

FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE ASESORIA EN RECURSOS HUMANOS PARA
MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA

DIANA MARCELA MORENO HERNANDEZ
JAVIER ENRIQUE GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2009

FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE ASESORIA EN RECURSOS HUMANOS PARA
MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA

Proyecto como requisito para optar
Al título de Profesional en Gestión Empresarial

DIANA MARCELA MORENO HERNANDEZ
JAVIER ENRIQUE GONZÁLEZ

Director
JOSE FELIX REYES ALVAREZ
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

2009

Bucaramanga, Octubre 2009

AGRADECIMIENTOS

A *DIOS*, por darnos la vida y los recursos necesarios para poder culminar con éxito los estudios realizados.

A nuestros padres por su amor, cariño y apoyo en los buenos y en los malos momentos, porque nos educan, nos aconsejan, nos imparten valores, nos ofrecen el sabio consejo en el momento oportuno.

A la *Universidad Industrial de Santander* y al *INSED*, por permitirnos desarrollar la experiencia educativa y ser egresados en esta hermosa profesión.

A *José Félix Reyes Álvarez*, director del proyecto por su valiosa colaboración y orientación.

A los *docentes*, en cada una de las asignaturas por sus conocimientos y aportes en nuestro continuo proceso educativo.

Al *personal directivo y administrativo*, de la universidad y en especial del *INSED* por su colaboración y apoyo.

A los *compañeros de estudio*, por su amistad, compañerismo y colaboración en el logro de nuestras metas.

A las *entidades e instituciones*, que de una u otra manera colaboraron con la información requerida para la realización del presente estudio.

A los *familiares y amigos*, por esa voz de aliento necesaria para la culminación de nuestros estudios y el desarrollo del proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. GENERALIDADES	2
1.1. ORIGEN Y EVOLUCION DE LA ASESORIA PROFESIONAL EN EL MUNDO, COLOMBIA Y BUCARAMANGA	2
1.2. IMPORTANCIA O PAPEL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES	4
1.3. TENDENCIAS DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LAS EMPRESAS	6
1.4. TERMINOS TÉCNICOS	7
1.5. MARCO DE REFERENCIA LEGAL	12
2. ESTUDIO DE MERCADOS	14
2.1. OBJETIVOS	14
2.1.1. General	14
2.1.2. Específicos	14
2.2. DESCRIPCION DEL SERVICIO	14
2.2.1. Definición, usos y especificaciones del servicio	14
2.2.2. Servicios sustitutos	17
2.2.3. Servicios complementarios	17
2.2.4. Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia	20
2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	21
2.3.1. Mercado potencial	21
2.3.2. Mercado objetivo	22
2.3.3. LA DEMANDA	17
2.3.4. Investigación de Mercados	17
2.3.4.1. Planteamiento del problema	23
2.3.4.2. Necesidades de información	24

2.3.4.3.	Ficha Técnica	26
2.3.4.4.	Tabulación, presentación y análisis de resultados	27
2.3.5.	Estimación de la demanda	47
2.3.6.	Evolución histórica de la demanda del servicio	47
2.3.7.	Proyección de la demanda	49
2.4.	LA OFERTA	51
2.4.1.	Necesidades de información	51
2.4.2.	Ficha Técnica	52
2.4.3.	Tabulación y presentación de resultados de la oferta	53
2.4.4.	Análisis de la situación actual de la competencia	58
2.4.5.	Proyección de la oferta	61
2.5.	RELACIÓN ENTRE LA DEMANDA Y LA OFERTA	61
2.6.	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	61
2.6.1.	Estructura de canales actuales	61
2.6.2.	Ventajas y desventajas de los canales actuales	62
2.6.3.	Selección de los canales de comercialización	64
2.7.	PRECIO	65
2.7.1.	Análisis de precios	65
2.7.2.	Estrategias de fijación de precios	65
2.8.	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	65
2.8.1.	Objetivos	65
2.8.2.	Logotipo	66
2.8.3.	Lema	66
2.8.4.	Análisis de medios	66
2.8.5.	Selección de Medios	67
2.8.6.	Estrategias Publicitarias	67
2.8.7.	Presupuesto de publicidad y promoción	68
2.9.	CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	68
3.	ESTUDIO TECNICO	70
3.1.	TAMAÑO DEL PROYECTO	70

3.1.1.	Descripción del tamaño del proyecto	70
3.1.2.	Factores que determinan el tamaño de un proyecto	70
3.1.3.	Capacidad del proyecto	71
3.1.3.1.	Capacidad total diseñada	71
3.1.3.2.	Capacidad instalada	72
3.1.3.3.	Capacidad utilizada y proyectada	72
3.2.	LOCALIZACIÓN	73
3.2.1.	Macrolocalización	74
3.2.2.	Microlocalización	74
3.3.	INGENIERIA DE PROYECTO	76
3.3.1.	Ficha técnica del servicio	76
3.3.2.	Descripción técnica del proceso	76
3.3.3.	Diagrama de operación, proceso y procedimiento	78
3.3.4.	Control de calidad	83
3.3.5.	Recursos	83
3.3.5.1.	Recurso humano	83
3.3.5.2.	Recurso físico	84
3.3.5.3.	Recurso de insumos	84
3.3.6.	Estudio de Proveedores	85
3.3.7.	Distribución de planta	89
3.3.8.	Logística de la distribución	90
3.4.	CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA DEL PROYECTO	90
4.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	92
4.1.	FORMA DE CONSTITUCIÓN	92
4.2.	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	95
4.2.1.	Visión	95
4.2.2.	Misión	95
4.2.3.	Objetivos	96
4.2.4.	Políticas	96
4.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	98

4.3.1.	Organigrama	98
4.3.2.	Descripción y perfil de cargos	99
4.3.3.	Asignación Salarial	113
5.	ESTUDIO FINANCIERO	114
5.1.	INVERSIONES	114
5.1.1.	Inversión fija	114
5.1.1.1.	Construcción y adecuación	114
5.1.1.2.	Maquinaria y equipo	114
5.1.1.3.	Muebles y enseres	115
5.1.1.4.	Equipo de Oficina	116
5.1.1.5.	Herramientas	116
5.1.1.6.	Total de inversión fija	116
5.1.2.	Inversión diferida	117
5.1.3.	Inversión de capital de trabajo	117
5.1.3.1.	Costo del servicio	117
5.1.3.2.	Gastos de administración y ventas	119
5.1.3.3.	Gastos financieros	119
5.1.3.4.	Total capital de trabajo	121
5.1.4.	Inversión total	121
5.1.5.	Fuentes de Financiación	121
5.2.	COSTOS	122
5.2.1.	Costos fijos	122
5.2.2.	Costos Variables	122
5.2.3.	Costos Totales Unitarios	122
5.2.4.	Precio de Venta	123
5.3.	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	123
5.3.1.	Egresos proyectados	123
5.3.2.	Ingresos proyectados	124
5.4.	PUNTO DE EQUILIBRIO	125
5.5.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	130
5.6.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS	131

5.7.	BALANCE GENERAL	132
6.	EVALUACION DEL PROYECTO	133
6.1.	IMPACTO SOCIAL	133
6.2.	IMPACTO AMBIENTAL	134
6.3.	EVALUACION FINANCIERA	138
6.3.1.	Valor presente neto	138
6.3.2.	Tasa interna de retorno	139
6.3.3.	Periodo de recuperación	139
6.3.4.	Análisis de las razones financieras	140
	CONCLUSIONES	142
	RECOMENDACIONES	143
	ANEXOS	146

LISTA DE CUADROS

		Pág
Cuadro 1	Porcentaje de empresas que tienen departamento de personal	27
Cuadro 2	Persona que desarrolla las labores de recursos humanos dentro de la empresa	28
Cuadro 3	Cantidad de personal que labora en el área de Recursos Humanos	29
Cuadro 4	Principales funciones del área de recursos humanos	29
Cuadro 5	Utilización del servicio de asesoría en recursos humanos	30
Cuadro 6	Tipo de asesoría que ha recibido	31
Cuadro 7	Empresa que ha ofrecido este servicio	32
Cuadro 8	Porcentaje de utilización de la empresa de asesorías	33
Cuadro 9	Costo de la asesoría recibida	34
Cuadro 10	Satisfacción del servicio recibido	35
Cuadro 11	Empresas que observaron beneficios después de recibir la asesoría	36
Cuadro 12	Empresas interesadas en utilizar servicios de nueva empresa	37
Cuadro 13	Servicios que desean contratar	39
Cuadro 14	Temas de interés para las asesorías	40
Cuadro 15	Medio para conocer la empresa	41
Cuadro 16	Disponibilidad para recibir asesoría mensual	42
Cuadro 17	Valor a pagar por asesoría en recursos humanos	43

Cuadro 18	Valor a pagar por el servicio de selección de personal	43
Cuadro 20	Valor a pagar por el servicio de estudio y mejoramiento del clima laboral	45
Cuadro 21	Forma de pago del servicio	46
Cuadro 22	Evolución histórica demanda	48
Cuadro 23	Estimación de la demanda	49
Cuadro 24	Oferta de temas de asesoría	53
Cuadro 25	Tipo de empresas a las que dirigen los servicios	54
Cuadro 26	Capacidad instalada vs. demanda de los servicios	54
Cuadro 27	Costo servicios	55
Cuadro 28	Servicios certificados en calidad	56
Cuadro 29	Cantidad de empleados	57
Cuadro 30	Proyección a mediano plazo	57
Cuadro 31	Presupuesto de lanzamiento	68
Cuadro 32	Presupuesto de operación	68
Cuadro 33	Capacidad proyectada	73
Cuadro 34	Microlocalización por método de puntos	75
Cuadro 35	Ficha del servicio	76
Cuadro 36	Asignación salarial	113
Cuadro 37	Construcción y adecuación	114
Cuadro 38	Maquinaria y equipo	115
Cuadro 39	Muebles y enseres	115
Cuadro 40	Herramientas	116

Cuadro 41	Inversión fija	116
Cuadro 42	Depreciación activos fijos	116
Cuadro 43	Amortización de intangibles	117
Cuadro 44	Inversión diferida	117
Cuadro 45	Insumos	118
Cuadro 46	Mano de obra directa	118
Cuadro 47	Costos Indirectos del servicio	119
Cuadro 48	Total costos del servicio	119
Cuadro 49	Gastos de administración y ventas	119
Cuadro 50	Total gastos financieros	119
Cuadro 51	Tabla de amortización crédito	120
Cuadro 52	Total capital de trabajo	121
Cuadro 53	Inversión total del proyecto	121
Cuadro 54	Financiamiento de la inversión	121
Cuadro 55	Costos fijos	122
Cuadro 56	Costos variables	122
Cuadro 57	Costos totales unitarios	123
Cuadro 58	Precio de venta	123
Cuadro 59	Egresos proyectados	124
Cuadro 60	Ingresos proyectados	124
Cuadro 61	Costos prestación del servicio	125
Cuadro 62	Costo por servicio	125

Cuadro 63	Margen de contribución	127
Cuadro 64	Costo total anual	127
Cuadro 65	Punto de equilibrio	128
Cuadro 66	Flujo de caja proyectado	131
Cuadro 67	Estado de resultados proyectado	131
Cuadro 68	Balance general	132
Cuadro 69	Impacto ambiental	137
Cuadro 70	Flujo neto de caja	138
Cuadro 71	Recuperación de capital	139

LISTA DE GRAFICOS

		Pág
Gráfico 1	Porcentaje de empresas que tienen departamento de personal	27
Gráfico 2	Persona que desarrolla las labores de recursos humanos en las empresas.	28
Gráfico 3	Cantidad de personal que labora en el área de recursos humanos	29
Gráfico 4	Principales funciones del área de recursos humanos	30
Gráfico 5	Utilización del servicio de asesoría en recursos humanos	31
Gráfico 6	Tipo de asesoría que ha recibido	32
Gráfico 7	Empresa que ha ofrecido este servicio	33
Gráfico 8	Porcentaje de utilización de la empresa de asesorías	34
Gráfico 9	Costo de la asesoría recibida	35
Gráfico 10	Satisfacción del servicio recibido	36
Gráfico 11	Empresas que observaron beneficios después de recibir la asesoría	37
Gráfico 12	Empresas interesadas en utilizar servicios de nueva empresa	38
Gráfico 13	Servicios que desean contratar	39
Gráfico 14	Temas de interés para las asesorías	40
Gráfico 15	Medio para conocer la empresa	41
Gráfico 16	Disponibilidad para recibir asesoría mensual	42
Gráfico 17	Valor a pagar por asesoría en Recursos Humanos	43
Gráfico 18	Valor a pagar por el servicio de selección de personal	44
Gráfico 20	Valor a pagar por el servicio de estudio y mejoramiento del clima laboral	46

Gráfico 21	Forma de pago del servicio	47
Gráfico 22	Evolución de la demanda de mediana y pequeña empresa	48
Gráfico 23	Proyección de la demanda	51
Gráfico 24	Oferta de temas de asesoría	53
Gráfico 25	Tipo de empresas a las que dirigen los servicios	54
Gráfico 26	Capacidad instalada vs. demanda de los servicios	55
Gráfico 27	Costo de servicios	56
Gráfico 28	Servicios certificados en calidad	56
Gráfico 29	Cantidad de empleados	57
Gráfico 30	Proyección a mediano plazo	58
Gráfico 31	Diagrama de proceso	78
Gráfico 32	Diagrama de flujo del servicio	79
Gráfico 33	Diagrama de Flujo de Selección de personal	80
Gráfico 34	Diagrama de Flujo del programa de formación y desarrollo	81
Gráfico 35	Diagrama de Flujo del programa de clima laboral	82
Gráfico 36	Plano	89
Gráfico 37	Organigrama	99
Gráfico 38	Punto de equilibrio en asesoría en recursos humanos	128
Gráfico 39	Punto de equilibrio en selección de personal	129
Gráfico 40	Punto de equilibrio en formación y desarrollo	129
Gráfico 41	Punto de equilibrio en clima laboral	130

RESUMEN

TITULO: FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE ASESORIA EN RECURSOS HUMANOS PARA MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.*

AUTORES: MORENO HERNÁNDEZ, Diana Marcela
GONZÁLEZ, Javier Enrique **

PALABRAS CLAVES: Asesoría, PYMES, factibilidad, recursos humanos, Bucaramanga.

DESCRIPCION

La presente investigación aspira mostrar la viabilidad para la creación de una empresa de asesoría en recursos humanos apoyada en profesionales y tecnología de alta calidad. Según los estudios realizados se determino que el 85% de las PYMES estaría interesada en demandar los servicios, se establece una capacidad con 6,4 asesores prestando 13.056 horas de servicio para el primer año con la cual se espera cubrir el 4.24% de la demanda total, para ser incrementada en el horizonte de cinco años a 31.27%; distribuidas en 820 servicios de selección, 396 de clima laboral, 1.313 asesorías profesionales y 438 servicios de formación y desarrollo de personal. El precio de venta por cada servicio en el orden anterior es de \$200.000, \$1'000.000, \$181.500 y \$300.000. El valor presente neto obtenido de \$957.302.832,38 y la tasa interna de retorno del 259,6156% indican que la empresa es altamente favorable desde el punto de vista económico.

El desarrollo de la tecnología brinda actualmente las herramientas necesarias para prestar un servicio rápido, confiable y con un precio competitivo en el mercado. Lo cual favorece notablemente el proyecto y a su vez es una posible solución para las PYMES de la región; de este modo la puesta en marcha del proyecto mejora el nivel de ingresos de los inversionistas, la utilidad en el año 1 es de \$242.063.893.

La inversión total para la creación de la empresa es de \$110.568.485: soportado en un 68,35% por recursos propios, y solo el 31,65% será financiado por crédito bancario.

* Proyecto de Grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Ing. José Félix Reyes Álvarez

ABSTRACT

TITLE: FEASIBILITY FOR THE CREATION OF AN ENTERPRISE PROVIDING CONSULTING SERVICES IN HUMAN RESOURCES FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE CITY OF BUCARAMANGA

AUTHORS: MORENO HERNÁNDEZ, Diana Marcela
GONZÁLEZ, Javier Enrique **

KEY WORDS: Consulting, SMEs, feasibility, human resources, Bucaramanga.

DESCRIPTION

This investigation aims to show the feasibility of setting up a consulting firm in human resources with help of professionals and high-quality technology. Studies showed that 85% of SME's would be interested in these services. Set a capacity with 6,4 consultants, which delivering 13.056 hours of services in the first year. This waits to cover the 4.24% of the total demand and will be increased to 31.27% in five years. This number would be divided as follows: 820 selection services, 396 work environment services, 1.313 professional consultancy services and 438 of training and personal staff development. The selling price for each service in consecutive order is \$ 200,000, \$ 1'000.000, \$ 181,500 and \$ 300,000. This represents a revenue of \$ 957,302,832.38 and the internal rate of return of 259.6156% indicates that the company is highly profitable from a financial standpoint.

Technology innovations currently provide the tools necessary to provide fast, reliable services at a competitive price, forming a possible solution for SME's in the region. Which will make the project significantly more attractive and improve the revenue for investors; profit in the first year will be \$242.063.893.

The total investment for establishing the company will be \$ 110,568,485: supported by a 68.35% private equity, and only 31.65% bank finance credit.

* Draft Grade

** Institute Of Regional Projection and Education Distantly. Business Management. Director: Ing. José Félix Reyes Alvarez

INTRODUCCION

En la ciudad de Bucaramanga las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un departamento de recursos humanos razón por la cual no tienen el suficiente conocimiento sobre esta área y todos los beneficios que pueden alcanzar si dentro de sus organigramas estructuran un departamento para este fin.

El presente proyecto tiene como propósito evaluar la factibilidad para la creación de una empresa prestadora de servicios de asesoría en recursos humanos para medianas y pequeñas empresas en la ciudad de Bucaramanga; idea que nace de las constantes problemáticas que se presentan a nivel empresarial entre patronos y empleados por la ausencia de un departamento estructurado que se encargue de todo lo concerniente al manejo del personal.

Con esto se busca que las empresas de la ciudad puedan acceder a beneficios de una asesoría en recursos humanos en temas de legislación laboral, sistema de seguridad social, administración en tecnología de recursos humanos, elaboración de manuales de funciones y procedimientos, diseño de estructuras de compensación, asesorías para el mejoramiento del clima laboral, en liquidación de nómina y en selección de personal. También acceder a otros servicios como la selección efectiva de personal, estudio de clima laboral y diseño e implementación de programas de formación, que les permita un óptimo desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

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.

En orden consecutivo se encuentran las generalidades donde se relaciona la idea con el entorno; el estudio de mercados que establece la proyección de la demanda y la oferta, el estudio técnico que muestra la capacidad diseñada adecuada para cubrir la demanda, el estudio administrativo donde se establecen los perfiles, cargos y estructura organizacional, el estudio financiero que determina la inversión y rentabilidad estimada para la ejecución del proyecto y finalmente la evaluación del proyecto.

1. GENERALIDADES

1.1 ORIGEN Y EVOLUCION SE LA ASESORIA PROFESIONAL EN EL MUNDO, COLOMBIA Y BUCARAMANGA

A través de los últimos años las empresas a nivel mundial con el rápido crecimiento de la economía se han visto en la necesidad de recurrir a otros tipos de estrategias en las cuales se pueda apoyar para mantener sus niveles de competitividad y así alcanzar sus objetivos. Una de las herramientas utilizadas para este fin son las consultorías, las cuales han tenido aceptación en el mundo de los negocios.

En 1980 existían 18.000 consultores en todo el mundo, mientras que a finales de los noventa el sector empleaba a 140.000 personas. En la actualidad, hay 30 grandes firmas de consultoría que superan la cifra de los 1.000 trabajadores en plantilla, frente a las cinco de este tamaño que ofrecían sus servicios en 1980. Y el crecimiento continuará a un ritmo del 13% en los próximos años, según explica el profesor universitario Montgomery Lee (Minnesota, 1950). Las empresas de consultoría se han convertido en el mayor empleador de los graduados de las escuelas de negocios, ya que un 40% de los MBA intenta acceder a ellas.

El libro, subtítulo Cuando los consultores dominaban la tierra, cuenta que los primeros profesionales (Taylor, Gantt, Arthur D. Little o Harrington Emerson) aparecieron hacia finales del siglo XIX. 'Estos pioneros se dedicaron especialmente a los temas relacionados con la eficiencia operativa', explica Lee por medio de uno de sus personajes. El gran impulso del sector llegó a partir de los años treinta, cuando el Congreso de EE UU prohibió a los bancos trabajar en actividades no bancarias, como la auditoría de cuentas, lo que forzó a las entidades a contratar a auditores externos. En la década de los sesenta aparecieron los conceptos de estrategia y consultoría de estrategia y las grandes auditoras (como Arthur Andersen, Deloitte o Price Waterhouse) crearon entonces sus propias divisiones de consultoría¹.

En los últimos años con la evolución de la economía y los negocios se ha venido incorporando e imponiendo el término de consultoría en las empresas y organizaciones tanto públicas como privadas.

Conseguir información histórica sobre la consultoría en Colombia no es tarea sencilla. Esto se debe, en primer lugar, a que se trata de un bien

¹ http://www.cincodias.com/articulo/Directivos/aciertos-miserias-consultoria-examen/20080112cdscdir_6/cdspar/

intangibles cuya comercialización no siempre se registra. Y, en segundo término, a que no existen gremios visibles que la representen salvo la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial (MSCE) del Sena.

Con unas normas de calidad laboral y algunos programas de capacitación con cámaras de comercio y entidades multilaterales, la actividad de la consultoría, de a pocos, gana prestigio en las empresas colombianas.

De acuerdo con Guillermo Acevedo, presidente de la MSCE, en Colombia el 70% de los consultores son independientes. El otro 30% restante lo componen firmas consultoras debidamente registradas en las Cámaras de Comercio como sociedades legalmente constituidas. Un gran número de los consultores independientes tienen un puesto de trabajo estable y desarrollan esta actividad para obtener un ingreso extra.

De acuerdo con el estudio “Caracterización Ocupacional de la Consultoría en Colombia”, realizado por el Sena, en Colombia existen 10.397 firmas especializadas: las firmas de Abogados y Jurídicos con un 48%, Consultores Generalistas 12%, Contabilidad, Tributación y Revisoría Fiscal 10%, Sistemas de Información y Comunicación 10%, entre otras disciplinas.

Según la investigación, el 95% de las firmas consultoras son micros y el 5% restante corresponde a pequeñas y medianas empresas. Una de las principales debilidades identificadas en este estudio es la poca credibilidad que tiene la consultoría colombiana, exceptuando a algunas firmas consultoras, entre las que se encuentran el Centro Nacional de Productividad en Cali, Fundes en Bogotá, y las áreas internas de Universidades como ICESI en Cali, EAFIT en Medellín, y la Universidad del Rosario en Bogotá.

La Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial del Sena la tiene clara: sólo con mayor preparación los profesionales dedicados a esta actividad podrán ser competitivos. “Por fortuna para el gremio cada vez son más los programas especializados que surgen para nuestros consultores”, señala Amanda Londoño, miembro de la MSCE. De ese grupo de programas forman parte el ejecutado con el BID y las Cámaras de Comercio en todo el país, y otros Diplomados que han desarrollado las Universidades locales. De igual manera, en 2005, en alianza entre el Sena y la Universidad Autónoma de Occidente se estableció en Cali la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial, la cual ha desarrollado 10 Normas de Competencia Laboral y dos titulaciones. El objetivo de las NCL de Consultoría es elevar la calificación de las personas que se desempeñan en este campo.

A la fecha el Sena ha evaluado y certificado a 15 consultores que cumplieron con los requisitos exigidos en las Normas. “Los empresarios podrán sentirse ahora más seguros contratando la consultoría colombiana ya que existen parámetros creados y aprobados que aseguran resultados positivos en las empresas asesoradas” agrega Londoño. Por el momento, las normas son de sometimiento voluntario pero los consultores deben ser conscientes de la importancia de participar de este proceso de cualificación del talento humano, que en el mediano plazo se convertirá en obligatorio para todas las ocupaciones².

1.2 IMPORTANCIA O PAPEL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES

Todas las empresas son un sistema social abierto que está sumergido en su entorno el cual delimita el momento y el lugar y está compuesto por todos los elementos políticos, sociales, económicos, religiosos, etc.

De este entorno recibe la empresa recursos financieros, tecnológicos y recursos humanos, los cuales son utilizados o transformados por la empresa y devueltos al entorno en forma de bienes y servicios: todo dominado por un cambio. De ahí que las empresas se ven obligadas a un esfuerzo de adaptación constante para poder mantener un alto grado de competitividad en la economía actual.

Ahora, no es lo mismo trabajar en una empresa que pertenece a una persona, que si esa empresa pertenece a una familia, a un grupo de socios, a un grupo de políticos, a un banco, a un grupo de amigos, etc.

Por más que se pretenda separar lo profesional de la ideología e intereses del propietario o de los propietarios siempre aparecerán presiones y factores que cambiarán el modo de pensar de la propiedad sobre el trabajo, el cual se pretende sea de manera profesional y neutra. Toda empresa trabaja para servir a un entorno y se mantendrá mientras este entorno lo permita y vea la importancia de tener dentro de esta, buenas herramientas de administración.

Actualmente algunas empresas son conscientes que uno de los factores más importantes con los que se cuenta es el recurso humano, otras simplemente tienen en cuenta única y exclusivamente su margen de contribución. Esta última origina falencias en el desarrollo económico por el inconformismo que presentan los empleados al carecer de atención por

² EL RETO, LA CREDIBILIDAD, Oficina de Comunicación (CNP) Centro Nacional de Productividad, 09 de septiembre de 2008.

parte de sus patronos y al no ser atendidos con las mínimas normas de contratación laboral. El caer en la trampa de ahorrar evitando pago de seguro, prestaciones, etc. puede convertirse en un problema que ponga en desventaja la solidez económica de la empresa en cualquier momento

En el pasado las empresas se basaban en tablas para mirar que salario debían pagar a sus empleados o simplemente, definían este con una negociación entre empleador y trabajador. Hoy en día esta decisión requiere de un análisis previo de lo que paga la competencia en el mismo sector e implica una decisión estratégica que toma en cuenta no sólo aspectos financieros sino también psicológicos y legales, que sólo un órgano o departamento de personal puede llevar a cabo.

La dirección de personal aparece como algo administrativo, micro-organizacional, estático y transaccional. Se conoce como algo comprometido con el mantenimiento y control interno de los puestos de trabajo, los ciclos de su actividad y su orientación de carácter táctico.

A veces todas estas funciones son ejercidas por una sola persona, otras veces, en las grandes empresas por varios departamentos. La mayoría de pequeñas y medianas empresas no cuentan con este y simplemente se dedican a realizar su actividad económica sin tener en cuenta que este factor prima de manera importante dentro del desarrollo y éxito empresarial.

El panorama mundial y en particular el panorama de los negocios vienen cambiando rápidamente. El acelerador de hoy no es diferente al concepto y a la realidad de la globalización.

La globalización dio término a los conceptos de producción, empresa, inversión que venían del siglo pasado. Ese fenómeno obliga a fijarse en el factor que siempre permanece y que no es diferente al factor humano.

De ahí que la gestión humana tome cada día mayor importancia y que para poder sobrevivir dentro de un mundo globalizado, Colombia tenga que realizar un enorme esfuerzo en gerencia de Recursos Humanos³.

Con empresas especializadas en prestar asesoría profesional en Recursos Humanos, útil, práctica, efectiva y económica sobre temas relacionados con seguridad industrial, salud ocupacional, gestión del talento humano, administración de salarios, selección de personal, clima laboral, manual de funciones y procedimientos, motivación y producción laboral; se puede potencializar los objetivos propuestos y de igual manera minimizar el riesgo de posibles pérdidas.

³ <http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/globalizacion.htm>

Con el desarrollo del proyecto se busca aplicar todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Gestión Empresarial para contribuir con el desarrollo económico y social de la región.

1.3 TENDENCIAS DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LAS EMPRESAS

La administración tradicional reforzaba una posición disminuida del factor humano frente al capital y la tecnología; Es decir más importante era el capital, la tecnología y otros bienes de capital, quedando los colaboradores en segundo plano.

En los tiempos recientes, el empresariado privado ha reconocido la importancia del recurso humano llegando a establecerlo como uno de los factores determinantes de la competitividad de la empresa. De ahí el surgimiento de muy diversas escuelas y muy variadas teorías todas ellas encaminadas a asegurar el servicio a los clientes o usuarios, como la razón de ser de la empresa y la participación de los colaboradores como único mecanismo de satisfacer estas necesidades de los clientes, que cada día son más exigentes; así como también asegurar el proceso de innovación, calidad y éxito de las organizaciones.

En los últimos decenios muchas empresas se vieron alejadas de la observación de los valores en relación con el sentido de pertenencia. Por un período se creyó que la opción inmediata era concentrar el poder en los cargos técnico-gerenciales⁴.

El sentido de pertenencia llegó a ser considerado un factor de incidencia negativo relacionado con los esfuerzos dedicados al desarrollo empresarial; sin duda estaban confundidos, por cuanto cualquier rol ocupado por las personas en la empresa, destacando sus valores individuales, ya fuera como clientes, colaboradores, proveedores, dirigentes, o accionistas, todos ellos contribuyen al desarrollo de las organizaciones.

Actualmente, se afirma que ha llegado a crearse un ambiente muy favorable, el cual ha sido promovido por los organismos financieros internacionales, las agencias de desarrollo, los gobiernos, y los diferentes elementos de la sociedad civil, que concuerdan en la necesidad de invertir en el talento humano como alternativa de desarrollo en lo general y como

⁴ AYALA VILLEGAS, Sabino, Tendencias en el desarrollo humano, Administración de Recursos Humanos, www.gestiopolis.com

opción de éxito en la búsqueda de ventajas competitivas a nivel de país, sector y empresa.

El ubicarse en un ambiente mucho más competitivo y de excelencia por parte de las organizaciones, lleva en la actualidad a reforzar la posición estratégica del recurso humano y de todo lo que tiene que ver con su desarrollo e identificación de los mecanismos que conlleven a la realización de sistemas idóneos y a la excelente administración del mismo.

Cada día cobra más la importancia de los recursos humanos como colaboradores, como cliente o usuarios, como proveedores, así como público en general, por lo que su aporte es revalorizado y traído a su correcta dimensión en las organizaciones y empresas modernas.

1.4 TÉRMINOS TÉCNICOS

Existen numerosas definiciones del término “consultoría o asesoría” y de su aplicación a situaciones y problemas organizacionales. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría.

Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría, Fritz Steele (1975) define la consultoría como sigue: “Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”

En el segundo enfoque se considera la consultoría o asesoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio: Ayuda profesional, consultivo e independiente.

Asesorar: que consiste en dar consejo o dictaminar, y que es una de las tareas de la que consultor alguno se evade, pues debe responder cuando se le pregunta sobre los asuntos en relación con los que han solicitado sus servicios, dando criterios.

Ayuda profesional a las personas que dirigen empresas: Ya se practique como una ocupación de dedicación completa o como un servicio técnico prestado en casos concretos, la consultoría o asesoría proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Una persona se convierte en un consultor después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas

situaciones empresariales. Asimismo, debe haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas y compartir la experiencia con otros con respecto a la determinación de los problemas, el hallazgo, análisis y síntesis de la información pertinente, la presentación de propuestas de mejoras, la comunicación con los demás, la planificación de los cambios, la superación de la resistencia al cambio, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia, la transferencia de técnicas de gestión entre países, etc.

Servicio Consultivo: La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de calidad e integridad de su asesoramiento; los elementos asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de "asesoramiento". La práctica básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor. Estos elementos son tan importantes que es conveniente recordarlos en todos los instantes del trabajo de los consultores y del cliente que contrata sus servicios.

Servicio Independiente: La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en consideraciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado.

La independencia financiera: significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo la decisión de comprar una determinada marca de equipo. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.

La independencia administrativa: implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas. Aunque esto no planea ningún problema a las organizaciones de consultoría autónomas, es un problema, en cambio, bastante complejo, aunque no insuperable, en la consultoría interna.

La independencia política: significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente,

recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes.

La independencia emocional: significa que el consultor mantiene su distancia emocional, independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido⁵.

La consultoría y la capacitación: La consultoría es inseparable de la capacitación. Como se ha mencionado más arriba, en todo en enfoque de consultoría eficaz el componente de aprendizaje es muy importante.

La consultoría y la información: Proporcionar información al cliente es uno de los principales cometidos de un consultor en cada misión de consultoría. En algunos casos ésta es la única o la principal aportación que se espera de él; por ejemplo, si el cliente tiene interés en comparar sus niveles de rendimiento con las otras organizaciones, utilizando los datos que puede suministrar el consultor.

El proceso de consultoría: El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor).

Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.

Análisis de puestos: Se denomina análisis de puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo). El proceso de determinar las actividades de un puesto se llama análisis del puesto.

Selección: El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los

⁵<http://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-organizacional.shtml>

requisitos del puesto. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y el puesto.

Reclutamiento y selección: El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

Instrumentos de selección: Las solicitudes, las entrevistas, las pruebas de empleo, verificación de antecedentes y las cartas personales de recomendación son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión.

Entrenamiento: Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

La formación: es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado.

Entrevista: es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos, desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección. Sus resultados suelen tener una influencia inconmensurable en la decisión de la selección. La evidencia sugiere que las entrevistas son buenas para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la entrevista debe ser un instrumento valioso. Una entrevista laboral es quizá el punto más decisivo en la contratación de personal para una empresa, porque permite descubrir las verdaderas habilidades o falencias de cada candidato.

Pruebas escritas: Las más conocidas son las pruebas de inteligencia, de aptitudes, de capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado proyectar un cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semi-especializados en organizaciones. Las pruebas de inteligencia al aplicarse

arrojan razonablemente un buen resultado para los puestos de supervisión. Las pruebas utilizadas deben guardar relación con el puesto de trabajo.

Pruebas de Simulación del Rendimiento: La mejor manera de averiguar si un solicitante puede ocupar un puesto es pedirle que lo desempeñe, ésta es la lógica de las pruebas de simulación. Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas.

Pruebas de personalidad: Se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de las pruebas de personalidad son proyectivas; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello. Las pruebas de personalidad son las más difíciles de evaluar y usar. Un experto tiene que evaluar las interpretaciones y reacciones de quien se sometió a la prueba e inferir a partir de ellas su personalidad. Por lo tanto, la utilidad de estas pruebas para la selección supone el poder encontrar una relación entre algún rasgo de la personalidad que se pueda medir (como la introversión) y el éxito en el empleo⁶.

Coaching: En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades⁷.

Outplacement: es el conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal. Se trata de contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni su vida familiar. Se trata de reorientar positivamente a quienes se desvinculan, redefiniéndoles su horizonte profesional y generándoles una visión optimista sobre su propio futuro mediante una serie de herramientas adaptables a cada caso individual, y ayudar en el diseño de estrategias para alcanzar nuevos objetivos laborales. Implica toda una “reeducación” del ejecutivo, actualizándolo sobre las realidades del mercado y como su perfil puede ser recibido en las redes de contactos que le ayudan a construir con un entrenamiento específico. En resumen, se trata de enfrentar una situación que puede ser traumática y transformarla en una fuente de oportunidades, considerando que el despido muchas veces puede

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>

⁷ <http://www.vidapositiva.com/notaprint.asp?IdNota=5712&titulo=Coaching%20empresaria>

transformarse en un impulso para que algunos empleados mejoren en su desempeño profesional, obligándolos a tomar la dirección de su propio destino laboral y alejándolos del conformismo que siempre genera la rutina⁸.

1.5 MARCO DE REFERENCIA LEGAL

Código de comercio, artículo 516. *De los derechos y obligaciones mercantiles.* Artículo 47 del decreto Ley 2150 del 5 de diciembre de 1995. *Los establecimientos industriales, comerciales o de otra naturaleza, abierto o no al público, deberán reunir unos requisitos para su ejercicio.*

Ley 100 de 1993, *La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.*

Ley 1122 de 2007, *por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.*

Decreto 1931 del 12 de junio de 2006, *por medio del cual se establecen las fechas de obligatoriedad del uso de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes y se modifica parcialmente el Decreto 1465 de 2005.*

Resolución 3104 de 2005, *Por la cual se precisan algunos aspectos del procedimiento de pago integrado realizado a través de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes.*

Decreto 614 de 1984, *Determinación de las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país.*

Decreto 1295 de 1994, *Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.*

Resolución 1016 de 1989, *Reglamento de organización y funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional.*

⁸ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el-outplacement.html>

Ley 905 de 2004, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones

La ley 789 de Diciembre de 2002 y el decreto 933 de 2003, Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo⁹.

La ley 119 de 1994, Contempla la reglamentación de los aportes al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. El aporte del dos por ciento (2%) que dentro de los diez (10) primeros días de cada mes deben hacer los empleadores particulares, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta, sobre los pagos que efectúen como retribución por concepto de salarios.

La ley 21 de 1982, Contempla y regula el subsidio familiar administrado por las Cajas de Compensación Familiar. El subsidio familiar no es Salario, ni se computa como factor del mismo en ningún caso. El subsidio familiar no es gravable fiscalmente¹⁰.

⁹ http://www.dafp.gov.co/leyes/L0119_94.HTM

¹⁰ <http://www.dafp.gov.co/leyes/L0789002.HTM>

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 General. Realizar un estudio de mercados mediante la recolección y análisis de información que permita determinar el servicio, mercado potencial, demanda, oferta o competencia, canales de distribución, precios y planes publicitario y promocional para establecer la factibilidad del montaje de una empresa de servicios en asesorías profesionales para pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bucaramanga.

2.1.2 Específicos

- Utilizar mecanismos de recolección de información que conduzca a determinar los posibles consumidores y sus necesidades.
- Realizar un análisis de posicionamiento de la competencia para poder identificar las ventajas y desventajas, las amenazas y las oportunidades de los posibles competidores.
- Realizar un estudio que analice la demanda y la oferta para determinar si es factible o no el montaje de una empresa de servicios profesionales que satisfaga completamente las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.
- Identificar el mecanismo de comercialización o canal de distribución más conveniente para dar a conocer los servicios de asesoría profesional.
- Establecer el precio que las medianas y pequeñas empresas estarían dispuestas a pagar por la prestación de los servicios profesionales.
- Determinar los medios publicitarios y promocionales que se van a utilizar en el desarrollo de la empresa de servicios profesionales.

2.2 DESCRIPCION DEL SERVICIO

2.2.1 Definición, usos y especificaciones del servicio. Se desea brindar una oferta integral de servicios profesionales en recursos humanos que permita a las medianas y pequeñas empresas, fortalecer y mejorar las condiciones de sus trabajadores para lo cual se dispone de un portafolio

de servicios enfocado principalmente en la prestación de servicios de asesoría pero que además tendrá otros servicios adicionales, este portafolio está estructurado de la siguiente manera:

Asesoría en Recursos Humanos.

La consultoría es un servicio al cual los propietarios, jefes de área, gerentes o administradores de empresas pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda en la solución de problemas o si se encuentran frente a una situación desconocida o inesperada que es muy normal en el medio cambiante del mundo empresarial.

- *Asesoría en legislación laboral.* Permite a las empresas desarrollar habilidades para que ejecuten los procesos anteriormente mencionados de una forma adecuada y bien estructurada sirviendo como base para el logro de sus objetivos.

En la asesoría de Legislación laboral se tratarán temas enfocados a las normas vigentes y la aplicación de estas para el buen desarrollo de sus actividades teniendo en cuenta el sector específico de cada empresa cliente. Su objetivo es dar a conocer en forma clara y precisa las normas que regulan las relaciones laborales, con el fin de resolver los posibles problemas que se deriven del contrato de trabajo y evitar sanciones por incumplimiento de las mismas.

- *Sistema de seguridad social.* Con esta asesoría se busca educar a los empresarios sobre la importancia de vincular a sus empleados al sistema de seguridad social, de los beneficios que pueden obtener en contra prestación de los pagos realizados al sistema y del dinero que pueden ahorrarse ya que con esto se evitaban gastos como incapacidades mayores a tres días, pagos por servicios médicos particulares, medicamentos, indemnizaciones, y en casos extremos pago de pensiones por muerte o invalidez.

- *Administración en tecnología para la administración de recursos humanos.* Este servicio estará disponible para aquellas empresas que actualmente realicen los procesos de recursos humanos y deseen sistematizarlo.

Dentro de este servicio se revisa la forma como las empresas cliente realizan este proceso, se diagnostica, se analizan las debilidades que presenta su sistema de administración de nomina manual y de los beneficios que puede traerle la sistematización de este proceso. En este caso, se recomendará un software que se ajuste a las necesidades teniendo en cuenta las opciones que actualmente se

ofrecen en el mercado. En este servicio se prestara un acompañamiento en su implementación con el fin de lograr que el cliente se familiarice con este sistema y logre observar los grandes beneficios que le ofrece la utilización de las nuevas tecnologías

- *Elaboración de manuales y procedimientos.* Se ofrece la elaboración de los diversos manuales del área de recursos humanos con los que toda empresa debe contar con el fin de estar organizada y de tener control sobre las labores de las diferentes áreas que la conforman. Entre estos se encuentran:
 - Por su contenido: Manuales de organización, de políticas, de procedimientos, de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización), de adiestramiento o instructivo y manual técnico.
 - Por función específica: Manuales de producción, de compras, de ventas, de finanzas, de contabilidad, de crédito y cobranza, de personal y manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.)
- *Diseño de estructuras de compensación.* El diseño de estas políticas ayudan a atraer y retener talento, con objetivos cuantitativos y cualitativos.
- *Asesorías profesionales para el mejoramiento del clima laboral en las organizaciones.*
- *Asesorías profesionales para realización efectiva de la selección del personal*
- *Asesorías profesionales en liquidación de nómina.*

Otros aspectos del servicio

RRHH PYMES prestará todos estos servicios y durante el proceso de implementación se brindará capacitación a los profesionales de la empresa que deseen aprender a definir, desarrollar y evaluar estos procesos para garantizar la continuidad de los mismos.

La empresa tendrá un horario de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12:00 m. 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y sábado de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.

El horario de atención a clientes solo será de lunes a viernes, el día sábado estará destinado a reuniones internas de gestión y demás procesos administrativos.

En la empresa RRHH PYMES estarán ubicadas tres personas de planta, la Secretaria y dos Asesores Junior, los cuales desde allí estarán encargados de la atención telefónica y demás operaciones de índole administrativo. Los Asesores Junior realizarán desde su oficina todo lo concerniente al montaje de la estructura del servicio de consultoría que se prestará a la empresa que solicite el servicio.

El servicio consta de cuatro fases; en la primera fase el Gerente o el Ejecutivo Comercial que son los encargados de establecer y mantener las relaciones comerciales, contactan la empresa cliente. Quien realice esta gestión se encarga de hacer la respectiva visita comercial en la que presenta el portafolio de servicios de RRHH PYMES, escucha las necesidades existentes, resuelve inquietudes, emite el diagnóstico de la situación actual y define las posibles medidas necesarias para establecer los objetivos.

Ya con la información recibida en la visita comercial, se asigna un asesor profesional a la nueva cuenta, quien es la persona responsable y encargada de garantizar una excelente prestación del servicio, en la segunda fase, el Asesor Profesional diseñará la estrategia y dará a los Asesores Junior las indicaciones para la elaboración de los documentos y estructuras necesarias para la implementación del servicio..

La tercera fase es la implementación del servicio, la cual consta de 4 horas, tiempo que utilizará el Asesor Profesional encargado de prestar el servicio dentro de las instalaciones locativas del cliente.

La cuarta fase es la evaluación del servicio que estará a cargo del Director Profesional de Consultoría, donde aplica un método de medición para saber si se cumplieron los objetivos propuestos inicialmente.

2.2.2 Servicios sustitutos. En Bucaramanga, existen empresas dirigidas a la prestación de servicios en recursos humanos muy similares a los de RRHH PYMES, pero dentro de sus portafolios de servicios no están enfocadas única y exclusivamente al servicio de consultoría si no a la administración de personal en misión dentro de las cuales se encuentran las Empresas de Servicios Temporales.

Dentro de los sustitutos también se encuentran los servicios de asesoría prestados por profesionales independientes.

2.2.3. Servicios complementarios. Con el fin de complementar el servicio de asesoría, se ofrecerán los siguientes servicios:

Selección efectiva de personal (tradicional y a distancia)

Este servicio se realiza por medio de un proceso técnico y profesional donde se evalúa emitiendo un concepto por competencia para encontrar el personal Idóneo, competente de acuerdo al perfil requerido por la empresa cliente.

Existe la opción de brindar este servicio de dos maneras:

-Forma Virtual. Ideal para aquellas empresas que tienen algunas operaciones en municipios apartados, corregimientos, veredas, etc. Por ejemplo las empresas del sector agrícola, ganadero y avicultor. Este proceso de selección se desarrolla por medio del correo electrónico, video conferencia por Skype ò MSN y la aplicación de pruebas psicotécnicas a través de tecnología de vanguardia 100% Internet, suministradas por PSIGMA CORPORATION

-Forma presencial. En las mismas oficinas de las empresas, o si prefieren en una oficina particular. Esto es principalmente para aquellas personas particulares o empresas con Domicilio en la ciudad de Bucaramanga.

Los pasos para realizar un proceso de selección efectivo se presentan detalladamente a continuación:

- *Diseño de cargos y perfiles.* Este se realiza contextualizando los cargos a partir del plan estratégico de la empresa, con el fin de saber qué tipo de persona contratar para cada posición.

El primer paso es realizar el análisis de puesto de trabajo, que se realiza por medio de entrevista, cuestionarios, observación, método mixto o método de informes sucesivos para recolectar la mayor información posible.

En base a esta información es que se definen las tareas a realizar, responsabilidades, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto, el diseño del cargo como tal que servirá más adelante de apoyo para realizar otras actividades de la Administración del recurso humano.

- *Reclutamiento:* Usando las principales fuentes de captación de personal (gratuita y/o pagada según gusto del cliente). El reclutamiento es el subproceso dentro del proceso de selección cuyo objetivo es atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización.

- *Referenciación.* Donde se corrobora la validez de la información suministrada por el aspirante.
- *Evaluación Psicológica:* Se aplican pruebas psicotécnicas para medir variables a los candidatos usando como base los perfiles personalizados según el puesto de trabajo (pruebas por competencias, inteligencia, nivel comercial, personalidad y aptitudes).
- *Evaluación Técnica:* Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar áreas específicas del cargo, por ejemplo: conocimientos en contabilidad, finanzas, mecánica, etc.
- *Entrevista:* Los candidatos preseleccionados son entrevistados para confirmar el cumplimiento de los requisitos e identificar sus competencias personales.
- *Retroalimentación integral:* este paso se realiza posterior al proceso de selección con el candidato y el cliente con el fin de informar las oportunidades de mejora (personales y profesionales).
- *Proceso de Inducción al cargo:* Este consiste en orientar, ubicar y supervisar a los trabajadores que ingresan por primera vez a una empresa durante el período de desempeño inicial.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa, la organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo.

Cada uno de los pasos que hacen parte del proceso de selección puede ser requerido y prestado por separado.

Diseño e implementación de programas de formación y desarrollo

La necesidad de promover iniciativas que rompan los esquemas tradicionales y apunten hacia nuevas metodologías y contenidos de formación, acordes con las exigencias actuales y futuras del cambiante contexto económico y las necesidades de las empresas cada día más relevantes.

La implementación de programas de formación se hace cada vez más necesaria dentro del ámbito empresarial razón por la cual la empresa de servicios de asesoría en recursos humanos se encargará de realizar las respectivas gestiones ante las ARP, EPS, CAJAS de compensación y el SENA para desarrollar los programas de bienestar y formación de los clientes.

Integra temas de generación de cultura del servicio, talleres de liderazgo, introducción a la planificación estratégica, dirección por objetivos, planificación y organización del tiempo, formación de equipos efectivos, control del estrés, formación en prevención de riesgos y coaching.

Estos talleres se realizarán en forma teórico-práctica, en las instalaciones de la empresa cliente o de RRHH PYMES.

Estudio del clima laboral

Mediante el cual se diagnostica y se detectan las variables más significativas de la empresa, con el fin de mejorar su funcionamiento interno, en función del logro de sus objetivos y de su adaptación al medio externo. Este servicio parte de la evaluación del ambiente actual en pro del hallazgo de soluciones a los problemas de motivación, baja productividad, ineficiencia en la comunicación interna, fallas de trabajo en equipo y la falta de compromiso.

Luego, con los resultados obtenidos se planean las acciones para mejorar el bienestar de sus empleados de acuerdo con las necesidades de la organización, su productividad, la calidad del trabajo y favorecer las relaciones interpersonales.

2.2.4. Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia.

- Se identificará con claridad las necesidades específicas de cada empresa cliente y en base a esto se diseñara la prestación del servicio. No se darán servicios estándar.
- Prestar acompañamiento permanente en todo el proceso para la implementación del plan de mejora.
- Contar con el servicio de personas creativas, con altas competencias en comunicación abierta, habilidad social, atención al detalle, sentido de urgencia, retroalimentación, trabajo en equipo y orientación al resultado.

- Realizar mediciones para establecer si los objetivos planteados se llevaron a cabo.
- Contar con capacitadores, para formar al personal de la empresa cliente a la cual se asesora en temas que permitan el mejoramiento de las competencias laborales para garantizar el crecimiento personal de quienes intervienen en los diferentes procesos de la compañía y que respondan a las necesidades particulares de cada empresa en el Ser, Hacer y Tener.
- Dispondrá de las últimas tendencias de la administración para dar como valor agregado a nuestros clientes asesorías con creatividad e innovación, esto servirá para alcanzar niveles competitivos en el mundo actual siempre en constante cambio.
- La flexibilidad para acceder al servicio ya que la empresa cliente no requerirá de la existencia de un contrato previo para obtener la prestación del servicio, esto lo hará de manera libre y cuando requiera que se atienda y se corrija alguna de sus necesidades.
- Otro aspecto diferenciador es ser gestores en la solicitud y requerimientos por parte de las pequeñas y medianas empresas para que las ARPs, las EPS y las Cajas de Compensación Familiar presten servicios de capacitación a los cuales tienen derecho, pero que por falta de una gestión adecuada de solicitud estas empresas no los toman y muchas de ellas desconocen.
- Para la selección de personal se prestará un servicio con modalidad a distancia para aquellas empresas que manejan los procesos administrativos en la ciudad y la producción u otros procesos de la compañía en regiones apartadas, como el caso de la producción animal, agrícola o de alimentos. Teniendo como base las herramientas tecnológicas de las cuales se disponen en el medio actualmente.
- Adicionalmente, las empresas que tomen los servicios tendrán cupos gratuitos semanales para que los jefes de área asistan a talleres para formación de habilidades gerenciales que se imparten en las instalaciones de RRHH PYMES, en vía de profundizar en el mejoramiento de las empresas.

2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1. Mercado potencial. Pequeñas y medianas empresas de Bucaramanga que requieran del servicio de asesoría en recursos

humanos para el desarrollo, mejoramiento y direccionamiento de sus actividades.

2.3.2. Mercado objetivo. Pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bucaramanga con rango de activos entre quinientos uno (501) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes¹¹, que tengan necesidad de contratar una empresa de asesoría en Recursos Humanos. Según cifras de la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el año 2008 se matricularon y renovaron 2660 medianas y pequeñas empresas.

CLASIFICACION POR TAMAÑO DE EMPRESAS INSCRITAS

2008

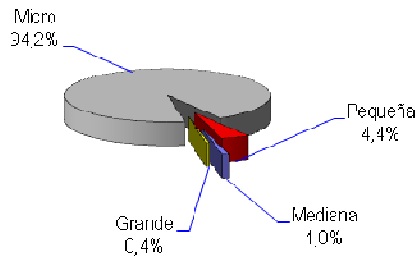
Tamaño de las empresas	Rango de activos (Pesos colombianos)	Número de empresas
Microempresas	Menor de 216'850.000	46.216
Pequeña	Desde 216'850.001 Hasta 2.168'500.000	2.155
Mediana Empresa	Desde 2.168'500.001 Hasta 13.011'000.000	505
Gran Empresa	Más de 13.011'000.001	196
Total		49.072

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Rango determinado por Ley 905 de 2004

Empresas matriculadas y renovadas desde 1/01/2007 hasta 31/12/2008

Participación % por tamaño de empresa
2008



¹¹ http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Normatividad/leyes/2004/Ley_0905_04.pdf

2.3.3. LA DEMANDA

2.3.4 Investigación de Mercados

2.3.4.1. Planteamiento del problema. En la actualidad el gobierno ha puesto gran expectativa a las pequeñas y medianas empresas para jalonar el crecimiento económico que el país necesita. En el año 2007 la pyme alcanzó un crecimiento el 5.2 por ciento y según Norman Correa, presidente de ACOPI, se espera que para el 2012, la pyme alcance un poco mas de 6%¹².

Las empresas pyme son la columna vertebral de la economía, según el banco mundial las pyme proporcionan el 65% del empleo y generan más del 35% del PIB¹³.

En una medición tomada por 183 empresas manufactureras se evidencia tendencias complicadas, como por ejemplo: Sigue reinando la informalidad en el sector, esto viene generando estancamiento en cuanto a proyección.

En muchos casos todavía se evidencia los desactualizados modelos de administración que hasta el momento operan estas empresas. “la situación de las pyme en Colombia podría generalizarse en un problema de gestión, y para esto la solución es la capacitación”, comenta Christian Broker, director ejecutivo de Visión Universidad de la Sabana.

La falta de gestión es una de las principales barreras para el desarrollo de las pyme, esto se puede apreciar en cinco puntos donde el empresario pyme ha demostrado tener las mayores debilidades: manejo de costos, enfoque de producto, indefinición de mercado, comercialización y venta y gestión humana, entre otros. Esto ha llevado a que en los últimos tres años y medio, el gobierno y el sector privado hayan volcado sus esfuerzos a estimular el desarrollo y consolidación de la pequeña y mediana industria en el país, un sector que representa el 96% de las empresas colombianas y que comercializa el 25% de las exportaciones no tradicionales.

En un mercado competitivo la verdadera ventaja no la da los recursos financieros, porque estos se consiguen, no la da la tecnología, porque esta se compra. La verdadera ventaja está centrada en contar con el

¹² <<http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-2899258>>

¹³ Servicio Nacional de Aprendizaje, Revista Dinero, Crecimiento para el Éxito Empresarial, Cuadernillo 1

talento humano requerido, que tenga las competencias laborales necesarias para desempeñarse de acuerdo con las necesidades de cada ocupación o trabajo¹⁴.

Para hacer más productivo el talento humano la estrategia se debe centrar en desarrollar las competencias de las personas que contribuyen a los objetivos de la organización. Esto permite desarrollar funciones específicas, aportando creatividad, innovación y mejoramiento continuo.

Actualmente funcionan a nivel nacional empresas de consultoría y asesoría profesional en recursos humanos, pero estas solo son tenidas en cuenta en la mayoría de los casos por grandes empresas. Las pequeñas y medianas empresas ven al departamento de recursos humanos como un gasto y en la mayoría de los casos no se le ha dado el valor que este representa dentro de la gestión y el desarrollo de la empresa para lograr niveles más competitivos en el mercado.

Es necesario empezar a crear conciencia en el empresario pyme del papel que juegan los trabajadores en la eficiencia y productividad, y de los beneficios del trabajo grupal.

El empresario no lo sabe todo, en la mayoría de los casos no tiene los recursos económicos para tener a un profesional especializado en cada área de su compañía, por ello omite en la mayoría de los casos incluir dentro de su estructura organizacional un departamento de recursos humanos o contratar una persona especializada para realizar la selección y contratación del personal idóneo para ejercer las funciones y esto lo lleva a verse enfrentado a situaciones difíciles por su desconocimiento o falta de capacidad para resolverlas.

La falta de conocimiento puede generar incumplimiento de normatividad, fallas en la optimización de recursos y estancamiento en el mejoramiento continuo hacia la calidad de los procesos, poniéndolos en desventajas ante situaciones futuras que pueden desestabilizar su permanencia.

2.3.4.2 Necesidades de información. Si se tiene en cuenta el comportamiento de la demanda y la oferta en lo que concierne al área de servicios; para el montaje de la empresa de servicio de asesoría profesional se requiere de un estudio complejo que arroje información detallada, que muestre como se encuentra el entorno competitivo y empresarial, que determine cómo y con qué herramientas se desenvuelven las actuales empresas de la competencia, que servicios ofrecen, con qué calidad, precio, servicios adicionales, medios promocionales, cautivan el mercado actual.

¹⁴ <http://www.scribd.com/doc/11501445/Crecimiento-Para-El-exito-rial-1>

La demanda de servicios profesionales es cada vez más evidente en el país, desde la pequeña hasta la gran empresa en algún momento requieren del apoyo de este tipo de empresas ya sea a nivel económico, político, social, etc.

La necesidad de información se relaciona con:

Clientes: es necesario conocer su comportamiento, sus hábitos, sus costumbres y sus gustos.

Canal de Distribución: es indispensable conocer los canales a través de los cuales las empresas de la competencia distribuyen los servicios.

Precio: se hace necesario conocer el precio que se está pagando en el mercado por un servicio de consultoría.

Publicidad: se requieren conocer los medios publicitarios y promocionales que utilizan las empresas de la competencia para dar a conocer sus servicios en el mercado

Servicios: se hace indispensable conocer el tipo, la calidad y la forma en que prestan las asesorías actualmente las empresas en el mercado y la demanda insatisfecha.

2.3.4.3 Ficha Técnica

FICHA TECNICA	
Tipo de investigación	Exploratorio: este tipo de investigación se utilizará para tener en cuenta investigaciones previas de este tipo. Descriptivo: Este tipo de investigación nos permite utilizar técnicas específicas en la recolección de información
Método de investigación	*Observación: con este se busca percibir deliberadamente ciertos rasgos del mercado. *Análisis: identificando las partes que caracterizan la realidad, se espera establecer la relación causa efecto que sean aplicables en esta investigación. *Estadística: teniendo en cuenta datos actuales del sector, oferta y demanda se espera recopilar información que sea útil para la investigación
Fuentes de información	*Primarias: Encuesta aplicada a una muestra de medianas y pequeñas empresas en Bucaramanga. *Secundarias: Revistas de Negocios como Dinero y Poder, Web especializadas en Gestión Humana, Cámara de Comercio de Bucaramanga
Técnicas de recolección de información	Aplicación de encuesta vía internet.
Instrumento	Cuestionario
Modo de aplicación	Dirigida personalmente y por Internet.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Empresas con un rango de activos en pesos colombianos desde quinientos uno (501) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
Proceso de muestreo	Muestreo Aleatorio Simple
Marco muestral	Según cifras de la Cámara de Comercio de Bucaramanga son 2.660 $n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{(N-1)e^2 + Z^2 p \cdot q} = 335$ $Z = \frac{1.96^2 \times 2660 \times 0.5 \times 0.5}{(2659) 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} \quad Z = 335$ $z=1.96 \quad N= 2660 \quad P=0.5 \quad q=0.5 \quad e=0.05$
Alcance	En Bucaramanga
Tiempo de aplicación	11 al 14 de abril/2009

Medianas = $\frac{505}{2660} = 19\%$ Marco muestral = $335 * 19\% = 64$
 PYMES

Pequeñas = $\frac{2155}{2660} = 81\%$ Marco muestral = $335 * 81\% = 271$
 PYMES

Se determina la cantidad de medianas y pequeñas empresas a encuestar son:

- ✓ 271 Pequeñas
- ✓ 64 Medianas

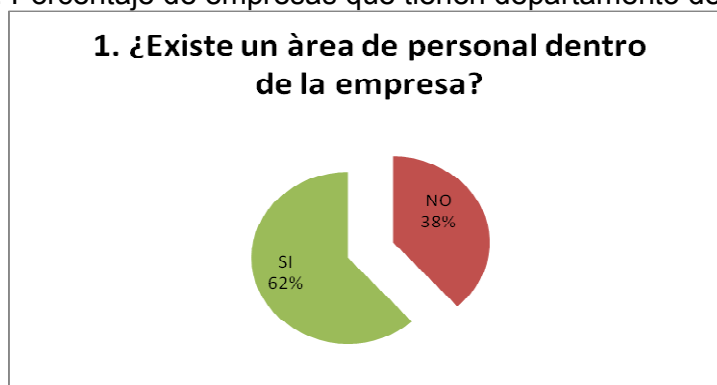
2.3.4.4. Tabulación, presentación y análisis de resultados

Pregunta 1. ¿Existe un área de personal dentro de la empresa?

Cuadro 1. Porcentaje de empresas que tienen departamento de personal.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	207	62%
NO	128	38%
TOTAL	335	100%

Grafico 1. Porcentaje de empresas que tienen departamento de personal.



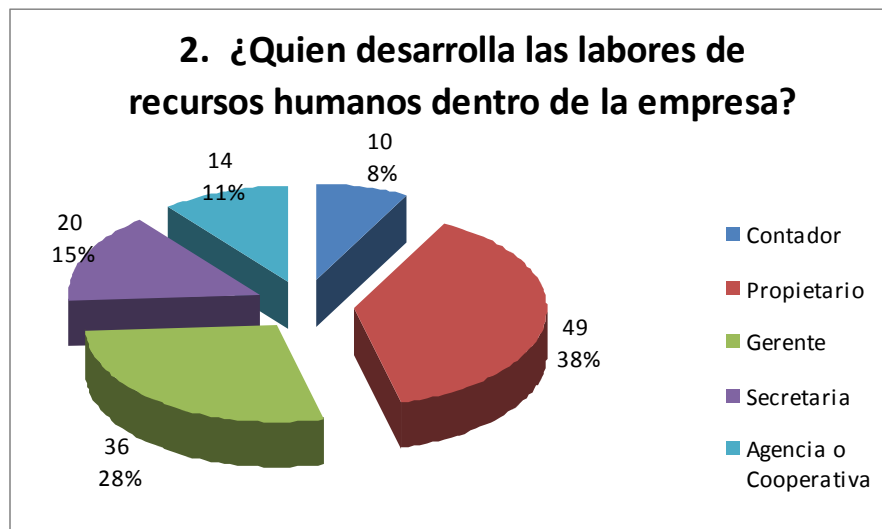
Análisis. Los resultados de la encuesta dicen que un 62% de las PYMES cuentan con departamento dedicado a los temas de personal dentro de la empresa y el 38% no.

Pregunta 2. Si su respuesta es negativa entonces ¿Quién desarrolla las labores de recursos humanos dentro de la empresa?

Cuadro 2. Persona que desarrolla las labores de recursos humanos dentro de la empresa

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Contador	10	8%
Propietario	49	38%
Gerente	36	28%
Secretaria	19	15%
Agencia o Cooperativa	14	11%
TOTAL	128	100%

Grafico 2. Persona que desarrolla las labores de recursos humanos en las empresas.



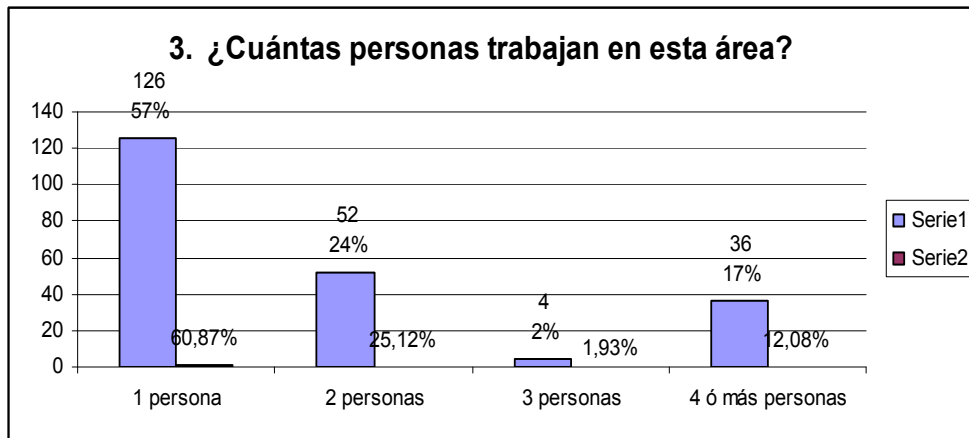
Análisis. De las empresas que contestaron que no tenían departamento dedicado exclusivamente al área de recursos humanos, contestaron que las funciones concernientes a esta área las realiza el propietario el 38%, el gerente el 28%, la secretaria el 15%, una agencia o cooperativa el 11% y el contador el 8%.

Pregunta 3. ¿Cuántas personas trabajan en esta área?

Cuadro 3. Cantidad de personal que labora en el área de Recursos Humanos

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 persona	126	60.87%
2 personas	52	25.12%
3 personas	4	1.93%
4 ó más personas	25	12.08%
TOTAL	207	100%

Grafico 3. Cantidad de personal que labora en el área de Recursos Humanos



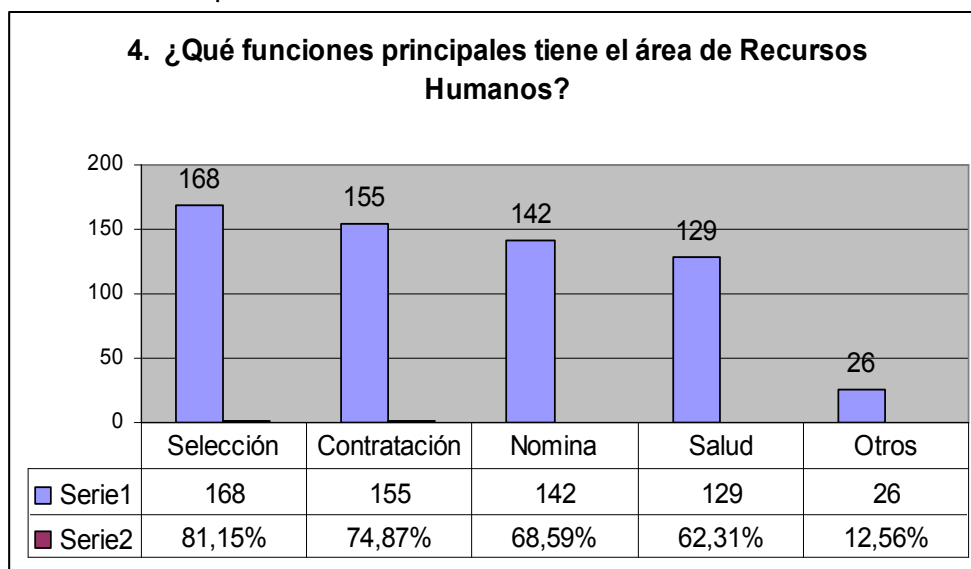
Análisis. El 61% de empresas cuentan con una persona en el área de recursos humanos, el 25% tiene 2 personas, el 12% tiene 4 ó más y el 2% tiene 3 personas.

Pregunta 4. ¿Qué funciones principales tiene el área de recursos humanos?

Cuadro 4. Principales funciones del área de recursos humanos

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Selección	168	81,15%
Contratación	155	74,87%
Nomina	142	68,59%
Salud ocupacional	129	62,31%
Otros	26	12,56%

Grafico 4. Principales funciones del área de recursos humanos



Análisis. De las empresas que cuentan con departamento de recursos humanos, se estableció por medio de esta pregunta cuales son las principales funciones de este departamento dentro de la empresa. La función mas realizada es la selección con el 81%, después contratación con 75%, Nomina 69%, Salud ocupacional 62% y otros 12%.

Cabe aclarar que en la selección las empresas encuestadas comentan que este proceso es realizado por el gerente o propietario quien convoca hojas de vida por medio del mismo personal de la empresa, amigos e Internet. De acuerdo a la experiencia laboral y a las referencias recibidas, decide a quienes entrevista y finalmente selecciona la persona que mas considere se ajusta a la vacante.

En otras funciones se nombraron los programas de bienestar social, mejoramiento de ambiente laboral y capacitaciones de personal

Pregunta 5. ¿Ha utilizado los servicios de asesoría en recursos humanos?

Cuadro 5. Utilización del servicio de asesoría en recursos humanos

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	129	38,5%
NO	206	61,5%
TOTAL	335	100%

Gráfico 5. Utilización del servicio de asesoría en recursos humanos



Análisis. Del total de empresas encuestadas el 62% nunca ha solicitado los servicios de asesoría en recursos humanos. Uno de los principales motivos que exponen las empresas es que al ser muy pequeñas todavía no justifican la utilización de este servicio.

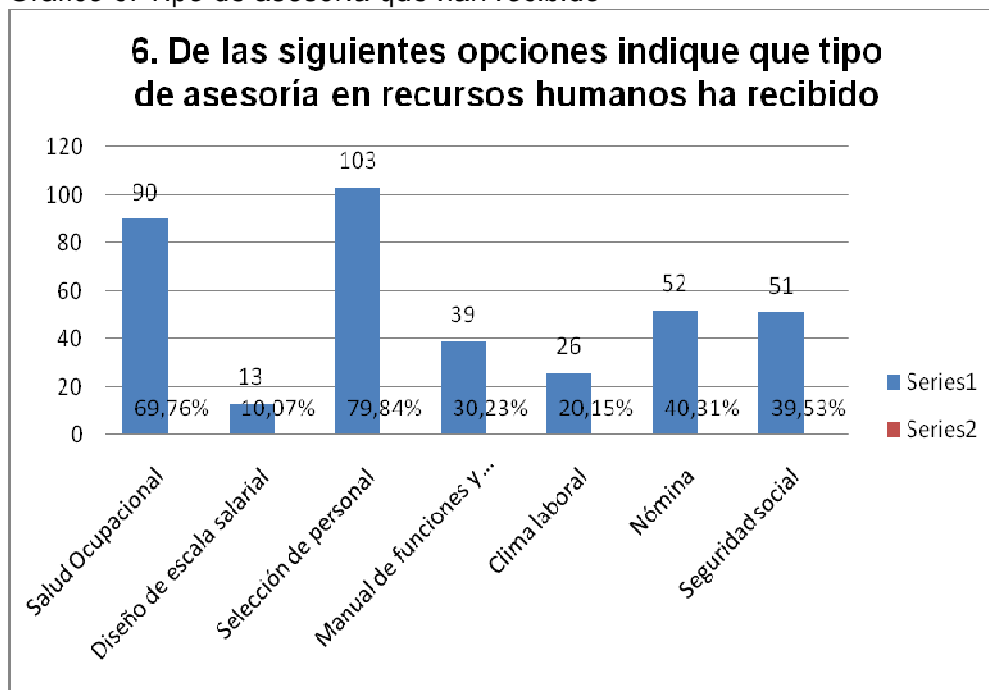
El 38% si los ha utilizado, algunas lo han empleado para estandarizar los procedimientos por exigencias legales y para un mejor manejo del personal dentro de la compañía.

Pregunta 6. De las siguientes opciones indique que tipo de asesoría en recursos humanos ha recibido:

Cuadro 6. Tipo de asesoría que han recibido

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Salud ocupacional	90	69.76%
Diseño de escala salarial	13	10.07%
Selección de personal	103	79.84%
Manual de funciones y procedimientos	39	30.23%
Clima laboral	26	20.15%
Nomina	52	40.31%
Seguridad social	51	39.53%

Gráfico 6. Tipo de asesoría que han recibido



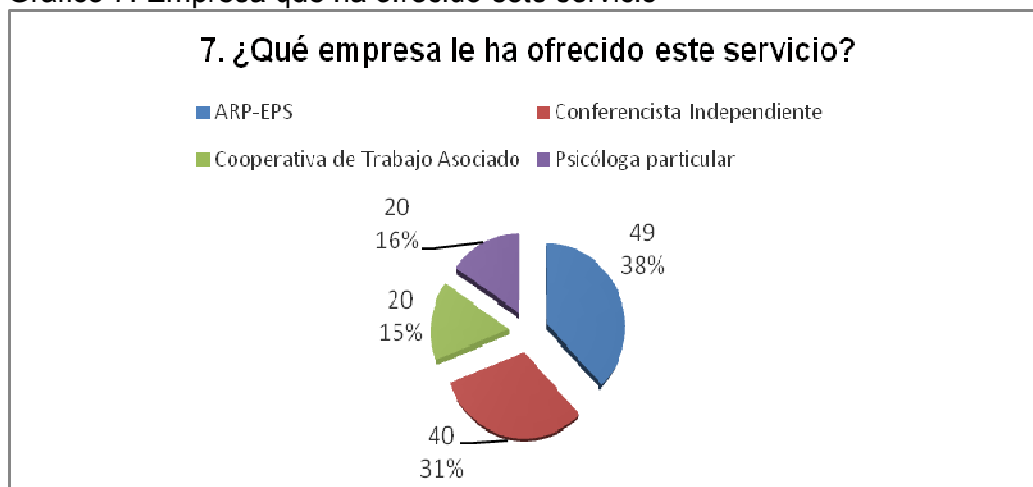
Análisis. Para esta pregunta de selección múltiple, las 129 empresas que han utilizado los servicios de asesoría en recursos humanos manifestaron haber recibido los servicios de Selección de personal en un 80%, Salud ocupacional 70%, Nomina y seguridad social 40%, Manual de funciones y procedimientos 30%, Clima laboral 20% y Diseño de escala salarial 10%.

Pregunta 7. ¿Qué empresa le ha ofrecido este servicio?

Cuadro 7. Empresa que ha ofrecido este servicio

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
ARP-EPS	49	38%
Conferencista Independiente	40	31%
Cooperativa de Trabajo Asociado	20	15.50%
Psicóloga particular	20	15.50%
TOTAL	129	100%

Gráfico 7. Empresa que ha ofrecido este servicio



Análisis. En la encuesta esta pregunta se hizo de manera abierta. Se observa que el 38% ha recibido asesorías de las diferentes ARP y EPS (Colmena, Colpatria y ISS principalmente), las demás han sido profesionales independientes sumando el 46.5% y Cooperativas de Trabajo Asociado en un 15,5% que brindan estos servicios como valor agregado a las empresas que tienen empleados contratados por medio de estas empresas.

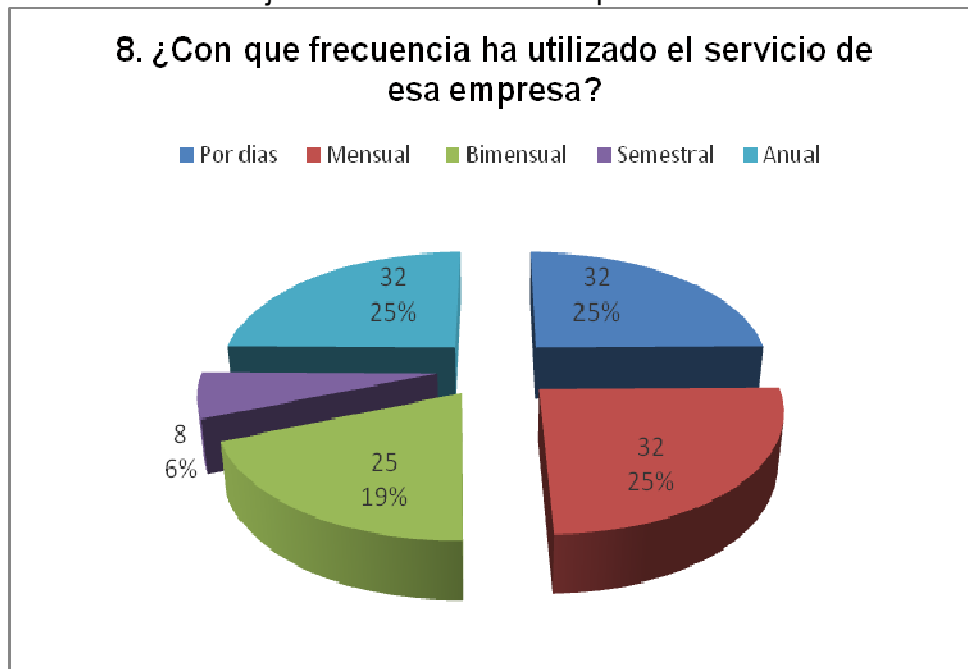
Cabe aclarar que según estas respuestas, es posible que un mismo proveedor haya dado asesoría en más de un tema de los señalados en la pregunta 5.

Pregunta 8. ¿Con que frecuencia ha utilizado el servicio de esa empresa?

Cuadro 8. Porcentaje de utilización de la empresa de asesorías

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Por días	32	25%
Mensual	32	25%
Bimensual	25	19%
Semestral	8	6%
Anual	32	25%
TOTAL	129	100%

Gráfico 8. Porcentaje de utilización de la empresa de asesorías



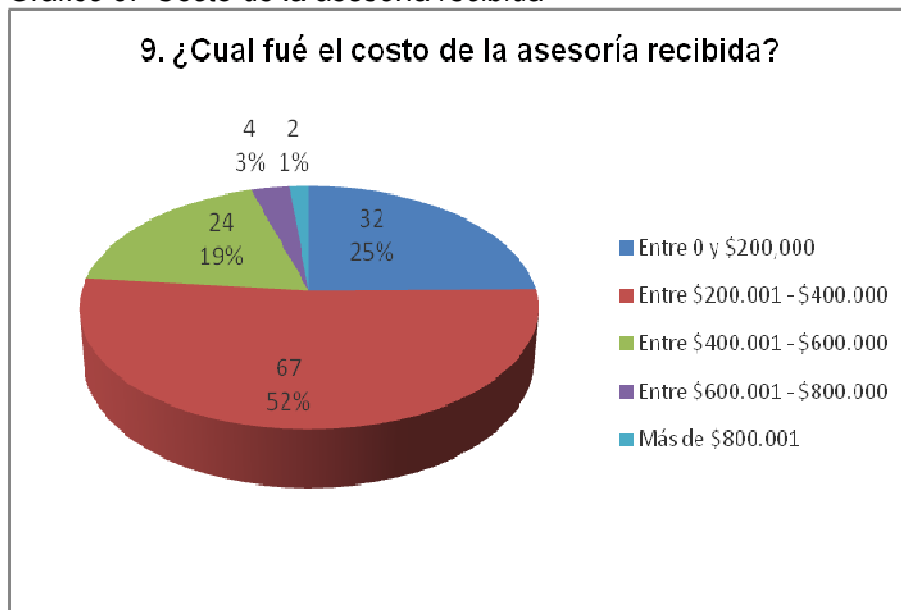
Análisis. El resultado de esta pregunta es muy equitativo entre las opciones que se dieron a los encuestados, la utilización de este servicio por días, anual y mensual es del 25% respectivamente, y en menor proporción se utilizan los servicios semestrales y bimensuales.

9. ¿Cuál fue el costo de la asesoría recibida?

Cuadro 9. Costo de la asesoría recibida

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 0 y \$200.000	32	25%
Entre \$200.001 - \$400.000	67	52%
Entre \$400.001 - \$600.000	24	19%
Entre \$600.001-\$800.000	4	3%
Mayor de \$800.000	2	2%
TOTAL	129	100%

Gráfico 9. Costo de la asesoría recibida



Análisis. El resultado de esta pregunta indica que el 52% de los encuestados pago por el servicio de asesorías entre \$200.001 y \$400.000, el rango más bajo con el 2% que corresponde a un costo superior a \$800.001.

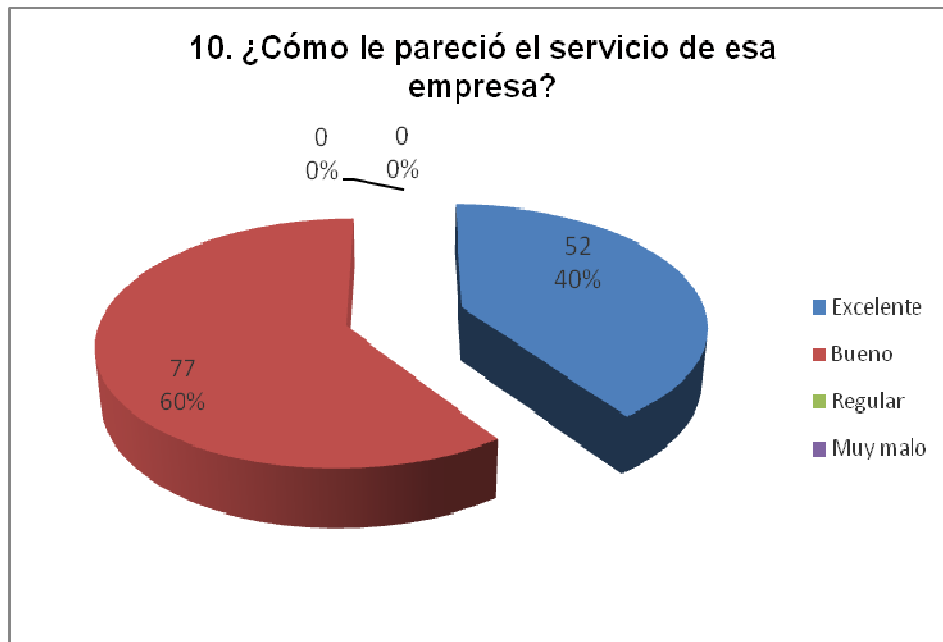
Para obtener los resultados a esta pregunta algunas de las personas encuestadas manifestaron que el costo del servicio variaba de acuerdo al grado de complejidad y necesidad que se tenía en el momento, además del tiempo de su duración.

Pregunta 10. ¿Cómo le pareció el servicio de esa empresa?

Cuadro 10. Satisfacción del servicio recibido

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	52	40%
Bueno	77	60%
Regular	0	0%
Muy malo	0	0%
TOTAL	129	100%

Gráfico 10. Satisfacción del servicio recibido



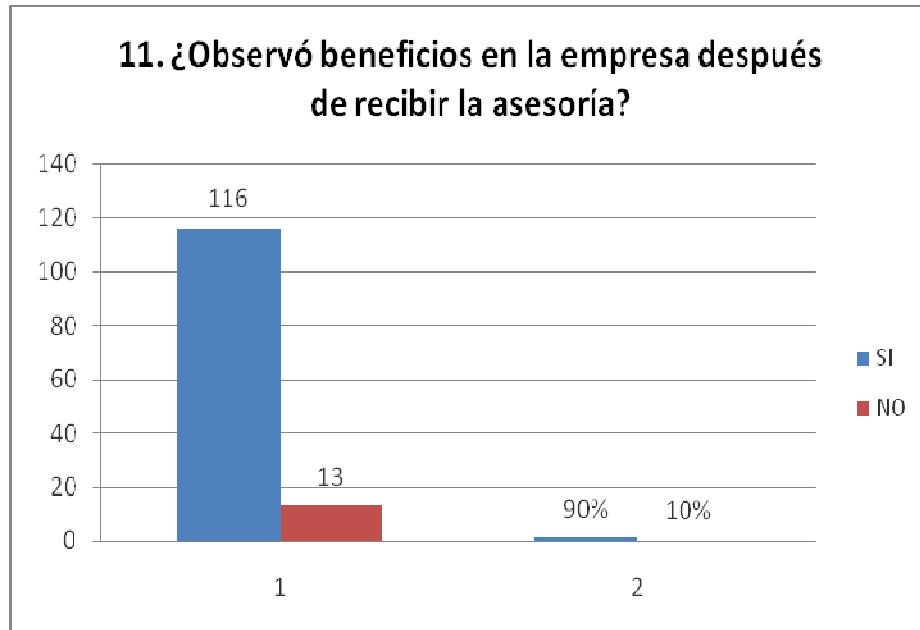
Análisis. El nivel de satisfacción del servicio recibido es alto, no se tuvieron respuestas negativas, la totalidad de los encuestados califican el servicio entre bueno y excelente.

Pregunta 11. ¿Observó beneficios en la empresa después de recibir la asesoría?

Cuadro 11. Empresas que observaron beneficios después de recibir la asesoría

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	116	90%
NO	13	10%
TOTAL	129	100%

Gráfico 11. Empresas que observaron beneficios después de recibir la asesoría



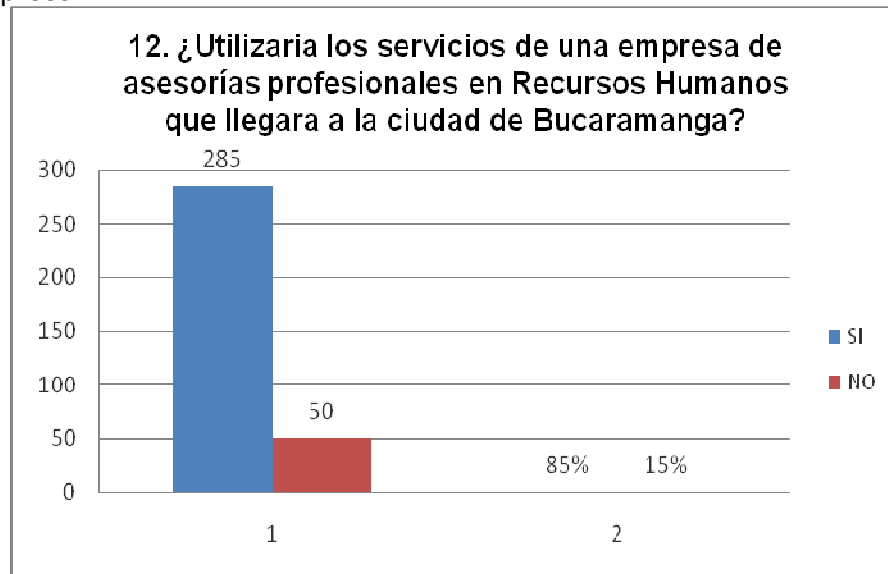
Análisis. El 90% vieron beneficios después de recibir las asesorías contratadas, solo el 10% no vieron resultados, principalmente porque no escogieron a la persona calificada para la asesoría requerida.

Pregunta 12. ¿Utilizaría los servicios de una empresa de asesorías profesionales en recursos humanos que llegara a la ciudad de Bucaramanga?

Cuadro 12. Empresas interesadas en utilizar servicios de nueva empresa

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	285	85%
NO	50	15%
TOTAL	335	100%

Gráfico 12. Empresas interesadas en utilizar servicios de la nueva empresa



Análisis. Según los resultados arrojados por la encuesta la nueva empresa tendrían un nivel de aceptación del 85%, estos son algunos de los motivos por los cuales utilizaría los servicios:

- *Para mejorar nuestra competencia en ese aspecto*
- *Asesoría en contratación*
- *Buscar una orientación mejor para nuestra empresa y nuestros empleados*
- *claridad asuntos laborales*
- *De acuerdo a lo que ofrezcan y al costo*
- *Entre más estemos al tanto de los mejores procedimientos para aplicar en la organización y que permita su mejoramiento*
- *Mejoramiento y crecimiento*
- *Nueva necesidad*
- *Para mejor selección y por conocimientos*
- *Pienso que me ayudaría*
- *Por la necesidad de tener asesorías en la contratación de personal*
- *seguridad en los procedimientos*
- *Si llegara a requerirlos, porque no?*
- *Si, por que hay aspectos que uno trata de solucionar según el criterio personal y esto creo que no debe ser así, sin no poder contar con profesionales*

Del 15% que no están interesados, estos son algunos de los motivos:

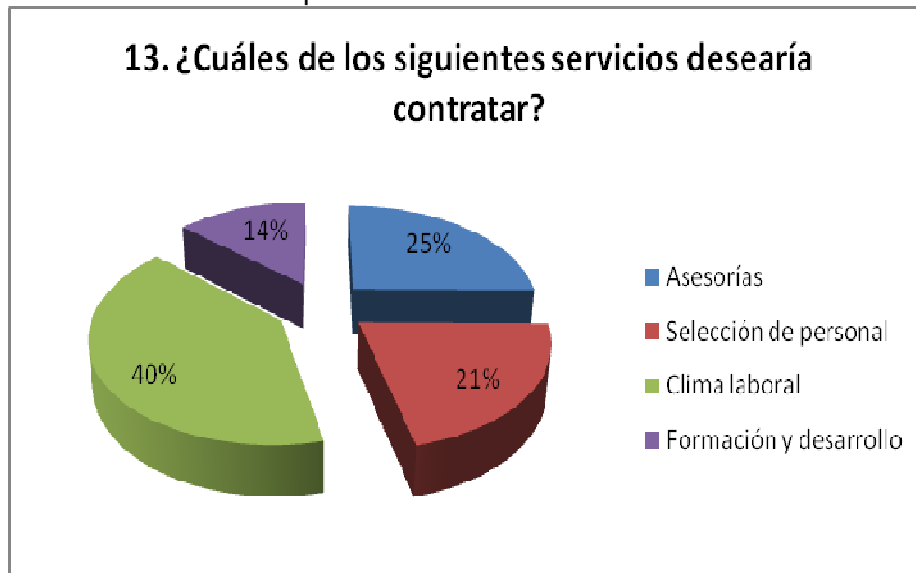
- *La institución cuenta con todo el proceso establecido*
- *La empresa es muy pequeña*
- *Manejamos desde Bogotá*
- *No tengo presupuesto*

Pregunta 13. ¿Cuáles de los siguientes servicios desearía contratar?

Cuadro 13. Servicios que desean contratar.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE REAL PARA EL 100%
Asesorías	205	72%	23,13%
Selección de personal	128	45%	21,22%
Clima laboral	108	38%	40,22%
Formación y desarrollo	68	24%	13,43%
Otro	17	4%	-----
		TOTAL	100%

Gráfico 13. Servicios que desean contratar.



Análisis. Siendo esta una pregunta de selección múltiple, se obtiene que de las 285 empresas que utilizarían los servicios, el 25% desea tomar asesorías, el 21% la selección de personal, el 40% estudio del clima laboral y el 14% el servicio de formación.

Para definir en el estudio técnico las capacidades del proyecto se llevan los valores de la tabla al 100% de la siguiente manera:

Selección de personal: 45% $X = \frac{45 \times 100}{179}$
 $X = 45 \times 0.5586$
 $X = 25,13\%$

Clima laboral: 38% $X = \frac{38 \times 100}{179} = 21,22$

Asesorías profesionales: 72% $X = \frac{72 \times 100}{179} = 40,22$

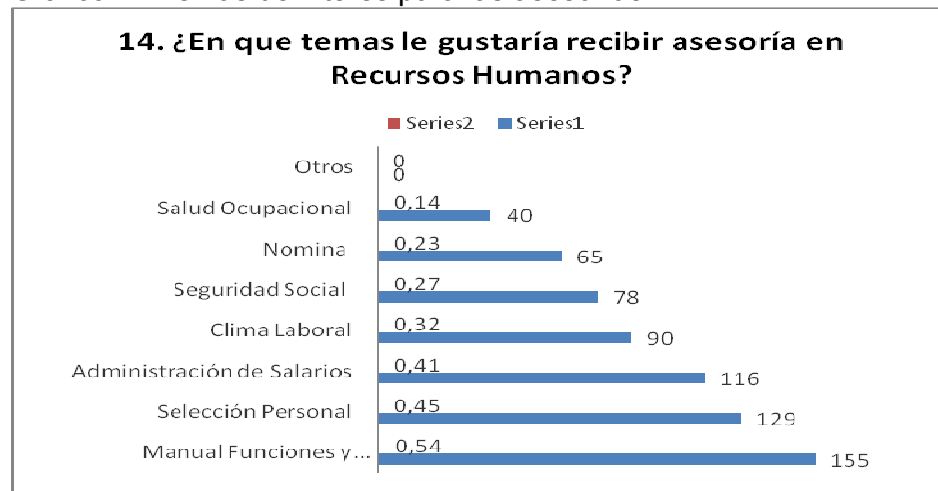
Formación y desarrollo: 24% $X = \frac{24 \times 100}{179} = 13,43\%$

Pregunta 14. ¿En qué temas le gustaría recibir asesoría en recursos humanos?

Cuadro 14. Temas de interés para las asesorías

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Manual Funciones y Procedimientos	155	54%
Selección Personal	129	45%
Administración de Salarios	116	41%
Clima Laboral	90	32%
Seguridad Social	78	27%
Nomina	65	23%
Salud Ocupacional	40	14%
Otros	0	0%

Gráfico 14. Temas de interés para las asesorías



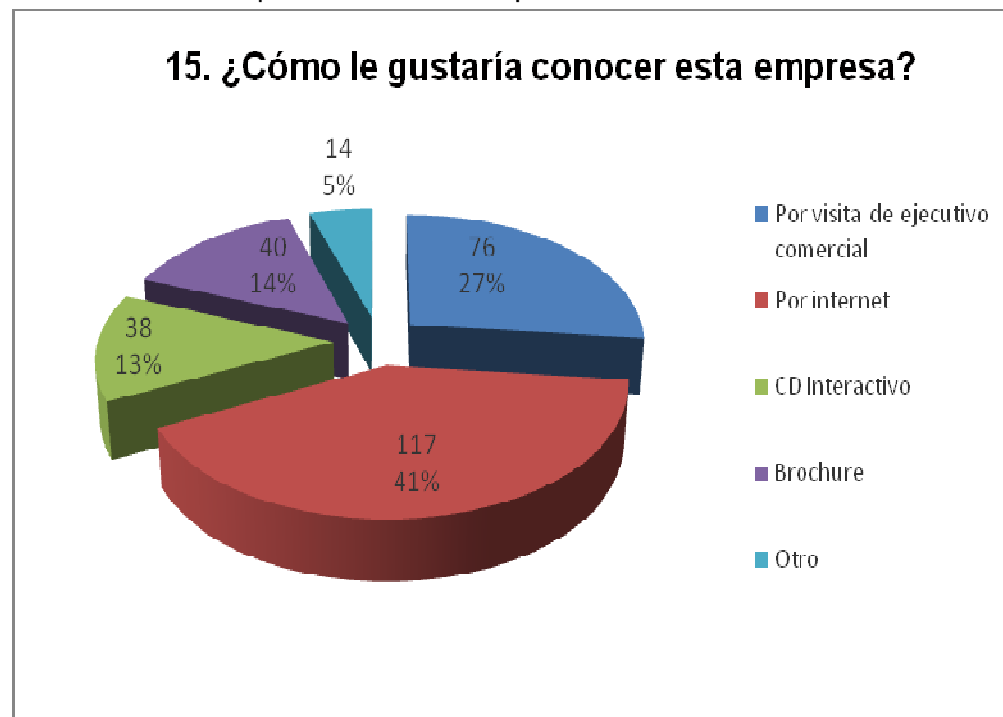
Análisis. Para el 54% de los encuestados el tema más importante es: manual de funciones y procedimientos, selección de personal para el 45% y administración de salarios para el 41% de las PYMES encuestadas.

Pregunta 15. ¿Cómo le gustaría conocer esta empresa?

Cuadro 15. Medio para conocer la empresa

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Por visita de ejecutivo comercial	76	27%
Por Internet	117	41%
CD Interactivo	38	13%
Brochure	40	14%
Otro	14	5%
TOTAL	285	100%

Gráfico 15. Medio para conocer la empresa



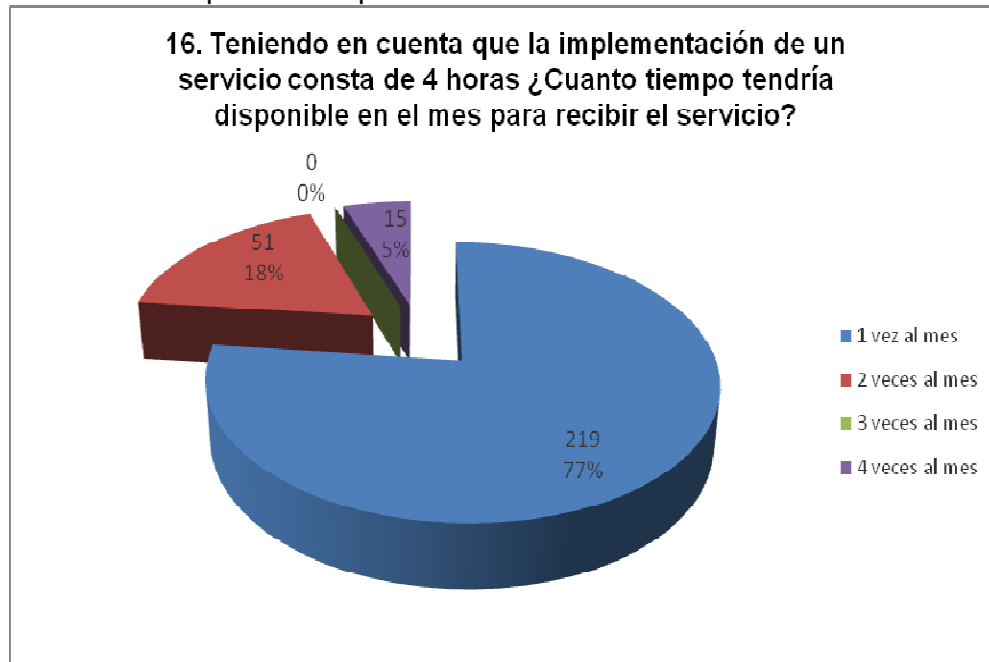
Análisis. El medio más solicitado para conocer la empresa es por Internet, con el 41% de preferencia por los encuestados, seguido por el 27% por visita de un ejecutivo comercial.

Pregunta 16. Teniendo en cuenta que la implementación de un servicio consta de 4 horas ¿cuánto tiempo tendría disponible en el mes para recibir el servicio?

Cuadro 16. Disponibilidad para recibir asesoría mensual

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 vez al mes	219	77%
2 veces al mes	51	18%
3 veces al mes	0	0%
4 veces al mes	15	5%
TOTAL	285	100%

Grafico 16. Disponibilidad para recibir asesoría mensual



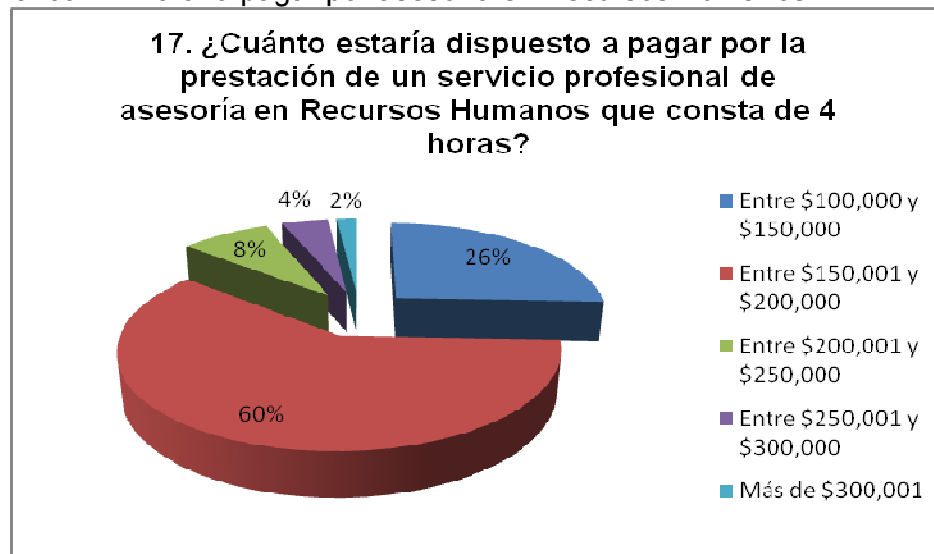
Análisis. El 77%, de las PYMES interesadas en contratar asesoría en recursos humanos, estaría dispuesto a recibir una vez al mes una consultoría que consta de 4 horas mínimo.

Pregunta 17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la prestación de un servicio profesional de asesoría en recursos humanos que consta de 4 horas?

Cuadro 17. Valor a pagar por asesoría en Recursos Humanos

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre \$100,000 y \$150,000	73	26%
Entre \$150,001 y \$200,000	172	60%
Entre \$200,001 y \$250,000	23	8%
Entre \$250,001 y \$300,000	12	4%
Más de \$300,001	5	2%
TOTAL	285	100%

Gráfico 17. Valor a pagar por asesoría en Recursos Humanos



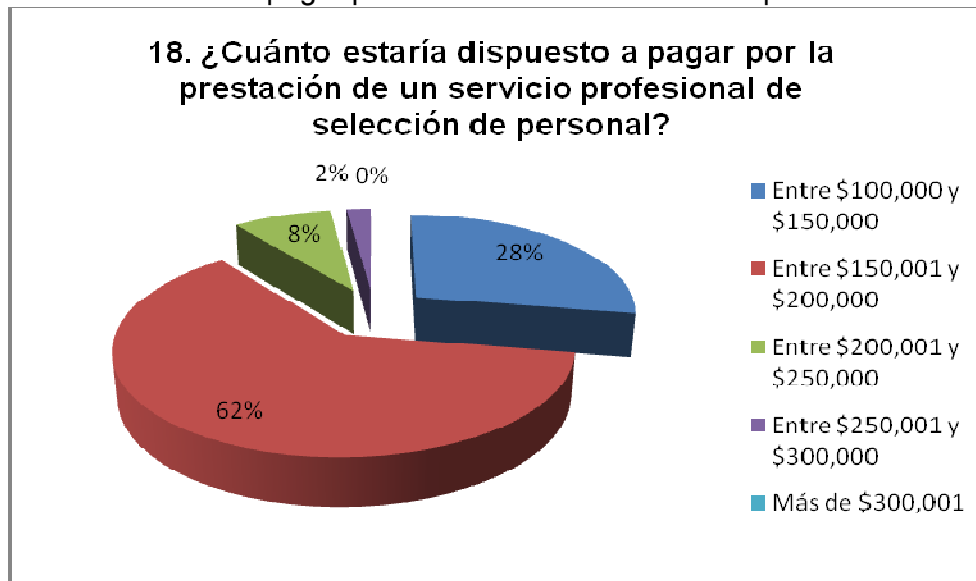
Análisis. De las empresas interesadas en tomar el servicio Profesional de asesoría en recursos humanos, el 60% estarían dispuestas a pagar entre \$150.001 y \$200.000 siendo este el precio de mayor aceptación y sólo un 2% de ellas pagarían por este servicio más de \$300.001.

Pregunta 18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la prestación de un servicio profesional de selección de personal?

Cuadro 18. Valor a pagar por el servicio de selección de personal

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre \$100,000 y \$150,000	79	28%
Entre \$150,001 y \$200,000	176	62%
Entre \$200,001 y \$250,000	24	8%
Entre \$250,001 y \$300,000	6	2%
Más de \$300,001	0	0%
TOTAL	285	100%

Gráfico 18. Valor a pagar por el servicio de selección de personal



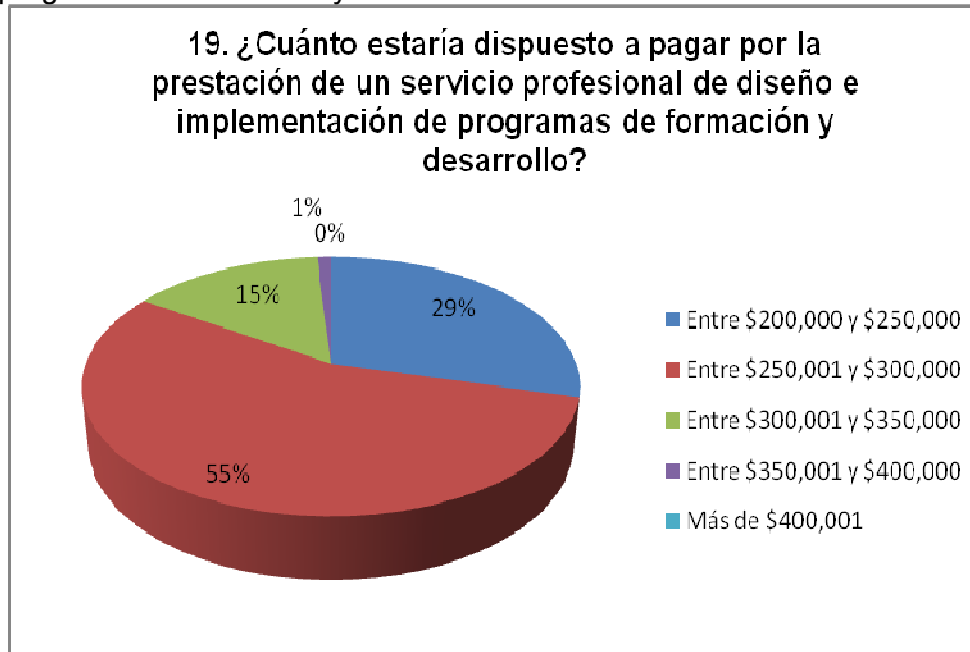
Análisis. Para la selección de personal, las empresas que desean tomar los servicios estarían dispuestas a pagar entre \$150.001 y \$200.000 con el 62%, luego seguiría entre \$100.000 y \$150.000 con el 28%, y el de menor aceptación sería el precio que oscila entre \$250.001 y \$300.000 con el 2%.

Pregunta 19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la prestación de un servicio profesional de diseño e implementación de programas de formación y desarrollo?

Cuadro 19. Valor a pagar por el servicio de diseño e implementación de programas de formación y desarrollo

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre \$200,000 y \$250,000	83	29%
Entre \$250,001 y \$300,000	157	55%
Entre \$300,001 y \$350,000	42	15%
Entre \$350,001 y \$400,000	3	1%
Más de \$400,001	0	0%
TOTAL	285	100%

Gráfico 19. Valor a pagar por el servicio de diseño e implementación de programas de formación y desarrollo



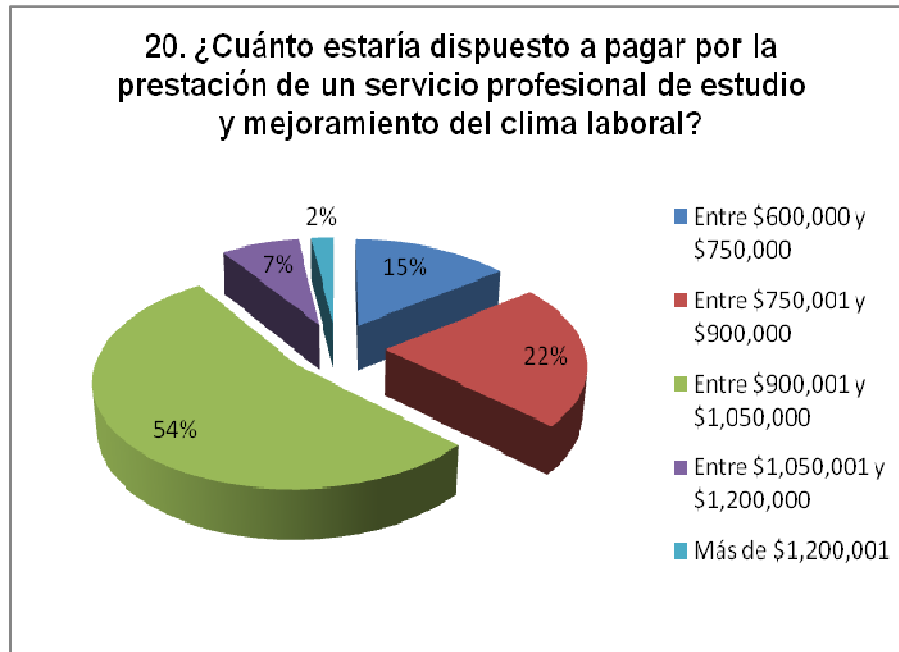
Análisis. De las empresas interesadas en tomar el servicio Profesional de programas de formación y desarrollo, el 55% estarían dispuestas a pagar entre \$250.000 y \$300.000 siendo este el precio de mayor aceptación y sólo el 1% de ellas pagarían por este servicio entre \$350.001 y \$400.000.

Pregunta 20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la prestación de un servicio profesional de estudio y mejoramiento de clima laboral?

Cuadro 20. Valor a pagar por el servicio de estudio y mejoramiento del clima laboral

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre \$600.000 y \$750,000	42	15%
Entre \$750.001 y \$900,000	63	22%
Entre \$900,001 y \$1.050,000	153	54%
Entre \$1.050.001 y \$1.200,000	21	7%
Más de \$1.200.001	6	2%
TOTAL	285	100%

Gráfico 20. Valor a pagar por el servicio de estudio y mejoramiento del clima laboral



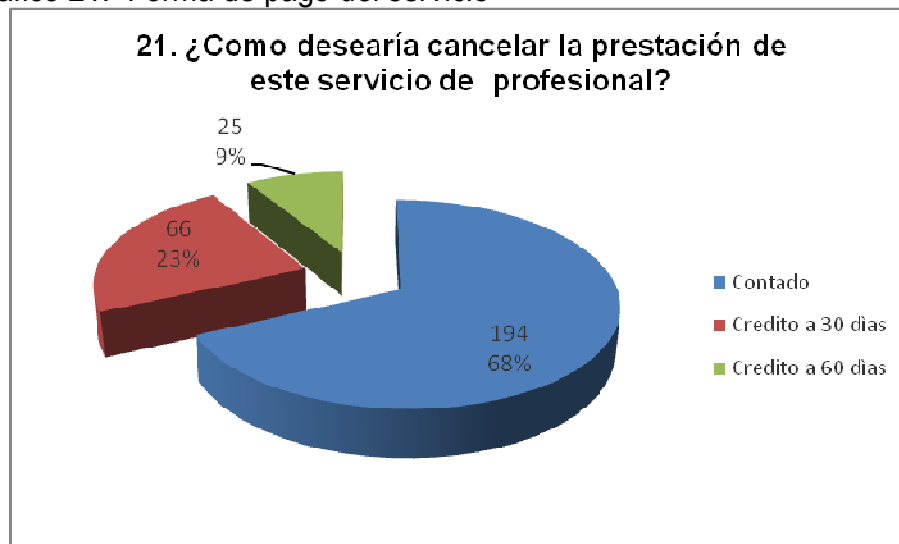
Análisis. Para el estudio y mejoramiento del clima laboral, las empresas que desean tomar los servicios de RRHH PYMES estarían dispuestas a pagar entre \$900.001 y \$1.050.000 con el 54% y el precio de menor aceptación fue el correspondiente a más de \$1.200.001 con el 2%.

Pregunta 21. ¿Cómo desearía cancelar la prestación de este servicio profesional?

Cuadro 21. Forma de Pago del Servicio

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Contado	194	68%
Crédito a 30 días	66	23%
Crédito a 60 días	25	9%
TOTAL	285	100%

Gráfico 21. Forma de pago del servicio



Análisis. De las empresas encuestadas el 68% estaría dispuesto a pagar el servicio de contado, el 23 % con crédito a 30 días y solo el 9% pagarían en crédito a 60 días.

2.3.5. Estimación de la demanda. Según la encuesta aplicada el 38.5% (ver cuadro #5) de las PYMES ha utilizado alguna vez los servicios de asesoría profesional en recursos humanos, es decir 1.024 empresas.

La frecuencia de utilización de los servicios es de la siguiente manera (ver cuadro 8):

25% mensual	=	256 X 12	=	3.072
25% por días	=	256 X 255	=	65.280
19% Bimensual	=	195 X 6	=	1.170
6% Semestral	=	61 X 2	=	122
25% Anual	=	<u>256 X 1</u>	=	<u>256</u>
TOTAL		1024		69.900

Total de asesorías prestadas en un año a las PYMES en Bucaramanga = 69.900

2.3.6. Evolución histórica de la demanda del servicio. La demanda para el proyecto establecida son las medianas y pequeñas empresas de la

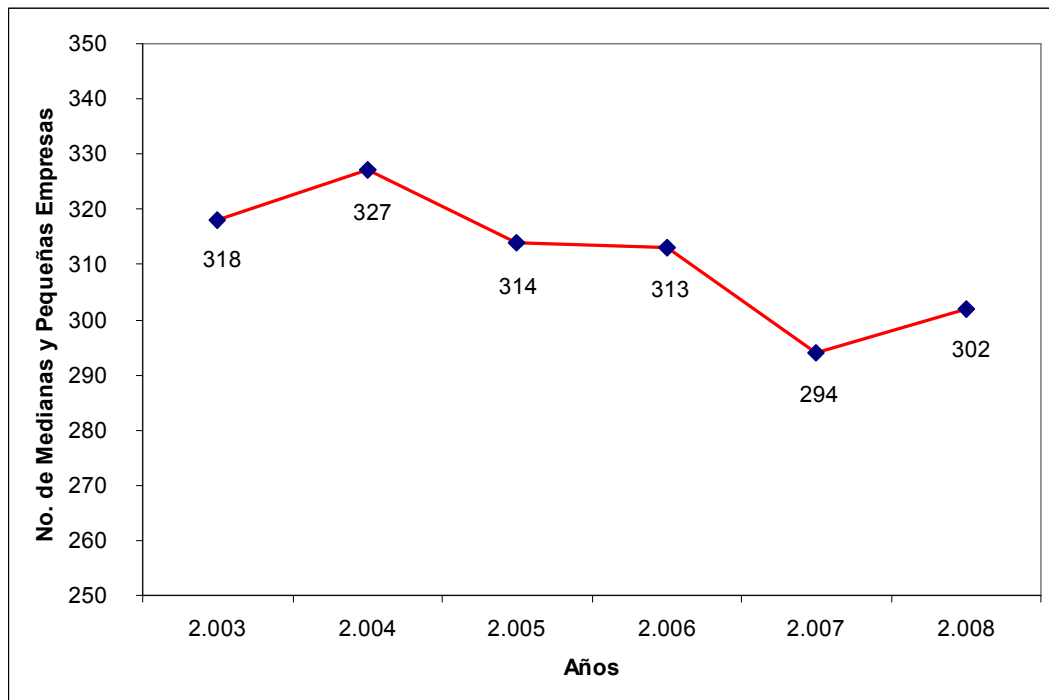
ciudad de Bucaramanga, quienes en los últimos 6 años han tenido el siguiente comportamiento.

Cuadro 22. Evolución histórica de la demanda

AÑO	No. Mediana y Pequeña empresa
2003	318
2004	327
2005	314
2006	313
2007	294
2008	302

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga - Informe actualidad económica sobre constitución de empresas año 2003 al 2009

Gráfico 22. Evolución de la demanda de mediana y pequeña empresa



Gráficamente se observa la tendencia descendente en la evolución histórica de la demanda entre los años 2004 al 2007, con un leve aumento para el último año.

2.3.7. Proyección de la demanda

Cuadro 23. Estimación de la demanda

Año	X	Y	X ²	XY	Y ²
2.003	-5	318	25	-1.590	101.124
2.004	-3	327	9	-981	106.929
2.005	-1	314	1	-314	98.596
2.006	1	313	1	313	97.969
2.007	3	294	9	882	86.436
2.008	5	302	25	1.510	91.204
SUMAS	0	1.868	70	-180	582.258

Fuente: Cuadro 22

$$m = \frac{\sum x y - (\sum x * \sum y) / n}{\sum X^2 - (\sum x)^2 / n}$$

$$m = \frac{-180 - (0 * 1.868) / 6}{70 - (0)^2 / 6}$$

$$m = \frac{-180}{70} = -2,5714$$

$$b = \frac{\sum y - m (\sum x)}{n}$$

$$b = \frac{1.868 - (-2,5714) (0)}{6}$$

$$b = \frac{1.868}{6} = 311,33$$

$$R = m * (sx/sy)$$

$$Sx = ((\sum x^2/n) - (x)^2)^{1/2}$$

$$Sx = ((70/6) - (0)^2)^{1/2}$$

$$Sx = 3,4156$$

$$S_y = ((\sum y^2/n) - (\bar{y})^2)^{1/2}$$

$$S_y = ((582.258/6) - (311,33)^2)^{1/2}$$

$$S_y = ((97.043 - (96.928,44))^{1/2}$$

$$S_y = [114,56]^{1/2} \quad S_y = 10,7$$

$$R = m * (S_x/S_y)$$

$$R = -2,5714 * (3,4156/10,7)$$

$$R = -2,5714 * (0,3192)$$

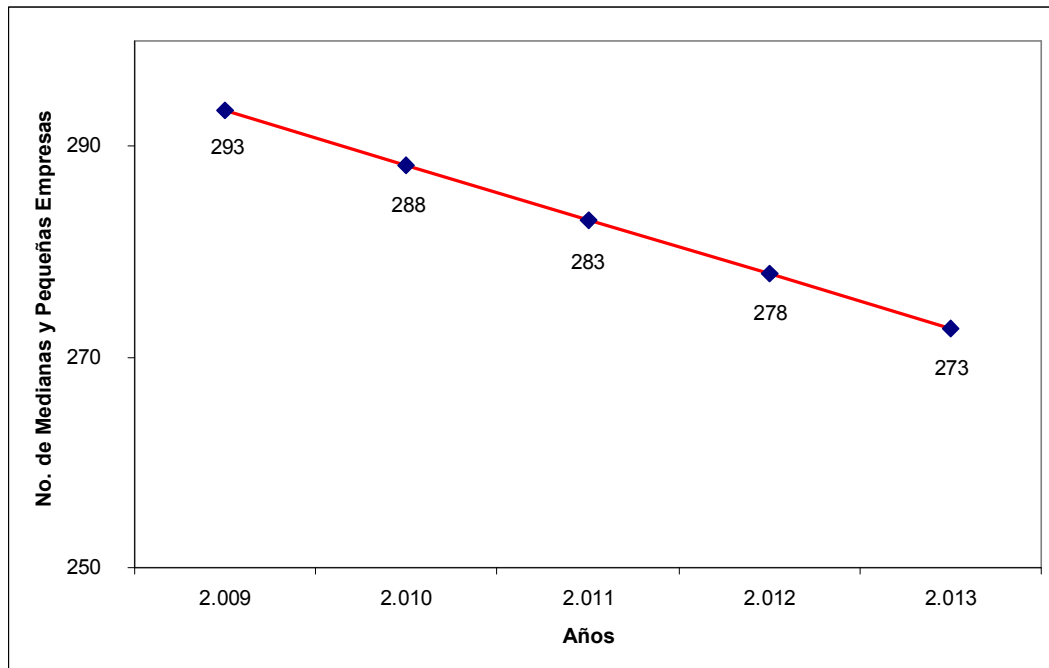
$$R = -0,8208 \sim 1$$

$$Y = mx + b$$

$$Y = (-2,5714)x + 311,33$$

PROYECCIÓN	AÑO
$Y_1 = (-2,5714)(7) + 311,33 = 293$	2009
$Y_2 = (-2,5714)(9) + 311,33 = 288$	2010
$Y_3 = (-2,5714)(11) + 311,33 = 283$	2011
$Y_4 = (-2,5714)(13) + 311,33 = 278$	2012
$Y_5 = (-2,5714)(15) + 311,33 = 273$	2013

Gráfico 23. Proyección de la demanda



Se observa en la anterior grafica un decrecimiento gradual del número de medianas y pequeñas empresas en la ciudad de Bucaramanga, para los próximos cinco años de mantenerse una relación similar a la histórica. Este comportamiento puede variar de acuerdo a la reactivación de la economía lo cual favorecería la promoción y creación de nuevas empresas.

2.4. LA OFERTA

2.4.1. Necesidades de información. Se espera mediante el análisis de la oferta determinar o medir las cantidades y las condiciones en que la economía puede y quiere poner a disposición del mercado el servicio de asesoría profesional en recursos humanos.

Para esto es necesario conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta, para lo cual se hará recolección de datos de fuentes primarias con la aplicación de una encuesta a empresas que actualmente prestan el servicio de asesoría en recursos humanos para establecer datos como numero de empresas, localización, capacidad instalada y utilizada, calidad y precio de los servicios, planes de expansión e inversión fija y número de trabajadores.

Con la investigación se pretende buscar información referente a competencia, los canales de distribución empleados para los servicios, sus fortalezas y debilidades, tipos de asesoría, precios, los clientes actuales, insatisfechos y medios de publicidad y promoción que utilizan para conquistar el mercado.

2.4.2. Ficha técnica

FICHA TECNICA	
Tipo de investigación	Exploratorio y descriptivo
Método de investigación	*Deductivo: ya que es difícil encontrar información de la región, se espera que a partir de datos generales se llegue a explicaciones más particulares de algunas situaciones *Análisis: identificando las partes que caracterizan la realidad, se espera establecer la relación causa efecto que sean aplicables en esta investigación *Estadística: teniendo en cuenta datos actuales del sector, oferta y demanda se espera recopilar información que sea útil para la investigación
Fuentes de información	*Primarias: Encuesta *Secundarias: Textos, revistas, Documentos, Web
Técnicas de recolección de información	*Encuesta *Acudir a biblioteca e Internet
Instrumento	Censo
Modo de aplicación	Dirigida personalmente y telefónica
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Empresas prestadoras de servicios de asesoría en RRHH. (Anexo 2)
Proceso de muestreo	Muestreo Aleatorio Simple
Marco muestral	Según directorio telefónico e Internet se tiene un dato de 20 empresas legalmente constituidas, el dato de profesionales independientes no se pudo establecer.
Alcance	En Bucaramanga.
Tiempo de aplicación	20 al 24 de abril de 2009

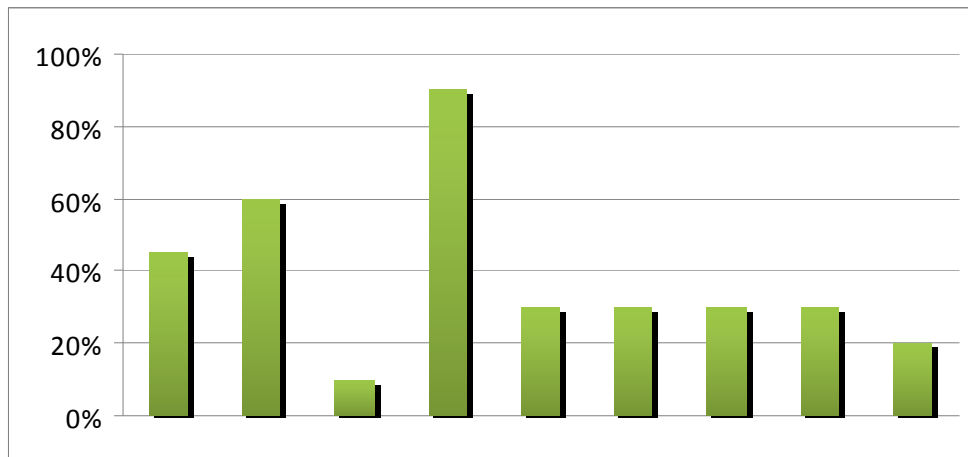
2.4.3. Tabulación y presentación de resultados de la oferta

Pregunta 1. ¿En cuáles de estos temas realiza asesoría?

Cuadro 24. Oferta de temas de asesoría

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Seguridad social	9	45%
Salud ocupacional	12	60%
Salarios	2	10%
Selección de personal	18	90%
Clima organizacional	6	30%
Manual de funciones	6	30%
Manual de procedimientos	6	30%
Motivación	6	30%
Otros	4	20%

Grafico 24. Oferta de temas de asesoría



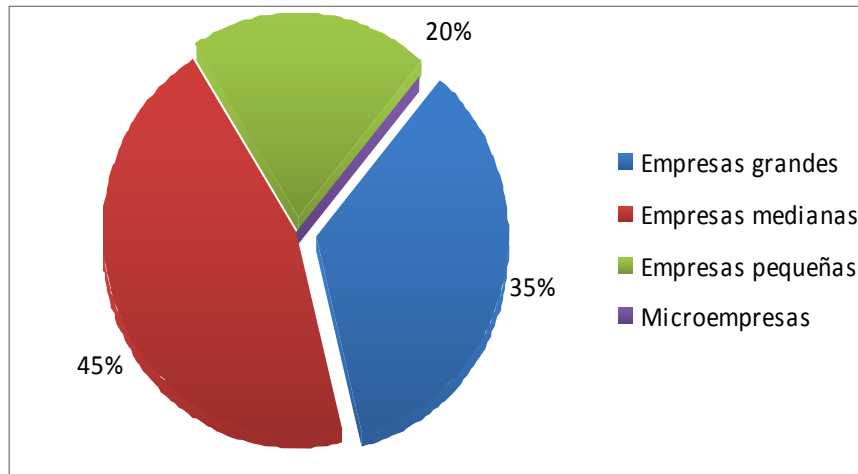
Análisis. Como se puede observar la mayoría de empresas manejan los temas de salud ocupacional y selección de personal, en una menor proporción con el 30% de las empresas se maneja temas como Clima organizacional, Manual de procedimientos y funciones y motivación laboral. El menos manejado es Administración de salarios con un 10%.

Pregunta 2. ¿A qué tipo de empresas dirigen los servicios?

Cuadro 25. Tipo de empresas a las que dirigen los servicios

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Empresas grandes	7	35%
Empresas medianas	9	45%
Empresas pequeñas	4	20%
Microempresas	0	0%
TOTAL	20	100%

Grafico 25. Tipo de empresas a las que dirigen los servicios



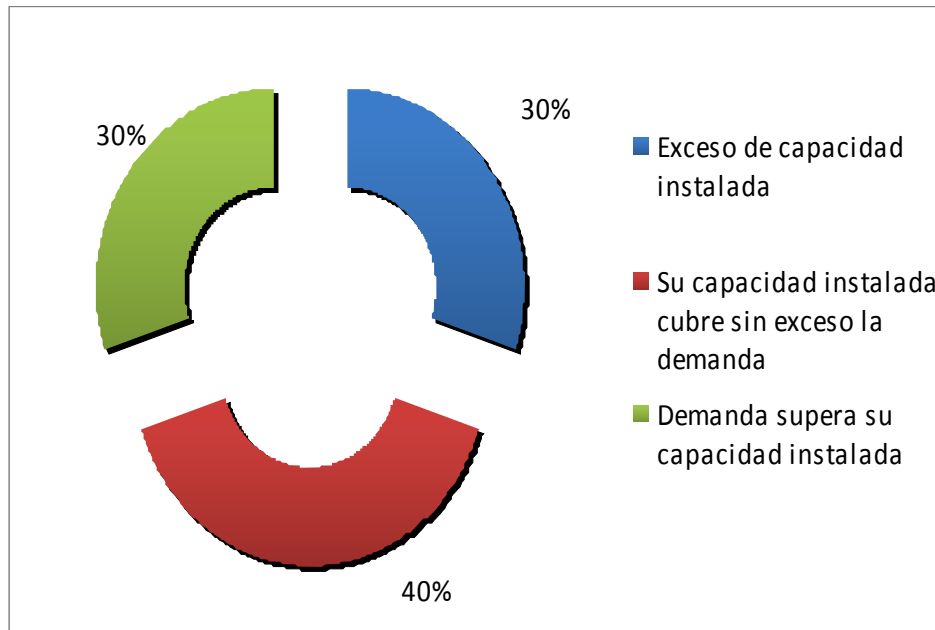
Análisis. Se puede observar que el 45% de las empresas de asesoría dirigen sus servicios a las medianas, el 35% a medianas empresas y solo el 20% a las pequeñas empresas.

Pregunta 3. ¿Cómo se encuentra actualmente la capacidad que tiene para cubrir los servicios que ofrece y la demanda de esos servicios?

Cuadro 26. Capacidad instalada vs. demanda de los servicios

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Exceso de capacidad instalada	6	30%
Su capacidad instalada cubre sin exceso la demanda	8	40%
Demanda supera su capacidad instalada	6	30%
TOTAL	20	100%

Grafico 26. Capacidad instalada vs. demanda de los servicios



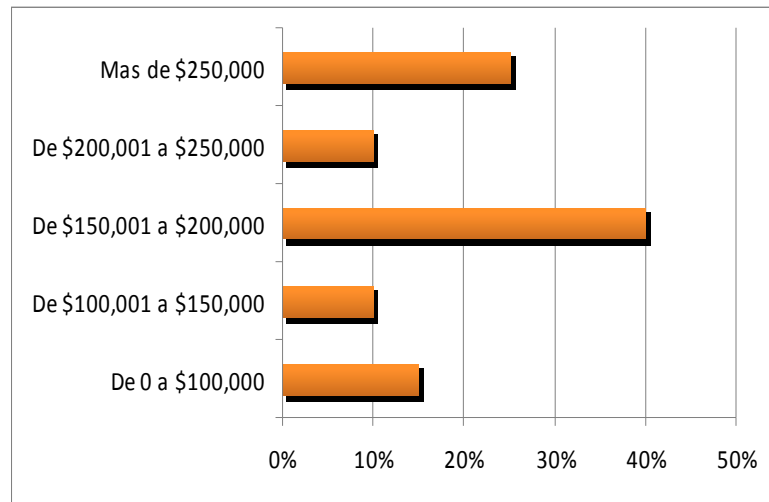
Análisis. Se encuentra un leve aumento del 10% en las empresas que prestan los servicios de asesoría que tienen una capacidad instalada que cubre sin exceso la demanda, en relación con las otras dos respuestas.

Pregunta 4. ¿Cuál es el costo de una asesoría que dura 4 horas en algún tema relacionado con recursos humanos?

Cuadro 27. Costo servicios

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
De 0 a \$100,000	3	15%
De \$100,001 a \$150,000	2	10%
De \$150,001 a \$200,000	8	40%
De \$200,001 a \$250,000	2	10%
Más de \$250,000	5	25%
TOTAL	20	100%

Grafico 27. Costo servicios



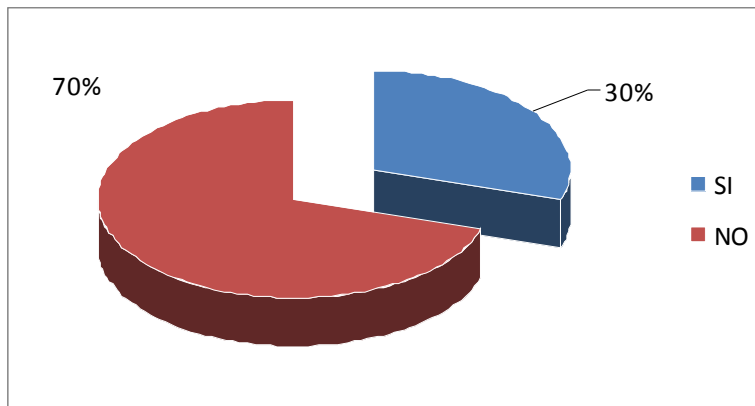
Análisis. El costo de servicio más frecuente con el 40% está en el rango de \$150.000 a \$200.000 y el 25% tiene el precio superior a los \$250.000, este último se relaciona con el 35% de empresas grandes que reciben los servicios.

Pregunta 5. ¿Los servicios que presta están certificados con alguna norma de calidad?

Cuadro 28. Servicios certificados en calidad

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	30%
NO	14	70%
TOTAL	20	100%

Grafico 28. Servicios certificados en calidad



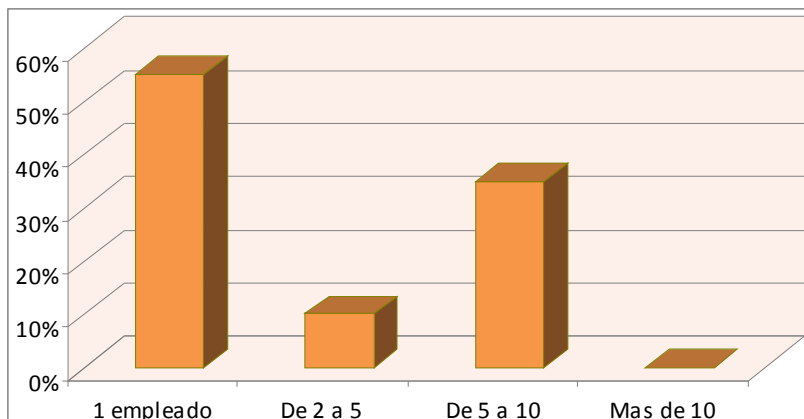
Análisis. Solo el 30% de las empresas cuentan con certificados de calidad.

Pregunta 6. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

Cuadro 29. Cantidad de empleados

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 empleado	11	55%
De 2 a 5	2	10%
De 5 a 10	7	35%
Más de 10	0	0%
TOTAL	20	100%

Grafico 29. Cantidad de empleados



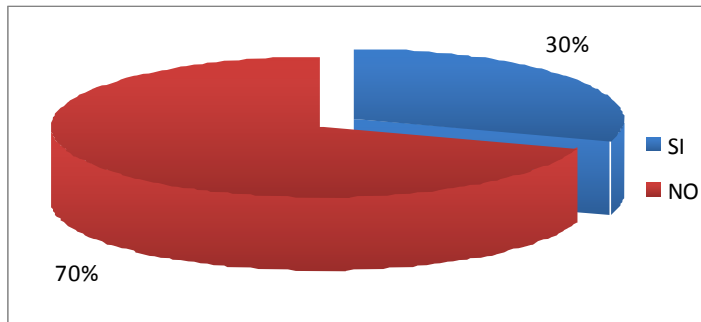
La mayoría de las empresas, el 55%, funciona con un solo profesional que realiza todas las funciones y asesorías, aquí se clasifican especialmente los que prestan el servicio de forma independiente, el 35% son empresas un poco mas grandes con 5 a 10 personas de planta.

Pregunta 7. ¿La empresa tiene planes de expansión a mediano plazo?

Cuadro 30. Proyección a mediano plazo

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	30%
NO	14	70%
TOTAL	20	100%

Grafico 30. Proyección a mediano plazo



Análisis. Solo el 30% de las empresas encuestadas tiene planes de crecer en el mediano plazo

2.4.4. Análisis de la situación actual de la competencia. Bucaramanga cuenta con un número limitado de empresas prestadoras del servicio de asesoría en gestión de recursos humanos, ya que la gran mayoría se dedican básicamente a la selección y contratación de personal como fuentes primarias generadoras de su margen de contribución.

La recopilación de las cifras y niveles de venta de la competencia no fue posible establecerla con exactitud debido a que estas empresas son muy celosas con el manejo de su información. Lo que mas se aproxima a estos datos es un ranking de las empresas prestadoras de servicio de consultoría en Colombia (anexo 3).

Los precios que se pudieron conseguir fueron:

Selección de personal: El costo del servicio será del 50% del valor del salario asignado al cargo, pagado en una oportunidad. Según la empresa Experta Soluciones Laborales.

Estudio y mejoramiento del clima laboral: \$13'000.000 para una empresa de 115 empleados. Según CENFASS.

El mercado competitivo en Bucaramanga está abarcado por las siguientes empresas de servicios empresariales que dentro de su portafolio de servicios brindan a los empresarios asesoría de recursos humanos y todo lo concerniente al área administrativa y manejo de personal. Dentro de la competencia actual están:

- CENFASS: que ofrece los servicios de consultoría y asesoría empresarial en las siguientes áreas: mercadeo y comercial, recursos humanos, contable, financiera, jurídica y legal, comercio exterior, gestión, sistemas y comunicación organizacional. Cuenta con un área

dedicada a la organización de manera independiente en seminarios, cursos, talleres y programas de capacitación tanto en el departamento de Santander como en Colombia, los cuales están dirigidos a diferentes sectores de la economía involucrados en comercio internacional, gestión, recursos humanos, mercadeo y finanzas así como a empresas que de acuerdo a sus necesidades requieren capacitación y entrenamiento privado. Actualmente atiende el 1% de las empresas en Bucaramanga.

- **PSA Consultores de Gerencia:** es una firma de consultoría enfocada en generar valor a sus clientes en diferentes áreas funcionales de la gerencia de negocios y organizaciones. Su enfoque parte de la persona como eje del sistema organizacional, lo que les permite identificar sus relaciones con el todo de la empresa y por ende construir conocimiento, aprendizaje, es decir transformación. Su labor se divide en Unidades de Negocio que permiten diferenciar cada una de las áreas de conocimiento y a la vez facilitan la interacción con los clientes, para quienes han diseñado un amplio portafolio de productos y servicios que han nacido de la experiencia de su equipo humano. Actualmente presta servicio a 15 empresas del país básicamente entre las cuales están Ecopetrol, Ecogas, Freskaleche, Postres y Ponqués Industrias Don Jacobo, TERPEL, Telebucaramanga, entre otros.
- **Provisión Humana:** Es una empresa de servicios de consultoría especializada a nivel Organizacional, provee soluciones eficaces en consultoría, evaluación y selección del Talento Humano a través de la implementación de sistemas de evaluación psicológica y organizacional con tecnología de avanzada, que contribuyen al desarrollo profesional de las personas y la mejora de la competitividad y la productividad de las Organizaciones del Nororiente Colombiano.
- **Ayuda Profesional Ltda.** Es un grupo empresarial conformado por las empresas Ayuda Profesional Ltda. y Ultra Servicios Ltda. Están comprometidos básicamente con el outsourcing y el suministro de personal idóneo en todas las especialidades, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes. Es un equipo humano comprometido con la calidad, el servicio, el mejoramiento continuo y rentabilidad. Dentro de sus clientes están: Colmena Salud, Hipinto S.A., C.D.M.B., Transejes, Drant Larabé, Harinera Pardo, Oikos del Oriente, Urbanas S.A., Promotora de Generación Eléctrica, Club Campestre Lomas del Viento Club, Interconexión Eléctrica ISA, Helados La Fuente S.A., Intelsa S.A., entre otros.
- **Creatividad y Desarrollo Humano:** Es una empresa que a través de soluciones tecnológicas innovadoras y una cultura orientada al servicio brinda a las empresas la posibilidad de encontrar rápidamente el talento que requieren para su éxito empresarial.
- **Experta Soluciones Laborales:** Vende conocimiento, y la mejor manera de hacerlo es transfiriéndolo. Cursos disponibles según programación

o, in company adaptados a las necesidades particulares y flexibilidad de tiempo.

- Asesores Especialistas Consultores S. A. ASEC S. A. Presta sus servicios de consulta profesional y brinda asesoría de alta calidad en los aspectos de tecnología, finanzas, mercado, planeación y regulación a empresas del sector de las telecomunicaciones y para el sector corporativo como asesores e integradores en tecnologías de la información y las telecomunicaciones.
- Humanizamos Consultores: es una empresa con bases en los más altos estándares mundiales de calidad en consultoría / asesoría, encabeza la convergencia del marketing, la información, las personas y la tecnología. Es una organización donde las personas son más personas; donde la tecnología convierte las características en desarrollo y los valores en más valores; donde el ejercicio del marketing genera abundancia de opciones; y donde la información es la base para encabezar la convergencia.
- Agencia SHUAB: es una empresa encargada de suministrar recursos temporales, asesorías y capacitaciones a diversas empresas de Santander.
- SECAP es Talento: es una empresa nacional de outsourcing que presta los servicios de asesoría en recursos humanos, selección de personal y administración de compañías financieras y productivas.
- Los profesionales independientes también forman parte del alto poder competitivo dentro del entorno de las asesorías de recursos humanos, llegando a conformar un 56% del total de la competencia.

En algunos países, las empresas pequeñas disponen de servicios de consultoría subsidiados por los gobiernos, como parte del fomento de la pequeña empresa, en Bucaramanga no es la excepción, actualmente existen programas del gobierno que prestan este servicio como la Cámara de Comercio, el SENA, la Alcaldía con el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga – IMEBU, que cuenta con los programas de *Generación de empleo y fomento empresarial y Capacitación sectorial y estructural para Bucaramanga*.

También se encuentra asesoría de algunas universidades que cuentan con programas de emprendimiento, algunas de ellas son la Universidad Industrial de Santander, la UNAB, UDES, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Santo Tomas.

Además dentro de los sustitutos se encuentran aquellas organizaciones que cuentan con un departamento estructurado de Gestión Humana y no lo tienen subcontratado en ACRIP (Asociación Colombiana de Gestión Humana).

Como está definido anteriormente, todas las anteriores empresas enmarcan la competitividad en Bucaramanga, destacándose por sus grandes fortalezas, por su variedad de servicios y por la preparación de los profesionales que ofrecen los servicios del portafolio que ponen a disposición de los empresarios.

Actualmente como debilidad se presenta en común, la falta de preparación ante el constante cambio que vive el país a nivel económico-social pues este cada vez es mucho más exigente y pide agilidad, precisión y valor agregado en los servicios pues son vitales para el continuo mejoramiento y el alcance de un mejor posicionamiento dentro del mercado actual. El empresario requiere del personal profesional idóneo e innovador capaz de ubicar sus empresas en los mejores lugares dentro del mercado.

2.4.5. Proyección de la oferta. De acuerdo a la información de los directorios telefónicos de Publicar y Carvajal, para el año 2008 la oferta disponía de 20 empresas y para el año 2009 existen las mismas 20 empresas; esto indica que existe una estabilidad en los dos últimos años y que para los próximos años se debe mantener el mismo nivel.

2.5. RELACION ENTRE DEMANDA Y OFERTA

Conociendo los datos obtenidos sobre la demanda y la información recolectada de sobre la oferta, se puede afirmar que el proyecto de creación de la empresa RRHH PYMES tiene demanda por parte del mercado definido en el primer apartado de este análisis de mercado, porque está dispuesto a adquirir este servicio con el fin de satisfacer sus necesidades.

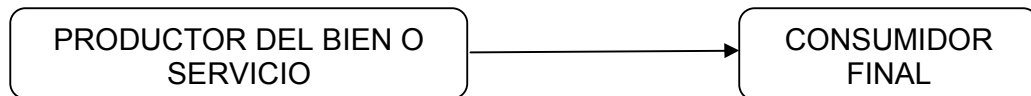
Las 1024 empresas que han utilizado alguna vez los servicios demandan al año 69.900 asesorías, solo existen 20 empresas en la oferta para cubrirlas; con esto se puede concluir que para la cantidad de pequeñas y medianas empresas que existen actualmente en las ciudad de Bucaramanga, podría generarse una demanda insatisfecha, ya que si el numero de empresas demandantes aumenta, no habría capacidad instalada en la oferta para cubrirlas (ver cuadro 26).

2.6. CANALES DE COMERCIALIZACION

2.6.1 Estructura de canales actuales. La estructura de canal que más se ajusta a la empresa de servicios en asesorías profesionales en recursos humanos es la que concierne al nivel uno, es decir, aquella que es directa

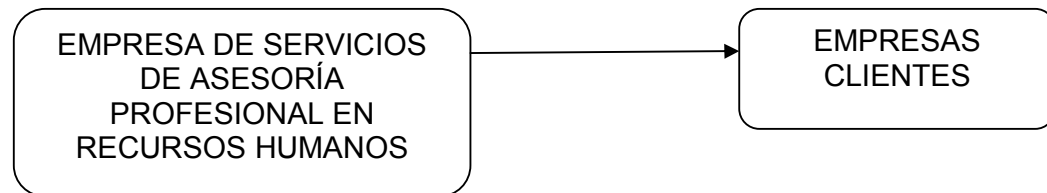
entre el productor del bien o servicio y el consumidor final, aquella en la que no se presentan intermediarios.

Figura 1



Para el caso de la empresa de servicios de asesoría profesional en recursos humanos, la estructura quedaría así:

Figura 2



2.6.2. Ventajas y desventajas de los canales actuales: Entre las ventajas que se presentan actualmente en el mercado de las empresas de prestación de servicios de asesoría profesional en recursos humanos están las siguientes:

- En Bucaramanga existe un sinnúmero de pequeñas y medianas empresas que requieren de carácter urgente de los servicios de asesoría profesional en recursos humanos que no han sido atendidos por diversos factores.
- Algunas empresas que prestan este tipo de servicio tienen un buen posicionamiento, gracias a la calidad de sus servicios y la labor de sus profesionales.
- Algunas de las empresas tienen sedes en otras ciudades del país y presentan un crecimiento notable que las posiciona dentro de las mejores alternativas para la adquisición de los servicios de asesoría.
- Un número elevado de las empresas que funcionan en la ciudad y su área metropolitana están bien estructuradas tanto física como

tecnológicamente cosa que las hace ver mucho más interesantes para la toma del servicio.

Desventajas

- Existe por parte de las pequeñas y medianas empresas desconfianza hacia los asesores independientes y algunas empresas que funcionan en Bucaramanga ya que no cuentan con oficinas donde presten directamente el servicio.
- La mala imagen que han dejado algunos de sus empleados profesionales prestadores del servicio han ocasionado que algunas empresas pierdan la credibilidad y al momento de ser atendidas por la competencia interponen barreras y deciden prescindir de manera total de este tipo de servicio.
- El tiempo de respuesta en el servicio de asesoría de algunas empresas de Bucaramanga no ha sido el mejor factor que tiene molestas a las empresas cliente.
- La falta de instalaciones locativas e informalidad de algunas empresas de servicios de asesoría que funcionan en Bucaramanga y su área metropolitana crea desconfianza e incomodidad en el sector de las empresas cliente y posibles clientes.
- Los atrasos tecnológicos que tienen algunas empresas de Bucaramanga y su área metropolitana las pone en desventaja dentro del mercado de los servicios de asesoría profesional en recursos humanos.
- La economía en los precios que ofrecen los asesores profesionales independientes al no tener gastos de ninguna índole, crea una desventaja muy notoria ante las empresas técnicamente estructuradas y debidamente legalizadas.
- Es más difícil controlar el mercado de servicios que el de bienes.
- El mercado es muy amplio y está compuesto por pequeñas y medianas empresas con necesidades muy diversas, y es algo difícil satisfacer de manera rápida todas sus necesidades.
- La competencia en servicios es difícil de medir ya que es un valor agregado que cada profesional aporta en la forma cómo realiza su labor para el logro de la fidelización de sus empresas atendidas.

- Las pequeñas y medianas empresas por la falta de enfoque administrativo ponen barreras de entrada a las empresas de servicios porque piensan que esto incrementa sus gastos.

2.6.3. Selección de los canales de comercialización. Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos o servicios los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor.

El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto o servicio cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto o servicio al consumidor en el momento más adecuado.

Para este caso, las empresas cliente tendrán el beneficio de tiempo y de lugar; por un lado RRHH PYMES quedará ubicada en un lugar estratégico con diferentes vías de acceso que les permitirá llegar a ella con mucha facilidad y por otro lado, el beneficio del tiempo porque cuando necesiten el servicio además de ahorrarse tiempo para llegar hasta la oficina de la empresa de consultoría también lo ahorrarán a la hora de tomar el servicio ya que los profesionales encargados de atenderlos se desplazarán directamente a sus instalaciones.

RRHH PYMES funcionará en la ciudad de Bucaramanga con canal directo que tendrá las siguientes características:

- Una oficina cómoda y muy bien ubicada en Bucaramanga, en la que se presten los servicios de asesoría en recursos humanos de manera cómoda y directa en la ciudad y en el área metropolitana.
- Personal profesional calificado que preste los servicios con calidad, rapidez y de manera personalizada.
- Actualización tecnológica y programas amplios para la prestación de un buen servicio.

- Página de Internet en la que se ofrecen nuestros servicios y consulta las 24 horas del día.
- Tiempo de respuesta en los servicios óptimo y al instante.
- Diversidad en la forma de la prestación de nuestros servicios siempre manteniendo un contacto directo y cordial con nuestras empresas cliente.

2.7 PRECIO

2.7.1 Análisis de precios. Los precios actuales de las empresas que prestan este servicio varía dependiendo del grado de profesionalismo, dimensión de la asesoría o proyecto y del tipo de constitución de la empresa que presta el servicio.

En Bucaramanga el 65% de las empresas que prestan los servicios están por debajo de los \$200.000, las asesorías más costosas son principalmente las dadas por y para las empresas más grandes (ver cuadro 27).

2.7.2. Estrategias de fijación de precios. La estrategia de inicio de actividades estará enfocada a salir al mercado con precios de introducción en los que se incluirán los costos de personal calificado para realizar las funciones de servicio se asesoría profesional más el margen de contribución.

2.8. PUBLICIDAD Y PROMOCION

2.8.1. Objetivos

- Incrementar la participación en el mercado con una oferta que responda a las necesidades particulares de cada empresa.
- Generar la cultura en los empresarios para que aprovechen este tipo de servicios de consultaría especializada
- Cautivar clientes con base en la oferta ofrecida y en los resultados que obtienen, con el fin de generar recordación y posicionamiento de largo plazo

- Divulgar a través de los medios publicitarios los servicios ofrecidos por la empresa para apoyar la etapa de lanzamiento

2.8.2. Logotipo

Figura 3



El logotipo son las iniciales de Recursos Humanos, la figura de la letra **R** representa al ser humano en color naranja que representa el entusiasmo, la felicidad, la atracción, la creatividad, la determinación, el éxito, el ánimo y el estímulo.

Y la letra **H** en color azul representa el conocimiento, la integridad, la seriedad y el poder.

2.8.3 Lema

“Conocimiento para un crecimiento integral”

Con esta frase queremos decir que somos una empresa experta en el conocimiento de recursos humanos a la disponibilidad de las empresas que quieran crecer integralmente tanto organizacional como personal.

2.8.4. Análisis de medios. Los posibles medios donde se puede realizar la campaña de lanzamiento y operación son los enunciados a continuación:

- Televisión
- Radio
- Cine
- Prensa
- Periódicos
- Revistas
- Anuncios en línea

2.8.5. Selección de medios. La empresa debe seleccionar los medios de difusión con base en tres factores principales:

Los hábitos del público (meta en cuanto a medios).

La eficiencia de estos para anunciar el servicio.
Los costos de las categorías principales de los medios.

Por lo anterior se busca utilizar medios que lleguen en forma directa a la población objetivo como factor clave para el éxito de la empresa. De acuerdo a esto los medios publicitarios seleccionados serán los siguientes:

1. *Revista Directa* de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, de circulación bimensual, los lectores de esta publicación son: empresarios, personas comprometidas con el desarrollo de la región, trabajadores, líderes de opinión, universitarios, profesionales y ejecutivos del nororiente colombiano.

Directa llega a representantes de los gremios regionales y nacionales, cámaras de comercio del país, autoridades civiles, militares y los medios de comunicación más representativos del departamento de Santander.

3. Diseñar un brochure para ser enviado en forma masiva por email a las empresas objetivo.

4. Publicidad on line FACEBOOK, por un mes (Presupuesto diario US 5, Pago por clic. US 0.09, 55 clic diarios), este servicio clasifica a los usuarios de acuerdo al perfil para así enviar la publicidad al mercado objetivo.

5. Página Web diseñada y contratada con Belbucaramangaenlinea.com con un costo total anual de \$1.200.000.

6. Participar en una feria EIMI 2010 donde se reúne el gremio del calzado, confecciones, accesorios, insumos, maquinaria y servicios especializados de estos sectores. Con el fin de despertar el interés entre las PYMES de la importancia de la gestión de recurso humanos en sus empresas.

2.8.6. Estrategias publicitarias. La estrategia publicitaria debe basarse en los llamados factores determinantes, esto es:

¿Que se anuncia? Una empresa de asesoría en recursos humanos para medianas y pequeñas empresas.

¿Para qué se anuncia? Para despertar en los empresarios el interés por prestarle mayor importancia a la gestión humana de sus empresas con el fin de mejorar su funcionamiento y crecimiento.

¿A quién se anuncia? A los administradores, jefes de talento humano y propietarios de medianas y pequeñas empresas.

La publicidad llevará un mensaje resaltando la importancia del área de Recursos Humanos dentro de las empresas

2.8.7 Presupuesto de publicidad y promoción

a) De lanzamiento

Cuadro 31. Presupuesto de Lanzamiento

b) De operación. La publicidad en Facebook continuará como se programó para la publicidad de lanzamiento.

Cuadro 32. Presupuesto de Operación

CANT.	DESCRIPCION	VR. UNIT.	TOTAL
1650	Clic diarios de publicidad en Facebook	\$ 185	\$ 305.250
Fuente: Página de Internet Facebook			
		TOTAL	\$ 305.250
1	Stand feria gremial	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
1650	Clic diarios de publicidad en Facebook	\$ 185	\$ 305.250
1	Página Web	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
		TOTAL	\$ 5.411.250

2.9. CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

Con el estudio de mercados se identifican claramente las características de los servicios que se pretenden colocar en el mercado, además permite determinar el espacio que ocupan estos servicios en recursos humanos y la necesidad que tienen las actuales pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bucaramanga.

Por otro lado, el estudio permite analizar el comportamiento pasado y proyectar a futuro la demanda del servicio, analizando los factores de diversa índole que influyen sobre sus consumidores, también permite estudiar el comportamiento y condiciones en que las empresas productoras del servicio actúan en el mercado, y proyectar ese comportamiento a futuro, para determinar bajo diversas hipótesis cual va a ser su evolución a futuro.

Una vez conocida la evolución y proyecciones de la oferta y demanda potencial, se estima la demanda insatisfecha existente en el mercado del

servicio y se calculó la parte de esa demanda que cubrirá el servicio del proyecto.

Ya con respecto a la estimación de los precios de los servicios cuyas cifras son: Asesoría Profesional en Recursos Humanos \$181.500, Selección de Personal \$200.000, Formación y Desarrollo \$300.000 y Clima Laboral \$1.000.000, se puede concluir que RRHH PYMES ofrece un portafolio de servicios con precios competitivos en el mercado, por tener un valor adecuado con respecto a servicios similares y adicionales para el consumidor.

3. ESTUDIO TÉCNICO

El proyecto actual de la empresa de asesoría profesional en recursos humanos está básicamente ligado a formar parte directa de la competencia, sin sobrepasar los límites de costos y gastos, ya que de estos depende que en un futuro el bienestar de la empresa se dirija en forma ascendente.

Si se piensa competir en el área metropolitana de Bucaramanga, la empresa se equilibrará financieramente. En primera instancia los profesionales encargados de prestar el servicio estarán altamente calificados y preparados para desempeñar sus funciones con alta calidad. En segunda instancia las instalaciones serán en un 80% de gran competitividad e innovación, pues de esto depende en gran parte que la empresa RRHH PYMES compita con las actuales empresas del sector.

Todo está libremente calculado pues esta proyección está edificada sobre bases muy sólidas teniendo la claridad que toda empresa tiene sus riesgos pero también sus beneficios si se aplican todos los conocimientos y si se realizan análisis periódicos para mejorar y no decaer financieramente.

3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño hace referencia a la capacidad de prestación del servicio durante el estudio del proyecto. Es importante aclarar que para este caso la unidad de medida es la cantidad de servicios prestados los cuales son determinados en un periodo de tiempo definido y ofrecido en el mercado.

El tamaño del plan empresarial puede dimensionarse por el monto de la inversión asignada a este proyecto y por el número de profesionales encargados de la prestación de los servicios de asesoría profesional en RRHH PYMES.

3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto. Para la empresa objeto de este estudio se describe el tamaño con respecto al número de servicios que va a prestar en el mercado anualmente.

3.1.2. Factores que determinan el tamaño de un proyecto. La creación de una empresa prestadora de servicios de asesoría en recursos humanos para la pequeña y mediana empresa en la ciudad de

Bucaramanga contempla los siguientes factores como determinantes de su tamaño

a) Demanda. Con base en los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a la demanda y según su estimación (numeral 2.3.5) se observa que la frecuencia de utilización de servicios corresponde a un total de 69.900 asesorías al año. Esto indica que hay en el sector una alta demanda lo cual favorece a los propósitos de la nueva empresa.

b) Recursos Humanos: Es el elemento principal del proyecto ya que se requiere de personal competente, calificado, profesional y dado el caso especializado. Este factor no representaría problema teniendo en cuenta que en Bucaramanga hay 3.995 egresados universitarios cada año¹⁵ y un índice de desempleo del 9.1%¹⁶, lo que indica que se puede contar con este recurso ampliamente.

c) Insumos: Los insumos necesarios para el proyecto son básicamente elementos de papelería que se encuentran fácilmente en el mercado.

d) Recurso Financiero: El proyecto se financiará con fondos de los socios en \$75.568.485 y se podrán contraer obligaciones financieras por máximo \$35'000.000.

e) Tecnología y equipos: Para la puesta en marcha del proyecto se requiere de la siguiente tecnología:

Tecnología dura: Computadores de escritorio y portátiles, video beam.

Tecnología blanda: Software para administración del recurso humano.

No habrá inconvenientes con este factor pues la ciudad dispone de empresas que ofrecen diversidad de equipos y marcas de cómputo y software que facilitan la disponibilidad de estos recursos.

3.1.3. Capacidad del proyecto. La presente investigación define la capacidad para la prestación del servicio de asesorías en recursos humanos para la mediana y pequeña empresa en la ciudad de Bucaramanga en las siguientes capacidades.

3.1.3.1. Capacidad total diseñada. Es la capacidad o volumen de producción que puede llegar a tener la empresa para operar a ese nivel máximo de producción del servicio y de ninguna manera se puede superar.

¹⁵ <http://www.universia.net.co/laboral-empresarial/destacado/hay-suficiente-trabajo-para-egresados-en-bucaramanga.html>

¹⁶ http://www.eltiempo.com/economia/noticias_portafolio/home/ARTICULO-WEB-PLANTILLA_NOTA_INTERIOR-5982647.html

Se tiene proyectado 8 asesores tiempo completo y 1 asesor en fracción de 0.4 de tiempo, ya que él es quien se va a encargar de prestar el apoyo y las asesorías mas especializadas. Teniendo en cuenta que cada asesor puede trabajar 2040 horas al año, se tendrán 17.136 horas al año.

1 asesor trabaja = 8 horas diarias x 255 días trabajados al año = 2.040
8,4 asesores = 17.136 horas al año

Las horas por servicio, de acuerdo a lo establecido en el estudio de mercados, son las siguientes:

4 horas promedio para la selección de personal
7 horas promedio para los estudios de clima laboral
4 horas promedio por asesoría profesional
4 horas promedio por formación y desarrollo

Ahora, teniendo en cuenta información de la demanda (cuadro 13), donde se estableció que el 25,13 % está interesado en la selección de personal, el 21,22% en clima laboral, el 40,22 en asesoría profesional en temas relacionados con recursos humanos y el 13,43 está interesado en el diseño e implementación de programas de formación y desarrollo. Se obtiene la capacidad diseñada por número de servicios al año:

Selección de personal	$17.136 * 25,13\% = 4.306/4 = 1.077$
Clima laboral	$17.136 * 21,22\% = 3.636/7 = 519$
Asesoría profesional	$17.136 * 40,22\% = 6.892/4 = 1.723$
Formación y desarrollo	$17.136 * 13,43\% = 2.302/4 = \underline{576}$

TOTAL SERVICIOS AL AÑO 3.895

Según lo anterior la empresa tendrá una capacidad total diseñada para ofrecer 3.895 servicios en la ciudad de Bucaramanga.

3.1.3.2. Capacidad instalada. Las características de esta empresa requieren de contar con el recurso profesional necesario para la prestación de los servicios sin llegar a tener recurso ocioso. De acuerdo a lo anterior la nueva empresa tendrá una capacidad instalada igual en servicios a la capacidad diseñada; es decir se generaran 3.895 servicios como capacidad instalada durante el primer año de actividades.

3.1.3.3. Capacidad utilizada y proyectada. La empresa en el primer año empleará el 76.19% de la capacidad instalada, es decir:

17.136 horas al año x 76,19% = **13.056 horas de servicios al año**

Distribuidas de la siguiente manera:

Selección de personal	13.056*25,13% = 3.281/4 = 820
Clima laboral	13.056*21,22% = 2.770/7 = 396
Asesoría profesional	13.056*40,22% = 5.251/4 = 1.313
Formación y desarrollo	13.056*13,43% = 1.753/4 = <u>438</u>



TOTAL SERVICIOS AL AÑO 2.967

De acuerdo a lo anterior y tomando como base la demanda total estimada en el punto 2.4.2 se puede concluir que la empresa en el primer año tiene previsto cubrir el 4,2% de la demanda total de servicios profesionales en recursos humanos para pequeñas y medianas empresas en Bucaramanga.

$$2.967 / 69.900 \times 100 = 4.24\%$$

Para la capacidad proyectada, se tiene estimado hacer un aumento cada dos años de un asesor, teniendo como resultado lo siguiente:

Cuadro 33. Capacidad Proyectada

AÑO	1	2	3	4	5
% Aumento			15,67%		13,49%
 No. Asesorías	2.967	2.967	3.432	3.432	3.895
 No. Asesores	6,4	6,4	7,4	7,4	8,4

3.2. LOCALIZACION

Antes de realizar la elección se hizo prioritario conocer las necesidades de la empresa, su razón de ser y se analizó detenidamente las diferentes opciones de localización. El objetivo fue elegir un lugar que contribuye de la forma más eficaz y con el menor costo posible.

La proximidad del mercado objetivo o la dotación de infraestructuras y comunicaciones fueron dos factores clave a la hora de elegir.

Cuadro 34. Microlocalización por método de puntos

LOCALIZACION POR PUNTOS (500 Puntos)

Factores Determinantes:

VIAS DE ACCESO 25%	
Pocas vías de acceso	1
Existen vías de acceso, pero en mal estado	2
Muy buenas vías de acceso	3
SEGURIDAD DEL SECTOR 15%	
Sector Inseguro	1
Sector medianamente seguro	2
Muy seguro	3

ESTRATO (economía en los servicios públicos) 40%	
Estrato 5	1
Estrato 4	2
Estrato 3	3

Servicio de Transporte Publico 5%	
Existen pocas rutas de servicio publico	1
Existen muchas rutas de servicio público	2

FACILIDAD DE PARQUEO 15%	
No se puede parquear en el sector	1
Existen parqueaderos cerca	2

Fuente: VARGAS, Nelson Rafael. Administración de Salarios. México. Mc Graw Hill

$$0,25 \times 500 = 125$$

$$0,15 \times 500 = 75$$

$$0,40 \times 500 = 200$$

$$0,05 \times 500 = 25$$

$$0,15 \times 500 = 75$$

Con el método de puntos estos son los resultados:

Opción a. = 353,75 Puntos

Opción b. = 365 Puntos

Opción c. = 263,75 Puntos

Con estos resultados la opción escogida para ubicar las instalaciones de *RRHH PYMES* es Calle 46B 22-76 Concordia.

Dentro de las alternativas para la ubicación de la empresa se aclara que no contará con obstáculos de tipo legal ya que el sector es apto para este tipo de actividad y es una de las zonas más atractivas de Bucaramanga, Cabecera, zona en donde se ubica un sinnúmero de establecimientos comerciales y empresas de prestación de servicios.

La locación cuenta con un espacio amplio para que los empleados puedan desempeñar sus funciones en un ambiente cálido y tranquilo.

3.3. INGENIERIA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha técnica del servicio

Cuadro 35. Ficha del Servicio

FICHA TECNICA DEL SERVICIO			
	Servicio	Precio	Duración (implementación)
Temas:	Asesoría profesional en Recursos Humanos *Legislación laboral *Tecnología para la Administración de recursos humanos *Elaboración de manuales de procedimientos *Diseño de estructuras de compensación *Mejoramiento del clima laboral *Realización efectiva de selección de personal *Liquidación de nomina	\$ 181.500	4 horas
Servicios Complementarios	Selección efectiva de personal	\$ 200.000	4 horas
	Diseño e implementación de programas de formación y desarrollo	\$ 300.000	4 horas
	Estudios de clima laboral	\$ 1.000.000	7 horas

3.3.2. Descripción técnica del proceso. Se solicita una cita para realizar una visita comercial, en esta se presenta la propuesta del servicio, con una explicación del funcionamiento y las ventajas que tiene, el posible cliente decide si está interesado o no, si no está interesado se registra en una base de datos para posterior seguimiento.

Si está interesado, se hace una reunión con las partes directamente involucradas en el servicio para determinar qué es lo que desean exactamente con este y el cliente envía el formato de requisición del servicio a RRHH PYMES.

El Director profesional crea la orden de servicio en el sistema y asigna el asesor que se encargará de cada cliente.

El primer paso para la prestación del servicio como tal, es realizar un diagnóstico del proceso en su estado actual en conjunto con las personas clave de la empresa cliente, en este paso también se establecen los indicadores necesarios para al final medir el grado de cumplimiento y satisfacción del cliente.

Una vez realizado el diagnóstico se procede con el segundo paso que consiste en planear y diseñar en equipo, el asesor profesional y junior, la estructura del servicio con el fin de dar solución a las necesidades del cliente y lograr los objetivos propuestos,

El tercer paso es realizar la implementación, que se hace de la mano con el cliente, brindando acompañamiento, realizando el seguimiento con el fin de garantizar que se ejecute según lo planeado.

El cuarto paso es revisar los indicadores y el grado de cumplimiento y mejora, se dan las indicaciones al cliente de como estandarizar los procedimientos para que después de haber terminado la asesoría estos siga funcionando correctamente.

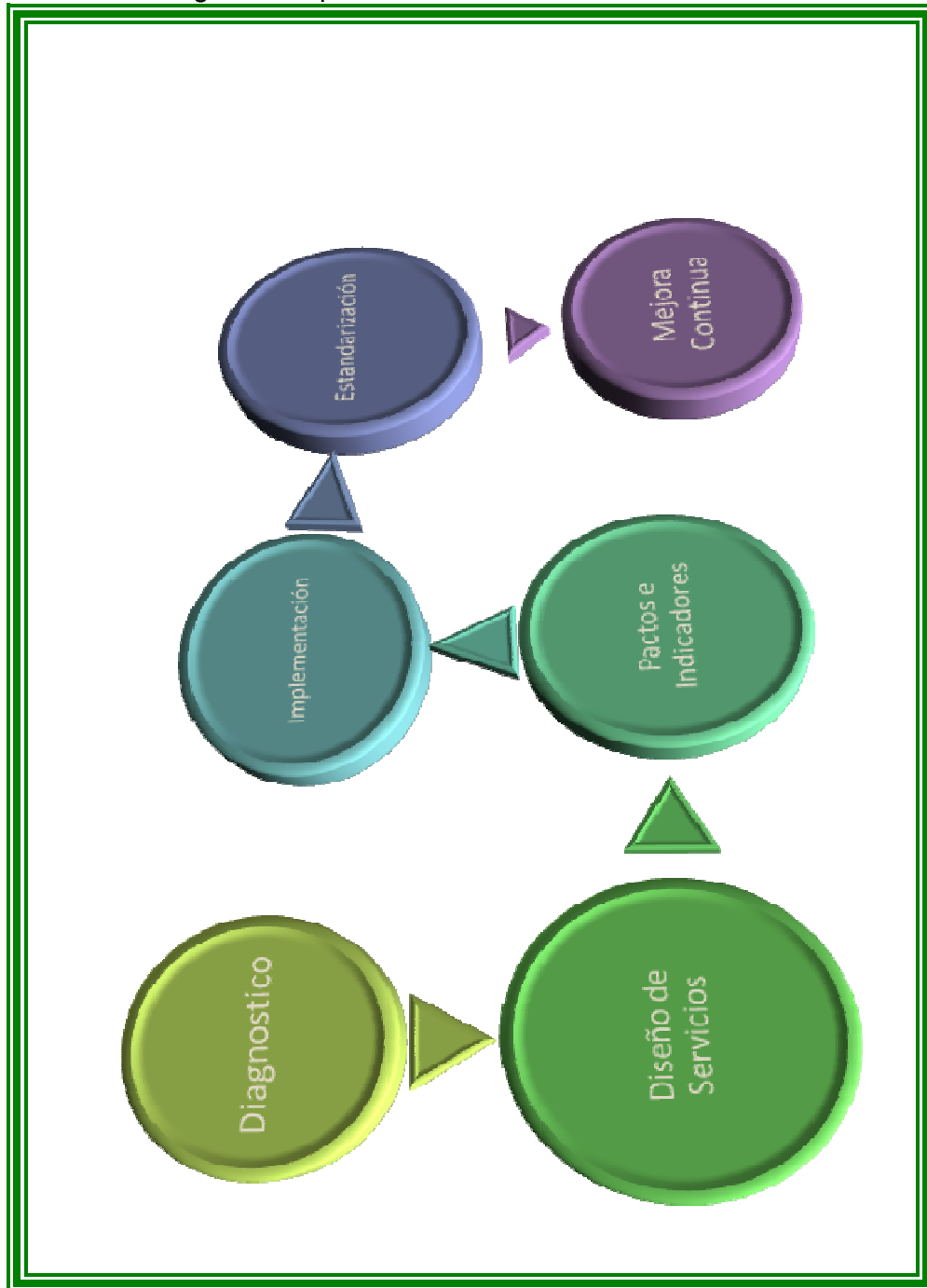
El siguiente paso es entregar el formato de evaluación al cliente para medir el grado de satisfacción de los servicios recibidos por RRHH PYMES.

El Director Profesional registra la evaluación en el sistema y hace una retroalimentación con todo el equipo profesional en la reunión semanal con el fin de tomar medidas necesarias para mejorar el servicio y estar continuamente trabajando por posicionar la compañía RRHH PYMES como una de las importantes de asesoría en Recursos Humanos en la región.

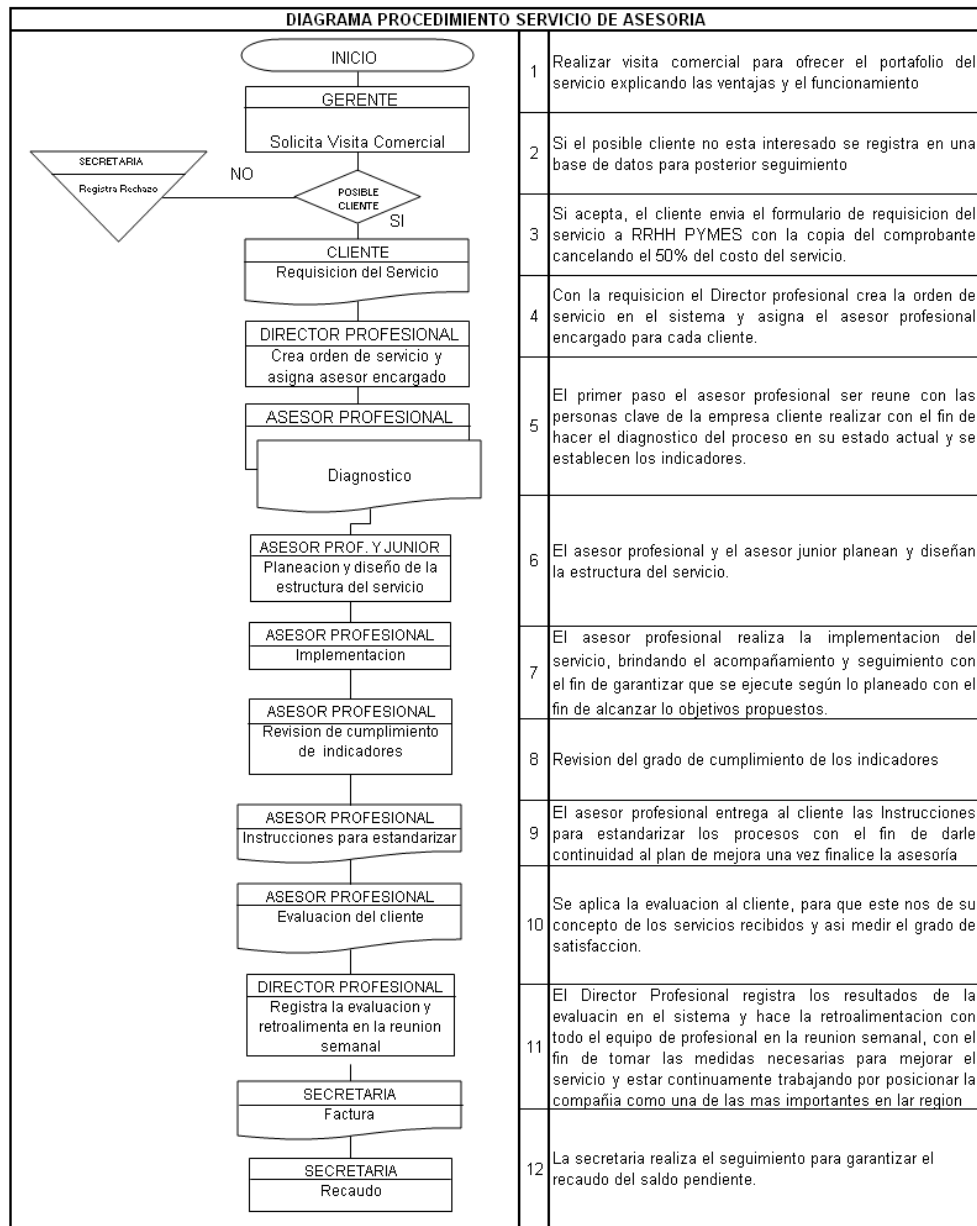
Finalmente se expide y entrega la factura al cliente. La secretaria hace el seguimiento para cobro de esta.

3.3.3. Diagrama de operación, proceso y procedimiento:

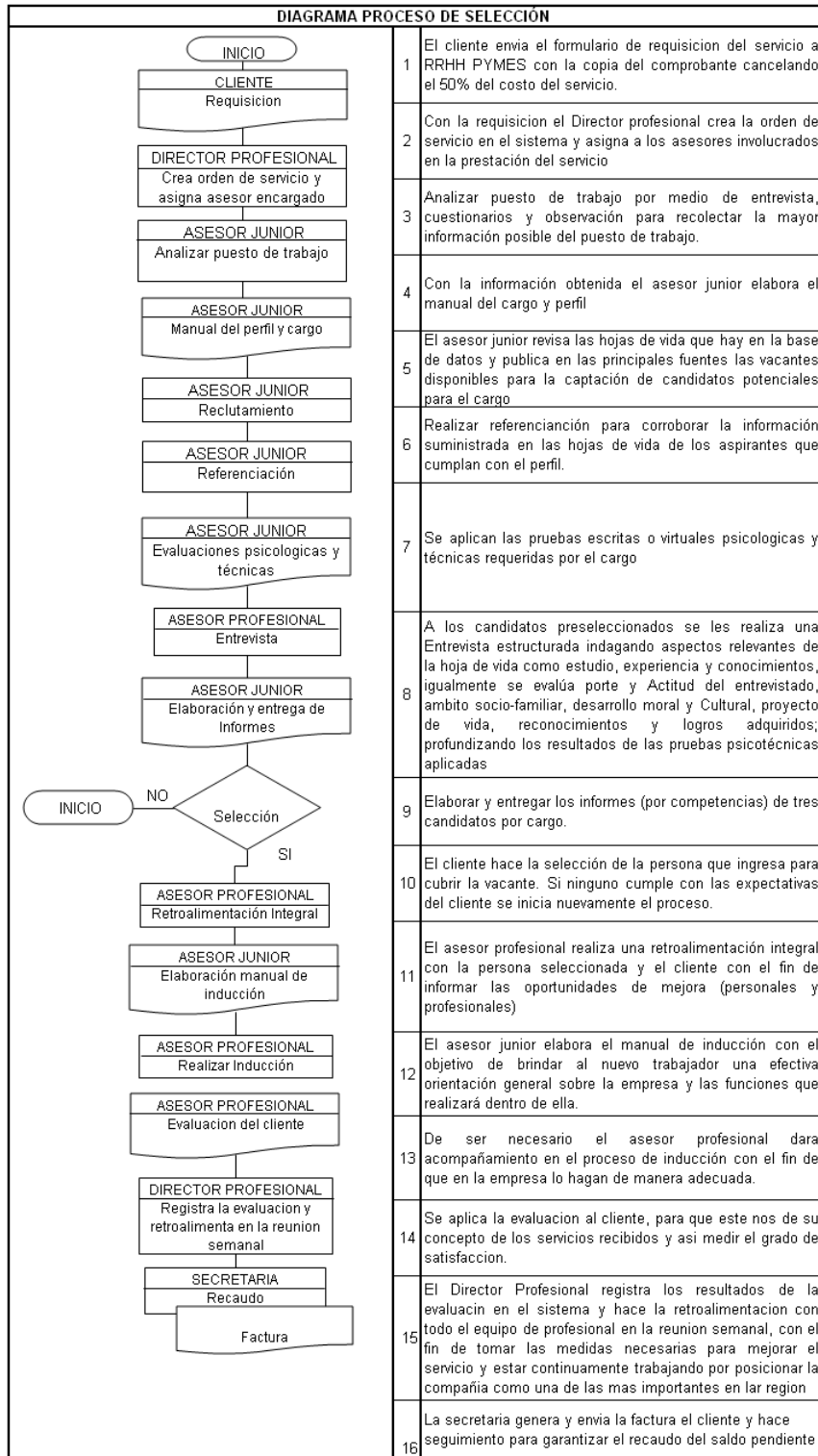
Grafica 31. Diagrama de proceso



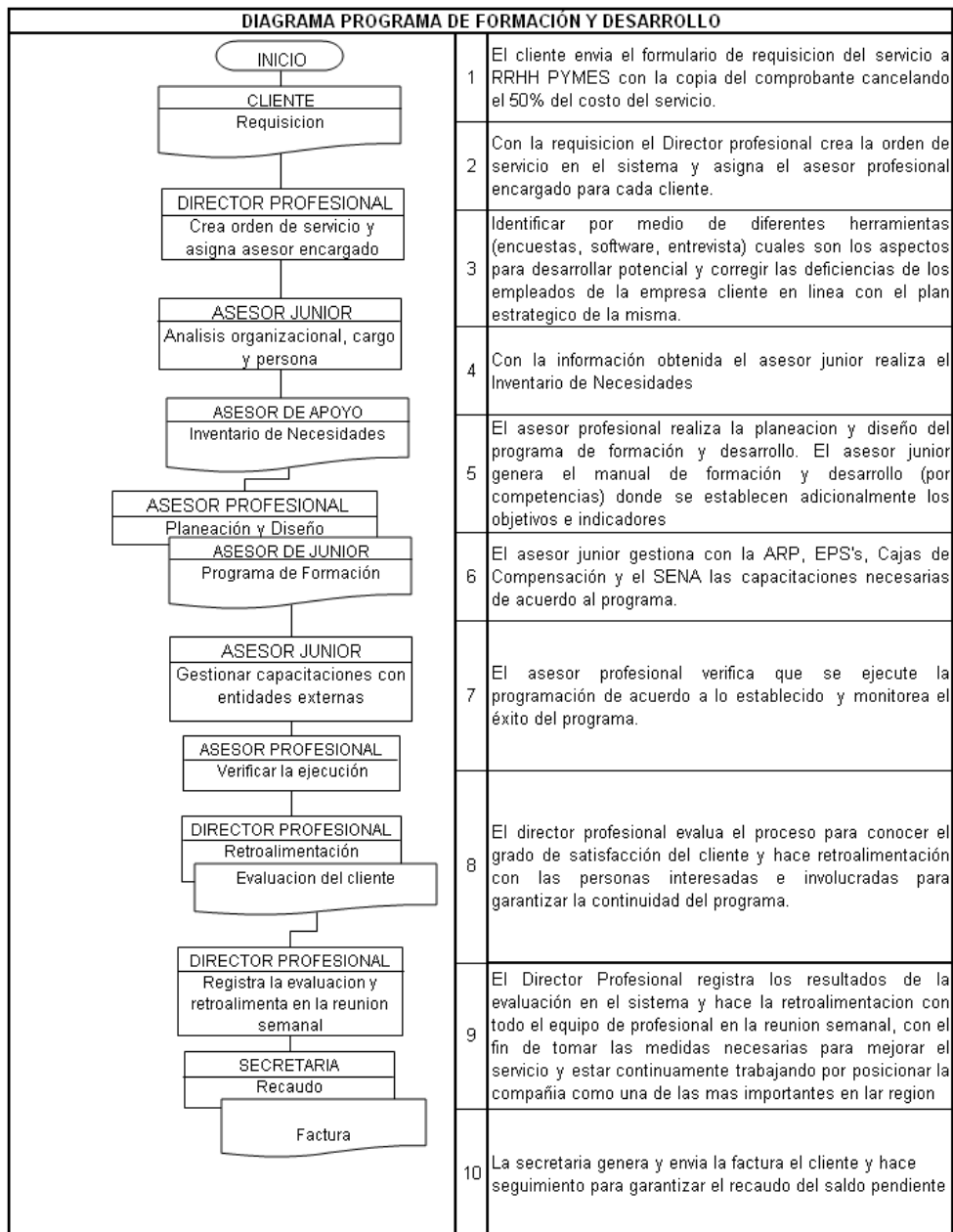
Gráfica 32. Diagrama de Flujo del servicio



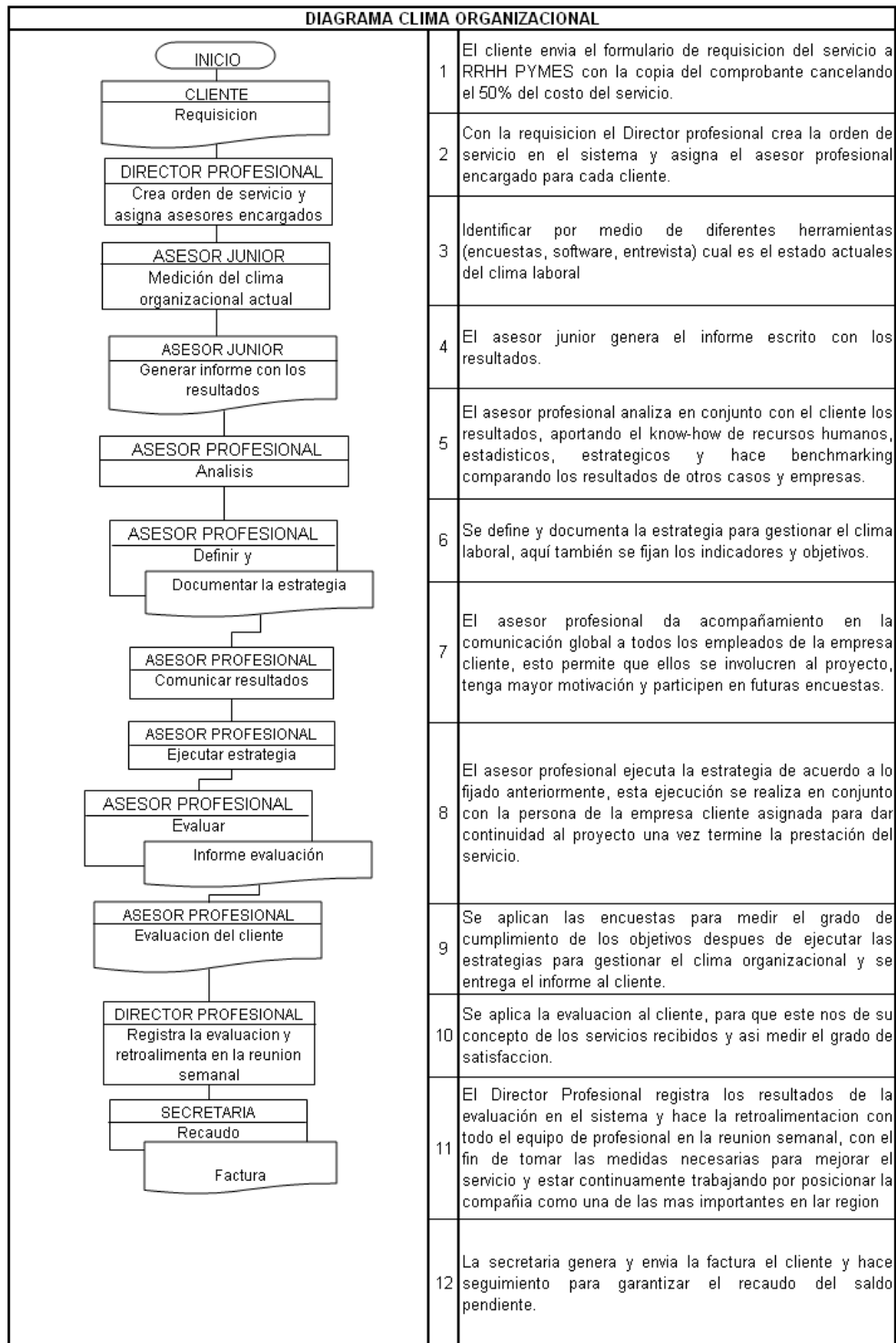
Gráfica 33. Diagrama de Flujo de Selección de personal.



Gráfica 34. Diagrama de Flujo del programa de formación y desarrollo



Gráfica 35. Diagrama de Flujo del programa de clima laboral



3.3.4. Control de calidad. RRHH PYMES trabaja para satisfacer las necesidades de sus clientes, con la prestación de servicios oportunos, eficientes y confiables, gracias a un equipo de trabajo competente, avances tecnológicos y mejora continua de los procesos, enmarcados dentro de un alto compromiso gerencial.

Dentro de sus objetivos de calidad están:

- ✓ Cumplir con el plan de desarrollo del personal de la planta establecido por la empresa.
- ✓ Promover el mejoramiento del clima organizacional o el ambiente laboral dentro de la empresa RRHH PYMES y empresas cliente.
- ✓ Realizar seguimiento quincenal de los procesos de asesoría profesional evidenciando acciones de mejora en el resultado de los mismos.
- ✓ Organizar para la conducción de los proyectos.
- ✓ Organizar para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
- ✓ Diagnosticar las causas que originan las falencias en la prestación de los servicios.
- ✓ Proveer las soluciones necesarias.
- ✓ Probar que la solución es efectiva bajo las condiciones de operación.
- ✓ Proveer un sistema de control para mantener lo que se ha ganado.
- ✓ Mantener el índice de satisfacción de los clientes (empresa usuaria).
- ✓ Brindar una garantía de servicio basada en el cumplimiento de una asesoría profesional adicional de dos horas para clientes insatisfechos la cual estará a cargo del responsable del servicio.

3.3.5. Recursos. Para llevar a cabo el logro de los objetivos en la empresa de prestación de asesoría profesional RRHH PYMES se requiere de una serie de recursos o elementos que al ser administrados correctamente podrán contribuir en su alcance de manera eficiente

3.3.5.1. Recurso Humano. Es el recurso más importante para la empresa, tanto que sin este simplemente no podría existir.

Del profesionalismo y calidad en el talento humano y las actividades que estas personas realicen y lleven a cabo dentro de la empresa, además de otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, intereses vocacionales, actitudes, motivación, experiencias, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc., depende la calidad en el servicio.

Dentro de la empresa inicialmente se contrataran doce (12) personas de planta y una persona por contrato de prestación de servicios.

3.3.5.2. Recurso Físico. Las instalaciones de la empresa RRHH PYMES dispondrá de la infraestructura necesaria para operar de la mejor manera, con espacios amplios y cómodos, muebles y oficinas ergonómicas que brinden agrado a las personas que las visitan.

Se tendrá para cada área los equipos de cómputo necesarios para el desarrollo normal de todas las actividades de la empresa. Inicialmente será de dos (4) computadoras IBM de mesa, de última tecnología y buena capacidad, (1) computador que será destinado a uso de servidor, dos (2) computadores portátiles, un switch para conexión de 13 computadores en red, una impresora CP3520 HP color Láser jet, una impresora más sencilla HP Deskjet F4180 y un video beam.

Adicionalmente cada asesor cuenta con un equipo portátil de su propiedad para la prestación del servicio.

Fax, planta telefónica para dos líneas fijas ilimitadas y una de celular y 8 extensiones, de tal manera que faciliten la comunicación y el flujo de la información entre las demás áreas; también se contará con servicio de Internet banda ancha de 4000k, contratado con la empresa TELMEX para poder realizar consultas de índole estrictamente profesional y laboral.

Por otra parte, se tendrá bajo el servicio de RRHH PYMES los planes de telefonía móvil corporativa de Movistar, ocho líneas de \$45.000 y dos de \$62.120, teniendo en cuenta que los asesores, el director profesional, ejecutivo comercial y el gerente estarán gran parte del tiempo fuera de la oficina y que este proveedor brinda dentro de este servicio las llamadas ilimitadas entre las líneas de la empresa.

3.3.5.3. Recurso de insumos. En el proceso de producción de servicios de asesorías, el uso de insumos permiten llevar a cabo su ejecución lo cual hace necesario prever en todo el proceso de planeación y por consiguiente determinar las necesidades de insumos durante el horizonte temporal del proyecto, los cuales van a facilitar el desarrollo del proyecto,

sumado a ello la política de inventarios para insumos que en la empresa se puedan establecer.

En el proceso productivo para la prestación del servicio de asesoría, intervienen una gran variedad de insumos, los cuales se pueden clasificar en:

1) Insumos principales: Para este caso, el insumo principal será la información, la cual interviene directamente en el proceso de prestación del servicio transmitiéndose y transformándose hasta alcanzar el objetivo y la satisfacción de los clientes.

2) Insumos secundarios: Son los que no intervienen directamente en el proceso de prestación del servicio de las asesorías pero que son indispensables para su ejecución como la información en CDs, USB, folletos, videos, acetatos, las planillas de recolección de firmas del servicio, la energía eléctrica.

3.3.6. Estudio de proveedores. Para el caso de la empresa de asesoría profesional en recursos humanos son los siguientes: Telefónica Movistar, Gestión Organizacional y Servicios Empresariales GOSEM, Electrificadora de Santander, Telmex y Papelería Didáctica S. A. y, Legis.

- Movistar¹⁷: Telefónica Móviles legalizó su composición accionaría en Colombia desde octubre de 2004, después de adquirir las operaciones de Bellsouth en 10 países de Latinoamérica. Esta compañía integró la marca Movistar, convirtiéndose en la principal operadora de comunicaciones inalámbricas con una sola marca en los países latinoamericanos y España. En Colombia Telefónica Móviles es el segundo operador en número de clientes. Cuenta con una extensa cobertura a lo largo del territorio nacional y con un portafolio de productos y servicios en prepago, postpago, datos y contenidos. Su fortalecimiento de la red GSM le permitió ofrecer al mercado un mejor y variado portafolio de equipos móviles a precios altamente competitivos. En los últimos seis años, Telefónica Móviles ha estado en los primeros doce mejores lugares para trabajar de Colombia, según Great Place to Work Institute.

- Gestión Organizacional y Servicios Empresariales GOSEM¹⁸: Es una empresa que desarrollan soluciones tecnológicas y servicios empresariales que permiten optimizar procesos en las empresas. GOSEM ha desarrollado sistemas avanzados y en línea que automatizan y virtualizan los procesos de inducción, formación y gestión de

¹⁷ <http://www.movistar.com.co/sitio/home.php#S1&seccion=23>

¹⁸ <http://www.gosemsa.com/>

conocimiento en las compañías, auditorias y actualizaciones, entre otros temas.

- Electrificadora de Santander “ESSA”¹⁹: La Electrificadora de Santander S.A. ESP, es una empresa que genera, transmite, distribuye y comercializa energía eléctrica en los municipios del Departamento de Santander y algunos municipios del sur de los Departamentos de Cesar, Bolívar y Norte de Santander, en la República de Colombia. Su sede principal es la Ciudad de Bucaramanga en la calle 28 # 18-15.

Cuenta con más de 115 años de experiencia en el sector eléctrico colombiano y actualmente está integrada por cuatro (4) negocios: Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de energía eléctrica. Tiene una cobertura del 96.20% (99.85% Urbana y 87.34% Rural) y con el fin de atender sus clientes, el Negocio de Transmisión y Distribución dispone de 66 subestaciones (de Transmisión, Subtransmisión y Distribución) y más de 33.000 km de redes. El mercado atendido está compuesto por más de 492.502 clientes que diariamente consumen en promedio más de 3'000.000 kWh.

La ESSA es una sólida Empresa que trabaja con la premisa de enfocar toda su gestión corporativa a la satisfacción de sus clientes. Es una compañía que tiene como objetivo principal generar valor agregado y crecimiento con rentabilidad, además cuenta con la Certificación de la Calidad, NTC ISO 9001: 2000.

- Telmex²⁰: Es la compañía líder de telecomunicaciones en América Latina, con operaciones en México, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Perú y Estados Unidos.

Telmex y sus subsidiarias ofrecen la más amplia gama de servicios avanzados de telecomunicaciones, que incluyen transmisión de voz, datos y video, acceso a Internet y soluciones integrales para todos los segmentos del mercado de las telecomunicaciones; la atención de clientes de la pequeña y mediana empresa, así como para grandes corporativos nacionales e internacionales, gracias a la gran capacidad técnica y de cobertura que brindan sus redes de acceso y transporte, que le han permitido un constante nivel de crecimiento en los productos y servicios que ofrece al mercado.

Para el caso de la empresa RRHH PYMES se toma en cuenta la información referente a los servicios de telefonía e Internet, los cuales van

¹⁹ <http://www.essa.com.co>

²⁰ http://www.telmex.com/co/esto/quienes_somos.html

a ser utilizados para el desarrollo de las actividades diarias. La línea telefónica es un servicio básico de telecomunicaciones, cuyo objeto es la transmisión conmutada de voz a cualquier destino.

No implica cargos por derechos de conexión, voz de alta calidad, sin eco ni interrupciones, realizar o recibir llamadas, independiente de la energía eléctrica, completar llamadas a números locales o celulares, nacional o internaciones y permite el manejo interno de extensiones.

El servicio de Internet banda ancha ADSL permite establecer la conexión a la red de Internet a través del par de cobre de la línea telefónica convencional, utilizando la línea telefónica como medio, sin interferir el servicio habitual de voz. Además beneficios tales como la fácil instalación a través de la acometida telefónica, sin ocupar la línea telefónica, soporte técnico gratuito las 24 horas del día los 7 días de la semana, mayor velocidad y estabilidad en la navegación, acceso exclusivo, pago a través de la factura telefónica, MODEM inalámbrico con conexión desde cualquier parte.

- Papelería Didáctica S. A²¹: es una empresa con una trayectoria de 27 años, cuenta con personal altamente calificado para atender a sus clientes de la mejor manera, ofrece asesoría en cuanto a sus productos, para que sus compradores obtengan lo que realmente necesitan y al precio justo. Está ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la Calle 48 No. 22-56.

Dentro de su portafolio de productos ofrece la línea de útiles para oficina con insumos para computadores, impresoras, periféricos, formas continuas e impresas; la línea escolar, línea tecnológica y línea Aseo y Cafetería.

- Legis²²: Es la principal empresa proveedora de información legal en América Latina con operaciones en Colombia, Venezuela, Perú, Chile, México y Argentina.

Ha trazado un camino de desarrollo en todo el mundo hispano hablante por medio de la creación de unidades estratégicas de negocio apoyadas en la investigación y en las nuevas tecnologías, que han permitido llevar a miles de profesionales, de diferentes áreas, información oportuna, confiable y práctica.

Posee la experiencia más sólida, como proveedor de información jurídica

²¹ <http://www.papeleriadidactica.com/>

²² <http://www.legis.com.co/>

actualizable. Ha creado una exitosa metodología de compilaciones de información profesional que se inició en el sistema de hojas sustituibles y se ha perfeccionado con las tecnologías informáticas: CD ROM e Internet.

Más de 100 profesionales entre abogados, contadores, periodistas, lingüistas y filósofos se encargan de ofrecer a sus clientes contenidos que le ayudan a resolver sus consultas con análisis, ejemplos prácticos y actualizaciones periódicas.

Las publicaciones de LEGIS son elaboradas con metodologías comprobadas con más de 53 años de experiencia y soportadas en últimas tecnologías, ofreciendo a sus clientes publicaciones confiables, rigurosas y de extraordinaria calidad.

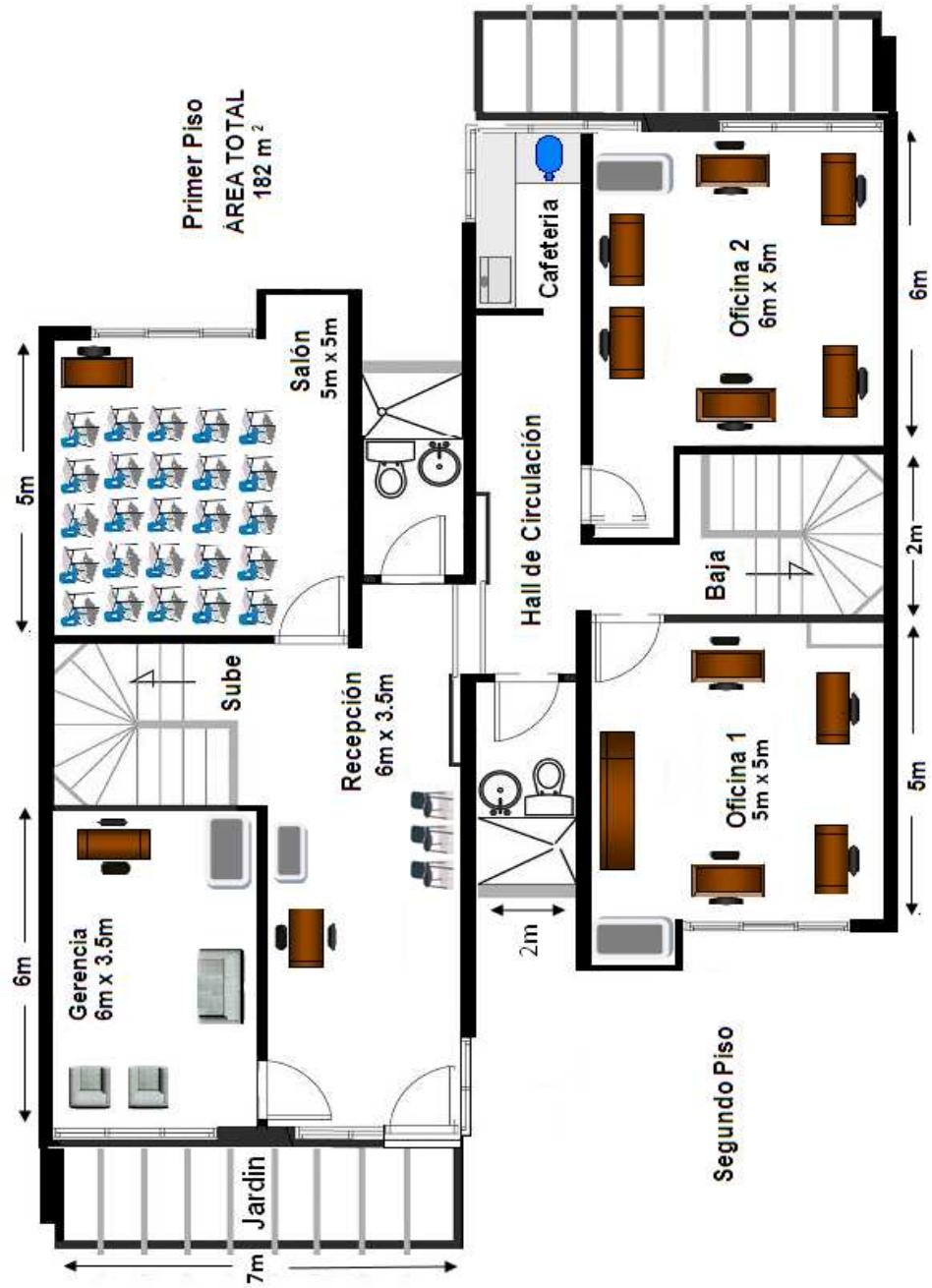
Para facilitar la información cuenta con portales como Legis Comex, Legis Móvil, Gestión Humana, Catering, Keeper Mate, Legis Net, los constructores, los negociantes, medilegis, formas Minerva, el pupitre, entre otros.

- PSIGMA CORP²³: Es una empresa que brinda soluciones en sistemas de evaluación psicológica y organizacional con estándares internacionales, a través de tecnología de vanguardia 100% Internet. Cuenta con evaluaciones creadas y adaptadas a la cultura hispanoamericana, totalmente ajustables a sus necesidades, para el desarrollo individual, grupal y organizacional. Durante la última década ha brindado asesoría a más de 2500 organizaciones en Latinoamérica, con representación en más de 11 países, posicionándose como líder en evaluación de Gestión Humana.

²³ <http://www.psigmacorp.com/WEB/Colombia/INICIO/inicio.htm>

3.3.7. Distribución de planta

Grafica 36. Plano



3.3.8. Logística de la distribución. Los departamentos o zonas básicas requeridos para la empresa son los siguientes: La recepción, la gerencia, la sala de capacitación y dos oficinas de consultoría.

Primer piso: En ésta área del lugar estará ubicada la recepción, la gerencia, la sala de capacitación y un sanitario. En el área de recepción estará ubicada la secretaria, en este espacio se adecuará un escritorio, una silla de escritorio, cuatro sillas de espera y un archivador. En la sala de capacitación se adecuarán 25 sillas, un escritorio, una silla y un tablero; y en la gerencia estarán tres sofás, un archivador, un escritorio, una silla de escritorio, y una silla de espera.

Segundo Piso: En esta área estarán dos oficinas, la estación de cafetería y un baño. En la oficina número uno se adecuará cuatro escritorios, cuatro sillas de escritorio, dos sillas de espera, un archivador pequeño y el mueble grande de archivo general. La oficina número dos tendrá seis escritorios, seis sillas de escritorio, dos sillas de espera y un archivador pequeño. En la oficina uno, estarán ubicados el Director Profesional, el Ejecutivo Comercial y dos Asesores Junior; en la oficina número dos estarán ubicados los Asesores Profesionales. El contador realizará ocasionalmente su labor en alguna de las oficinas que se encuentre disponible en el momento de realizar la prestación del servicio.

Sección	Área (m ²)
Recepción: Secretaria	18,5 m ²
Gerencia:	18.5 m ²
Sala de capacitación	25 m ²
Oficina 1: Área de Apoyo y Gestión Comercial	25 m ²
Oficina 2: Área de Profesionales	30 m ²

3.4. CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA DEL PROYECTO

Es un proyecto viable que tiene todas las posibilidades para empezar sus actividades en el sector de consultoría en Bucaramanga, porque existen muy pocas empresas con un sistema completo y garantizado de consultoría en recursos humanos en esta ciudad.

Hay disponibilidad de los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, contado con personal altamente calificado, nuevas tecnologías de comunicación e información que generaran en el mercado objetivo atracción y confiabilidad.

Se determinó que la capacidad en horas de asesoría inicial será de 17.136 distribuidas entre los servicios de mayor interés para las PYMES en consecuencia con la información arrojada en el estudio de mercados.

Con este estudio se muestra la empresa RRHH PYMES como una herramienta poderosa para la prestación de servicios de recurso humano, la cual se puede utilizar en un caso real con resultados eficientes que el cliente pueda evaluar. Esto tiene un alto impacto a nivel organizacional, puesto que muestra la relevancia de utilizar una metodología formal para mejorar la calidad y el desempeño de todos los empleados dentro de sus funciones diarias y así lograr el alcance de sus objetivos.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1. FORMA DE CONSTITUCION

Será una sociedad limitada conformada por tres socios, con unos aportes de \$25.189.495 cada uno.

Los pasos para la constitución legal son:

- a. Registros públicos
- b. Identificación de la razón social: este trámite se realiza para evitar que el nombre que hayamos elegido para nuestra sociedad duplique el de otras empresas. Para ello se siguen los siguientes pasos:
 - Seleccionar el nombre Comercial o Razón Social.
 - Realizar la búsqueda del nombre en Registros Mercantiles, con el fin de verificar que no exista otro igual.
- c. Elaborar la minuta
- d. Ir a la notaría
- e. Realizar el pago del impuesto de registro sobre la escritura de constitución en la oficina de Rentas Departamentales,
- f. Adquirir el formulario de matricula mercantil: Adquirir en la Cámara de Comercio el formulario de Matrícula Mercantil “Sociedades Comerciales”, posteriormente debe presentar en la ventanilla de la Cámara
- g. Registro de Libros de Comercio: Están compuestos por los libros de contabilidad, libros de actas, libros de registro de aportes, comprobantes de las cuentas, los soportes de contabilidad y la correspondencia relacionada con sus operaciones.
- h. Una vez matriculada la sociedad o empresa, el propietario de esta o el representante legal debe presentar y solicitar el registro de los libros de comercio, con carta dirigida a la Cámara de Comercio y diligenciar el formulario de solicitud respectivo. Los libros son los siguientes:
 - Libro auxiliar: se lleva para registrar detalladamente en orden cronológico las cuentas principales, totalizando débitos, créditos y saldo que pasa al final de cada período al libro diario y al libro mayor, este libro no requiere ser registrado en la Cámara de Comercio.
 - Libro caja – diario: en este libro se pasan las operaciones contables en orden cronológico, en forma individual o por resúmenes que no excedan de un mes.

- Libro mayor: en este libro se pasan las operaciones por cuentas utilizando el sistema de partida doble; permitiendo establecer el resumen mensual de todas las operaciones para cada cuenta.
- Libro inventario y balance: se debe hacer un inventario y un balance general al iniciar sus actividades y por lo menos una vez cada año para conocer en forma clara y completa la situación del patrimonio.
- Libro de accionistas: en el se escriben las acciones, anotando el título, el número y la fecha de inscripción, al igual que los cambios de propietario.
- Libro de actas: los libros de actas pueden ser de dos clases: libros de actas de asamblea de socios y libro de acta de junta directiva. El primero lo deben llevar todas las sociedades, el segundo solo en las que posean junta directiva.

En los libros de actas, deben anotarse en orden cronológico las actas de las reuniones, las cuales deberán ser firmadas por el secretario y presidente de la reunión.

La primera hoja de cada libro debe presentarse rotulados (marcados) a lápiz en la parte superior con el nombre de la sociedad y la destinación que se dará a cada libro, así como numerarse consecutivamente y no tener ningún registro contable.

- Ir a la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), para que obtenga el número de identificación tributaria (NIT), el cual es necesario para identificarse en el desarrollo de las actividades comerciales. Para este número de identificación, el cual es expedido en una tarjeta, se debe realizar el trámite correspondiente en la DIAN, que se encuentre en el municipio donde se está domiciliado. Pasos a seguir:

Con el certificado de existencia y representación que solicite en la Cámara de Comercio, diríjase a la DIAN y solicite el formulario de RUT (registro único tributario), por medio del cual se puede realizar los siguientes trámites, entre otros:

- Asignación de NIT
- Inscripción en el registro de vendedores si es responsable de IVA.

- Una vez adquirido y diligenciado el formulario, preséntese ante la DIAN, con los siguientes documentos:

- Formulario de RUT diligenciado en original y dos copias.
- Copia de la escritura pública de constitución.

- Certificado de existencia y representación, expedido por la Cámara de Comercio, con fecha no mayor a tres meses antes de su presentación.
 - Fotocopia de la cédula del representante legal.
- k. El registro de Impuestos sobre las ventas (IVA), se puede hacer en el momento de realizar la solicitud del NIT. Los responsables del régimen simplificado no tienen obligación de declarar el IVA, los responsables del régimen común deben hacerlo bimestralmente en las fechas que indique el calendario tributario, el cual puede adquirir directamente en la DIAN
 - l. Simultáneamente con la solicitud del formulario RUT, usted puede solicitar el formulario para que la DIAN le autorice la numeración para las facturas que usará en su negocio
 - m. Afiliación a la Aseguradora de Riesgos Profesionales (ARP) Algunas de ellas son: Una vez elegida la ARP, el empleador debe llenar una solicitud de vinculación de la empresa al sistema general de riesgos profesionales, la cual es suministrada sin ningún costo por la ARP, dependiendo el grado y la clase de riesgo de las actividades de la empresa, ellos establecen la tarifa de riesgo la cual es un porcentaje total de la nómina y debe ser asumida por el empleador, dicho valor se debe pagar cada mes.
 - n. Vinculación de los empleados al sistema de seguridad social: Se debe inscribir a alguna entidad promotora de salud (EPS) a todos sus trabajadores, los empleados podrán elegir libremente a que entidad desean vincularse (Coomeva, Susalud, Cafesalud, Cruz Blanca, entre otras). Una vez elegida, el empleador deberá adelantar el proceso de afiliación tanto de la empresa como para el trabajador, mediante la diligenciamiento de los formularios, los cuales son suministrados en la EPS elegida.
 - o. Afiliación de empleados a AFP: El empleador debe afiliar a todos los miembros de la empresa al fondo de pensiones, el cual el trabajador podrá elegir. Una vez elegido se llena la solicitud de vinculación, la cual se la suministra el fondo.
 - p. Aportes Parafiscales: Son pagos a que está obligado todo empleador a cancelar sobre el valor de la nómina mensual a través de las cajas de compensación familiar para: Subsidio familiar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y SENA. Para realizar la respectiva inscripción, se debe adquirir un formulario en la Caja donde desea afiliarse (Comfenalco), donde le entregarán adjunto el formulario de afiliación al ICBF y al SENA.

Los pasos para la afiliación de la empresa son:

Presentar solicitud escrita, suministrada por la Caja de Compensación Familiar, donde conste: domicilio, NIT, información sobre si estaba afiliado

o no a alguna caja de compensación familiar. A la solicitud se le debe anexar lo siguiente:

- Fotocopia de la cédula si es persona natural
- Certificado de existencia y representación legal vigente si es persona jurídica.
- Relación de trabajadores indicando para cada uno: número de cédula, nombre completo y salario actual.
- Formulario diligenciado de afiliación a la empresa.

Para afiliar al trabajador debe:

- Presentar el formulario de inscripción del trabajador debidamente diligenciado.
- Adjuntar los documentos necesarios para inscribir las personas que tengan a cargo trabajadores.
- Una vez esté en la Caja de Compensación Familiar elegida, debe pagar durante los primeros diez días del mes, el valor correspondiente al 9% del total devengado en la nómina mensual, los cuales deberán ser asumidos por el empleador. La distribución del 9% es la siguiente:
 - 2% para el SENA.
 - 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
 - 4% para la Caja de Compensación Familiar.

4.2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA

4.2.1. Visión. RRHH PYMES tiene como su Visión para el año 2014 ser la empresa de servicios en Recursos Humanos más reconocida entre las Pymes de Bucaramanga, con servicios flexibles adaptados a las necesidades de cada cliente y soportadas en el mejor equipo profesional y el uso de tecnologías de comunicación e información.

4.2.2. Misión. RRHH PYMES es una organización de prestación de asesoría profesional en Recursos Humanos para medianas y pequeñas empresas de Bucaramanga, que ofrece soluciones integrales adaptadas a los requerimientos de sus clientes. Basados en el profesionalismo, calidad, eficiencia en sus servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, el desarrollo de sus colaboradores y los mejores resultados para sus accionistas.

4.2.3. Objetivos

- Ser una empresa de asesoría en recursos humanos confiable que permita a las medianas y pequeñas empresas tener acceso a este tipo de servicios.
- Prestar un servicio personalizado que garantice el cumplimiento los objetivos de cada cliente.
- Ser un negocio rentable para los socios, garantizando la permanencia de la empresa en el largo plazo
- Brindar un servicio eficiente y oportuno que contribuya al crecimiento de las PYMES de la región, creando lazos de fidelidad.
- Consolidarnos como líderes en la prestación de servicios de asesoría en Recursos Humanos a través de la tecnología actual y una red de atención personalizada para nuestros trabajadores y clientes
- Lograr que la planeación estratégica de RRHH PYMES sea flexible y dinámica que permita ajustarse a los requerimientos según las necesidades de las empresas cliente.
- Lograr que la empresa recupere la inversión total en el corto plazo.
- Lograr por medio de la campaña publicitaria que el 4% de las Pymes en la ciudad de Bucaramanga tomen los servicios de la empresa.

4.2.4. Políticas

- Política de confidencialidad de la información. En la que se designa la obligatoriedad de custodia de la información de la empresa y la importancia del sigilo profesional de los empleados.
- Política de mensajería corporativa. Tiene como finalidad definir los lineamientos para la recepción, envío, embalaje, y aseguramiento de la documentación; así como el envío y rastreo de mensajería y paquetería externa e interna.
- Política de asignación de equipo de cómputo y de comunicación. Especificar de manera clara la asignación de equipos de cómputo y telefonía móvil y su uso como herramientas de trabajo, así como los beneficios y obligaciones que el usuario adquiere desde el momento de su recepción. Esta política nace de la necesidad de brindar al personal de RRHH PYMES herramientas de trabajo útiles e innovadoras para el desempeño eficiente de sus funciones.
- Políticas y procedimientos para el uso de internet y equipo de cómputo. Señala de manera general la óptima utilización de los

programas y equipos de cómputo, su uso y resguardo, ya que los equipos, el acceso a internet y el correo electrónico son herramientas de trabajo que la empresa proporciona para ayudar a la eficaz, oportuna y segura realización de las labores.

- Política de solicitud de mantenimiento de equipos de cómputo y bases de datos. Tiene como objetivo definir los lineamientos sobre el envío a mantenimiento y reparación de los equipos de cómputo y equipos celulares de propiedad de la empresa y que están bajo la responsabilidad de los empleados usuarios.
- Política de solicitud de clave para acceso a la información que la empresa tiene en la página web. En la que la empresa le facilita el acceso a la información sistemática otorgando un usuario y una clave, que deberá ser custodiada y utilizada solo por el empleado usuario responsable.

De personal:

- La contratación del personal profesional que tendrá a cargo las labores de prestación de asesoría se realizará bajo las normas y condiciones establecidas en el manual de la empresa RRHH PYMES mediante la vinculación del personal que se estipule cumpla con los requisitos exigidos para tal fin.
- El Personal Profesional para realizar las labores de asesoría en las empresas cliente estará altamente calificado y con garantía mínima de tres (3) años de experiencia en el área a desenvolverse.
- Comprometerse a conservar la custodia de la información confidencial de la empresa siempre y en todo momento, además de responsabilizarse de manera primordial con una excelente prestación de servicio al cliente, de tal manera que contribuya al cumplimiento del objetivo social de la empresa.
- Todo el personal profesional inicialmente ingresará con un contrato a término fijo de 3 meses, que será tomado como tiempo de prueba, después de este se pasará a contrato a término indefinido.
- Los Asesores Junior ingresarán a la empresa por medio de un contrato de aprendizaje por un tiempo de seis meses.
- El Contador Público solo realizará sus funciones mediante un contrato por prestación de servicios.

De compras:

- Todo proveedor debe estar legalmente constituido
- Para todas las compras que excedan el monto de \$100.000 deben tener la autorización del Gerente y debe tener por lo menos 3 cotizaciones diferentes para optar por el precio más bajo.
- Todas las facturas y cuentas de cobro de los proveedores deben cumplir con todos los requisitos contables.
- Los pagos de las compras se harán a 30 días.

De Ventas

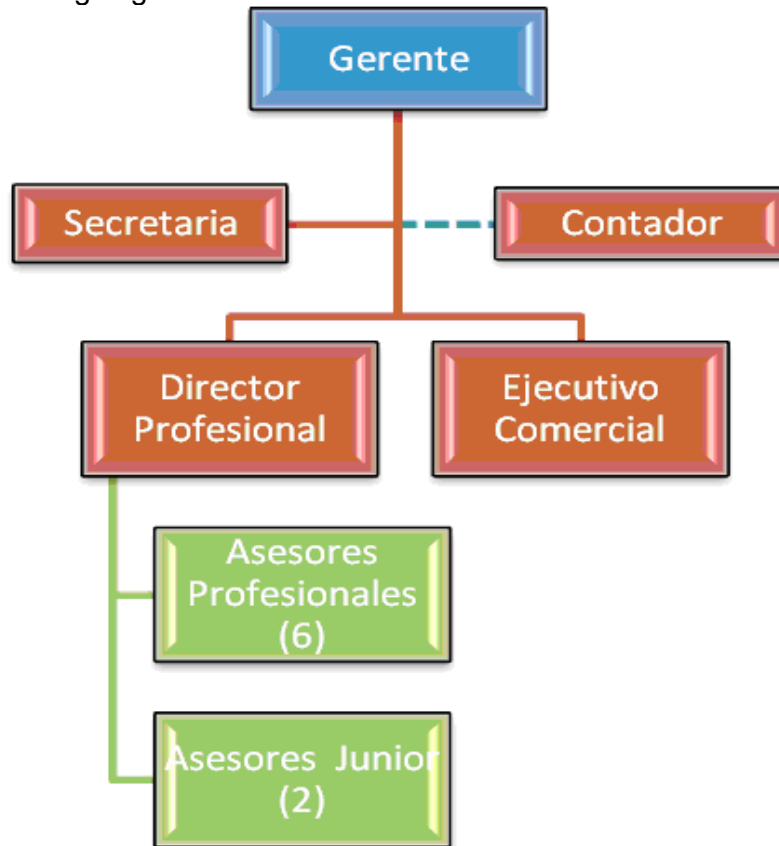
- Las empresas cliente deberán solicitar el servicio mediante el “Formato de Requisición del Servicio” entregado en la respectiva visita comercial.
- El pago de los clientes se recibe únicamente por medio de transferencia electrónica o consignación en cuenta empresarial, por ningún motivo se recibirá efectivo.
- Todos los clientes deben estar registrados en el sistema, con el seguimiento de este desde el primer contacto hasta el pago.

4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1. Organigrama. Para la presentación gráfica de la estructura administrativa de la empresa de asesoría profesional en recursos humanos se tomó el vertical (descendente) y en cuyo vértice superior se encuentra el máximo organismo. A la vez se muestra claramente la relación entre los diferentes cargos y jerarquías, teniendo en cuenta su grado de dependencia y los canales de comunicación que hay entre sí.

El organigrama estará estructurado con 13 cargos en total, de los cuales 12 serán de personal fijo y el contador que será por prestación de servicios.

Grafica 37. Organigrama



4.3.2. Descripción y perfil de cargos. El registro ordenado condensado de los requisitos para desempeñar un cargo dentro de la empresa prestadora del servicio de asesoría profesional de recursos humanos del proyecto, así como la descripción de las funciones a desempeñar estarán plasmadas en un manual de funciones muy bien elaborado, el cual se dará a cada funcionario como material de guía y consulta diaria.

También es posible reunir allí información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. Los perfiles de los cargos se describen con base en las competencias, teniendo en cuenta los procesos, los conocimientos requeridos, la experiencia exigida, los riesgos laborales y los indicadores de desempeño.

a) Descripción y Perfil del Gerente

RRHH PYMES	
GERENTE	
Número de Cargos Iguales:	Uno
Reporta a:	
Personas a cargo:	Trece (12)
Requisitos	
<p>Edad: 27 – 40 años Sexo: Femenino o Masculino Estudios Superiores: Ser profesional en alguna de las siguientes carreras: Ingeniería en Finanzas, Gestión empresarial, Contaduría Pública, Administración Financiera, Administración de Empresas, Administración de Personal o carreras afines. Especializado: En Alta Gerencia. Experiencia: Mínimo cinco (5) años en cargos afines. Características: Conocimiento en Finanzas, Mercadeo, Recursos Humanos, manejo de personal y excelentes relaciones comerciales.</p>	
<p>Descripción: El Gerente de la empresa de servicios de recursos humanos RRHH PYMES será una persona totalmente profesional y especializada en las diferentes áreas como finanzas, operaciones, presupuestos, mercadotecnia, recursos humanos, entre otros.</p>	
Objetivo principal del cargo	
<p>*Planificar, coordinar, registrar, controlar, ejecutar, velar por el alcance de objetivos de la empresa y mantener un nivel alto de competitividad en el mercado. Será el máximo responsable de las buenas relaciones comerciales con las empresas cliente y del buen funcionamiento de la empresa.</p>	
Funciones del cargo:	
<p>*Dirigir administrativa y comercialmente la empresa. *Ser el representante de la misma *Coordinar las actividades de todos los departamentos. *Asistir a las reuniones empresariales y gremiales. *Contactar y mantener excelentes relaciones comerciales con las empresas cliente. *Formular e integrar el Plan Operativo Comercial. *Delinear las diversas políticas a seguir contenidas en un plan de trabajo anual.</p>	

- *Ser el responsable de los aspectos financieros y de las inversiones.
- *Seleccionar el personal de la empresa RRHH PYMES.
- *Colaborar en el montaje de estrategias organizacionales mediante el control e idealización de la misión y visión de la empresa.
- *Conducir al cambio, innovando y transformando su entorno en cuanto a políticas de ingreso, evaluación del desarrollo, planes de carrera, premios, planificación de la organización y comunicación.
- *Velar por el buen desarrollo y funcionamiento conforme al plan estratégico.
- *Garantizar la aplicación de las normas y políticas del buen servicio dentro y fuera de la empresa.
- *Administrar y Coordinar la planeación y el cumplimiento de las políticas, normas procedimientos y servicios fijados por las directrices a fin de alcanzar el logro en la administración de recursos humanos, compras, infraestructura y recursos financieros.
- *Tomar los correctivos necesarios sobre el personal a su cargo.
- *Gestionar y supervisar las actividades de contabilidad general.
- *Elaborar, supervisar y hacer seguimiento de la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos de la compañía.
- *Ejecutar los procesos de adquisición de Bienes y Servicios.
- *Velar de manera directa por la confidencialidad de la información que maneja la empresa.
- *Revisar, supervisar, aprobar y firmar las contabilidades, Estados Financieros, Balance General y demás documentos necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la empresa.
- *Autorizar los pagos de sueldos y demás prestaciones a los empleados de la empresa.
- *Autorizar los pagos a proveedores.

Competencias:	
Capacidad de análisis. Negociación Servicio al cliente. Trabajo en equipo. Liderazgo.	Habilidad comunicativa Capacidad de decisión Planificación y Organización Tolerancia al estrés Orientación al resultado
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Vo.Bo. Empleado	<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Vo.Bo. Jefe Inmediato

b) Descripción y Perfil del Director Profesional

RRHH PYMES	
DIRECTOR PROFESIONAL	
Número de Cargos Iguales:	Uno (1)
Reporta a:	Gerente
Personas a Cargo:	Ocho (8)
Requisitos:	
Edad: 28 - 38 años Sexo: Femenino o Masculino Estudios Superiores: Profesional Máster con especialización en Talento Humano Experiencia: Mínimo tres (3) años Características: Conocimiento en Talento Humano, Administración de Salarios, Salud Ocupacional, Riesgos Profesionales, Clima laboral y legislación.	
Objetivo principal del cargo	
*Planear, direccionar y controlar el desarrollo e implementación de estrategias para el equipo de trabajo que conlleven a asegurar la optima prestación del servicio a los clientes y la satisfacción de los colaboradores. Tendrá a su cargo el grupo de profesionales responsables de prestar los servicios de asesoría a las pequeñas y medianas empresas clientes en Bucaramanga.	
Funciones del cargo:	
*Coordinar y apoyar los Asesores Profesionales y los Asesores Junior. *Administrar y controlar el presupuesto de gastos asignado al área. *Citar y coordinar reuniones con el personal a su cargo cuando sea necesario. *Programar y realizar las capacitaciones gratuitas de desarrollo de habilidades gerenciales a los empleados de las empresas cliente. +Ingresar al sistema la requisición del servicio. *Asignar a cada empresa cliente el personal necesario para el servicio de asesoría y demás servicios. *Llevar el registro y control de servicios programados, en proceso e implementados. *Visitar periódicamente las empresas cliente para atender sus inquietudes y demás. *Direccionar y mantener informada a la gerencia sobre todas las	

<p>actividades que se realizan durante la semana.</p> <p>*Tomar los correctivos necesarios sobre el personal a su cargo.</p> <p>*Realizar evaluaciones periódicas a los Asesores Profesionales y Asesores Junior.</p> <p>*Realizar un control y una evaluación periódica con las empresas cliente sobre la prestación del servicio.</p> <p>*Manejar registro interno de todas las debilidades que resultan de las evaluaciones y diseñar nuevas estrategias de mejoramiento continuo.</p> <p>*Entregar a la gerencia un informe mensual sobre las operaciones realizadas y las diferentes propuestas de estrategias de acción a implementar.</p> <p>*Desarrollar habilidades y competencias del equipo de trabajo.</p> <p>*Realizar la inducción del personal al cargo de Asesor Junior.</p> <p>*Incentivar el buen desempeño en el trabajo de las personas a su cargo.</p>	
Competencias:	
<p>Compromiso laboral</p> <p>Disciplina.</p> <p>Planeación y Organización</p> <p>Desarrollo de personas</p>	<p>Flexibilidad y autocontrol</p> <p>Habilidades comunicativas.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Servicio al cliente</p>
<p>_____</p> <p>Vo.Bo. Empleado</p>	<p>_____</p> <p>Vo.Bo. Jefe Inmediato</p>

c) Descripción y Perfil del Asesor Profesional

RRHH PYMES	
ASESOR PROFESIONAL	
Número de Cargos Iguales:	Seis (6)
Reporta a:	Director Profesional
Personas a cargo:	
Requisitos	
<p>Edad: 25 – 33 años Sexo: Femenino o Masculino Estudios Superiores: Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Psicología y Gestión Empresarial. Experiencia: Mínimo tres (3) años. Características: Conocimientos en Talento Humano, Administración de Salarios, Salud Ocupacional, Riesgos Profesionales y Clima laboral.</p>	
Objetivo del cargo	
*Diseñar, implementar y garantizar la prestación del servicio.	
Funciones del cargo:	
<p>*Presentar al Director Profesional el cronograma sobre las actividades a realizar con las empresas cliente. *Recolectar de la empresa cliente la información necesaria para el diseño de la estructura del servicio de asesorías. *Consultar en el sistema y procesar las requisiciones del servicio asignadas por el Director profesional. *Coordinar con los Asesores Junior el montaje de las estructuras de los servicios a su cargo. *Implementar en las empresas cliente los diferentes servicios de asesoría en recursos humanos: legislación laboral, sistema de seguridad social, tecnología para la administración de recursos humanos, asesorías para el mejoramiento del clima laboral, asesorías para realización efectiva de la selección del personal y liquidación de nómina. *Prestar el servicio de diseño de estructuras de compensación. *Realizar las entrevistas de los candidatos preseleccionados para los procesos de selección. *Realizar retroalimentación integral del personal seleccionado a la empresa cliente. *Realizar acompañamiento del personal seleccionado en el proceso de inducción al cargo en la empresa cliente. *Prestar el servicio de diseño e implementación de programas de formación y desarrollo. *Prestar acompañamiento permanente durante el proceso de</p>	

<p>implementación del plan de mejora del servicio del clima laboral.</p> <p>*Rendir un informe semanal sobre los servicios y gestiones realizadas en las empresas.</p> <p>*Archivar y custodiar la documentación que este bajo las responsabilidades de su cargo.</p> <p>*Actualizar diariamente en el sistema las bases de datos sobre los servicios prestados y las demás operaciones realizadas.</p> <p>*Diligenciar planillas de seguimiento sobre servicios prestados.</p> <p>*Elaborar y custodiar los materiales de apoyo de los servicios de la empresa.</p> <p>*Realizar encuesta a la empresa atendida sobre el servicio implementado.</p>	
Competencias:	
<p>Compromiso laboral.</p> <p>Comunicación escrita.</p> <p>Gestión y organización.</p> <p>Disciplina.</p> <p>Habilidades comunicativas.</p> <p>Servicio al cliente.</p>	<p>Capacidad resolutive</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Sentido de urgencia.</p> <p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Creatividad</p>
<p>_____</p> <p>Vo.Bo. Empleado</p>	<p>_____</p> <p>Vo.Bo. Jefe Inmediato</p>

d) Descripción y Perfil del Asesor Junior

RRHH PYMES	
ASESOR JUNIOR	
Número de Cargos Iguales:	Dos (2)
Reporta a:	Director Profesional
Personas a Cargo:	
Requisitos	
Edad: 23 – 29 años Sexo: Femenino o Masculino Estudios Superiores: Cursar Noveno o Décimo semestre en Psicología,, Administración de Empresas, Gestión Empresarial o Ingeniería Industrial. Experiencia: Ninguna Características: Conocimiento en sistemas Word, Excel, Power Point , software y demás programas.	
Descripción: Estudiante de pregrado que actualmente esté cursando dos últimos semestres universitarios. Ingresará para realizar la practica requerida para obtener el título profesional y de igual manera incorporarse a la vida laboral.	
Objetivo del cargo:	
Personal de planta encargado de realizar el montaje de las estructuras del servicio de asesoría, clima laboral, selección de personal y demás servicios que así lo requieran.	
Funciones del cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> *Atender las llamadas telefónicas a clientes internos y externos cuando sea necesario. *Elaborar las estructuras del servicio de acuerdo a las indicaciones dadas por el Director Profesional y el Asesor Profesional para efectuar la prestación del servicio por parte del Asesor Profesional. *Elaborar los materiales que se requieran para la prestación del servicio tales como videos, diapositivas, etc. *Realizar las encuestas para el servicio de clima laboral. *Realizar ajustes de los servicios cuando se requiera. *Elaborar los informes sobre las competencias en el servicio de selección prestado a las empresas cliente *Elaborar el manual de inducción para el candidato elegido por la empresa cliente. *Presentar al Director Profesional el cronograma sobre las actividades a realizar durante la semana. *Rendir al Director Profesional un informe semanal sobre las estructuras 	

<p>elaboradas, demás servicios y gestiones realizadas.</p> <p>*Elaborar manuales de funciones y procedimientos.</p> <p>*Archivar la documentación que este bajo las responsabilidades de su cargo.</p> <p>*Actualizar diariamente las bases de datos con las estructuras de servicio montadas y los servicios generados.</p> <p>*Elaborar y custodiar los materiales de apoyo de los servicios que ofrece la empresa.</p> <p>*Realizar la gestión de la solicitud y requerimientos por parte de las pequeñas y medianas empresas para que las ARPs, las EPS y las Cajas de Compensación Familiar presten servicios de capacitación a los cuales tienen derecho en caso de que la empresa cliente no haya utilizado estos servicios.</p>	
<p>Competencias:</p>	
<p>Compromiso laboral. Comunicación escrita. Gestión y organización. Disciplina. Habilidades comunicativas. .</p>	<p>Capacidad resolutive Trabajo en equipo. Sentido de urgencia. Relaciones interpersonales. Creatividad Facilidad de aprendizaje</p>
<p>_____ Vo.Bo. Empleado</p>	<p>_____ Vo.Bo. Jefe Inmediato</p>

e) Descripción y Perfil del Ejecutivo Comercial

RRHH PYMES	
EJECUTIVO COMERCIAL	
Número de Cargos Iguales: Reporta a: Personas a cargo:	Uno (1) GERENTE
Requisitos	
Edad: 23 – 29 años Sexo: Femenino o Masculino Estudios Superiores: Ser Tecnólogo o Profesional en carreras administrativas. Experiencia: Mínimo tres (3) años en el sector comercial en venta de intangibles. Características: Excelentes relaciones interpersonales y manejo de herramientas tecnológicas.	
Descripción: Estará en este cargo una persona profesional en el área administrativa y comercial involucrada directamente con la gestión comercial de la empresa y la consecución de los clientes.	
Objetivo del cargo:	
*Realizar una excelente gestión comercial para la consecución, mantenimiento y fidelización de los clientes.	
Funciones del cargo:	
*Realizar y llevar a cabo estrategias comerciales y de posicionamiento de los servicios ofrecidos por la empresa. *Realizar las visitas comerciales. *Realizar una atención inmediata a las requisiciones de los clientes. *Llevar a cabo el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia para el alcance de los objetivos de la empresa. *Actualizar diariamente en el sistema las bases de datos sobre la gestión comercial realizada. *Diligenciar planillas de seguimiento y control sobre servicios prestados por los Asesores Profesionales. *Generar informes mensuales sobre las actividades comerciales.	
Competencias:	
Energía Auto-motivación Integridad Disciplina. Trabajo bajo presión.	Orientación al cliente y a los resultados. Alta capacidad para perseguir los objetivos. Flexibilidad y autocontrol.

Orientación hacia el logro. Habilidades comerciales y de negociación.	Habilidades comunicativas. Servicio al cliente.
<u>Vo.Bo. Empleado</u>	<u>Vo.Bo. Jefe Inmediato</u>

f) Descripción y Perfil de la Secretaria

RRHH PYMES	
SECRETARIA	
Número de Cargos Iguales:	Uno (1)
Reporta a:	Gerente
Personas a cargo:	
Requisitos	
<p>Edad: 25 – 33 años Sexo: Femenino Estudios Superiores: Auxiliar Contable, Técnico en Contabilidad y Finanzas, Experiencia: Mínimo dos (2) años. Características: Conocimientos en Contabilidad, Word, Excel, Archivística, Recursos Humanos, Riesgos Profesionales Aportes Parafiscales, y excelentes relaciones interpersonales</p>	
Descripción: Estará a cargo de una persona técnicamente preparada, que se encargará básicamente de apoyar la Gerencia y demás áreas de la empresa.	
Funciones Principales:	
*Ejecutar los temas administrativos-operativos	
Funciones del cargo:	
<p>*Control y manejo de archivo. *Llevar la agenda de trabajo de la gerencia. *Enviar y recibir faxes. *Manejar la caja menor, la nómina y los pagos a proveedores. *Coordinar los servicios de mantenimiento y reparación de instalaciones, mobiliario y equipo a cargo de la Institución. *Mantenimiento y desarrollo del Sistema Contable. *Elaboración de planillas del ISS, aportes parafiscales, consignación de nómina, entre otros. *Contestar el teléfono. *Elaborar reportes. *Colaborar con las operaciones que el Gerente y los demás miembros de la empresa requieran. *Presentar a la gerencia un informe detallado sobre costos, gastos, desembolsos, despachos, etc. *Realizar funciones de mensajería. *Gestionar las reuniones con proveedores, clientes y personal de la empresa. *Realizar el cobro de tarifas por derechos y servicios que se brinden a los</p>	

diferentes usuarios. *Realizar la actualización de las bases de datos en el sistema que estén bajo su responsabilidad. *Suministro de insumos para el Funcionamiento Institucional.	
Competencias:	
Compromiso laboral. Disciplina. Clasificación de prioridades. Flexibilidad y autocontrol.	Habilidades comunicativas. Trabajo en equipo. Servicio al cliente- Recursividad.
_____ Vo.Bo. Empleado	_____ Vo.Bo. Jefe Inmediato

g) Descripción y Perfil del contador

RRHH PYMES	
CONTADOR	
Número de Cargos Iguales:	Uno (1)
Reporta a:	Gerente
Personas a cargo:	
Requisitos	
Edad: 25 – 35 años Sexo: Femenino o Masculino Estudios Superiores: Contaduría Pública Experiencia: Mínimo dos (2) años. Características: Conocimientos en Contabilidad, Administración de Salarios, Salud Ocupacional, Riesgos Profesionales Aportes Parafiscales.	
Objetivo del Cargo:	
* Aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de la empresa.	
Funciones del cargo:	
*Presentar informes de contabilidades generadas a la gerencia. *Elaborar Estados Financieros. *Organización, revisión y control de contabilidades, certificaciones y dictámenes sobre estados financieros. *Expedir certificaciones con fundamento en libros de contabilidad. *Revisoría fiscal. *Diligenciar y presentar los formularios de impuestos. *Asesorar la empresa para no incurrir en sanciones y buscar la forma de beneficios tributarios. *Interpretar las disposiciones legales tributarias vigentes y asegurar su correcta aplicación. *Realizar informes definitivos e informar la situación financiera de la empresa.	
Competencias:	
Análisis numérico. Tolerancia al estrés. Integridad.	Comunicación escrita. Trabajo en equipo. Alta recursividad.
_____ Vo.Bo. Empleado	_____ Vo.Bo. Jefe inmediato

4.3.3 Asignación salarial

Cuadro 36. Asignación Salarial

CARGO	SALARIO BASE	COMISIONES	SUB. DE TRANS.	RESERVA PREST. (51,38%)	MENSUAL	No.	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO
Gerente	\$ 3.000.000			\$ 1.541.400	\$ 4.541.400	1	\$ 4.541.400	\$ 54.496.800
Director Profesional	\$ 2.500.000			\$ 1.284.500	\$ 3.784.500	1	\$ 3.784.500	\$ 45.414.000
Secretaria	\$ 800.000		\$ 59.300	\$ 441.508	\$ 1.300.808	1	\$ 1.300.808	\$ 15.609.700
Asesor Profesional	\$ 2.000.000			\$ 1.027.600	\$ 3.027.600	6	\$ 18.165.600	\$ 217.987.200
Ejecutivo Comercial	\$ 1.200.000	\$ 500.000		\$ 873.460	\$ 2.573.460	1	\$ 2.573.460	\$ 30.881.520
Asesor Junior	\$ 497.000		\$ 59.300	\$ 285.827	\$ 842.127	2	\$ 1.684.254	\$ 20.211.047
Contador	\$ 250.000				\$ 250.000	1	\$ 250.000	\$ 3.000.000
				TOTAL	\$ 16.319.895		\$ 32.300.022	\$ 387.600.267

Cesantias	8,34%
Intereses a las cesantias	1%
Prima	8,34%
Vacaciones*	4,55%
Salud	8%
Pension	11,625%
ARP	0,52%
Caja	4%
ICBF	3%
SENA	2%
RESERVA PRESTACIONAL	51,38%

*4,17 de reserva legal mas 9% de aportes a caja de compensación sobre vacaciones

5. ESTUDIO FINANCIERO

A continuación se presenta el estudio financiero desarrollado para el proyecto de creación de *RRHH PYMES*, en el mismo se contempla el monto de la inversión que se requerirá para la puesta en marcha del mismo así como su estructura de financiamiento, se presentan las proyecciones de los ingresos, gastos, costos, estados de resultados, balances generales y análisis de los indicadores financieros que tendrá el proyecto durante su vida económica útil.

5.1. INVERSIONES

5.1.1. Inversión fija. Son aquellos bienes de propiedad de la empresa dedicados a la producción y distribución de los productos o servicios por ellas ofrecidos. Adquiridos por un considerable tiempo y sin el propósito de venderlos.

5.1.1.1. Construcción y adecuación. Son aquellos elementos necesarios para la adecuación de las instalaciones donde se prestara el servicio de atención al público y el diseño y desarrollo de la asesoría.

Cuadro 37. Construcción y Adecuación

CANT	DESCRIPCION	VR UNITARIO	TOTAL
13	Puntos de red estructurada para instalación de computadores, instalación eléctrica con polo a tierra y extensiones del conmutador telefónico.	\$ 43.000	\$ 559.000
1	Pintada de las oficinas	\$ 800.000	\$ 800.000
Fuente: Panatelco Electronic		Subtotal	\$ 1.359.000
		IVA 16%	\$ 217.440
		GRAN TOTAL	\$ 1.576.440

5.1.1.2. Maquinaria y equipo. Son los bienes tangibles que tienen por objeto a) el usufructo de los mismos en beneficio de la entidad b) la producción de artículos para su venta o para el uso de la propia entidad y c) la prestación de servicios a la entidad, a su clientela o al público general. La adquisición de estos bienes denota el propósito de utilizarlos y no de venderlos en el curso normal de las operaciones de la entidad.

Cuadro 38. Maquinaria y equipo

CANT	DESCRIPCION	VR UNITARIO	TOTAL
5	Computadores de escritorio	\$ 1.512.000	\$ 7.560.000
2	Portátiles	\$ 1.680.000	\$ 3.360.000
1	Impresora multifuncional Epson	\$ 420.000	\$ 420.000
1	Proyector Epson Powerfile S 6	\$ 1.559.040	\$ 1.559.040
1	Cámara fotográfica CIBERSHOT SONY	\$ 756.000	\$ 756.000
1	Planta telefónica marca Panasonic instalada de 3 líneas y 8 extensiones, Teléfono conmutador incluido.	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000
1	Switch para conexión de red	\$ 218.000	\$ 218.000
11	Teléfono Panasonic	\$ 29.400	\$ 323.400
4	Engrapadora	\$ 7.000	\$ 28.000
3	Perforadora	\$ 5.000	\$ 15.000
1	Cafetera De 42 Tazas Hamilton Beach	\$ 75.600	\$ 75.600
4	Calculadora	\$ 6.000	\$ 24.000
Fuente: Almacenes Éxito		Subtotal	\$ 15.599.040
Panatelco Electronic		IVA 16%	\$ 2.495.846
		GRAN TOTAL	\$ 18.094.886

5.1.1.3. Muebles y enseres. Necesarios para el funcionamiento y prestación de servicio para las oficinas del área administrativa y de profesionales asesores.

Cuadro 39. Muebles y enseres

CANT	DESCRIPCION	VR UNITARIO	TOTAL
1	Puesto de trabajo gerencial GR35	\$ 1.407.758	\$ 1.407.758
1	Escritorio M36 para sala de juntas	\$ 425.000	\$ 425.000
1	Puesto de recepción R1 1,80 x 1,80	\$ 2.586.206	\$ 2.586.206
10	Escritorios M85	\$ 800.862	\$ 8.008.620
4	Archivadores Medianos	\$ 226.800	\$ 907.200
1	Archivador Grande A13	\$ 294.000	\$ 294.000
25	Silla universitarias brazo fijo S38F	\$ 37.800	\$ 945.000
1	Juego de Sala	\$ 1.008.000	\$ 1.008.000
11	Sillas Operativos	\$ 100.800	\$ 1.108.800
10	Sillas Interlocutoras	\$ 75.600	\$ 756.000
7	Cesta de basura V37	\$ 41.379	\$ 289.653
1	Tablero	\$ 50.000	\$ 50.000
Fuente: Compumuebles		Subtotal	\$ 17.786.237
		IVA 16%	\$ 2.845.798
		GRAN TOTAL	\$ 20.632.035

5.1.1.4. Equipo de oficina. Está conformado por los elementos necesarios para el funcionamiento de las operaciones administrativas, para esta empresa los equipos de oficina están contemplados en el cuadro de maquinaria y equipo.

5.1.1.5. Herramientas. Las herramientas necesarias para la operación de las funciones del proyecto son:

Cuadro 40. Herramientas

CANT	DESCRIPCION	VR UNITARIO	TOTAL
1	Software de Gestión del Talento Humano	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
8	Memoria USB de 16 Gigas	\$ 33.600	\$ 268.800
		Subtotal	\$ 20.268.800
		IVA 16%	\$ 3.243.008
		GRAN TOTAL	\$ 23.511.808

Fuente: Papelería Didáctica
GOSEM

5.1.1.6. Total de inversión fija. El total de la inversión fija para el funcionamiento inicial del proyecto está relacionado en el siguiente cuadro:

Cuadro 41. Inversión fija

DESCRIPCION	TOTAL
Muebles y Enseres	\$ 20.632.035
Maquinaria y equipo	\$ 18.094.886
Herramientas	\$ 23.511.808
TOTAL	\$ 62.238.729

Fuente: Cuadros del 38 al 40

Cuadro 42. Depreciación activos fijos

CANT.	ACTIVO	VIDA ÚTIL	COSTO TOTAL	DEPRECIACION ANUAL
4	Archivadores Medianos	10	\$1.052.353	\$ 105.235
1	Archivador Grande A13	10	\$ 341.040	\$ 34.104
25	Silla universitarias brazo fijo S38F	10	\$1.096.205	\$ 109.620
1	Juego de Sala	10	\$1.169.280	\$ 116.928
11	Sillas Operativos	10	\$1.286.208	\$ 128.621
10	Sillas Interlocutoras	10	\$ 876.960	\$ 87.696
7	Cesta de basura V37	10	\$ 335.997	\$ 33.600
1	Tablero	10	\$ 58.000	\$ 5.800
5	Computadores de escritorio	5	\$ 8.769.600	\$ 1.753.920
2	Portátiles	5	\$ 3.897.600	\$ 779.520
1	Impresora multifuncional Epson	10	\$ 487.200	\$ 48.720
1	Proyector Epson Powerfile S 6	10	\$ 1.808.486	\$ 180.849

1	Cámara fotográfica SONY	10	\$ 876.960	\$ 87.696
1	Planta telefónica marca Panasonic	10	\$ 1.461.600	\$ 146.160
11	Teléfono Panasonic	10	\$ 375.144	\$ 37.514
1	Switch para conexión de red	10	\$ 252.880	\$ 25.288
4	Engrapadora	10	\$ 32.480	\$ 3.248
3	Perforadora	10	\$ 17.400	\$ 1.740
1	Cafetera	10	\$ 87.696	\$ 8.770
4	Calculadora	10	\$ 27.840	\$ 2.784
TOTAL			\$ 38.726.927	\$ 5.139.413

Cuadro 43. Amortización de intangibles

Cant.	Activo	Vida útil	Costo total	Amortización Anual
1	Software para gestión de recursos humanos	15	\$ 23.200.000	\$ 1.546.667
			\$ 23.200.000	\$ 1.546.667

5.1.2. Inversión diferida. En este tipo de inversión están incluidos los gastos de publicidad de lanzamiento y gastos por constitución y adecuaciones.

Cuadro 44. Inversión diferida

DESCRIPCION	TOTAL	AMORTIZACION ANUAL DIFERIDOS
Construcción y adecuación	\$ 1.576.440	
Publicidad de lanzamiento	\$ 5.411.250	
Gastos de Constitución	\$ 514.000	
TOTAL	\$ 7.501.690	\$ 1.500.338

Fuentes: Cuadro 37
Cuadro 31
Cámara de Comercio de Bucaramanga

5.1.3. Inversión de capital de trabajo. Son los recursos que deben estar siempre en la empresa para financiar el desfase natural que se produce en la mayoría de los proyectos entre la ocurrencia de los egresos, primero, y su posterior recuperación.

Se establecerá un periodo necesario que debe transcurrir mientras se perciben los primeros ingresos, en este caso se estima de 1 mes.

5.1.3.1. Costos del servicio. El costo de producir el servicio de asesorías será determinado midiendo los siguientes factores: mano de obra, insumos y costos indirectos de fabricación.

5.1.3.1.1 Insumos. Son los materiales directos necesarios para la prestación del servicio.

Cuadro 45. Insumos

CANT	DESCRIPCION	V/ MENSUAL	V/ ANUAL
10	Resma de papel tamaño carta	\$ 90.000	\$ 1.080.000
205	Pruebas psicotécnicas por competencia	\$ 2.255.000	\$ 27.060.000
205	Pruebas psicotécnicas por cargo	\$ 1.230.000	\$ 14.760.000
250	CD en blanco	\$ 200.000	\$ 2.400.000
	Elementos papelería	\$ 50.000	\$ 600.000
	Tinta de Impresión	\$ 200.000	\$ 2.400.000
	Internet 4000k	\$ 203.000	\$ 2.436.000
	COSTO TOTAL	\$ 4.228.000	\$ 50.736.000

Fuentes: Papelería Didáctica
Telmex

5.1.3.1.2 Mano obra directa. La producción del servicio requiere en primer lugar de recurso humano, el costo es determinado por el salario y los derechos y beneficios consagrados por la ley.

Cuadro 46. Mano de Obra directa

CANT	DESCRIPCION	V/ MENSUAL	V/ ANUAL
1	Gerente	\$ 4.541.400	\$ 54.496.800
1	Director Profesional	\$ 3.784.500	\$ 45.414.000
1	Secretaria	\$ 1.300.808	\$ 15.609.700
6	Asesor Profesional	\$ 18.165.600	\$ 217.987.200
1	Ejecutivo Comercial	\$ 2.573.460	\$ 30.881.520
2	Asesor Junior	\$ 1.684.254	\$ 20.211.047
	COSTO TOTAL	\$ 32.050.022	\$ 384.600.267

Fuente: Cuadro 36

5.1.3.1.3 Costos indirectos de fabricación. Además de los insumos y la mano de obra directa, anteriormente definidos se hace necesaria la realización de ciertas erogaciones o sacrificios de valores indispensables para suplir algunos requerimientos propios del desarrollo del servicio.

Cuadro 47. Costos Indirectos del servicio

DESCRIPCION	V/ MENSUAL	V/ ANUAL
Arriendo de oficina	\$ 800.000	\$ 9.600.000
servicio de Agua	\$ 80.000	\$ 960.000
Telefonía fija	\$ 55.800	\$ 669.600
Electricidad	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Depreciación	\$ 428.284	\$ 5.139.413
Reserva de mantenimiento	\$ 50.000	\$ 600.000
TOTAL	\$ 1.664.084	\$ 19.969.013

Fuente: Inmobiliaria Clavijo Torres
Empresas de servicios públicos de Bucaramanga

5.1.3.1.4 Total costos del servicio

Cuadro 48. Total costos del servicio

DESCRIPCION	V/ MENSUAL	V/ ANUAL
Insumos	\$ 4.228.000	\$ 50.736.000
Mano de obra directa	\$ 32.050.022	\$ 384.600.267
Costos indirectos de fabricación	\$ 1.664.084	\$ 19.969.013
TOTAL	\$ 37.942.107	\$ 455.305.279

Fuente: Cuadro 48 al 50

5.1.3.2. Gastos de administración y ventas

Cuadro 49. Gastos de administración y ventas

DESCRIPCION	V/ MENSUAL	V/ ANUAL
Telefonía móvil	\$ 484.240	\$ 5.810.880
Honorarios Contador	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Mensajería	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Servicio de Aseo	\$ 465.872	\$ 5.590.464
Vigilancia	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Amortización	\$ 128.889	\$ 1.546.667
TOTAL	\$ 1.629.001	\$ 19.548.011

Fuente: Telefónica Movistar

5.1.3.3. Gastos financieros. Los que originan los intereses de las deudas comprometidas a largo plazo.

Cuadro 50. Total gastos financieros

DESCRIPCION	V/ MENSUAL	V/ ANUAL
Intereses préstamo banco Davivienda	\$ 1.256.958,00	\$ 15.083.496,00
TOTAL	\$ 1.256.958,00	\$ 15.083.496,00

Fuente: Banco Davivienda

Cuadro 51. Tabla de amortización crédito

TASA AMORTIZACION DE CREDITO EN CUOTAS FIJAS

Valor del préstamo: \$ 35.000.000
 Numero de cuotas: \$ 36
 Interés del préstamo (EA): \$ 0

Periodo	Saldo	Capital	Intereses	Cuota
0	\$ 35.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
1	\$ 34.254.102	\$ 745.898	\$ 511.059	\$ 1.256.958
2	\$ 33.497.312	\$ 756.790	\$ 500.168	\$ 1.256.958
3	\$ 32.729.471	\$ 767.840	\$ 489.117	\$ 1.256.958
4	\$ 31.950.419	\$ 779.052	\$ 477.905	\$ 1.256.958
5	\$ 31.159.992	\$ 790.427	\$ 466.530	\$ 1.256.958
6	\$ 30.358.023	\$ 801.969	\$ 454.988	\$ 1.256.958
7	\$ 29.544.344	\$ 813.679	\$ 443.278	\$ 1.256.958
8	\$ 28.718.783	\$ 825.560	\$ 431.397	\$ 1.256.958
9	\$ 27.881.169	\$ 837.615	\$ 419.343	\$ 1.256.958
10	\$ 27.031.323	\$ 849.845	\$ 407.112	\$ 1.256.958
11	\$ 26.169.069	\$ 862.255	\$ 394.703	\$ 1.256.958
12	\$ 25.294.224	\$ 874.845	\$ 382.113	\$ 1.256.958
Primer año			\$ 5.377.713	\$ 15.083.496
13	\$ 24.406.605	\$ 887.619	\$ 369.338	\$ 1.256.958
14	\$ 23.506.025	\$ 900.580	\$ 356.378	\$ 1.256.958
15	\$ 22.592.295	\$ 913.730	\$ 343.228	\$ 1.256.958
16	\$ 21.665.223	\$ 927.072	\$ 329.886	\$ 1.256.958
17	\$ 20.724.614	\$ 940.609	\$ 316.349	\$ 1.256.958
18	\$ 19.770.271	\$ 954.343	\$ 302.614	\$ 1.256.958
19	\$ 18.801.993	\$ 968.278	\$ 288.679	\$ 1.256.958
20	\$ 17.819.576	\$ 982.417	\$ 274.541	\$ 1.256.958
21	\$ 16.822.814	\$ 996.762	\$ 260.196	\$ 1.256.958
22	\$ 15.811.498	\$ 1.011.316	\$ 245.641	\$ 1.256.958
23	\$ 14.785.415	\$ 1.026.083	\$ 230.875	\$ 1.256.958
24	\$ 13.744.350	\$ 1.041.066	\$ 215.892	\$ 1.256.958
Segundo año			\$ 3.533.617	\$ 15.083.496
25	\$ 12.688.083	\$ 1.056.267	\$ 200.691	\$ 1.256.958
26	\$ 11.616.393	\$ 1.071.690	\$ 185.267	\$ 1.256.958
27	\$ 10.529.054	\$ 1.087.339	\$ 169.619	\$ 1.256.958
28	\$ 9.425.839	\$ 1.103.216	\$ 153.742	\$ 1.256.958
29	\$ 8.306.514	\$ 1.119.324	\$ 137.633	\$ 1.256.958
30	\$ 7.170.846	\$ 1.135.668	\$ 121.289	\$ 1.256.958
31	\$ 6.018.595	\$ 1.152.251	\$ 104.706	\$ 1.256.958
32	\$ 4.849.519	\$ 1.169.076	\$ 87.882	\$ 1.256.958
33	\$ 3.663.373	\$ 1.186.146	\$ 70.811	\$ 1.256.958
34	\$ 2.459.907	\$ 1.203.466	\$ 53.491	\$ 1.256.958
35	\$ 1.238.868	\$ 1.221.039	\$ 35.919	\$ 1.256.958
36	\$ 0	\$ 1.238.868	\$ 18.090	\$ 1.256.958
Tercer año			\$ 1.339.140	\$ 15.083.496

5.1.3.4. Total capital de trabajo: La inversión de capital de trabajo para la empresa corresponde al efectivo necesario para cubrir el primer mes de funcionamiento, teniendo en cuenta que se manejaran las ventas con modalidad de pago de contado. Este valor corresponde a la suma de \$39'571.108 como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 52. Total capital de trabajo

DESCRIPCION	V/ MENSUAL	V/ ANUAL
Costos del servicio	\$ 37.942.107	\$ 455.305.279
Gastos de Administración y ventas	\$ 1.629.001	\$ 19.548.011
TOTAL	\$ 39.571.108	\$ 474.853.290

Fuente: Cuadro del 48 y 49

5.1.4. Inversión total. En el siguiente cuadro se presenta el monto de inversión total que se requiere para la puesta en marcha del proyecto de la creación de la empresa de asesorías profesionales en recursos humanos así como cada una de las partidas que lo conforman con sus respectivos montos y detalles.

Cuadro 53. Inversión total del proyecto

DESCRIPCION	VALOR
Inversión fija	\$ 62.238.729
Inversión diferida	\$ 7.501.690
Inversión de capital de trabajo	\$ 39.571.108
TOTAL	\$ 109.311.527

Fuente: Cuadro 41, 44 y 52

5.1.5. Fuentes de financiación. En este cuadro se realiza la propuesta para al financiamiento de la inversión, siendo el 68,35% de este monto cubierto por los inversionistas y el 31,65% haciendo uso del apalancamiento financiero.

Cuadro 54. Financiamiento de la inversión

DESCRIPCION	VALOR
Socio 1	\$ 25.189.495
Socio 2	\$ 25.189.495
Socio 3	\$ 25.189.495
Banco Davivienda	\$ 35.000.000
TOTAL	\$ 110.568.485

5.2. COSTOS

Erogaciones “sacrificio de valores” que reporta un beneficio futuro. Es un desembolso que se realiza con el fin de alcanzar un objetivo relacionado con la producción de un bien o servicio; es capitalizable e inventariable y hace parte del balance general.²⁴

5.2.1. Costos fijos. Son aquellos que permanecen constantes para un rango de producción y tiempo definidos, por tratarse de una empresa de servicios tendremos en cuenta los gastos de administración.

Cuadro 55. Costos fijos

DESCRIPCION	V/ MENSUAL	V/ ANUAL
Mano de obra	\$ 32.050.022	\$ 384.600.268
CIF	\$ 1.664.084	\$ 19.969.013
Gastos de Administración	\$ 1.629.000	\$ 19.548.011
TOTAL	\$ 35.343.106	\$ 424.117.272

Fuente: Cuadro 36 y 47

5.2.2. Costos variables. Son aquellos que guardan relación de causalidad directa con respecto a las fluctuaciones en el nivel de producción.

Cuadro 56. Costos variables

DESCRIPCION	V/ MENSUAL	V/ ANUAL
Insumos	\$ 4.228.000	\$ 50.736.000
TOTAL	\$ 4.228.000	\$ 60.736.000

Fuente: Cuadro 45

5.2.3. Costos totales unitarios. Estimar el costo total unitario es muy importante, porque consiste en la cotización que se suele hacer para establecer el precio de venta del artículo que se produce. Generalmente se estiman antes de que se realice la producción y entrega de productos. Por eso se les conoce como costos estándar.

²⁴ PABON BARAJAS, Hernán, Fundamentos de Costos, ediciones UIS, tercera edición 2008, Pag. 17
<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/financiero-pajillas/financiero-pajillas.pdf>

Cuadro 57. Costos totales unitarios

DESCRIPCION	Asesoría	Selección	Formación	Clima Lab.
Costos fijos	94.611.400	91.252.281	88.846.483	149.296.125
Costos Variables	7.927.500	26.953.500	7.927.500	7.927.500
Costos Totales	102.538.900	118.205.781	96.773.983	157.223.625
Servicios anuales proyect.	1.313	820	438	396
COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 78.095	\$ 144.153	\$ 220.945	\$ 397.029

Fuente: Cuadro 55 y 56

5.2.4. Precio de venta. Determinado por los costos y estableciendo un margen de utilidad.

Cuadro 58. Precio de Venta

DESCRIPCION	Asesoría	Selección	Formación	Clima laboral
COSTO TOTAL UNITARIO	78.095	144.153	220.945	397.029
Porcentaje de utilidad	232,40%	138,74%	135,78%	251,87%
PRECIO DE VENTA	\$ 181.500	\$ 200.000	\$ 300.000	\$ 1.000.000

El precio final será determinado en base a los costos totales más el margen de utilidad y comparado con el precio del mercado, dando así los siguientes precios por servicio:

Servicio de asesoría en RH	\$ 181.500
Selección efectiva de personal:	\$ 200.000
Estudios clima laboral:	\$ 1'000.000
Programa de formación y desarrollo:	\$ 300.000

5.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

5.3.1. Egresos proyectados. En este cuadro se presenta la estructura de los costos y gastos, proyectados a tres años del proyecto, tomando en cuenta cada una de las partidas que se tendrían en el desarrollo normal de las actividades del mismo.

Se toma como base para el aumento el 7.67%, que fue el incremento porcentual del salario mínimo legal vigente para el año 2009.

Cuadro 59. Egresos proyectados

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Insumos	\$ 50.736.000	\$ 54.627.451	\$ 58.817.377	\$ 63.328.670	\$ 68.185.978
M.O.D	\$ 384.600.267	\$ 414.099.107	\$ 445.860.509	\$ 480.058.010	\$ 516.878.459
C.I.F	\$ 19.969.013	\$ 21.500.636	\$ 23.149.735	\$ 24.925.319	\$ 26.837.091
G.A.V	\$ 19.548.011	\$ 21.047.343	\$ 22.661.674	\$ 24.399.825	\$ 26.271.291
TOTAL	\$ 474.853.290	\$ 511.274.537	\$ 550.489.294	\$ 592.711.823	\$ 638.172.820

*Mano de obra directa

**Costos indirectos de fabricación

*** Gastos de administración y ventas

5.3.2. Ingresos proyectados. En este cuadro se presentan los ingresos proyectados que en concepto de ventas y prestación del servicio obtendría el proyecto, basados en el monto de la producción proyectada, así como el precio de venta estimado para el producto a lo largo de los próximos tres años. El incremento en prestación de servicio es de 20% en relación al año anterior y para el incremento en el valor del servicio se tomo como base el 7.67%.

Cuadro 60. Ingresos proyectados

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Número de asesorías	1313	1313	1518	1518	1723
Valor de cada asesoría	\$ 181.500	\$ 195.421	\$ 210.410	\$ 226.548	\$ 243.925
Total servicio asesoría	\$ 238.309.500	\$ 256.587.839	\$ 319.402.144	\$ 343.900.288	\$ 420.281.970
Numero de servicio selección personal	820	820	949	949	1077
Valor de cada selección	\$ 200.000	\$ 215.340	\$ 231.857	\$ 249.640	\$ 268.787
Total servicio selección	\$ 164.000.000	\$ 176.578.800	\$ 220.031.893	\$ 236.908.339	\$ 289.483.991
Numero de servicios clima laboral	396	396	458	458	519
Valor de cada clima laboral	\$ 1.000.000	\$ 1.076.700	\$ 1.159.283	\$ 1.248.200	\$ 1.343.937
Total servicio clima laboral	\$ 396.000.000	\$ 426.373.200	\$ 530.951.564	\$ 571.675.549	\$ 697.503.209
Servicios programa formación y desarrollo	438	438	507	507	576
Valor de cada servicio de P.F.D	\$ 300.000	\$ 323.010	\$ 347.785	\$ 374.460	\$ 403.181
Total servicio de P.F.D.	\$ 131.400.000	\$ 141.478.380	\$ 176.326.928	\$ 189.851.203	\$ 232.232.282
INGRESOS TOTALES	\$ 929.709.500	\$ 1.001.018.219	\$ 1.246.712.528	\$ 1.342.335.379	\$ 1.639.501.452

Clima Laboral \$ 7.927.500

Selección de Personal $\$7.927.500 \times 3.4 = \$26.953.500$

MANO DE OBRA DIRECTA:

Asesoría en Recursos Humanos $\$384.600.267 / 4.75 = \$80.968.477$

Selección de Personal \$80.968.477

Formación y Desarrollo \$80.968.477

Clima Laboral $\$80.968.477 \times 1.75 = \$141.694.835$

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:

Asesoría en Recursos Humanos $(\$19.548.011 / 2967) \times 1313$
= \$8.650.670

Selección de Personal $(\$19.548.011 / 2967) \times 820$
= \$5.402.551

Formación y Desarrollo $(\$19.548.011 / 2967) \times 438$
= \$2.885.753

Clima Laboral $(\$19.548.011 / 2967) \times 396$
= \$2.609.037

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN:

Asesoría en Recursos Humanos $\$19.969.013 / 4 = \$4.992.253$

Selección de Personal \$4.992.253

Formación y Desarrollo \$4.992.253

Clima Laboral \$4.992.253

El costo de venta unitario para cada servicio sería:

Asesoría en Recursos Humanos $\$102.538.900 / 1313 = \$ 78.095$

Selección de Personal $\$118.316.781 / 820 = \144.289

Formación y Desarrollo $\$ 96.773.983 / 438 = \220.945

Clima Laboral $\$157.223.625 / 396 = \397.029

SERVICIOS

Asesoría en RH Precio de Venta Unitario \$181.500

Selección de Personal \$200.000

Formación y Desarrollo \$300.000

Clima Laboral \$1.000.000

El margen de contribución de cada servicio será:

Precio de Venta Unitario – Costo de Venta Unitario

Asesoría en Recursos Humanos \$181.500 - \$ 78.095 = \$103.405
 Selección de Personal \$200.000 - \$144.289 = \$ 55.711
 Formación y Desarrollo \$300.000 - \$220.945 = \$ 79.055
 Clima Laboral \$1.000.000 - \$397.029 = \$602.971

Cuadro. 63. Margen de contribución

DETALLE	ASESORÍA RH	SELECCIÓN	FORMACIÓN Y DESARROLLO	CLIMA LABORAL
Margen de Contribución	\$ 103.405	\$ 55.711	\$ 79.055	\$ 602.971
Porcentaje de Contribución	56.97%	27,86%	26,35%	60,30%
Costo de Venta Unitario	\$ 78.095	\$ 144.289	\$ 220.945	\$ 397.029

El porcentaje de contribución total (PCT) será:
 56.97% + 27.86% + 26.35% + 60.30% = 171.48%

Cuadro 64. Costo total anual

DETALLE	VALOR
Costo fijo anual	\$ 395.129.743
Costo variable anual	\$ 60.175.536
COSTO TOTAL ANUAL	\$ 455.305.279

Punto de Equilibrio =

$$\frac{\text{Costo Fijo Total Anual X (Porcentaje de Contribución / precio venta unidad)}}{\text{Porcentaje de contribución}}$$

Entonces para cada servicio será determinado de la siguiente manera:

Asesoría en Recursos Humanos
 $\$395.129.743 \times (0.5697) / 0.17148 = \$131.280.142,47$

Selección de Personal
 $\$395.129.743 \times (0.2786) / 0.17148 = \$64.187.063,24$

Formación y desarrollo
 $\$395.129.743 \times (0.2635) / 0.17148 = \$60.721.407,39$

Clima laboral

$$\$395.129.743 \times (0.6030) / 0.17148 = \$138.941.130,25$$

Cuadro 65. Punto de Equilibrio

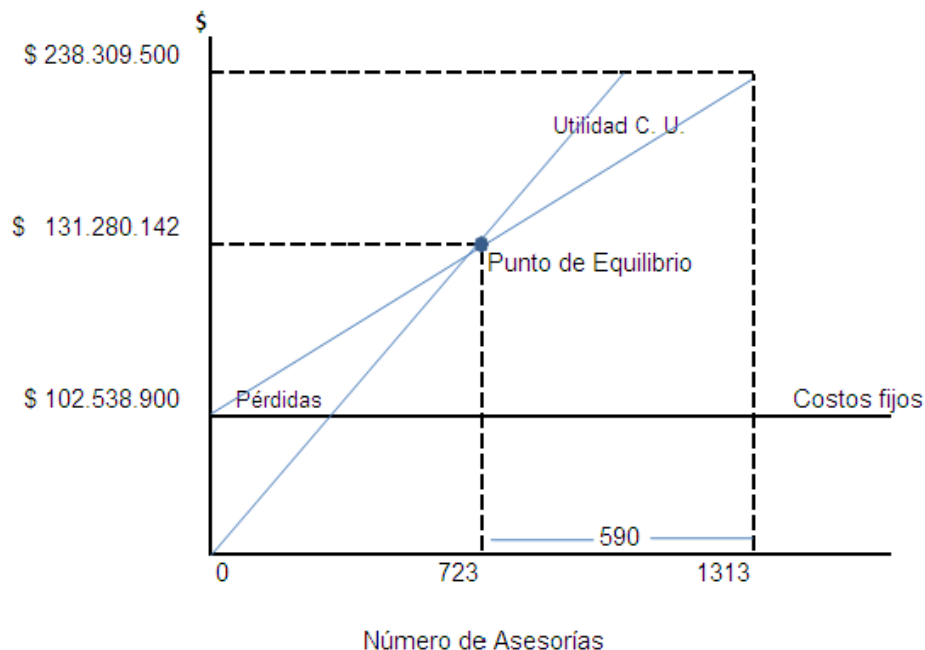
PUNTO DE EQUILIBRIO				
DETALLE	ASESORIA RH	SELECCION	FORMACION Y DESARROLLO	CLIMA LABORAL
Punto de Equilibrio (\$)	131.280.142,47	64.187.063,24	60.721.407,39	138.941.130,25
Unidades P.E*	723	321	202	139
Unidades encima del P.E*	590	499	236	257

*Punto de equilibrio

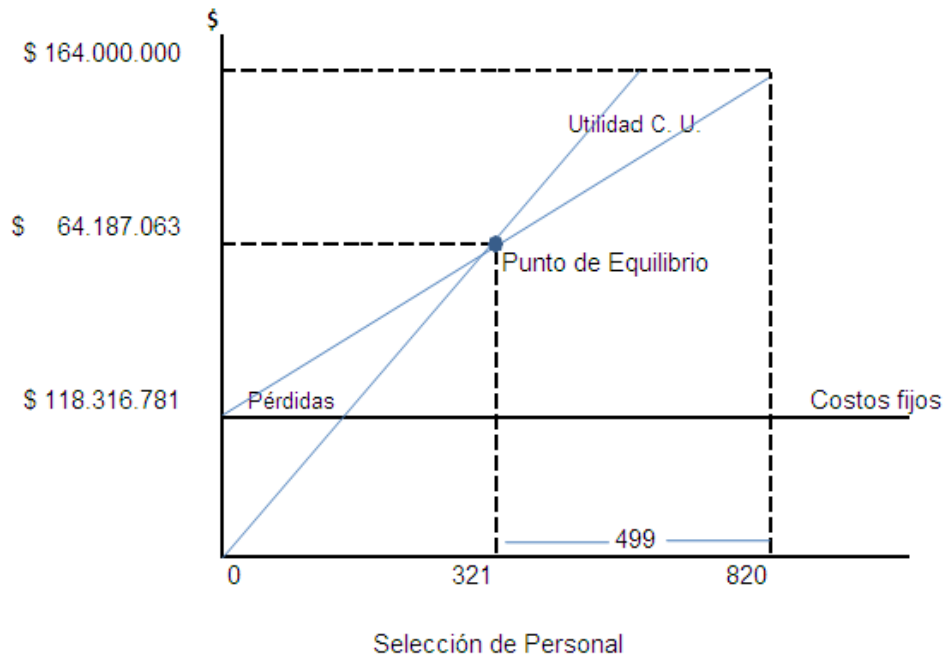
De acuerdo a la información detallada en el cuadro anterior se determina lo siguiente:

En la fila uno, al alcanzar las cifras expresadas en pesos (\$), se cubren todos los costos de la empresa y no hay utilidad; en la fila dos se muestra el punto de equilibrio en unidades para cada servicio y en la fila tres se especifican las unidades por encima del punto de equilibrio que generan utilidad en la empresa.

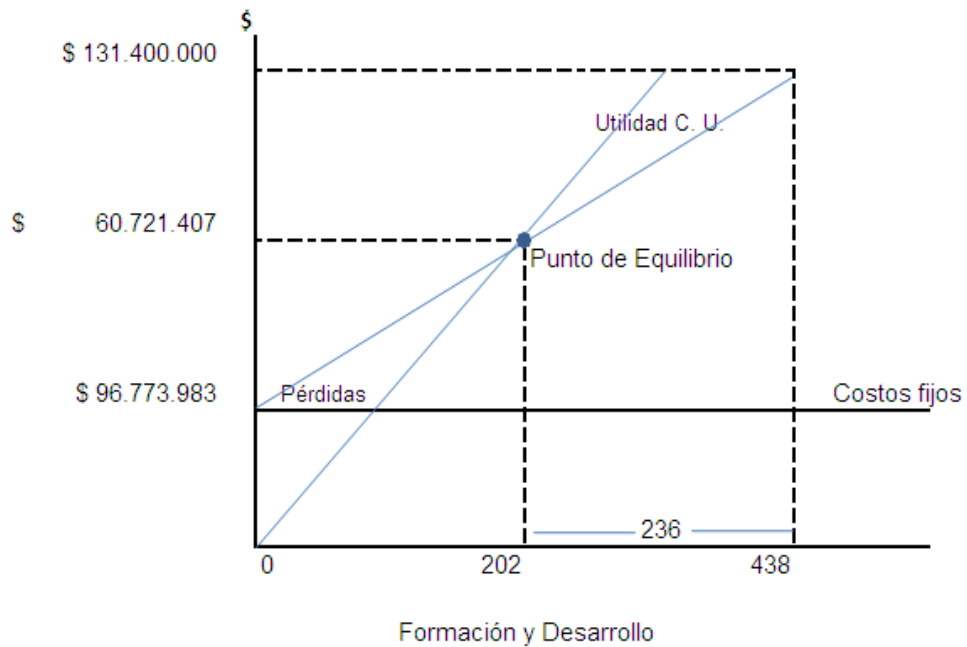
Gráfica 38. Punto de equilibrio en asesorías en recursos humanos.



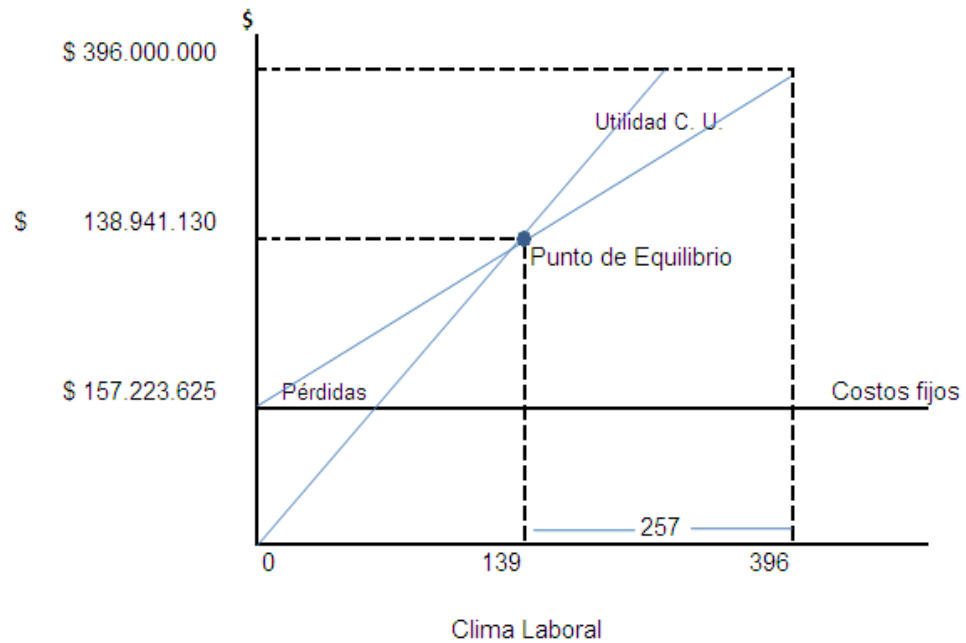
Gráfica 39. Punto de equilibrio de servicio de selección de personal



Gráfica 40. Punto de equilibrio de servicio de formación y desarrollo



Gráfica 41. Punto de equilibrio de servicio de clima laboral



5.5. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja de una empresa tiene tres destinos:

- ✓ Reposición de capital de trabajo y activos fijos
- ✓ Atención del servicio a la deuda
- ✓ Reparto de utilidades

En el siguiente cuadro se observa la proyección a 5 años.

Cuadro 66. Flujo de caja proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>INGRESOS</i>						
Capital Propio	75.568.485					
Ingresos por ventas		929.709.500	1.001.018.219	1.246.712.528	1.342.335.379	1.639.501.452
Préstamo bancario	35.000.000					
TOTAL INGRESOS	110.568.485	929.709.500	1.001.018.219	1.246.712.528	1.342.335.379	1.639.501.452
<i>EGRESOS</i>						
Construcción y adecuación	1.576.440					
Maquinaria y equipos	18.094.886					
Muebles y enseres	20.632.035					
Herramientas	23.511.808					
Preoperativos*	5.925.250					
Costo del servicio		455.305.279	490.227.194	527.827.620	568.311.999	611.901.529
Gastos de administración y ventas		19.548.011	21.047.343	22.661.674	24.399.825	26.271.291
Pago obligaciones financieras		15.083.496	15.083.496	15.083.496		
Pago de impuestos (38,5%)		169.312.495	182.744.171	262.238.799	288.605.069	385.511.523
TOTAL EGRESOS	69.740.419	659.249.281	709.102.205	827.811.589	881.316.892	1.023.684.343
Saldo inicial		40.828.066	311.288.285	603.204.299	1.022.105.237	1.483.123.724
SALDO CAJA	40.828.066	311.288.285	603.204.299	1.022.105.237	1.483.123.724	2.098.940.832

*Publicidad de lanzamiento y gastos de constitución

5.6. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Cuadro 67. Estado de Resultados proyectado

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	929.709.500	1.001.018.219	1.246.712.528	1.342.335.379	1.639.501.452
Insumos	50.736.000	54.627.451	58.817.377	63.328.670	68.185.978
Mano de Obra	384.600.267	414.099.107	445.860.509	480.058.010	516.878.459
Costos Indirectos de Fabricación	19.969.013	21.500.636	23.149.735	24.925.319	26.837.091
Utilidad Bruta	474.404.221	510.791.024	718.884.908	774.023.380	1.027.599.923
Gastos de Administración y Vent.	19.548.011	21.047.343	22.661.674	24.399.825	26.271.291
Amortización diferidos	1.500.338	1.500.338	1.500.338	1.500.338	1.500.338
Utilidad Operativa	453.355.872	488.243.343	694.722.895	748.123.217	999.828.294
Obligaciones Financieras	15.083.496	15.083.496	15.083.496		
Utilidad antes de Impuestos	438.272.376	473.159.847	679.639.399	748.123.217	999.828.294
Impuesto	169.312.495	182.744.171	262.238.799	288.605.069	385.511.523
Utilidad Neta	268.959.881	290.415.676	417.400.600	459.518.149	614.316.771
Reserva Legal	26.895.988	29.041.568	41.740.060	45.951.815	61.431.677
UTILIDAD DEL EJERCICIO	242.063.893	261.374.108	375.660.540	413.566.334	552.885.094

5.7. BALANCE GENERAL

Cuadro 68. Balance General

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Activo Corriente					
Caja y bancos	311.288.285	603.204.299	1.022.105.237	1.342.335.379	1.639.501.452
Total Activo Corriente	311.288.285	603.204.299	1.022.105.237	1.342.335.379	1.639.501.452
Activo no Corriente					
Maquinaria y equipo	18.094.886	18.094.886	18.094.886	18.094.886	18.094.886
Muebles y enseres	20.632.035	20.632.035	20.632.035	20.632.035	20.632.035
Herramientas	23.511.808	23.511.808	23.511.808	23.511.808	23.511.808
Diferidos	7.501.690	7.501.690	7.501.690	7.501.690	7.501.690
Depreciación acumulada	5.139.413	10.278.826	15.418.239	20.557.652	25.697.065
Total Activo no Corriente	74.879.832	80.019.245	85.158.658	90.298.071	95.437.484
TOTAL ACTIVO	386.168.117	683.223.544	1.107.263.896	1.432.633.450	1.734.938.936
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Impuesto de renta	169.312.495	182.744.171	262.238.799	288.605.069	385.511.523
Total Pasivo Corriente	169.312.495	182.744.171	262.238.799	288.605.069	385.511.523
Pasivo no Corriente					
Obligaciones financieras	15.083.496	15.083.496	15.083.496		
Total Pasivo no Corriente	15.083.496	15.083.496	15.083.496		
TOTAL PASIVO	184.395.991	197.827.667	277.322.295	288.605.069	385.511.523
PATRIMONIO					
Capital social	75.568.485	75.568.485	75.568.485	75.568.485	75.568.485
Reserva legal	26.895.988	29.041.568	41.740.060	45.951.815	61.431.677
Rendimiento/Perdida	-142.756.240	119.411.716	336.972.516	608.941.748	659.542.157
Utilidad del ejercicio	242.063.893	261.374.108	375.660.540	413.566.334	552.885.094
TOTAL PATRIMONIO	201.772.126	485.395.877	829.941.601	1.144.028.382	1.349.427.413
TOTAL PATRIMONIO+PASIVO	386.168.117	683.223.544	1.107.263.896	1.432.633.450	1.734.938.936

6. EVALUACION DEL PROYECTO

6.1. IMPACTO SOCIAL

Santander como territorio departamental lo conforman 87 municipios organizados en ocho núcleos de desarrollo provincial²⁵. Cuenta con una población de 2.063.451 habitantes, de los cuales el 71,22% se concentran en las cabeceras municipales²⁶. El área metropolitana de Bucaramanga concentra cerca de la mitad de la población santandereana²⁷.

En Santander al igual que en todos los departamentos y estados del mundo, existen grandes desequilibrios, los cuales se reflejan a simple vista en la baja calidad de vida, la inequidad de la distribución del ingreso y la exclusión en relación con la prestación de servicios públicos, sociales y continúa incidiendo la pobreza.

En lo concerniente a la educación, en Santander es deficitaria en relación con el desarrollo de las competencias básicas y laborales.

Ya en relación con los aspectos institucionales, Santander ha avanzado notoriamente en los últimos años en la planificación participativa de carácter estratégico y prospectivo. En relación con los aspectos financieros, ha venido mejorando el bajo desempeño fiscal mostrado en el semestre anterior.

En Santander, el perfil productivo se ha canalizado mediante la dinámica de corredores en los que fluyen las relaciones económicas de intercambio con los otros mercados nacionales. Un corredor de negocios internacionales une a Medellín, Bucaramanga, Cúcuta y Venezuela; el corredor del Magdalena Medio, permite una intercomunicación y flujo económico hacia el Atlántico y el Pacífico, el corredor de turismo concentra sus actividades en San Gil y mantiene una oferta para el turismo interno, especialmente Bucaramanga y Bogotá; el corredor Andino, con su producción agrícola y pecuaria permite un flujo económico con el centro del país y con la costa Atlántica.

El desarrollo del departamento está influenciado por una serie de factores que lo hacen cada día más competitivo ante los demás, las empresas en

²⁵ Gobernación de Santander. "Decreto No. 00304 de Diciembre 6/05

²⁶ Secretaria de Planeación de Santander – Gobernación de Santander

²⁷ Según cifras correspondientes al Departamento Nacional de Estadística - DANE: Seccional Bucaramanga – El área metropolitana de Bucaramanga.

Santander se han fortalecido a pesar de los golpes que ha manifestado la economía del país.

Ahora si miramos el impacto que causan las empresas dentro del entorno socio económico y más aun el caso de RRHH PYMES, esta empresa contribuye de manera directa en el desarrollo de la región ya que se convierte en una herramienta que pueden utilizar las Pymes para mejorar su estructura físico –humana y su proyección financiera.

Por otra parte, la empresa de asesoría contribuye de manera directa en la economía de la ciudad ya que genera 12 empleos nuevos que equivalen a \$384.600.267 y además brinda a los estudiantes de últimos semestres de carreras profesionales afines con la actividad económica de RRHH PYMES a que realicen sus prácticas de manera directa y con su justa remuneración durante el tiempo de ejecución de sus funciones.

6.2. IMPACTO AMBIENTAL

Dentro de la LEY 99 DE 1993 (Diciembre 22) Reglamentado por el Decreto Nacional 1713 de 2002, Reglamentada por el Decreto Nacional 4688 de 2005: Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.

Documento que describe pormenorizadamente las características de un proyecto o actividad que se pretenda llevar a cabo o su modificación. Debe proporcionar antecedentes fundados para la predicción, identificación e interpretación de su impacto ambiental y describir la o las acciones que ejecutara para impedir o minimizar sus efectos significativamente adversos

¿Cuándo Hacer un Estudio de Impacto Ambiental? De los proyectos o actividades que ingresan al sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, requerirán la elaboración de un Estudio de Impacto Ambiental, si generaran o presentarán a lo menos uno de los siguientes efectos, características o circunstancias:

- Riesgo para la salud de la población, debido a la cantidad y calidad de los efluentes, emisiones o residuos;
- Efectos adversos significativos sobre la cantidad y calidad de los recursos naturales renovables, incluidos el suelo, agua y aire.

- Reasentamiento de comunidades humanas, o alteraciones significativas de los sistemas de vida y costumbres de grupos humanos.
- Localización próxima a población, recursos y áreas protegidas susceptibles de ser afectados, así como el valor ambiental del territorio en que se pretende emplazar.
- Alteración significativa, en términos de magnitud o duración, del valor paisajístico o turístico de una zona.
- Alteración de monumentos, sitios con valor antropológicos, arqueológicos, histórico y, en general, los pertenecientes al patrimonio cultural.

Teniendo en cuenta que el proyecto no tiene impacto directo, en los factores nombrados anteriormente, se puede decir que con la realización del mismo genera un impacto positivo.

6.2.1 Reciclaje de desechos: Dentro de los aspectos que se van a tener en cuenta dentro de la empresa RRHH PYMES para contribuir con el sostenimiento del medio ambiente, se implementará la cultura de las tres R's:

1. Reducir "Utilicemos lo necesario":²⁸

- Se comprobará que todas las fotocopias y publicaciones se realicen a doble cara y en papel reciclado. Analizar si se necesita imprimir copias de los borradores. Si es imprescindible, se imprime a doble cara y luego se recicla. Se colocaran póster para recordarlo junto a la impresora.
- Se evitará una impresión excesiva de marketing y publicidad revisando las listas de distribución y actualizando regularmente la base de datos.
- Se utilizarán medios de comunicación electrónicos en la medida de lo posible para reducir el uso de impresora y faxes. En la inducción a las empresas clientes y al personal a cargo de la empresa RRHH PYMES se tendrá en cuenta impartir formación para direccionarlos hacia la utilización de los medios electrónicos y nuevas tecnologías, enfatizando la comodidad que estos canales prestan.
- Se tratará de no imprimir ningún correo electrónico a menos que sea absolutamente necesario.

²⁸ Comfenalco Santander, Integrador Familiar, Impresión Tcimpres S.A., Edición 38, Pág.

2. Reutilizar “además, reducimos costos” .
 - Se recogerá todo el papel que únicamente se haya utilizado por una cara y se utilizara para borradores o block de notas
 - Reutilizar los sobres siempre que sea posible, especialmente para el envío de información interna
3. Reciclar “todos colaborando con el proceso”
 - Se instalaran contenedores para almacenar residuos reciclables (papel y cartón), en la oficina. Implementar como parte de las tareas del personal el vaciado de los contenedores.
 - Extender el programa de reciclaje entre el personal colocando póster en las oficinas y en los contenedores, explicando que tipo de papel se puede reciclar.
 - Informar al personal de forma regular y continua sobre el programa de reciclaje, incluyendo fines, beneficios y plantar un árbol cuando se cumplan los objetivos

Cuadro. 69 Impacto Ambiental

VARIABLES AMBIENTALES	ENTRADA	SALIDA	APOYO
SUELO	Barrio la Concordia - Estrato 4		CUMPLE POT
AGUA	Agua suministrada por el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga. *El agua será requerida en la empresa para el uso diario en el aseo personal y de las instalaciones locativas, además del consumo de los empleados. Un empleado gasta en promedio 1.5 m3. En total los 9 empleados gastan 13.5m3. Se estipula en Sanitario 35.67 L/Pha, lavado de manos 6.02 L/Pha, aseo y vivienda 0.29 L/m2 día y para consumo propio 6 L/Pha al día.	Salida al alcantarillado de agua con residuos orgánicos y agua con residuos de jabón y cloro.	Reciliar el agua lluvia para riego de plantas *Trapear el piso 1 vez a la semana y lavar paredes 2 vez al mes. * Instalar en inodoros diafragmas para ahorro de agua *Reciliar el agua lluvia para riego de plantas *Usar productos biodegradables.
AIRE	Vehículo para transportar hacia las asesorías.	Monóxido de Carbono y Polución - Ruido.	*Dar como incentivo a los empleados que utilicen transporte público el 30% de este costo *Utilizar los servicios tecnológicos para minimizar traslado *Mantener los vehículos que se utilizan con el certificado tecnomecánico vigente *Mantener la presión de los neumáticos en el nivel recomendado para aumentar el rendimiento de combustible. *Se utilizarán ventiladores ahorradores. *Habrá señalizaciones de Prohibido Fumar. *No se usarán ambientadores de aerosol para baños.
AMBIENTE	Ventilación artificial	emisiones de dióxido de carbono provenientes del consumo de energía	*Instalar ventiladores de bajo consumo *En las horas de 8 - 10 a.m y 4:30 -6 p.m utilizar solo ventilación natural que entra por las ventanas. *Realizar mantenimiento anual de los equipos utilizados.
RESIDUOS	Cartuchos de tinta, hojas de vida, fotos, carpetas, ganchos legajadores, lapiceros, utensilios de cafetería (vasos, pitillos, platos desechables)	Residuos sólidos, plástico, sobrantes de comida, papel, cartón	*Entregar a los recicladores el papel que ya no se puede utilizar *Recargar cartuchos de tinta hasta 6 veces *Las basuras serán separadas en sus diversos recipientes de acuerdo a normas sanitarias. *Escoger proveedores que también tengan una política ambiental
BIOTA	Papel para diferentes usos de la oficina Bond Carta de 500 hojas cada una. Platos y vasos desechables biodegradables.	papel y desechables utilizados.	*Incentivar el uso de correo electrónico y envío de información por internet *Para servir refrigerios en reuniones de la empresa se utilizará implementos desechables biodegradables. *El papel y los sobres serán reciclados y reutilizados. *Promover campañas con nuestros clientes, empleados y proveedores de reforestación semestrales con el fin de promover conciencia ecológicas en el contexto empresarial
ENERGIA	Energía Eléctrica suministrada por la ESSA, utilizada para uso de computadores, fax, electrodomésticos de última tecnología y ventiladores de bajo consumo	Emissiones CO2 por lo que implica generar esa energía	*Apagar computadores y equipos cuando están en uso. *Capacitar al personal para crear conciencia de ahorrar energía. *Señalizaciones que indicarán ahorro de luz. *En horas del día se evitará el consumo masivo de luz eléctrica y se utilizará la luz solar el mayor tiempo posible en la localidad. *Protectores de pantalla ahorradores de energía.
	Energía Eléctrica suministrada por la ESSA bombillos ahorradores de luz	Residuos sólidos peligrosos	*Entregar a la empresa de aseo los bombillos ahorradores usados aparte para procurar que se le de buen manejo

6.3. EVALUACION FINANCIERA

La empresa RRHH PYMES será evaluada teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Valor presente neto
- Tasa Interna de Retorno

6.3.1 Valor presente neto: El valor presente neto esta basado en una tasa interna de oportunidad de 22,625% la cual fue sacada de la tasa de oportunidad del mercado financiero del 9% al año (según la Corporación de Giros y Finanzas) más el factor de riesgo del proyecto que es de 12,5%.

$$\text{Tasa de evaluación} = ((1 + 0,09) (1 + 0,125) - 1) * 100$$
$$\text{Tasa de evaluación} = 22,625 \%$$

El VPN se obtendrá mediante la siguiente fórmula matemática.

$$\text{VPN} = \sum (X) (1 + i)^{-t}$$

Donde:

X = Flujo neto de caja, para cada año (del 0 al 5)
i = TIO = 22,625%
t = Período de 0 hasta 5 años

A continuación se determina el flujo neto de caja

Cuadro 70. Flujo neto de caja

Concepto	0	1	2	3	4	5
Ingresos		929.709.500	1.001.018.219	1.246.712.528	1.342.335.379	1.639.501.452
(-) Egresos		659.249.281	709.102.205	827.811.589	881.316.892	1.023.684.343
Flujo caja bruto		270.460.219	291.916.014	418.900.938	461.018.487	615.817.109
(-) Inversión	-110.568.485					
TOTAL	-110.568.485	270.460.219	291.916.014	418.900.938	461.018.487	615.817.109

Aplicando y reemplazando estos valores en formula se obtiene por calculadora programable, que el VPN del proyecto es el siguiente.

$$\text{VPN} = \$957.302.832,38$$

Esto significa que durante el horizonte de 5 años es mayor que cero, luego se acepta la inversión sin importar cuanto mayor sea la inversión.

Lo anterior es la verdadera utilidad marginal del capital invertido y se dará siempre y cuando las utilidades se reinviertan en el desarrollo del mismo.

6.3.2. Tasa interna de retorno: Este valor es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero o que iguale la suma de los flujos netos descontada la inversión inicial.

La TIR se obtendrá mediante la siguiente fórmula matemática.

$$VPN = \sum (X) (1 + r)^{-t}$$

Donde:

$$VPN = 0$$

X = Flujo neto de caja, para cada año (del 0 al 5)

r = TIR = ?

t = Período de 0 hasta 5 años

Aplicando y remplazando estos valores en fórmula se obtiene por calculadora programable, que el TIR del proyecto es el siguiente:

$$\text{TIR} = 259,6156\%$$

Esto significa que por cada \$1 invertido, retornaría \$2.59,61

La tasa de 259,6156% comparada con la tasa del mercado financiero y de las variables económicas es superior, por lo tanto se concluye que el proyecto desde el punto de vista económico es altamente rentable.

6.3.3. Período de recuperación: De acuerdo a las utilidades reflejadas se puede definir que la inversión realizada se recupera en el primer año de funcionamiento.

Cuadro 71. Recuperación del Capital

AÑO	VALOR PRESENTE
0	-110.568.485
1	270.460.219
2	291.916.014
3	418.900.938
4	461.018.487
5	615.817.109

6.3.4 Análisis de las razones financieras Se analizan a continuación las razones financieras de liquidez y endeudamiento a un año según el Balance General, así:

- **Razón corriente**

$$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corr.} = 311.288.285 / 169.312.495 = \$ 1,8385$$

Se analiza que la empresa durante su primer periodo contable, por cada \$1 que debe a corto plazo tiene \$ 1.8385 representado en activos corrientes para responder, lo cual es favorable.

- **Razón de capital de trabajo**

$$K = \text{Activo C.} - \text{Pasivo C.} = 311.288.285 - 169.312.495 = \$ 141.975.790$$

Esta razón es una medida de control interno, más no de liquidez, sin embargo vemos que cuenta con \$141.975.790 de capital de trabajo disponible para la operación del primer año. Esta cifra favorece el correcto funcionamiento de la empresa.

- **Nivel de endeudamiento**

$$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total} = 184.395.991 / 386.168.117 = 0,4775$$

Se indica que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, se han financiado \$0.4775. Esta razón indica que la empresa tiene bajo compromiso con terceros.

- **Endeudamiento corto plazo**

$$\text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total} = 169.312.495 / 184.395.991 = 0.9182$$

Se puede observar que esta por encima de lo máximo recomendado que es 0.50, esto indica que por cada peso que la empresa posee con terceros, hay \$0.9182 que tienen un vencimiento corriente y \$0.0818 son a largo plazo.

- **Cobertura intereses**

Utilidad antes de impuestos / Gastos financieros =
 $438.772.376 / 15.083.496 = 29.056$

La cobertura de intereses es favorable, pues por cada peso de intereses pagados hubo utilidades antes de impuestos de \$29.056

- **Leverage total**

Pasivo T. / Patrimonio total = $184.395.991 / 201.772.126 = 0.9138$

Significa esto que por cada peso de pasivos, la empresa tiene 0.9138 pesos de patrimonio para respaldar esos pasivos. Lo cual ofrece garantía de solidez de la empresa para con los acreedores.

- **Rentabilidad con relación al capital**

Utilidad Neta / Patrimonio = $268.959.881 / 201.772.126 = 1.3329$

Indica que en el primer año de funcionamiento por cada peso invertido en capital genero \$1.332, lo cual es favorable para el primer año.

- **Rentabilidad con relación de inversión**

Utilidad Neta / Activo no Corriente = $268.959.881 / 74.879.832 = 3.5918$

Por cada peso invertido en activos se generó una utilidad neta de \$3.591. Como se observa en el primer año la empresa recupera toda la inversión.

CONCLUSIONES

Al concluir este estudio de investigación se establece que la puesta en marcha de la empresa para ofrecer servicios de asesoría en recursos humanos para PYMES en la ciudad de Bucaramanga es viable y factible desde el punto de vista económico y tiene todas las posibilidades para llevarse a cabo.

RRHH PYMES cuenta con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para ingresar al mercado con precios competitivos frente a la competencia que le permiten a las PYMES que aun no lo han hecho, acceder a este tipo de servicios con el fin de mejorar su departamento de recursos humanos y alcanzar altos niveles de productividad.

El estudio técnico arroja en el primer año una capacidad utilizada adecuada para cubrir el 4.24% de la demanda total, para ser incrementada en el horizonte de cinco años en un 31.27%

El estudio administrativo indica una organización totalmente factible y con una conformación empresarial adecuada a las necesidades de la organización.

En cuanto al estudio financiero se puede ver claramente la viabilidad del proyecto. Al evaluar las utilidades generadas se muestran cantidades interesantes para los inversionistas del proyecto, así lo demuestra el valor presente neto y la tasa interna de retorno donde particularmente indican un parámetro evaluativo adecuado para pensar que el proyecto es una buena inversión para los propietarios y para la actividad comercial en general.

RECOMENDACIONES

La viabilidad del proyecto esta sujeta a la demanda del servicio, es por esto que se debe realizar una fuerte labor de mercadeo y ventas, que permita concientizar a los empresarios de las PYMES sobre la importancia de hacer una buena gestión de su talento humano.

Se recomienda incursionar principalmente en uno o dos gremios principales de la ciudad, por ejemplo: calzado y confecciones, para lograr que el método de publicidad voz a voz de a conocer los beneficios dentro de las empresas que tomen el servicio.

Lograr la total satisfacción de las necesidades de los clientes debe ser la mejor manera de establecer una imagen corporativa confiable en el mercado, de tal forma que los clientes queden satisfechos y regresen con nuevos clientes.

BIBLIOGRAFIA

Asterisk. Asterisk Ltda. 2006. < <http://www.asterisk.com.co>>

Asterisk es una empresa que presta asesoría profesional a grandes empresas nacionales y multinacionales, esto nos puede servir como guía en el tipo de servicios prestados y los procedimientos utilizados para la ejecución de sus servicios.

STANDARDS Australia International Ltd. ISO 9000:2000 Guía Para Las Pequeñas Empresas. Colombia. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, 2001

En este libro encontramos una guía para certificación de calidad ISO 9000:2000 de pequeñas empresas, nos podrá servir para la implementación en la empresa que crearemos y para las empresas a las cuales se les prestara los servicios.

BACA U., Gabriel. Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Santafé de Bogotá, 1994.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. Editorial Guadalupe Ltda., Santafé de Bogotá, 1996.

Estos libros nos guiaran en la elaboración y formulación del proyecto.

WILABR, La Pyme Asume Nuevos Retos [En línea]. 15 de abril de 2008. [Fecha de consulta: 25 de abril de 2008]. Disponible en: <<http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-2899258>>

REVISTA DINERO, Capacitarse o desaparecer [En línea].3 de agosto de 2002. [Fecha de consulta: 25 de abril de 2008]. Disponible en <http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=3250>

La información obtenida de estas dos páginas Web nos sirve como fundamento para plantear los antecedentes y la descripción del problema, eje central del proyecto.

CODINA JIMÉNEZ, Alexis, La Introducción de la Consultoría de Procesos en Cuba. Enfoques y Herramientas Principales. (Artículos consecutivos) En Folletos Gerenciales CCED, VII Número, 10 y 11 Octubre y Noviembre; Ciudad de la Habana Cuba, 2003

CUESTA SANTOS, Armando. Gestión por Competencias. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de la Habana. (ISPJAE). 2000.

GONZÁLEZ, Laredo. La Consultoría Organizacional-Gerencial y el Consultor. En "Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional". Colectivo de autores del Centro de Estudios de Economía Cubana. Universidad de La Habana, Editorial Félix Varela, La Habana, P. 77-83. 2001

GARCIA GARCÍA, Vidal. MUNILLA GONZÁLEZ, Fermín. Una visión cubana de la Administración, Cuba 2002

<http://www.slideshare.net/Butterflytkm/ingenieria-de-proyectos-presentation>

5. ¿Ha utilizado los servicios de asesoría en recursos humanos?

Sí _____

No _____

¿Por qué?: _____

Si su respuesta es afirmativa continúe y si es negativa siga en la pregunta número 12.

6. De las siguientes opciones indique que tipo de asesoría en recursos humanos ha recibido:

- a. Salud Ocupacional
- b. Diseño de escala salarial
- c. Selección de Personal
- d. Manual de Funciones y Procedimientos
- e. Clima Laboral
- f. Todas las anteriores
- g. Ninguna de las anteriores
- h. Otras. ¿Cuál? _____

7. ¿Qué empresa le ha ofrecido este servicio?

8. ¿Con que frecuencia ha solicitado el servicio de esa empresa?

- a. Por días contratados
- b. Mensual
- c. Bimensual
- d. Semestral
- e. Anual
- f. Otro periodo de tiempo. ¿Cuánto? _____

9. ¿Cuál fue el costo de la asesoría recibida?

- a. Entre 0 y \$200.000
- b. Entre \$200.001 y \$400.000
- c. Entre \$400.001 y \$600.000
- d. Entre \$600.001 y \$800.000
- e. Más de 800.001

10. ¿Cómo le pareció el servicio de esa empresa?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy Malo

11. ¿Observó beneficios en la empresa después de recibir la asesoría?
Sí _____
No _____
¿Por qué? _____
12. ¿Utilizaría los servicios de una empresa de asesorías profesionales en recursos humanos que llegara a la ciudad de Bucaramanga?
Sí _____
No _____
¿Por qué?: _____
13. ¿Cuáles de los siguientes servicios desearía contratar?
a. Asesorías
b. Selección de personal
c. Clima laboral
d. Formación y desarrollo
e. Otros
¿Cuáles? _____
14. ¿En qué temas le gustaría recibir asesoría en Recursos Humanos?
a. Salud Ocupacional
b. Salarios
c. Selección de Personal
d. Manual de Funciones y Procedimientos
e. Clima Laboral
f. Seguridad Industrial
g. Todas las anteriores
h. Otros ¿Cuáles? _____
15. ¿Cómo le gustaría conocer esta empresa?
a. Por visita de un ejecutivo comercial
b. Por Internet
c. CD Interactivo
d. Brochure
e. Otro. ¿Cuál? _____
16. Teniendo en cuenta que la implementación de un servicio consta de 4 horas ¿Cuánto tiempo tendría disponible en el mes para recibir el servicio?
a. 1 vez al mes
b. 2 veces al mes
c. 3 veces al mes
d. 4 veces al mes

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la prestación de un servicio profesional de asesoría en Recursos Humanos que consta de 4 horas?
- a. Entre \$100.000 y \$150.000
 - d. Entre \$150.001 y \$200.000
 - c. Entre \$200.001 y \$250.000
 - d. Entre \$250.001 y \$300.000
 - c. Más de 300.001
18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la prestación de un servicio profesional de selección de personal?
- a. Entre 100.000 y \$150.000
 - b. Entre 150.001 y \$200.000
 - c. Entre 200.001 y \$250.000
 - d. Entre 250.001 y \$300.000
 - e. Más de 300.001
19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la prestación de un servicio profesional de diseño e implementación de programas de formación y desarrollo?
- a. Entre \$200.000 y \$250.000
 - b. Entre \$250.001 y \$300.000
 - c. Entre \$300.001 y \$350.000
 - d. Entre \$350.001 y \$400.000
 - c. Más de 400.001
20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la prestación de un servicio profesional de estudio y mejoramiento de clima laboral?
- a. Entre \$600.000 y \$750.000
 - b. Entre \$750.001 y \$900.000
 - c. Entre \$900.001 y \$1.050.000
 - c. Entre \$1.050.001 y \$1.200.000
 - d. Más de \$1.200.001
21. ¿Cómo desearía cancelar la prestación de este servicio profesional?
- a. Contado
 - b. Crédito a 15 días
 - c. Crédito a 30 días
 - d. Otro. ¿Cuál? _____

Le agradecemos su valiosa colaboración.

Empresa: _____
Teléfono: _____ Nombre del encuestado: _____
Cargo: _____ Sector Empresarial _____

ANEXO 2

EMPRESAS DE LA OFERTA ENCUESTADAS

NOMBRE	ATENDIDO POR
Agencia Shuab	Gerente
Aliadas SII S. A.	Gerente
Althuíz Consultores	Secretaria de Gerencia
Asesores Especialistas Consultores S. A.	Gerente
Asesoría Empresarial Planee SAS	Secretaria de Gerencia
Asesoría Temporal Atemp.	Secretaria de Gerencia
Asesoría y Servicios MP	Gerente
Asesorías Administrativas Ltda.	Gerente
Asesorías y Soluciones Empresariales	Secretaria de Gerencia
Ayuda Profesional Ltda.	Gerente
Calidad Total Consultores Empresariales	Secretaria de Gerencia
Cenfass	Gerente
Consultoría de Colombia Ltda.	Secretaria de Gerencia
Creatividad y Desarrollo Humano	Gerente
Experta Soluciones Laborales	Gerente
Humanizamos Consultores	Secretaria de Gerencia
Provisión Humana	Secretaria de Gerencia
PSA Consultores de Gerencia	Secretaria de Gerencia
Psicólogos Asesores y Cía. Ltda.	Gerente
SECAP	Gerente

ANEXO 3

RANKING DE EMPRESAS DE CONSULTORIA

RANKING	EMPRESA	VENTAS	CIUDAD
1	PWC ASESORES	\$50,472.46	BOGOTA
2	NORCONTROL COLOMBIA	\$42,972.08	BARRANQUILLA
3	SGS COLOMBIA	\$32,866.26	BOGOTÁ
4	AON AFFINITY	\$30,248.64	BOGOTA
5	M E C M CONTRATISTAS	\$29,318.96	BOGOTA D.C.
6	MCKINSEY COLOMBIA	\$28,050.79	BOGOTA
7	DELOITTE CONSULTORES	\$22,525.06	BOGOTA
8	APOYO EMPRESARIAL A.C.	\$21,223.09	BOGOTA D.C.
9	MEGALÍNEAS	\$20,956.71	BOGOTA
10	SOLUZIONA	\$20,907.59	BOGOTA
11	PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL	\$20,137.86	BOGOTA
12	AXA ASISTENCIA	\$19,917.82	BOGOTA
13	TEAM	\$17,582.37	BOGOTA
14	SETIP	\$16,117.80	BOGOTA
15	VARGAS RUBIO & CÍA.	\$15,149.46	BOGOTA
16	ECOSEIN	\$14,647.03	BOGOTA
17	PROCESOS & CANJE	\$14,402.93	BOGOTA
18	COPCO	\$14,316.54	BOGOTA
19	BVQ COLOMBIA	\$12,549.79	BOGOTA
20	ADVISORY SERVICES	\$12,498.96	BOGOTA
21	APOYOS INDUSTRIALES	\$12,309.84	MEDELLIN
22	GESTIÓN DE EMPRESAS	\$11,229.37	BOGOTA D.C.
23	CUPIC	\$11,095.42	BOGOTA
24	BUREAU VERITAS COLOMBIA	\$10,604.08	BOGOTA
25	SOURCE & MARKET	\$10,486.94	BOGOTA
26	ARAÚJO IBARRA	\$10,038.83	BOGOTÁ
27	SAVERA	\$9,146.33	BOGOTA
28	TOP MANAGEMENT	\$9,023.27	
29	CONDESA.	\$8,785.93	BARRANQUILLA
30	ALPINA CORPORATIVO	\$8,491.35	BOGOTA
31	KORNFERRY INTERNATIONAL	\$8,487.09	BOGOTA
32	OROZCO PARDO Y ASOCIADOS	\$8,433.21	BOGOTA
33	AUTOMATIZACIÓN AVANZADA	\$7,874.60	BOGOTÁ
34	CREAR PAIS	\$7,823.83	BOGOTA
35	BUZCA SOLUCIONES	\$7,765.49	CARTAGENA
36	INVERSIONES BREMBO	\$7,763.55	BOGOTA
37	INNERCIA	\$7,369.12	BOGOTA
38	INGENIEROS MECANICOS	\$7,198.10	MEDELLIN
39	CELULARIZACION Y PROCESOS	\$7,180.34	BOGOTA
40	STI	\$6,686.24	BOGOTA
41	SERVI-INDUSTRIALES	\$6,509.20	BOGOTA D.C.
42	COTECNA CERTIFICADORA	\$6,418.42	BOGOTA
43	SEDIC	\$6,200.25	MEDELLIN
44	LUIS ESTRADA & CÍA.	\$6,102.18	BOGOTA
45	TOBAR Y TOBAR	\$6,058.27	BOGOTA
46	INSTALACIONES Y SERVICIOS COBRA	\$5,753.52	BOGOTA
47	TELEMÁTICA G & C	\$5,679.68	BOGOTA
48	MULTISERVICIOS	\$5,547.52	PEREIRA
49	CCC	\$5,397.31	MEDELLIN
50	TNM	\$5,303.23	BOGOTA

51	ARISTOS CONSULTORES	\$5,265.65	BOGOTA
52	HORWATH COLOMBIA	\$5,137.87	BOGOTA
53	ECONOMETRÍA	\$5,075.81	BOGOTA
54	PROACTIVA COLOMBIA	\$5,005.49	BOGOTA
55	HAY GROUP	\$4,818.20	BOGOTA D.C.
56	THE BREAKTHROUGH	\$4,726.20	BOGOTA D.C.
57	GLOBAL MANAGEMENT	\$4,620.53	BOGOTA
58	INTERDATA	\$4,377.33	BOGOTA D.C.
59	DELIMA MERCER	\$4,375.78	BOGOTÁ
60	GENTE CARIBE	\$4,323.73	BARRANQUILLA
61	REMOLINA ESTRADA	\$4,072.92	BOGOTA D.C.
62	BOOZ ALLEN COLOMBIA	\$4,007.81	BOGOTA
63	L & M	\$3,858.63	BOGOTA
64	SERVIDESARROLLO	\$3,796.85	BOGOTA
65	AUDITORÍA AMBIENTAL	\$3,638.44	BOGOTA
66	SERVICIOS ANDINOS	\$3,555.75	BOGOTA
67	SISTEMCOBRO	\$3,499.26	BOGOTA
68	SANINT ASOCIADOS	\$3,492.86	BOGOTA
69	INELMEC	\$3,391.32	BARRANQUILLA
70	SIMA	\$3,376.74	BOGOTA
71	CONSULTORES ASOCIADOS	\$3,173.66	BOGOTA
72	ADVALORUM	\$2,909.23	BOGOTA
73	EGON ZEHNDER	\$2,768.26	BOGOTA D.C.
74	ALBERTO GÓMEZ MONTOYA	\$2,768.01	MEDELLIN
75	COINFIN	\$2,577.21	BOGOTA
76	CONTROL DE RIESGOS	\$2,559.66	BOGOTA
77	SUMATORIA	\$2,480.89	BOGOTA
78	RECAUDOS MODERNOS	\$2,480.83	MEDELLIN
79	ICC	\$2,367.86	MEDELLIN
80	SPENCER STUART	\$2,308.63	BOGOTÁ
81	GERMÁN PRIETO & CÍA.	\$2,243.42	BOGOTA
82	APOYOS FINANCIEROS	\$2,240.36	BOGOTA
83	STRATCO	\$2,090.71	BOGOTA D.C.
84	COLPRYST ASESORES	\$2,058.22	BOGOTÁ
85	IRIS TRADING	\$2,028.71	BOGOTA
86	JUAN CARLOS GÓMEZ & CÍA.	\$2,002.02	BOGOTA
87	J. A. LLORENTE	\$1,953.95	BOGOTA
88	T & G	\$1,915.76	BOGOTA
89	LILIAN SIMBAQUEBA	\$1,867.95	BOGOTA
90	UNION CONSULTING	\$1,828.94	BOGOTA
91	BYINGTON COLOMBIA	\$1,807.70	BOGOTA
92	HEIDRICK & STRUGGLES	\$1,786.48	BOGOTA D.C.
93	CLARIPACK	\$1,502.35	BOGOTA
94	JIMENO ACEVEDO ASOCIADOS	\$1,485.30	BOGOTA
95	ADISCÓMPUTO & CÍA.	\$1,461.53	CALI
96	SKANDIA CONSULTING	\$1,392.48	BOGOTA
97	INVERCOR	\$1,327.93	BOGOTA
98	SYSDATEC	\$1,219.85	BOGOTA
99	BM CONSULTING GROUP	\$1,031.69	BOGOTA
100	EXIM COLOMBIA	\$1,029.31	BOGOTA
101	BOTERO RAMÍREZ & CÍA.	\$972.38	BOGOTA
102	CONANDINOS	\$971.59	BOGOTA

103	COMSA	\$947.11	BOGOTA
104	INGESAM	\$832.38	CALI
105	BEARINGPOINT AMERICAS	\$775.21	BOGOTA
106	DESARROLLO EMPRESARIAL	\$704.72	BOGOTA
107	ALIANZAS INTERNACIONALES	\$620.29	BOGOTA D.C.
108	SE CONSULTORES Y ASOCIADOS	\$569.43	BOGOTA
109	TASA WORLDWIDE	\$480.72	BOGOTA
110	TA BUSINESS CONSULTING	\$261.71	BOGOTA
111	BUSINESS CENTER	\$167.74	BOGOTA
112	TELETRAINING	\$96.82	BOGOTA