Y CIA LTDA	4811814	CARRERA 43 B # 24 A - 37
41	830084682	ELECTRODOMESTICO HIPEROFERTAS LTDA	3204791109	CALLE 17 13 14 OF 204A
42	900007618	SURAMERICANA EXPRESS LTDA	2684042	CL 17 42 A 15
43	830121232	SOCIEDAD CONCESIONARIA METRODISTRITO S A	6501919	CR 14 93 A 30 PI 2
44	900540659	HR QUANTICA S A S	8050966	AV 19 N° 120-71 OF 510
45	900498415	COMPAÑIA INTERAMERICANA DE FIANZAS S.A.	6965647	CALLE 100 8A 55 TORRE C OFICINA 508
46	860522445	CARLLANTAS S.A.S. SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	2452597	CL 49 20-46
47	900435757	ZEBRA COLOMBIA S.A.S.	2561675	CL 90 13 A 31 OF 303
48	860007573	AGRICOLA FORESTAL Y DE INVERSIONES LA COLINA LTDA	3024040	CALLE 99 NO. 71A-74
49	860067558	VELASQUEZ TORRES LTDA.	7428144	CARRERA 63 NO. 4B-16 PI 1
50	800045396	JUVENAL RODRIGUEZ Y CIA	5428969	CALLE 76 71 D 16
51	830113845	PROCESOS Y TRANSACCIONES P&T SALUDCOOP	3171820	CALLE 73 # 11-66

		LTDA		
52	830114526	DISTRIBUCIONES OK LTDA	5355597	CRA 101 NRO 82 49
53	900410155	ACKERMANN BEAUMONT COLOMBIA SAS	5190350	CL 100 8 A 55 T C OF 718
54	830077528	CTPARTNERS LATIN AMERICA S.A.	6423891	CR 10 97 A 13 TO B OF 702
55	900417233	CRYSTAL DE COLOMBIA SAS	7563303	CL 98 NO. 8 28 OF 503C
56	900476308	GRUPO ACTIVOS CAPITAL S A S	3003975609	CALLE 106 57 23 OF 403 A
57	830038561	FRIGOTEC S.A.	7112021	CRA 69 36-10 SUR
58	800129643	INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES RINCON LTDA.	6279459	AV. 15 NO. 119-43 OFICINA-403
59	800061010	MYSTIQUE FLOWERS S.A.	6164178	CARRERA 19B NO. 84 - 31 PISO 6
60	800188741	MONITOREO DIGITAL ATLAS LTDA M D A LTDA	3579634	CALLE 80 12-67
61	900464023	QBS SUPPLY DE COLOMBIA SAS	7036171	DG 115A NO 70B 17
62	900761678	UNION DE CREDITO DE COLOMBIA S.A.S	2430455	CALLE 17 NO. 8-90 OFICINA 802
63	830069496	ELEMENTOS ARQUITECTURA E U	5423239	CRA 68H 75 71
64	830064730	GAMO INGENIEROS LTDA	2011653	CRA 19B N 56 62 SUR
65	900350367	ALE HEAVYLIFT COLOMBIA SAS	7343579	CL 90 11 44 OF 506
66	900350167	IMPERTECO SAS IMPERMEABILIZACIONES TECNICAS DE COLOMBIA	6694230	CRA 23 NO 163A-66
67	830038224	GENESIS GESTION DE FONDOS DE INVERSION LTDA	3214821	CR 7 71 21 OF 1003 TO B
68	900294533	VIAJES ASESORIAS Y SEGURIDAD S A S	4766912	CL 119 NO. 72A 60 OF 604
69	830118800	RIO SUR AVIATION SERVICE LTDA	4139857	AV CALLE 26 # 103-08 ENTRADA 1 INTERIOR 20A
70	830109082	CONFECCIONES Y REPRESENTACIONES PUCETTI LTDA	6368080	CALLE 105 47-21
71	800034633	COMERCIALIZADORA SAN MATEO LTDA	6114333	CALLE 85 24-76
72	830036047	SENDAI DOS LTDA.	2563495	CL 126 7C - 34
73	800136143	DISEÑOS GRAFICOS SCREEN LIMITADA	4200312	CR 60 4D 48
74	830039304	CALVOS ELECTRONICA LTDA	2434683	CARRERA 9 21-38
75	800184428	VILLAREAL ZAJAR Y CIA S EN C	6165461	CL 86 22 41
76	800000536	HIPODROMO DE LOS ANDES LIMITADA	6180605	CALLE 81 11 68 OF 503
77	900157365	SOLUCIONES AMBIENTALES ALVAREZ PINZON & ASOCIADOS LTDA	5789654	CL 114 A 53 32
78	830064163	J & J COMPANY ASOCIADOS LTDA	2852701	CARRERA 13 NO 38-47 OF 806
79	860504452	INGENIEROS ASOCIADOS BAUTISTA CONDE SAS	7035090	TV 25 53 C 07
80	830099886	FESTINO LTDA	3000461	CR 21 166 81
81	900085549	PROYECTOS DE INGENIERIA TEXIN LTDA	6177976	CALLE 98 A 68 55
82	800114376	DROGAS PARASUSALUD Y COMPAÑIA. LTDA	7173046	CL 64 SUR 29 54
83	900483594	INVERSIONES JOINT VENTURE SAS	5435432	AK 45 108 27 TO 2 OF 703
84	800071212	PRODUCTOS INDUSTRIALES COLOMBIANOS P.I.C. LTDA	6125802	AV 15 # 124-47 OF 506
85	900134349	MARTINEZ PEÑUELA PROMOTORES DE SEGUROS LTDA	4295110	CALLE 79 A # 18 - 23
86	900453445	PELICAN OVERSEAS COLOMBIA SAS	2179592	CL 67 N 6 60 OF 801
87	830133984	TECMADEX LTDA	2401500	CRA 69 74B 62
88	860531276	FABRICA NACIONAL DE REJILLAS SAS	7270172	CALLE 28 SUR NO. 29B-41
89	900259383	INSESCOL LTDA	8051819	CR 49 173 61
90	830032772	D & C INGENIERIA S.A	8073237	CLL 45A 14 62
91	900447605	LOYAL ABOGADOS & CONSULTORES S A S	6370314	CALLE 113 NO 7- 4 5 OF 503
92	830017081	INDUSTRIA DE PRODUCTOS LACTEOS IANNINI LTDA.	6714609	CALLE 166 19B 24
93	900415999	LUTRON ELECTRONICS DE COLOMBIA SAS	6341500	AV 82 10 62 P5
94	830111136	JPN LOGISTICS LIMITADA	6446700	CARRERA 9 80 32 PISO 2
95	830003101	TEJADA Y ASOCIADOS COMUNICACIONES S.A.	6256721	CRA 54 NO. 127D - 26
96	830076065	PRODUCTOS NATURALES LINEA VERDE EXPRESS LTDA	2919450	KRA 70 A 72 A 41

Anexo 3. Cuestionario genérico de evaluación del clima laboral.

CUESTIONARIO DEL CLIMA LABORAL

La siguiente encuesta tiene como objetivo el estudio del clima laboral de la empresa en que labora. Por favor al contestar las preguntas, tenga en cuenta su caso personal y el de su equipo de trabajo. Conteste de acuerdo a su experiencia personal. En esta encuesta no hay respuestas correctas o incorrectas, sin embargo solicitamos total sinceridad para realizar un estudio más cercano a la realidad. Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de la organización.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ El cuestionario es anónimo y confidencial.
- ✓ Es importante responder de manera franca y honesta
- ✓ Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
- ✓ Llenar el cuestionario con bolígrafo
- ✓ Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados.
- ✓ Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.
- ✓ La información será recogida y analizada por el equipo técnico de clima laboral de su organización.

Edad _____ Sexo _____

Nombre de su jefe inmediato _____

Área en la que labora _____

Antigüedad en la empresa _____

Personas a cargo _____

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (X) la casilla correspondiente al número con el cual se identifica mejor.

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.					
2	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.					
3	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
4	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
5	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
6	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
7	Me interesa el desarrollo y estoy comprometido con mi organización.					
8	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
9	Existe sana competencia entre mis compañeros.					
10	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.					
11	Recibo mi pago a tiempo.					
12	La limpieza de los ambientes es adecuada.					
13	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
14	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
15	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.					
16	En mi organización participo en la toma de decisiones.					
17	La información de interés para todos llega de manera oportuna.					
18	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada					
19	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					

20	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
21	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo					
22	Las cargas de trabajo están bien repartidas.					
23	Los planes de formación tienen en cuenta mis necesidades.					
24	Las condiciones ambientales (iluminación, climatización, etc.) de mi puesto son buenas.					
25	Los recursos materiales con los que cuento son suficientes para desempeñar mi trabajo.					
26	Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo.					
27	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
28	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
29	Mi empresa es flexible y se adapta bien a los cambios.					
30	Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.					
31	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización					
32	Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
33	La limpieza de los ambientes es adecuada.					
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.					
35	Existe equidad en las remuneraciones.					
36	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.					
37	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
38	Cuando se implanta una nueva aplicación informática, procedimientos, etc., se me da la formación suficiente.					
39	Hay una comunicación fluida entre el personal.					
40	Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo.					
41	Estoy satisfecho con las relaciones establecidas en mi área de trabajo.					
42	Puedo trabajar con mis compañeros, aunque no comparta sus puntos de vista.					
43	Los canales de comunicación que utiliza la empresa para difundir la información son efectivos.					
44	Los líderes motivan a los empleados al logro de objetivos.					
45	Aceptaría otro trabajo si me ofrecieran una remuneración ligeramente mayor a la que devengo actualmente.					
46	Mis funciones me permiten desarrollar habilidades.					
47	La empresa tiene un programa de capacitación y desarrollo para todo el personal.					
48	Las personas del área están identificadas con los objetivos de la empresa.					
49	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo.					
50	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 4. Cuestionario genérico de evaluación del desempeño.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre _____

Cargo _____

Departamento _____

Evaluador _____

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (X) la casilla correspondiente al número con el cual se describan mejor las características del evaluado.

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Deficiente (Totalmente en desacuerdo)	1
Regular (En desacuerdo)	2
Bueno (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	3
Sobresaliente (De acuerdo)	4
Excelente (Totalmente de acuerdo)	5

Habilidades generales	1	2	3	4	5	Respeto a normas y políticas	1	2	3	4	5
Dominio en las funciones que desempeña.						Mantiene aseado su lugar de trabajo.					
Conoce y cumple con sus obligaciones.						Presentación personal.					
Tiene actitud positiva frente a su cargo.						Puntualidad.					
Tiene características de liderazgo.						Lealtad.					
Conocimiento del negocio.						Honestidad.					
Contribuye con ideas						Atención a las reglas.					

innovadoras y sugerencias.										
Puede trabajar bajo presión.						Acepta cambios.				
Puede identificar y resolver los problemas que se le presenten.						Acepta responsabilidades				
Tiene habilidad de aprendizaje.						Es respetuoso con los clientes, superiores, subordinados y compañeros.				

Resultados de trabajo	1	2	3	4	5	Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
Desempeño de las tareas asignadas.						Es muy sociable.					
Brinda un servicio rápido a los clientes.						Tiene buena iniciativa.					
Identifica y conoce las necesidades de los clientes.						Facilidad para trabajar en equipo.					
Cuando un cliente tiene un problema, lo resuelve inmediatamente.						Habilidad para integrarse con los demás.					
Autonomía.						Es muy colaborador.					
Toma decisiones con criterio.						Actitud frente a la empresa y sus compañeros de trabajo.					
Calidad general del trabajo.						Acepta críticas constructivas.					
Planea sus acciones antes de ejecutarlas.						Sabe tratar con los demás.					
Supera los estándares de producción.						Se expresa fácilmente con las personas.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.