

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA
EN MARCHA DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA PARA
ORGANIZACIONES PYMES EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA
Y SU ÁREA METROPOLITANA**

**ALAN FERNANDO SANTOS MARTÍNEZ
JUAN DAVID TARAZONA BERMUDEZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2008

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA
EN MARCHA DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA PARA
ORGANIZACIONES PYMES EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA
Y SU ÁREA METROPOLITANA**

**ALAN FERNANDO SANTOS MARTÍNEZ
JUAN DAVID TARAZONA BERMUDEZ**

**Tesis de Grado como requisito para optar al título de
Ingeniero Industrial**

**Director
WILLIAM HOYOS
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2008

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, Agosto de 2008

DEDICATORIA

A Dios nuestro señor quien me ha dado la serenidad para afrontar cada uno de los retos e inconvenientes que se han presentado y salir de ellos siempre triunfador.

A mi gloriosa madre Maria Esperanza quien ha estado paso a paso en esta lucha constante por la obtención de mis éxitos profesionales siempre con sus buenos consejos.

A mi excelente padre Abelardo quien pacientemente me ha apoyado con sus conocimientos en la consecución de mis metas dándome su ejemplo y entereza.

A mis hermanos Sergio y John quienes me han acompañado durante todo este proceso de formación y han sido parte fundamental en la consecución de mis objetivos.

A Clarita quien ha sido mi confidente y apoyo para llegar a este objetivo.

A mi amigo Juan David quien ha sido eje fundamental en este proceso. A mis demás amigos Andrés, Jara, Fabián, Yeyo, Maria luisa, Ivonne, Rodrigo.

Agradezco también a mis demás compañeros que pasaron algún día por cada momento de mi vida académica.

Por último a mis maestros quienes con su invaluable conocimiento me dieron las herramientas para culminar este proceso de formación.

Alan

Esta tesis esta dedicada principalmente a mis padres, a quienes con todo mi corazón a agradezco eternamente por su amor, cariño, apoyo y comprensión.

Agradezco a mis hermanas por su compañía y soporte.

Agradezco a Dios por todos los días de mi vida, por todas las dichas, bendiciones y oportunidades.

Agradezco a todas las personas que durante mi carrera he encontrado, amigos, compañeros y en especial a mi compañero de tesis; los cuales han sido apoyo incondicional y parte importante en mi formación.

Agradezco a mi familia que durante todos estos años me han acompañado.

Agradezco a mis maestros por su disposición, comprensión y tolerancia brindadas

Juan David

AGRADECMIENTOS

A Dios creador del universo y dueño de nuestras vidas que nos permitió construir un camino de oportunidades al futuro...

A nuestros padres, Abelardo Santos Serrano, Maria Esperanza Martínez Aguilar, Jorge Enrique Tarazona Villamizar y Carmen Inés Bermúdez Tarazona por el apoyo incondicional que nos dieron a lo largo de nuestras carreras.

A todas las directivas de la Universidad Pontificia Bolivariana, por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

A los docentes que nos formaron y nos dieron la posibilidad de adquirir nuevos y mejores conocimientos a lo largo de nuestra carrera.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento

A: El Ingeniero William Hoyos por confiar en nuestros conocimientos y apoyarnos en la labor de dicha tesis.

El Ingeniero Tomás Martínez Montenegro quien con sus excelentes y completos conocimientos nos guió para culminar satisfactoriamente este proyecto.

La empresa PUBLICITY en cabeza de su gerente Roberto Martínez quien creyó en nuestro proyecto y nos apoyo de manera incondicional.

La empresa ARTEC modulares en cabeza de su gerente John Jaime Gutiérrez quien confió en nosotros para adelantar nuestros primeros proyectos de consultoría en su organización.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 21 |
| 1. ANTECEDENTES | 23 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 27 |
| 3. OBJETIVOS | 30 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL | 30 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 30 |
| 4. MARCO TEÓRICO | 32 |
| 4.1 GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO | 32 |
| 4.1.1 Generación de ideas: necesidades diferentes a deseos | 32 |
| 4.1.2 ¿Qué es una necesidad? | 32 |
| 4.1.3 ¿Qué es deseo? | 33 |
| 4.1.4 Plan de negocio | 33 |
| 4.2 EMPRESA | 34 |
| 4.2.1 Recurso humano | 34 |
| 4.2.2 El recurso físico o material | 34 |
| 4.2.3 El recurso financiero o de capital | 34 |
| 4.2.4 Mercadeo | 35 |
| 4.2.5 Administración | 35 |
| 4.2.6 Costos e ingeniería económica | 35 |
| 4.2.7 Diseño y mejoramiento de productos y procesos | 36 |
| 4.2.8 Diseño de instalaciones | 36 |
| 4.2.9 Administración de la calidad | 36 |
| 4.2.10 Contabilidad y finanzas | 37 |
| 4.2.11 Sistemas de información | 37 |
| 4.3 CONSULTORÍA | 37 |

| | | |
|---------------|--|-----------|
| 4.3.1 | Proceso de la consultoría | 38 |
| 4.3.2 | Tipos de consultoría | 38 |
| 4.4 | PYMES | 39 |
| 4.4.1 | Reglamentación Legal: Artículo 2º. Definiciones | 40 |
| 5. | CONTEXTUALIZACIÓN | 43 |
| 5.1 | DATOS GENERALES | 45 |
| 5.2 | LÍMITES | 45 |
| 5.3 | CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TERRITORIO Y SUELOS | 46 |
| 5.4 | OROGRAFÍA | 46 |
| 5.5 | HIDROGRAFÍA | 46 |
| 5.6 | ECONOMÍA DE BUCARAMANGA | 46 |
| 6. | ESTUDIO DE MERCADOS | 49 |
| 6.1 | OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADOS | 49 |
| 6.1.1 | General | 49 |
| 6.1.2 | Objetivos específicos | 49 |
| 6.2 | SERVICIOS A OFRECER | 50 |
| 6.2.1 | Servicios principales | 51 |
| 6.2.2 | Servicios secundarios | 56 |
| 6.3 | CLIENTES Y MERCADO POTENCIAL DE LA EMPRESA | 58 |
| 6.4 | INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 59 |
| 6.4.1 | Formulación del problema de investigación | 59 |
| 6.4.2 | Planeación de la Investigación de Mercados | 60 |
| 6.4.3 | Análisis de resultados de la encuesta | 63 |
| 6.4.4 | Conclusiones de la investigación de mercados | 71 |
| 6.5 | COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO | 76 |
| 6.5.1 | Sistemas de ventas | 76 |
| 6.5.2 | Canal de distribución | 77 |
| 6.5.3 | Publicidad | 77 |
| 6.5.4. | Logotipo y eslogan de la empresa | 78 |
| 6.5.5 | Programa publicitario | 82 |

| | |
|---|------------|
| 6.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA | 83 |
| 6.6.1 Entrevistas con consultores | 83 |
| 6.6.2 Estudio de Caracterización de la consultoría en Colombia | 84 |
| 6.7 CONCLUSIÓN SOBRE LA VIABILIDAD DE MERCADOS DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA SANTOS &TARAZONA CONSULTORES | 89 |
| 7. ESTUDIO TÉCNICO | 91 |
| 7.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO TÉCNICO | 91 |
| 7.1.1 Objetivo General | 91 |
| 7.1.2 Objetivos Específicos | 91 |
| 7.2 TAMAÑO DEL PROYECTO | 92 |
| 7.2.1 Factores que condicionan el tamaño del proyecto | 92 |
| 7.2.2 Jornada laboral y cálculo de capacidades | 93 |
| 7.2.3 Capacidad instalada | 94 |
| 7.2.4 Capacidad inicial o mínima | 94 |
| 7.2.5 Capacidad ociosa | 95 |
| 7.2.6 Capacidad inicial proyectada | 95 |
| 7.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA SANTOS &TARAZONA | 95 |
| 7.3.1 Factores para la localización de la empresa de consultoría | 95 |
| 7.3.2 Definición de la localización del proyecto | 99 |
| 7.3.3 Análisis de los factores escogidos para la ubicación de la empresa de consultoría en la ciudad de Floridablanca en la Calle 140#26-01 Portales del Campestre casa 6 cerca a Cañaveral | 100 |
| 7.4 PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA DE SANTOS &TARAZONA CONSULTORES | 103 |
| 7.4.1 Diagramas de procesos o flujogramas | 105 |
| 7.4.2 Sistemas de gestión | 106 |
| 7.4.3 Evaluación de proyectos | 107 |

| | |
|---|------------|
| 7.5 ROL DE CALIDAD DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA | 108 |
| 7.5.1 Plan de calidad de cada proyecto de consultoría | 108 |
| 7.5.2 Seguimiento de satisfacción del cliente | 110 |
| 7.6 DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA | 111 |
| 7.7 NECESIDADES DEL PROYECTO | 112 |
| 7.8 CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO | 112 |
| 8. CONSTITUCIÓN LEGAL Y ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA | 114 |
| SANTOS & TARAZONA CONSULTORES | |
| 8.1 OBJETIVOS | 114 |
| 8.1.1 Objetivo General | 114 |
| 8.1.2 Objetivos específicos | 114 |
| 8.2 FORMA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA | 114 |
| 8.2.1 Nombre o Razón social de la empresa | 115 |
| 8.2.2 Requisitos y Trámites para la constitución | 115 |
| 8.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA | 115 |
| 8.3.1 Objetivos de la empresa | 115 |
| 8.3.2 Misión | 116 |
| 8.3.3 Visión | 116 |
| 8.3.4 Políticas | 117 |
| 8.3.5 Reglamentos | 117 |
| 8.3.6 Política de Calidad | 120 |
| 8.3.7 Manejo de las comunicaciones | 121 |
| 8.3.8 Problemas Frecuentes | 121 |
| 8.3.9 Capacitación y entrenamiento | 122 |
| 8.3.10 Valores corporativos | 122 |
| 8.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 122 |
| 8.5 REMUNERACIÓN | 123 |
| 8.6 MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO | 124 |

| | |
|---|------------|
| 8.7 CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD LEGAL Y ADMINISTRATIVA | 132 |
| 9. ESTUDIO FINANCIERO | 133 |
| 9.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO | 133 |
| 9.1.1 Objetivo general | 133 |
| 9.1.2 Objetivos específicos | 133 |
| 9.2 INVERSIONES | 134 |
| 9.2.1 Inversión Fija | 134 |
| 9.2.2 Inversión diferida o gastos preoperativos | 134 |
| 9.3 CAPITAL DE TRABAJO | 135 |
| 9.4 INVERSIÓN TOTAL | 135 |
| 9.5 FINANCIAMIENTO | 136 |
| 9.6 VALOR (PRECIO DE VENTA) DE LA CONSULTORÍA | 136 |
| 9.7 CÁLCULO DE LA DEPRECIACIÓN | 137 |
| 9.8 COSTOS | 137 |
| 9.8.1 Clasificación de los costos | 137 |
| 9.9 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 141 |
| 9.10 GASTOS DE VENTAS | 142 |
| 9.11 PROYECCIONES FINANCIERAS | 142 |
| 9.11.1 Proyección de egresos anuales | 142 |
| 9.11.2 Proyección de ingresos anuales | 144 |
| 9.11.3 Estados financieros proyectados | 144 |
| 9.11.4 Flujo de caja proyectado | 145 |

| | |
|---|------------|
| 9.11.5 Balance general proyectado | 146 |
| 9.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | 148 |
| 9.12.1 Análisis de riesgos | 150 |
| 9.13 CONCLUSIÓN DE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO | 151 |
| 10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO | 152 |
| 10.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN | 152 |
| 10.1.1 Objetivo general | 152 |
| 10.2 EVALUACIÓN FINANCIERA | 152 |
| 10.2.1 Tasa de oportunidad | 152 |
| 10.2.2 Valor presente neto (VPN) | 152 |
| 10.2.3 Tasa interna de retorno (TIR) | 153 |
| 10.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA | 153 |
| 10.4 EVALUACIÓN SOCIAL | 154 |
| 10.5 EVALUACIÓN AMBIENTAL | 154 |
| 11. CONCLUSIONES | 155 |
| 12. RECOMENDACIONES | 158 |
| BIBLIOGRAFÍA | 160 |
| WEBGRAFÍA | 161 |
| ANEXOS | 162 |

LISTA DE FIGURAS

| | | Pág. |
|-----------------|---|------------|
| Figura 1 | Pirámide de las necesidades humanas. A. Maslow | 33 |
| Figura 2 | Sistema de gestión | 106 |
| Figura 3 | Evaluación de proyectos | 107 |
| Figura 4 | Distribución de la oficina | 111 |
| Figura 5 | Estructura organizacional | 123 |

LISTA DE TABLAS

| | | Pág. |
|---------|--|------|
| Tabla 1 | ¿Alguna vez ha contratado una consultoría? | 63 |
| Tabla 2 | Si en la pregunta 1 contestó SI por favor mencionar un tipo de consultoría contrató | 64 |
| Tabla 3 | Si en la pregunta 1 contestó SI por favor mencionar un tipo de consultoría contrató | 65 |
| Tabla 4 | Si nunca ha contratado servicios de consultoría, decir por que nunca lo ha hecho | 65 |
| Tabla 5 | ¿Cuales son los problemas más frecuentes que se presentan actualmente en su empresa? | 66 |
| Tabla 6 | ¿Ha oído mencionar las Normas de Gestión (ISO 9001: 2000, ISO 14001, OHSAS 18001)? | 67 |
| Tabla 7 | ¿Cuales son los tipos de Normas de Gestión que usted conoce? | 68 |
| Tabla 8 | ¿Estaría usted dispuesto a implementar alguna de las normas de Gestión en su empresa contratando para esto una firma consultora? | 68 |

| | | |
|-----------------|---|------------|
| Tabla 9 | ¿Por qué sería importante que su empresa se certificara con alguna de las normas de Gestión? | 69 |
| Tabla 10 | Escoger el aspecto más importante a la hora de contratar una consultoría | 70 |
| Tabla 11 | Mencione una firma de consultoría | 71 |
| Tabla 12 | Capacidad instalada | 94 |
| Tabla 13 | Capacidad inicial o mínima | 94 |
| Tabla 14 | Capacidad ociosa | 95 |
| Tabla 15 | Capacidad inicial proyectada | 95 |
| Tabla 16 | Ubicación de consumidores y usuarios | 98 |
| Tabla 17 | Transporte | 98 |
| Tabla 18 | Infraestructura de los servicios públicos | 98 |
| Tabla 19 | Economía de arriendos | 98 |
| Tabla 20 | Disponibilidad mano de obra | 99 |
| Tabla 21 | Seguridad de la planta Física | 99 |
| Tabla 22 | Puntaje adjudicado | 100 |
| Tabla 23 | Procedimiento del servicio de consultoría | 103 |
| Tabla 24 | Plan de calidad de cada proyecto de consultoría | 108 |
| Tabla 25 | Seguimiento de satisfacción del cliente | 110 |
| Tabla 26 | Necesidades del proyecto | 112 |
| Tabla 27 | Remuneración | 123 |
| Tabla 28 | Inversión fija | 134 |
| Tabla 29 | Capital de trabajo | 135 |

| | | |
|-----------------|--|------------|
| Tabla 30 | Inversión total | 134 |
| Tabla 31 | Financiamiento | 136 |
| Tabla 32 | Valor | 136 |
| Tabla 33 | Cálculo de la depreciación | 137 |
| Tabla 34 | Costos fijos | 138 |
| Tabla 35 | Costos variables | 139 |
| Tabla 36 | Costos de mano de obra | 139 |
| Tabla 37 | Costos fijo unitario | 140 |
| Tabla 38 | Costo variable unitario | 140 |
| Tabla 39 | Costos totales de producción | 140 |
| Tabla 40 | Punto de equilibrio | 141 |
| Tabla 41 | Gastos de administración | 141 |
| Tabla 42 | Gastos de ventas | 142 |
| Tabla 43 | Proyección de egresos anuales | 143 |
| Tabla 44 | Proyección de ingresos anuales | 144 |
| Tabla 45 | Estado de resultados proyectados | 145 |
| Tabla 46 | Flujo de caja proyectado | 146 |
| Tabla 47 | Balance general proyectado | 147 |
| Tabla 48 | Proyección optimista ingresos anuales | 149 |
| Tabla 49 | Análisis de riesgo | 150 |
| Tabla 50 | Valor presente neto | 152 |
| Tabla 51 | Taras interna de retorno | 153 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. | |
|----------------|---|------------|
| Anexo A | Cartas de Intención | 163 |
| Anexo B | Encuesta a PYMES de Bucaramanga y área metropolitana | 165 |
| Anexo C | Propuestas de consultoría | 168 |
| Anexo D | Documentos de constitución de la empresa SANTOS TARAZONA CONSULTORES | 194 |
| Anexo E | Gastos Constitución Matrícula Cámara de Comercio | 196 |
| Anexo F | Cotización maquinaria y equipo | 198 |
| Anexo G | Cotizaciones Publicidad | 201 |
| Anexo H | Facturas Servicios Públicos | 202 |

RESUMEN

Teniendo en cuenta la competitividad de las empresas que cada vez es mayor en un ambiente de alto crecimiento, los sistemas de gestión y evaluación de proyectos se convierten en parte fundamental del esquema productivo y sostenible de cualquier empresa.

Lo anterior da como resultado la importancia y el creciente mercado que ha tenido la consultoría en estos sistemas empresariales que cada vez va en aumento su aplicación.

El presente estudio tiene como objetivo fundamental mirar la factibilidad de montar una empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos para suplir las necesidades de estos servicios en las empresas PYMES de Bucaramanga y su área metropolitana. Este documento plasma esta necesidad y le da respuesta con la implementación de la firma de consultoría: SANTOS & TARAZONA CONSULTORES. Este proceso de creación de empresa comenzó con un análisis de sensibilidad acerca de la factibilidad que traería el proyecto, y si era conveniente su puesta en marcha. También se llevó a cabo un método de evaluación de proyectos el cual comenzó con un estudio de mercados, luego por un estudio técnico, se pasa posteriormente a un estudio legal y estratégico y por último se cierra con un estudio financiero y de costos, lo cual arrojó como resultado la viabilidad del montaje de una empresa de sistemas de gestión y evaluación de proyectos para empresas PYMES en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

SUMMARY

Bearing in mind the increasing competitiveness among companies in a highly growing environment, management and projects evaluation systems become an important part of the productive and sustainable outlines of any company.

The beforehand statements lead us to the importance and the growing market which the "Consulting and Advisers" firms are experiencing in these management systems and their high implementation index.

The main objective of this study is to evaluate the feasibility to run a Consulting Company in management and project evaluation systems to provide PYMES companies in Bucaramanga and its local area with this kind of services. This document shows and gives answers to this need with the implementation of the company "SANTOS & TARAZONA CONSULTORES". This whole process of setting up a company started with a sensitivity analysis regarding the project feasibility and the advisability to run the business.

It also took place a project evaluation which began with a market study, followed by a technical analysis, then a legal and strategies study and finally a finance and costs review, with the outcome of a feasible Consulting and Advising firm to serve the PYMES companies in Bucaramanga and its metropolitan areas.

INTRODUCCIÓN

La certificación de los sistemas de gestión, ha tenido en los últimos años una dinámica sostenida de crecimiento a escala mundial. En Colombia, particularmente, tal crecimiento es mayor que el promedio internacional. ¹Por otro lado la evaluación de proyectos se ha convertido en una herramienta fundamental para estudiar la sensibilidad de nuevos negocios, de nuevos mercados, de compra de maquinaria costosa entre otros. Con este procedimiento las empresas buscan mayor seguridad y confiabilidad en sus inversiones.

Teniendo en cuenta la competitividad de las empresas que cada vez es mayor en un ambiente de alto crecimiento, los sistemas de gestión y evaluación de proyectos se convierten en parte fundamental del esquema productivo y sostenible de cualquier empresa.

Lo anterior da como resultado la importancia y el creciente mercado que ha tenido la consultoría en estos sistemas empresariales que cada vez va en aumento su aplicación.

El presente documento plasma esta necesidad y le da respuesta con la creación de una empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos que ha sido una meta a futuro que hoy culmina con la puesta en marcha de dicha idea de negocio. Este proceso de creación de empresa comenzó con un análisis de sensibilidad acerca de la factibilidad que traería el proyecto, y si era conveniente su puesta en marcha. También se llevó acabo un método de

¹ Impacto de la certificación de sistemas de gestión en las empresas colombianas ICONTEC-CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD

evaluación de proyectos el cual comenzó con un estudio de mercados, luego por un estudio técnico, se pasa posteriormente a un estudio legal y estratégico y por último se cierra con un estudio financiero y de costos, lo cual arrojó como resultado la viabilidad del montaje de una empresa de sistemas de gestión y evaluación de proyectos para empresas PYMES en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Por último, la creación de empresa es una meta a la que todo profesional quiere llegar, es por esto que ha sido una motivación constante para dar cumplimiento a nuestros objetivos de servir a la comunidad con la aplicación de nuestros conocimientos y ayudar al crecimiento del bienestar de cada uno de los ciudadanos de nuestro país.

1. ANTECEDENTES

La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes ha sido preocupación fundamental de toda organización. La evolución y los cambios en los modelos empresariales han venido transformando la forma de pensar de los administradores. Esto hace que poco a poco se adopten sistemas y modelos que ayuden a las organizaciones a cumplir con los requisitos para ser cada día más competitivas y productivas. Pero cumplir con los requisitos externos no es solo la tarea de los líderes, sino también, cumplir con los requerimientos que hagan crecer a las compañías. Por esto se deben tener en cuenta las exigencias internas (empresa), las exigencias de ley y las exigencias del cliente quien finalmente adquiere el producto o servicio.

La anterior trae como consecuencia la aparición de modelos de gestión. Estos modelos son procedimientos que se implementan en las empresas para la consecución de los objetivos, básicamente financieros, sin embargo para lograr esto se necesita de toda la compañía. Es por esto que se implantan modelos organizacionales, financieros, técnicos, legales, etc. Esto trae como consecuencia el funcionamiento de las empresas como un sistema, en el cual todos se relacionan entre si para llegar a un mismo objetivo.

Los sistemas de gestión son parte de estos modelos administrativos que ayudan al mejoramiento continuo. Entre ellos están: ISO 9001:2000, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004, entre otros.

Estos modelos han motivado a la creación de empresas de consultoría que ayuden a mejorar los procesos y explotar cada una de las ventajas comparativas

que se encuentran dentro de las compañías. En este sentido es importante mencionar que los consultores como agentes externos de la empresa, cuentan con una visión más objetiva y abierta a opciones de mejora que deben ser implementadas y evaluadas.

La Universidad Pontificia Bolivariana motiva a la creación de empresa y es por esto, que ha decidido implementar dentro de la creación de Proyectos de Grado, estudios de factibilidad y puesta en funcionamiento de empresas. Dentro del pensum académico de la facultad de Ingeniería Industrial se proporciona a los estudiantes herramientas suficientes para lograr tal fin. Dentro de ellas están: núcleo integrador, seminarios, semilleros de investigación, semilleros de creación de empresa, entre otros.

En la actualidad, la facultad de Ingeniería Industrial en su base de datos correspondiente a proyectos de grados, muestra que se ha hecho alrededor de 18 proyectos que involucran directamente el diseño, documentación, estructuración e implementación de la norma NTC ISO 9001:2000; otros 4 proyectos con respecto a salud ocupacional OHSAS 18001.

Ahora bien, en cuanto a la historia de las Normas NTC ISO, se tiene lo siguiente: La Organización Internacional de Normalización, ISO, que nace luego de la segunda guerra mundial (fue creada en 1946), es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. La ISO comenzó operaciones en el año 1947 Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional².

Desde su aparición en 1987, las normas internacionales ISO sobre sistemas de gestión de la calidad, se han convertido rápidamente en un referente obligatorio de

² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/iso14car.htm>

los negocios a nivel mundial, como instrumento para dar confianza a los clientes sobre la calidad lograda en procesos productivos de altos desempeños.

En estos últimos 15 años de implementación de normas ISO, compañías de todo tipo y tamaño en más de 100 países han podido evidenciar los beneficios concretos de la ejecución de los sistemas de aseguramiento o gestión de la calidad³.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, con sede en Ginebra. Dicha organización se articula en comités técnicos que se encargan de la elaboración de las normas internacionales, y dichos comités están integrados por miembros de los organismos federados interesados en el objeto de trabajo de la comisión. Una vez elaborado el proyecto de norma, éste es enviado a los organismos miembros para su aprobación, la cual requiere el voto favorable de al menos dos tercias partes de los organismos miembros del comité. Tras su aprobación las normas son difundidas internacionalmente a través de los organismos nacionales federados.

Entre los estándares elaborados y difundidos por la ISO está la familia de normas ISO 9000, que en 1987 fueron publicadas, pero en 1994 son actualizadas, y posteriormente en el año 1999, la ISO realizó una profunda revisión de las normas dando lugar al borrador de una nueva Familia de normas llamadas ISO 9000:2000⁴.

Por otro lado, durante el segundo semestre de 1999, fue publicada la normativa OHSAS 18000, dando inicio así a una serie de normas internacionales

³ <http://www.sabaneta.gov.co/webSabaneta/control/doc/Boletin17.pdf>

⁴ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%206/cap6_g.htm

relacionadas con el tema “Salud y Seguridad en el Trabajo”, que viene a complementar a la serie ISO 9000 (calidad) e ISO 14000 (Medio Ambiente)⁵.

En la década de los 90, en consideración a la problemática ambiental, muchos países comienzan a implementar sus propias normas ambientales las que variaban mucho de un país a otro. De esta manera se hacía necesario tener un indicador universal que evaluara los esfuerzos de una organización por alcanzar una protección ambiental confiable y adecuada. En este contexto, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) fue invitada a participar a la Cumbre para la Tierra, organizada por la Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en junio de 1992 en Río de Janeiro, Brasil. Ante tal acontecimiento, ISO se compromete a crear normas ambientales internacionales, después denominadas, ISO 14.000.

Se debe tener presente que las normas estipuladas por ISO 14.000 no fijan metas ambientales para la prevención de la contaminación, ni tampoco se involucran en el desempeño ambiental a nivel mundial, sino que, establecen herramientas y sistemas enfocadas a los procesos de producción al interior de una empresa u organización, y de los efectos o externalidades que de estos deriven al medio ambiente⁶.

⁵ <http://www.laseguridad.ws/consejo/consejo/html/pys/pys296articulo4.doc>

⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/iso14car.htm>

2. JUSTIFICACIÓN

Para las empresas crear estrategias que ayuden a maximizar sus riquezas se ha convertido en parte esencial de su diario vivir. Pero los administradores y dueños de empresas no dominan el conocimiento en todas las áreas para crear condiciones que aporten este valor agregado a su organización. Es entonces, que las empresas se ven en la necesidad de contratar firmas especializadas en realizar cambios y mejoras al interior de las organizaciones empresariales.

Por otro lado la implementación de sistemas de gestión se ha convertido en requisito fundamental de muchas compañías a sus proveedores de servicios y productos y de los mismos clientes quienes ven en estos modelos parte del cumplimiento de las necesidades y expectativas, asimismo el estado colombiano ha creado su propio modelo de calidad el cual según requerimiento de la ley 872 de 2003 obliga a crear el sistema de Gestión de la Calidad de las entidades del estado antes de diciembre de 2008, por lo que las empresas del sector público están en proceso obligatorio de implementación.

Es por esto que en los últimos años se ha efectuado la contratación de empresas que tienen una formación especializada y que con su aporte ayudan al mejoramiento continuo de las compañías. Con lo anterior se llega a una conclusión, y es la necesidad de las empresas por mejorar cada día más. Como respuesta a estos inconvenientes, en la actualidad se ha venido presentando con una alta tasa de frecuencia que la solución a esto no se busque por medio de la contratación de personas de tiempo completo que aumenten sus costos de mano de obra, si no de organizaciones que detecten y realicen estrategias en un determinado tiempo, proporcionando un crecimiento económico mediante el aumento de la productividad y competitividad en su sector. Un factor que hace que

las empresas contraten más a compañías especializadas que a personas, es debido a que aquellas cuentan con mayor respaldo y prestigio, desde el punto legal y organizativo.

Aprovechando los conocimientos adquiridos en la formación profesional y durante la vida estudiantil, sabiendo que la implementación de sistemas de gestión es una necesidad real y teniendo en cuenta que se conoce personas altamente capacitadas en diferentes ámbitos profesionales en donde se encuentran: Ingenieros financieros, Ingenieros Químicos, Ingenieros Industriales, Economistas, Ingenieros de Mercados y Administradores de Empresas, se resuelve realizar un estudio de factibilidad para implementar una empresa de consultoría a empresas PYMES. En este marco, este estudio busca la respuesta a muchos interrogantes que se han planteado como iniciativa de negocio. Estos interrogantes están basados en un estudio teórico que dará la pauta para el inicio y puesta en funcionamiento de una empresa de asesorías empresariales. Se realizará una planificación, se tomarán unas acciones, se verificará lo que se esta realizando y luego se actuará de manera que lo planeado sea lo ejecutado.

La creación de una empresa es una de las metas que cualquier profesional desea cumplir durante su vida y poner en práctica lo aprendido durante su existencia universitaria. Para la realización del proyecto se aprovecharán las herramientas de conocimiento que se aplicarán en el proceso de la creación de la empresa. Estas herramientas son mercadeo, finanzas, costos, administración de personal, entre otras. Al ponerlas en práctica se cumplirán los objetivos propuestos dentro del proyecto.

Esta idea de negocio nace como un estímulo de la universidad a la creación de empresa, el conocimiento adquirido en la realización de diferentes estudios realizados y los contactos que han nacido en este proceso y un aprovechamiento de la tecnología blanda existente dentro del ámbito familiar. Con esto se pretende

unir conocimientos, poner en práctica la experiencia laboral adquirida e implementar de manera formal una empresa que preste servicios a las compañías, aprovechando la experiencia y el prestigio que tienen los profesionales que harán parte del proyecto.

Como consecuencia de lo anterior se cuenta con empresas interesadas en que la firma a crear realice sus primeros contratos asesorándolos en el proceso de implementación de la norma NTC ISO 9001:2000 en sus organizaciones, para ello y con el fin de hacer un compromiso de servicios para cuando la empresa de consultoría sea una realidad, se han realizado pactos los cuales se ven evidenciados en cartas de compromiso para la práctica de dichas actividades.

Anexo A

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de factibilidad de una firma de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos para alcanzar su puesta en marcha en un plazo de 6 meses.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el nivel de aceptación de los productos y servicios de la empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Establecer que el proyecto del montaje de una empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos sea técnicamente viable, y que las técnicas que se utilizan para realizar el estudio técnico estén contempladas dentro de las que se utilizan para la evaluación de proyectos.
- Establecer la constitución legal y estratégica de la empresa teniendo en cuenta los métodos establecidos para su realización.
- Determinar los rubros financieros principales del proyecto que permitan conocer posteriormente su viabilidad financiera y económica.

- Realizar la evaluación del proyecto desde el punto de vista económico, financiero, social y ambiental para determinar si es viable la creación de la empresa de consultoría SANTOS & TARAZONA CONSULTORES.
- Poner en marcha la empresa de consultoría

4. MARCO TEÓRICO

4.1 GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO⁷

La consultoría hoy en día, esta siendo contemplada como un tipo de idea de negocio muy atractiva ya que es una necesidad creciente de las empresas, las cuales se desenvuelven en un ambiente altamente competitivo.

Por otro lado, las ideas de negocios surgen de diversas fuentes, una de las cuales es la existencia de necesidades vistas en el mercado así como de dar bienestar a la comunidad. Para poder entender esto, se muestra a continuación algunos conceptos teóricos que permiten tener una mejor comprensión de la temática tratada.

4.1.1 Generación de ideas: necesidades diferentes a deseos. Para comenzar a generar ideas de negocio se debe partir de la diferenciación entre las necesidades y los deseos, para luego introducir el concepto de innovación y su importancia para el desarrollo de un negocio o una economía.

4.1.2 ¿Qué es una necesidad? Una necesidad se puede definir como la carencia de un servicio o un producto en general. Pueden ser: La necesidad de vestirse, de alimentarse o de transportarse, por citar algunos ejemplos.

Los seres humanos tenemos siempre necesidades que satisfacer, las cuales, según Abraham Maslow, se encuentran jerarquizadas de forma tal, que en la

⁷www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/630C1A50-D23F-4227-A0A1-D00108FBE2E7/0/GENERACIONDEIDEASDENEGOCIO.doc

medida en que se satisfacen las necesidades de los niveles inferiores se comienzan a sentir las necesidades del siguiente nivel:

Figura 1. Pirámide de las necesidades humanas. A. Maslow



4.1.3 ¿Qué es deseo? Estas necesidades de los seres humanos se materializan en deseos, los cuales pueden ser diferentes para una misma necesidad. Si a este deseo se le agrega capacidad adquisitiva de compra, se convierte en demanda, generando así una posible idea innovadora de negocio.

4.1.4 Plan de negocio⁸. Un plan de negocio es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Es una serie de actividades relacionadas entre si para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.

⁸ FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. Primera edición. México. McGraw Hill. 2000

4.2 EMPRESA

Una empresa se considera como una entidad económica de capital y de trabajo cuyo propósito es producir para un mercado bienes y servicios y cuya finalidad última es el beneficio económico. Para un mejor funcionamiento, toda organización debe contar con un mínimo de recursos, procesos, procedimientos, documentos y actividades, los cuales están encaminados hacia el mejoramiento continuo. Así mismo toda organización empresarial tiene áreas tales como: financiera, costos, personal, entre otras que permita la existencia de una sinergia y un engranaje adecuado para su funcionamiento óptimo.

4.2.1 Recurso humano. Es el más rico, pero también el más complejo y difícil de manejar; sin embargo representa una mina de creatividad que toda empresa debe saber valorar. La parte mas importante de una empresa es su personal. No hay empresa si no hay personal. Éste hace que una empresa sea buena o mala. Una compensación profunda de las capacidades, habilidades, necesidades e inquietudes de las personas es vital para el éxito de cualquier proyecto empresarial.

4.2.2 El recurso físico o material. Lo edificios, los muebles, las herramientas, la maquinaria, las patentes, los materiales y otros son ejemplos, de este recurso. El buen uso de estos depende siempre de la organización y manejo de la empresa; el mejor equipo no funciona sin el manejo adecuado.

4.2.3 El recurso financiero o de capital. Son los fondos necesarios para poner las operaciones en marcha y desarrollarlas. El logro de este recurso por una empresa depende de varios factores: de su costo (intereses-dividendos); de su aplicación o forma de utilizarlos en la empresa (compra de materiales, compra de

equipo, crédito a clientes); y de la disposición de la gente en colocar su dinero en la empresa (inversionistas, prestamistas, bancos, acreedores).

4.2.4 Mercadeo⁹. Planeación y ejecución de la concepción, fijación de precio, promoción, y distribución de ideas, bienes y servicios para generar intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizaciones.

- **Investigación de Mercados.** Aplicación de un conjunto de técnicas para obtener información sobre la evolución de la demanda-oferta y la comercialización de un producto o servicio. Es la base para decidir la factibilidad de un negocio o el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

4.2.5 Administración. Implica una serie de actividades, de distintas áreas, que han de ser desarrolladas y coordinadas adecuada y oportunamente para asegurar la consecución y el logro de los objetivos. Debe preverse lo que va a ser hecho, así como los obstáculos que pueden presentarse y los diferentes cursos de acción para que, con ello, sean cumplidos los objetivos que hayan sido propuestos por los accionistas y directivos de la empresa.

4.2.6 Costos e ingeniería económica. Los costos de materia prima, de mano e obra directa e indirecta, los gastos generales, los volúmenes de producción, y la producción limpia del artículo, influyen en la decisión final. No obstante, estos factores son solamente una parte del todo. Se necesita predecir con precisión la recuperación futura del dinero gastado en ingeniería, diseño, producción, maquinaria, mercadeo, para lograr la productividad y competitividad de la empresa y generar ganancias que a la vez contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

⁹ FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. Primera edición. México. Mcgraw Hill. 2000

4.2.7 Diseño y mejoramiento de productos y procesos. El conocimiento de los factores operativos que determinan el comportamiento de los procesos productivos, es una herramienta fundamental para contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización. Resulta necesario su interacción, con el desarrollo de estos procesos para generar simultanea y permanente las actividades de mejoramiento requeridos de acuerdo con los cambios, las exigencias del mercado se debe identificar los mejores medios para generar bienes o servicios de alta calidad, confiables, y con efectividad de costos.

4.2.8 Diseño de instalaciones¹⁰. Diseñar instalaciones reales para que en las empresas se puedan realizar las tareas individuales, se disponga de los diferentes puestos de trabajo, pero también para que los materiales y los productos, procedimientos, y las comunicaciones, los servicios generales y los auxiliares. Sean tan eficientes que cada lugar de una planta contribuya al bienestar y seguridad de sus trabajadores, y a lograr un óptimo desempeño desde el punto de vista de la organización y del individuo.

4.2.9 Administración de la calidad. Siendo la calidad una preocupación de cualquier organización, no debe ser ajena a todas aquellas actividades asociadas al desempeño del ingeniero industrial. Procurar mantener elevados niveles de satisfacción en los procesos realizados y los productos obtenidos, son objetivos que caracterizan las empresas líderes en los diferentes mercados, aplicar los conocimientos en esta área resulta de gran importancia cuando se habla de garantizar el control total de la calidad, a través de procesos adecuados de revisión y evaluación continua de todas las políticas, procedimientos, y practicas operacionales y administrativas, con el fin de perfeccionar su desempeño y

¹⁰FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. Primera edición. México. Mcgraw Hill. 2000

establecer procesos permanentes de mejoramiento para satisfacer las necesidades del cliente y de la organización.

4.2.10 Contabilidad y finanzas. Permite conocer la información tanto de los activos como pasivos como de la solvencia y la estabilidad, así como de las fuentes de financiamiento, las inversiones, la liquidez, las ventas, los costos, la producción o financiamiento, el capital de trabajo, la capacidad de endeudamiento, los resultados de las operaciones, lo razonable de la utilidad en función del capital invertido y en general, los indicadores y elementos de juicio que permiten evaluar la situación financiera de la empresa y decidir las mejores alternativas de acción.

4.2.11 Sistemas de información. Las empresas deben tener modernos sistemas de información, administración y operación para que prosperen y sobrevivan en los mercados internacionales. Asimismo, los directivos y los mandos medios de la empresa muchas veces necesitan disponer de información instantánea, pues deben tomar decisiones que no pueden esperar y, por ello, requieren de sistemas fáciles y efectivos que proporcionen diferentes tipos de datos con el mayor detalle y de la mejor manera posible.

4.3 CONSULTORÍA¹¹

La consultoría tiene como fin analizar, estudiar y comprender el trabajo y procesos de una organización, lo cual permite diagnosticar sus fallas y aciertos sobre temas como la planeación, organización, dirección y control, a partir de los cuales, se diseña e implanta un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión de las organizaciones.

¹¹ <http://iteso.mx/~juanjo/materiales/concbasconsul.htm>

4.3.1 Proceso de la consultoría.

- **Diagnosticar la situación actual de la organización**
 - Obtener información actual e histórica de la organización
 - Determinar la situación actual de la organización

- **Determinar el sistema de ayuda a la organización**
 - Diseñar sistemas de ayuda a la organización
 - Acordar el sistema de ayuda a implantar con el consultante.

- **Implantar el sistema de ayuda a la organización**
 - Elaborar el plan de implantación del sistema de ayuda
 - Diseñar y determinar los procedimientos a utilizar en la implantación del sistema de ayuda
 - Ejecutar el plan de implantación del sistema de ayuda

- **Documentar el proceso de implantación del sistema de ayuda en la organización**
 - Planeación de la implantación del sistema de ayuda
 - Documentación de los procedimientos, insumos y resultados de la implantación del sistema de ayuda

- **Cerrar proyectos de consultoría**
 - Evaluar los resultados del sistema de ayuda implantado
 - Cerrar el proyecto de consultoría desde el punto de vista administrativo

4.3.2 Tipos de consultoría

- **Consultoría Especializada:** estas se caracterizan por brindar ayuda a las empresas en temas específicos, tales como: mercadeo, temas legales y/o

jurídicos, tecnología, bienes raíces, comercio exterior, entre otros. Estas empresas de consultoría se han establecido en un nicho específico e identificable de mercado, contando con profesionales de alta experiencia y conocimientos en los temas de consultoría. Es importante que el enfoque de consultoría especializada se limita al problema particular identificado en la compañía cliente, perdiéndose la visión integral y holística.

- **Consultoría Integral:** este tipo de consultoría abarca varios departamentos, aspectos y problemas al interior de una organización, contando para esto con un equipo multidisciplinario de consultores, los cuales en todo momento tienen claro que la organización es un sistema, el cual debe ser estabilizado y mejorado.

4.4 PYMES¹²

Para llegar a definir los conceptos de pequeña y mediana empresa es necesario establecer el entorno que las rodea, es decir, se debe establecer la etapa de desarrollo económico del país, del sector o de la actividad económica que se quiere considerar, también es necesario precisar el grado de desarrollo tanto tecnológico como organizacional.

En la medición de los anteriores aspectos se utilizan herramientas cualitativas y cuantitativas según sea el caso. Para el caso colombiano, el artículo 2 de la ley 905 de agosto 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; define:

¹² Artículo 2 de la ley 905 de agosto de 2004

4.4.1 Reglamentación Legal: Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

- **Mediana empresa**

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o,
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- **Pequeña empresa**

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o,
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Finalmente, para ampliar los conceptos acerca del montaje y estudios de viabilidad de empresas, los autores se remitieron a diversas fuentes de índole primarias y secundarias, las cuales se mencionan a continuación:

- “Estudio de caracterización de la consultoría en Colombia, SENA, 2006”, el cual se efectuó en las ciudades de Bucaramanga, Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali. Este documento caracteriza los diferentes aspectos referentes a la consultoría y como estos son reflejados en las diferentes regiones analizadas. Entre los aspectos mas importantes se tienen la demanda de consultoría, costos, precios, estudio de la competencia, perfiles de los consultores independientes y de las empresas constituidas, así como de

estadísticas y proyecciones del comportamiento de la oferta y la demanda de la consultoría.

- “Impacto de la certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad en las empresas colombianas”, investigación realizada para el ICONTEC por el Centro Nacional de Productividad (CNP), 2007. Entre los aspectos mas relevantes de esta investigación se tiene las demandas por sectores económicos en Colombia con respecto a los servicios de certificación y capacitación en la NTC ISO 9001: 2000. Así mismo se destaca el estímulo y esfuerzo realizado por el Gobierno Nacional en procura de la certificación de al menos el 80% de las empresas para el año 2010.
- “Análisis de precios de empresas de consultoría en Sistemas de Gestión en Bucaramanga, efectuado por MIDAS”. En este análisis se estudia las diferentes empresas de consultoría de la región en cuanto a los precios de sus servicios y la manera como éstas financian a sus clientes.
- “Estudio de empresas de consultoría como idea de negocio apoyado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga”. Este estudio sirve como marco de referencia para la constitución de nuevas empresas, por lo tanto, es útil para la realización de este proyecto.
- “Propuestas de consultoría por medio de cliente fantasma a consultores”. Esta técnica es de gran importancia ya que es una herramienta que permite explorar la competencia, analizando sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, a la vez que se indaga sobre sus precios, las características de su servicio y de su operación.
- “Información de entes certificadores”. Por medio de contactos con personal del ICONTEC y SGS se tuvo acceso a información acerca de las diferentes

empresas de consultoría que existen en la región. Igualmente, se obtuvieron, precios, modos de operación, entre otros.

- Documentos de apoyo. Se consultaron diferentes fuentes como tesis de grado, revistas, periódicos, etc., los cuales aportaron información que fortalece el proyecto.

5. CONTEXTUALIZACIÓN

Bucaramanga fue asociado, como un pueblo indígena señalado de tierras de resguardo el 22 de diciembre de 1622 por el presbítero Miguel Trujillo y por el Capitán Andrés Páez de Sotomayor, siguiendo las disposiciones del auditor Juan de Villabona Zubiaurre, visitador de la provincia de Pamplona.¹³

Después de casi siglo y medio de presencia, esta población fue extinguida por el visitador Francisco Antonio Moreno y Escandón, y en su lugar fue creada en 1779 la parroquia de Chiquinquirá y San Laureano del real de minas de Bucaramanga. En 1824 el nuevo gobierno republicano le concedió el rango de villa de Bucaramanga, cabecera del cantón de su nombre, en la provincia de Pamplona.

Cuarenta y tres años más tarde, fue designada de manera provisional como capital del Estado federal de Santander, lo supuso en un crecimiento y a su vez en la adquisición de importancia a nivel regional, El desarrollo desde entonces ha sido tal que disputa con Cartagena de Indias el quinto lugar en importancia entre las diferentes ciudades de Colombia. Entre las edificaciones más representativas dada su antigüedad, Encontramos la Parroquia de Nuestra Señora de Chiquinquirá y San Laureano Del Real de Minas de Bucaramanga, denominada así por los habitantes el año de 1.772, en el mismo lugar donde se hallaba el "Real de Minas de Bucaramanga", ya que para 1.622 este territorio era manipulado por el pueblo de indios para la explotación del oro.

No se tiene conocimiento acerca del origen de la palabra "**Bucaramanga**", pero se presume que tiene una raíz indígena, de cuyo significado tampoco se conoce

¹³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Bucaramanga>

mucho, ya que no se ha realizado ningún estudio lingüístico sobre los primeros habitantes de esta región.¹⁴

Este hecho se corrobora cuatro años después de la independencia política de España en 1.823, cuando un decreto que ordenaba otorgarle el carácter de "Villa" a todas las antiguas parroquias, rebautiza a la ciudad con el nombre de "**Villa de Bucaramanga**".

En 1.857, la Villa de Bucaramanga es designada como capital del estado independiente de Santander, título que perdería cuatro años después con la Villa del Socorro, hasta que la Constitución de 1.896 la declarara, definitivamente, como ciudad capital del departamento de Santander.

A finales del siglo XIX, Bucaramanga padeció la crisis económica causada por la Guerra de los Mil Días, pero en la segunda década del siglo XX comenzó a recuperarse, demostrando un gran crecimiento desde el punto de vista poblacional y de infraestructura.

Hoy en día, Bucaramanga es una de las ciudades más importantes de Colombia. Es uno de los centros universitarios más representativos del país, con más de 10 universidades. Cuenta con un aeropuerto internacional, ubicado a las afueras de la ciudad, una significativa infraestructura hotelera acompañada por un sinnúmero de atractivos turísticos; todo ello, recreado a partir de la conocida hospitalidad de su gente, que le ha otorgado fama internacional como "La Ciudad Bonita".

Los principales medios masivos de comunicación son el periódico Vanguardia Liberal y la cadena televisión TRO (Televisión Regional del Oriente). Cuenta con

14

http://regionales.uniminuto.edu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=44&Itemid=69

un muy buen sistema de servicios públicos y se proyecta hacia el siglo XXI como un gran centro industrial, tecnológico, económico y cultural.

5.1 DATOS GENERALES

- Altura (msnm): 960
- Temperatura: 25 grados centígrados
- Economía: Industria, comercio, agricultura.
- Indicativo telefónico: 7
- Como se llega: Vía aérea o terrestre.
- Distancias y tiempos a Bogotá: Terrestre: 373 Km. / Aéreo: 55 minutos

5.2 LÍMITES

Bucaramanga se encuentra en una terraza inclinada de la Cordillera Oriental a los 7 08' de latitud norte con respecto al Meridiano de Bogotá y 73° 08' de longitud al Oeste de Greenwich, es la capital del departamento de Santander; limita por el Norte con el municipio de Rionegro; por el Oriente con los municipios de Matanza, Charta y Tona; por el Sur con el municipio de Floridablanca y; por el Occidente con el municipio de Girón. Su Área metropolitana esta formada por Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca y Girón está ubicada sobre el Valle del Rio de Oro.

El área municipal es de 165 kilómetros cuadrados, su altura sobre el nivel del mar es de 960 m y sus pisos térmicos se distribuyen en: cálido 55 kilómetros cuadrados: medio 100 kilómetros cuadrados y frío 10 kilómetros cuadrados. Su temperatura media es 25° C y su precipitación media anual es de 1.041 mm.

5.3 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TERRITORIO Y SUELOS

El área metropolitana formada por Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca y Girón está ubicada sobre el Valle del Río de Oro. Se distingue en ella dos sectores de diferente conformación física: uno formado por la meseta y otro por el valle.

Sus suelos, desde el punto de vista agrológico, se pueden dividir en dos grupos: los primeros, al no tener peligro de erosión, son propicios para el cultivo de gran variedad de productos y el uso para la ganadería. La otra clase de suelos tiene una alta potencialidad erosiva; por esta razón, presenta baja fertilidad y una capa de fertilidad superficial, en algunas situaciones casi nulas.

5.4 OROGRAFÍA

La topografía de Bucaramanga es en promedio un 15% plana, 30% ondulada y el restante 55% es quebrada. Tres grandes cerros se destacan a lo largo del territorio: Morro Rico, Alto de San José y El Cacique.

5.5 HIDROGRAFÍA

Los ríos principales son: El Río de Oro y el Suratá y las quebradas: La flora, Tona, La Iglesia, Quebrada Seca, Cacique, El Horno, San Isidro, Las Navas, La Rosita, Bucaramanga.

5.6 ECONOMÍA DE BUCARAMANGA

Bucaramanga es una ciudad netamente comercial; aunque existen otros renglones representativos tales como la industria del calzado, la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y educación.

Cabe decir que la ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos, como la energía, el gas, el petróleo, la corrosión, los asfaltos, el cuero y las herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros.

Un sector significativo de la economía bumanguesa es el agropecuario, cuyas principales actividades son la agricultura, la ganadería y la avicultura, que se llevan a cabo en zonas aledañas de los departamentos de Santander y Cesar, pero su administración y comercialización se desarrollan aquí en la ciudad.

Por otra parte es importante hacer notar que en el sector de la consultoría de Sistemas de Gestión Integrados, los cuales se encuentran fundamentados en normas universalmente reconocidas ,aceptadas y proporcionan a empresas no solo de las grandes capitales del país sino en empresas ubicadas en cualquier lugar una verdadera opción para realizar un excelente control de todas sus actividades e inclusive la posibilidad de ejecutar las correcciones necesarias, para manejar cualquier inconveniente que pudiera ocurrir. La transformación de una cultura reactiva en una preventiva es totalmente posible y los Sistemas de Gestión Integrada junto con la Evaluación de Proyectos son los factores claves del éxito y de esto se han dado cuenta toda clase de empresarios que buscan no solo con llevar al mercado un producto, sino que con este buscan satisfacer expectativas de sus clientes.

En la actualidad nuestro gobierno en conjunto con el sector privado, en la búsqueda de nuevos y mejores escenarios laborales y ambientales pretende entregar a la comunidad herramientas para poder lograr hacer realidad aspectos de productividad y competitividad. La ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana se caracterizan por su gran cantidad y creciente número de empresas, y como tal, nuevas fuentes de aplicación para estas herramientas; a esto unido a la notable intención de los empresarios de no solo cumplir sino

destacarse a nivel regional, nacional e internacional, proporcionando productos de calidad en condiciones de calidad; los diferentes sistemas de gestión y evaluación de proyectos muestran una importante presencia en un variado campo de acción; esto principalmente debido a que las empresas de cualquier sector están en capacidad de aplicar y asumir este reto.

6. ESTUDIO DE MERCADOS

6.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADOS

6.1.1 General. Conocer el nivel de aceptación de los productos y servicios de la empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

6.1.2 Objetivos específicos.

- ✚ Conocer el nivel de demanda actual de los servicios a ofrecer por parte de la empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- ✚ Indagar el grado de insatisfacción del mercado potencial con respecto a los servicios de consultoría que han demandado.
- ✚ Establecer el nivel de demanda futura y proyección de los servicios ofrecidos por la empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- ✚ Realizar un análisis de la competencia y del sector de la consultoría determinando cuales organizaciones son las más reconocidas en el mercado por ofrecer el mismo tipo de servicios que la empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos. (Oferta actual)

- ✚ Establecer cuales son las directrices que los competidores directos identificados pretenden desarrollar en el mercado para conservar su participación y dar crecimiento a este. (Oferta futura)
- ✚ Realizar un análisis de precios de los servicios ofrecidos por la empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos en el mercado.
- ✚ Determinar cuales son las características y los factores diferenciales de las organizaciones que se determinarán como consumidor final para la organización.
- ✚ Establecer en el primer año de gestión cual sería la participación esperada por la empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos en el mercado.
- ✚ Conocer cuales son los factores que influyen en el proceso de decisión de compra de un servicio de consultoría empresarial.
- ✚ Conocer la incidencia de la legislación colombiana en la iniciativa y desarrollo de sistemas de gestión en las organizaciones.
- ✚ Identificar los canales de comercialización que se emplearán para establecer la presencia de la organización en el mercado.

6.2 SERVICIOS A OFRECER

La empresa de consultoría contaría con la prestación de los siguientes servicios en donde se encontrarían los Sistemas de Gestión como los son ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Dentro de los principales servicios se encontraría la familia de Normas de Sistemas de Gestión, y secundarios se ofrecerían la evaluación de proyectos.

Los Sistemas de Gestión se basarían básicamente en los puntos paso a paso de las normas que plantean dichos métodos empresariales y la evaluación de proyectos se haría por medio de análisis profundo de las empresas que quieran obtener este servicio, además se creará un método fácil y eficaz de utilizar el cual arroje resultados rápidos y cómodos de interpretar para la toma de decisiones. **Ver diagrama de procesos.**

6.2.1 Servicios principales

- ❖ **Sistema de gestión de calidad- norma ISO 9001:2000¹⁵.** Un sistema de calidad es un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones relacionado con la calidad de los productos o servicios suministrados, la economía de los procesos y rentabilidad de las operaciones, la satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas y la mejora continua de las anteriores particularidades. Asimismo, los sistemas de calidad están basados en dos principios fundamentales:
 - ✓ Programar previamente las actividades a realizar.
 - ✓ Controlar el cumplimiento de la programación.

Lo que se busca es conseguir la calidad de productos o servicios mediante la calidad de los procesos. Es decir, si se obtiene un producto de calidad mediante la puesta en práctica de un proceso definido, la repetición invariable de ese proceso debe dar lugar a productos de calidad, entendiendo por productos de calidad aquéllos que satisfacen plenamente las expectativas del cliente.

Un sistema de calidad será, por tanto, un conjunto de procedimientos que definan la mejor forma de realizar los productos y que puedan ser verificados. Para ello se

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos38/sistemas-integrados-gestion/sistemas-integrados-gestion.shtml>

han establecido ciertos modelos o normas internacionales que regulan las condiciones mínimas que deben cumplir dichos procedimientos, lo cual no significa que dichas condiciones no puedan ser superadas por voluntad de la organización o por exigencias concretas de sus clientes.

El crecimiento de la competitividad empresarial obligó a las organizaciones a idear e implementar nuevas y mejores prácticas empresariales relacionadas con la calidad. Estas prácticas, eran muy diversas y dificultaban el intercambio comercial de bienes y servicios entre los diferentes países por poseer cada uno características (costumbres, idioma, idiosincrasia, etc.) particulares y diferentes al resto de los demás países.

Los países involucrados se vieron en la necesidad de crear un parámetro internacional que regule las prácticas organizativas y que permita un intercambio confiable de bienes y servicios de calidad. Es así que surgen las normas ISO 9000, como estándares que permiten seleccionar, implementar y mantener sistemas que aseguren realmente la calidad de los bienes producidos y que respalden el prestigio de unas empresas frente a otras.

La norma ISO 9000 contiene las directrices para seleccionar y utilizar las normas para el aseguramiento de la calidad, es decir, es la que permite seleccionar un modelo de aseguramiento de calidad, entre las que se describen las ISO 9001/9002/9003 que en la actualidad están siendo resumidas en lo que es ISO 9001.

- ❖ **Gestión ambiental- norma ISO 14001:2004**¹⁶. Un sistema de gestión ambiental es un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones relacionado con el cumplimiento de la legislación vigente en cuanto a

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos38/sistemas-integrados-gestion/sistemas-integrados-gestion.shtml>

emisiones y vertimientos; y el alcance de los objetivos ambientales de la organización. Los sistemas de gestión ambiental están basados en dos principios fundamentales:

- ✓ Programar previamente las situaciones y las actividades.
- ✓ Controlar el cumplimiento de la programación.

Lo que se busca es conseguir la inocuidad de las emisiones y vertimientos mediante la adecuación de las instalaciones y de las actividades realizadas. La primera de ellas mediante un proyecto y un mantenimiento eficiente y la segunda mediante la definición de los procesos a realizar por las personas y la necesidad de que se conviertan en repetibles y mejorables.

Un sistema de gestión ambiental será un conjunto de procedimientos que definan la mejor forma de realizar las actividades que sean susceptibles de producir impactos ambientales. Para ello se han establecido ciertos modelos o normas internacionales que regulan las condiciones mínimas que deben cumplir dichos procedimientos, lo cual no significa que dichas condiciones no puedan ser superadas por voluntad de la organización o por exigencias concretas de sus clientes.

La Norma ISO 14001 es un conjunto de estándares internacionales que definen los requisitos necesarios para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión que asegure la responsabilidad ambiental de la empresa previniendo la contaminación pero considerando las necesidades socioeconómicas de la compañía.

Esta norma no tiene categoría de ley, es decir, su adopción no es de carácter obligatorio en las empresas. Sin embargo, la no adopción de esta norma limita a las empresas a competir únicamente en el mercado nacional hasta el momento en

que sea el propio gobierno el que obligue a la industria a la adopción de la misma. Ni que hablar de competir internacionalmente, a este nivel es ya requisito contar con un sistema de gestión ambiental regido por el ISO 14001.

En este sentido, podría considerarse casi imperativo para toda empresa que quiera hacerse de un lugar dentro de la competitividad mundial reconocer una variable ambiental dentro de todos sus métodos y procedimientos. De esta manera, una industria limpia nos permitirá tener una mejor calidad de vida sin dañar el ecosistema que nos rodea.

❖ **Gestión de la seguridad y salud ocupacional - norma OHSAS 18001:2007**¹⁷. Un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS) o Sistema de Prevención de Riesgos Laborales es un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones en los siguientes aspectos:

- ✓ Cumplimiento de la legislación vigente en cuanto al estado de las instalaciones en relación con las causas de posibles riesgos.
- ✓ Eliminación total de riesgos laborales en las actividades de la organización.

Los OHSMS están basados en dos principios fundamentales:

- ✓ Programar previamente las situaciones y las actividades.
- ✓ Controlar el cumplimiento de la programación.

Lo que se busca es conseguir la protección total de la salud y la vida de los empleados y del resto del personal interesado mediante la adecuación de las instalaciones, a través de un proyecto y un mantenimiento eficientes; y de las actividades, a través de la definición de los procesos a realizar por las personas y la necesidad de que se conviertan en repetibles y mejorables.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos38/sistemas-integrados-gestion/sistemas-integrados-gestion.shtml>

Un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS) será, por tanto, un conjunto de procedimientos que definan la mejor forma de realizar las actividades que sean susceptibles de producir accidentes o enfermedades profesionales. Para ello se han establecido ciertos modelos o normas internacionales que regulan las condiciones mínimas que deben cumplir dichos procedimientos, lo cual no significa que dichas condiciones no puedan ser superadas por voluntad de la organización o por exigencias concretas de sus clientes.

Toda práctica laboral conlleva determinados riesgos, de mayor o menor nivel, y todas las partes implicadas tienen el deber de lograr que ésta se realice sin perjuicio de la seguridad y la salud del trabajador.

Es por esta razón que la preocupación en torno a la seguridad y la salud laboral afecta a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y sector al que pertenecen. En este sentido, por fin se están decidiendo a tomar medidas importantes, tanto para fomentar la seguridad en sus estructuras organizativas e instalaciones, como para cumplir con las obligaciones legales aplicables en estas materias. Por tanto, en la actualidad, la prevención de riesgos laborales se ha convertido en un factor más a tener en cuenta en la gestión diaria de las empresas.

La Norma OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) establece un modelo para la Gestión de la Prevención de los Riesgos Laborales. Fue publicada en 1999 por el BSI (British Standards Institute).

El fin de esta norma consiste en proporcionar a las organizaciones un Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud Ocupacional (OHSMS), que permita identificar y evaluar riesgos laborales desde el punto de vista de requisitos legales y definir la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, la planificación de las

actividades, los procesos, procedimientos, recursos necesarios, registros, etc, que permitan desarrollar una Política de Seguridad y Salud Ocupacional.

Al igual que las Normas ISO 9001 e ISO 14001, la Norma OHSAS 18001 también está basada en la mejora continua y utiliza el ciclo Planificar – Hacer –Verificar – Actuar (PHVA) para su implementación. En este sentido, se hace compatible con la Gestión de la Calidad y la Gestión Ambiental.

La Norma OHSAS 18001 no es de carácter legal. Sin embargo, la adopción de la misma está íntimamente relacionada con la responsabilidad social y deber moral de las organizaciones velando por el bienestar de sus trabajadores.

6.2.2 Servicios secundarios

✚ **Evaluación de proyectos**¹⁸. La evaluación de proyectos pretende contestar el interrogante de si es o no conveniente realizar una determinada inversión. Esta recomendación solo será posible si se dispone de todos los elementos de juicio necesarios para tomar la decisión. Con este objeto, el estudio de viabilidad debe intentar simular con el máximo de precisión lo que le sucedería al proyecto si fuese implementado, aunque difícilmente puede determinarse con exactitud el resultado que se logrará en su puesta en marcha. De esta forma, se estimarán los beneficios y costos que probablemente ocasionaría y, por tanto, que puedan evaluarse.

Si bien toda decisión de inversión debe responder a un estudio previo de las ventajas y desventajas asociadas a su implementación, la profundidad con que se realice dependerá de lo que aconseje cada proyecto en particular. En términos

¹⁸ SAPAG, Nassir. SAPAG, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Tercera Edición. Colombia. McGrawHill.1998.

generales, cinco son los estudios particulares que deben realizarse para evaluar el proyecto: los de viabilidad comercial, técnica, legal, de gestión y financiera.

El estudio de viabilidad comercial indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso, permitiendo, de esa forma, determinar la postergación o rechazo de un proyecto, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo.

El estudio de viabilidad técnica estudia las posibilidades materiales, físicas, y químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto.

El estudio de la viabilidad de gestión tiene como objetivo principalmente, definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional.

El estudio de viabilidad legal determina la compatibilidad del proyecto con la normatividad y legislación. En particular, en proyectos que afecten a terceros, es necesario un concepto autorizado para determinar si el proyecto infringiría la normatividad legal o el orden jurídico establecido. Por su propio carácter todas las evaluaciones serían inútiles si el proyecto no pasa esta evaluación.

El estudio de viabilidad financiera de un proyecto determina, en último término, su aprobación o rechazo. Este mide la rentabilidad que retorna a la inversión, todo medido en base monetaria.

La profundidad con que se analice cada uno de estos cinco elementos dependerá, como se señaló, de las características de cada proyecto. Obviamente, la mayor parte requerirá más estudios económicos o técnicos. Sin embargo, ninguno de los tres restantes debe descartarse en el estudio de factibilidad de un proyecto.

6.3 CLIENTES Y MERCADO POTENCIAL DE LA EMPRESA

Los Sistemas de Gestión en Calidad, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y Gestión ambiental son métodos al servicio de toda clase de empresas para aumentar su competitividad y productividad. Por esta razón las empresas de todos los sectores pueden implementar estas técnicas para su crecimiento interno.

Se ha segmentado el mercado y se ha decidido que el área donde se va a desarrollar la empresa de consultoría es en la de pequeñas y medianas empresas (PYMES) quienes en su mayoría son las que se encuentran en la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana, contando con un número total de PYMES de 2152 al año 2008 dato tomado de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Por otro lado la iniciativa del gobierno nacional de incentivar a las empresas en la implementación de sistemas de gestión de calidad como lo señala este artículo extraído de un estudio realizado por el ICONTEC y el CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD llamado "IMPACTO DE LA CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS" en el que dice : "En muchas empresas existe el interés de iniciar procesos de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, apoyado por la iniciativa del Gobierno Nacional, liderado por el presidente Álvaro Uribe Vélez, de llevar a cabo una estrategia de largo plazo para que más del 80% de las empresas exportadoras logren obtener la certificación ISO 9001, antes del 2010 fecha del bicentenario de la independencia de Colombia"

La empresa de consultoría busca el aprovechamiento de estas necesidades reales de empresas de la región que están apostando por la certificación de sus compañías como medida de competencia en el mercado interno y externo donde se encuentran clientes que cada vez son mas exigentes en cuanto a obtener

productos o servicios que cumplan requisitos que satisfagan las necesidades y expectativas de ellos.

En la parte de evaluación de proyectos lo clientes de los sistemas de gestión serían los mismos, ya que todas las empresas mantienen necesidades de crear nuevos proyectos: de inversión, de lanzamiento de nuevos productos o servicios, de compras de maquinaria de alto costo, de ampliaciones de planta, de compra de nuevos inmuebles, etcétera. Este servicio se ofrecería como secundario ya que la evaluación de proyectos es una herramienta que se ha aprendido en la universidad y que se podría aprovechar dentro del sector empresarial como oportunidad para nuevos negocios.

6.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

6.4.1 Formulación del problema de investigación. Para la formulación del problema de investigación que se quiere resolver se debe tener en cuenta que la empresa que se quiere poner en marcha es una empresa de consultoría en sistemas empresariales. Los sistemas de gestión son una necesidad real existente en las empresas para el mejoramiento de su competitividad y productividad, esto hace que el mercado de empresas de consultoría para llevar a cabo dichas actividades se desarrolle de manera significativa y que se perciba una oportunidad para incursionar en la industria de las asesorías. Para esto se va a desarrollar una investigación de mercados que responda preguntas para luego tomar decisiones acerca de la viabilidad del montaje de la empresa. La pregunta que se respondería es:

¿Cuál sería el nivel de aceptación del mercado potencial en la creación y puesta en marcha de una empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos?

6.4.2 Planeación de la Investigación de Mercados

- ❖ **Clase de investigación.** Para la realización de la investigación de mercados de la empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos se va a emplear un diseño de investigación concluyente que se efectúa mediante un proceso estructurado y formal por medio de un formulario y un plan de muestreo que busca información para la toma de decisiones de manera mas sólida y con mayor precisión debido al análisis de datos cuantitativos.

Además se empleará un diseño descriptivo con el objetivo de identificar y describir las características o funciones mas relevantes del mercado objetivo por medio de datos primarios y secundarios, permitiendo este tipo de investigación tomar un determinado curso de acción garantizando la eficiencia, confiabilidad y precisión de la información.

El diseño de la muestra a emplear es transversal con una muestra representativa indicando que tan solo una sola vez se tomará información sobre el mercado objetivo.

- ❖ **Técnica de investigación.** Para la investigación de mercados de la empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos se va a utilizar la ENCUESTA como instrumento mediante el cual se recopilará la información primaria para determinar la viabilidad de mercados que pueda tener la empresa.
- ❖ **Instrumentos de recolección de información.** Para la recolección de información se va a utilizar el cuestionario, ya que es un instrumento de recolección de información bastante acertado en donde se relaciona lo que se necesita con las preguntas que se formulan. Ver encuesta en **Anexo B**.

- ❖ **Modo de aplicación.** La forma que se empleará para la aplicación del cuestionario es de manera personal, debido a que las personas que proporcionan este tipo de información en las organizaciones estarían más dispuestas a comunicarse de manera directa con una persona que este realizando el proyecto.
- ❖ **Población.** Según la cámara de comercio de Bucaramanga, las organizaciones de carácter PYMES (pequeñas y medianas empresas) de Bucaramanga y su área metropolitana que a enero de 2008 se encuentran inscritas es de 2152.
- ❖ **Muestra.** El tipo de muestreo a emplear es probabilístico con un muestreo aleatorio simple en el cual cada elemento que conforma la población tiene la misma probabilidad de selección que los otros elementos que la conforman; cada elemento será seleccionado de forma independiente sobre el marco de la muestra.
- ❖ **Recolección de la información.** La recolección de información se realizará por medio de encuestas que serán aplicadas por los ejecutores del proyecto y se hará de forma aleatoria basándose en la información que suministra la cámara de comercio de Bucaramanga acerca de las empresas PYMES que están constituidas en la ciudad y su área metropolitana con su respectivo nombre, teléfono y dirección lo cual es necesario para la entrevista.
- ❖ **Aspectos generales del trabajo de campo.** El espacio de tiempo empleado para llevar a cabo el trabajo de campo, es decir, las encuestas a las PYMES en Bucaramanga y su área metropolitana fue del 11 de Marzo a 11 de mayo de 2008, lo que da como resultado 60 días.
- ❖ **Fuentes de información.** Las fuentes primarias donde se recolectaría la información, son las empresas u organizaciones las cuales proporcionarían

información. Las fuentes secundarias serían datos estadísticos e información general proporcionados en Internet, periódicos, Cámara de Comercio de Bucaramanga, ICONTEC, SGS, MIDAS entre otras.

❖ Cálculo de la muestra

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

n= Tamaño de la muestra para poblaciones finitas

N= Tamaño de la población: 2152

p= Probabilidad de éxito: 0.5 (50%)

q= Probabilidad de fracaso: 0.5 (50%)

Z= coeficiente o intervalo de confianza: 1.96

e= error máximo admisible: 7%

$$n = \frac{(2152) * (0.5 * 0.5) * (1.96)^2}{(2152) * (0.07)^2 + (1.96)^2}$$

n= 144 (tamaño de la muestra)

- ❖ **Ficha técnica de la encuesta.** Estas son las características más relevantes de la investigación de mercados en el marco de este proyecto:

| | |
|---|--|
| Tipo de investigación | Metodología cuantitativa de carácter concluyente y descriptiva |
| Técnica de la investigación de mercados | Entrevistas estructuradas personales |
| Tipo de muestreo | Muestreo aleatorio simple |
| Grupo objetivo | PYMES en Bucaramanga y su área metropolitana |
| Persona a entrevistar | Funcionario Idóneo de la PYME ¹⁹ |
| Fecha realización trabajo de campo(encuestas) | Marzo 11 a Mayo 11 de 2008 |
| % Error | 7 % |
| Tamaño de la muestra | 144 PYMES |

6.4.3 Análisis de resultados de la encuesta. A continuación se muestran los resultados de las 144 encuestas aplicadas a igual número de PYMES en Bucaramanga y su área metropolitana.

Tabla 1. ¿Alguna vez ha contratado una consultoría?

| 1. ¿Alguna vez ha contratado una consultoría? | | |
|--|-------------------|--------------|
| Opciones | Frecuencia | % |
| 1.1 Si___ | 94 | 65,28 |
| 1.2 No___ | 50 | 34,72 |
| Total | 144 | 100,00 |

Fuente: Autores del proyecto

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se evidencia que la mayoría, es decir, el 65,28% de las PYMES encuestadas ya han contratado alguna vez una consultoría empresarial, lo cual muestra que existe una confianza en el sector de la consultoría por parte de las PYMES, las cuales se han visto obligadas a esto

¹⁹ Personal idóneo: persona con conocimiento del direccionamiento estratégico de la empresa.

debido a los ambientes competitivos cada vez más cambiantes y complejos. Por otro lado, en cuanto a las PYMES que dijeron nunca haber contratado una consultoría, esto no significa que no confíen en estas empresas.

Tabla 2. Si en la pregunta 1 contestó SI por favor mencionar un tipo de consultoría contrató

| 2. Si en la pregunta 1 contestó SI por favor mencionar un tipo de consultoría contrató | | |
|---|-------------------|---------------|
| Opciones | Frecuencia | % |
| 2.1 Normas de gestión ²⁰ | 21 | 22.34 |
| 2.2 Mercadeo | 3 | 3.19 |
| 2.3 Recursos humanos | 16 | 17.02 |
| 2.4 Métodos y tiempos | 14 | 14.89 |
| 2.5 Costos y finanzas | 32 | 34.04 |
| 2.6 Comercio exterior | 3 | 3.19 |
| 2.7 Evaluación de proyectos | 5 | 5.33 |
| 2.8 Otra | | 0,00 |
| Total | 94 | 100,00 |

Fuente: Autores del proyecto

Se ve de la tabla número 2 que el tipo de consultoría más demandado es el referente a la que tienen que ver con los costos y las finanzas, las cuales se constituyen en uno de los objetivos principales de toda organización empresarial, ya que si la situación financiera de una empresa desmejora, entonces se ve en riesgo de bancarrota. Así mismo, llama la atención en esta tabla el hecho que el segundo tipo de consultoría preferida han sido precisamente las relacionadas con las Normas de gestión, lo cual muestra una tendencia generalizada en las empresas por certificarse en este tipo de normas (ISO 9001:2000, ISO 14001, OHSAS 18001). Finalmente en esta tabla es relevante resaltar que la evaluación de proyectos, ha sido poco demandada, lo cual muestra quizá un desconocimiento en este aspecto por parte de las empresas encuestadas.

²⁰ Se entiende como norma de gestión : ISO 9001: 2000, ISO 14001, OHSAS 18001

Tabla 3. Si en la pregunta 1 contestó SI por favor califique el servicio brindado de consultoría

| 3. Si en la pregunta 1 contestó SI por favor califique el servicio brindado de consultoría | | |
|---|-------------------|----------|
| Opciones | Frecuencia | % |
| 3.1 Bueno | 73 | 77,66 |
| 3.2 Regular | 15 | 15,96 |
| 3.3 Malo | 6 | 6,38 |
| Total | 94 | 100,00 |

Fuente: Autores del proyecto

Las respuestas dadas en esta tabla esta relacionada con lo que se dijo anteriormente acerca de la confianza en el sector de la consultoría y la importancia que reviste para el sector de las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, cabe anotar que existe una insatisfacción de un 6,38% de las empresas encuestadas. Esto muestra que aun hay que mejorar en algunos aspectos en las empresas de consultoría para perfeccionar el servicio brindado e incrementar la participación en el mercado.

Tabla 4. Si nunca ha contratado servicios de consultoría, decir por que nunca lo ha hecho

| 4. Si nunca ha contratado servicios de consultoría, decir por que nunca lo ha hecho | | |
|--|-------------------|----------|
| Opciones | Frecuencia | % |
| 4.1 Porque nunca se ha necesitado | 21 | 42,00 |
| 4.2 Se prefiere contratar un practicante universitario que cuesta menos | 15 | 30,00 |
| 4.3 En la empresa todo se soluciona internamente | 11 | 22,00 |
| 4.4 Se desconfía de los consultores | 3 | 6,00 |
| Total | 50 | 100,00 |

Fuente: Autores del proyecto

Observando la Tabla número 4, se puede decir que de las PYMES encuestadas, se tiene que el aspecto principal por el cual las empresas no han contratado los servicios de consultoría es porque no ha habido la necesidad. Esto no es del todo cierto, ya que en toda organización empresarial siempre existen aspectos por mejorar, y en eso la consultoría es de gran utilidad.

En este sentido la tarea, para esta nueva empresa de consultoría a crear, es mostrar e incentivar a las PYMES a observar y analizar más profundamente sus problemas y falencias, los cuales diezman cada día más su productividad y competitividad. Para esto, la certificación en las normas de gestión se convierte en un gran impulso hacia la competitividad, así como la formulación y evaluación de proyectos en el ámbito empresarial.

Tabla 5. ¿Cuales son los problemas más frecuentes que se presentan actualmente en su empresa?

| 5. ¿Cuales son los problemas más frecuentes que se presentan actualmente en su empresa? | | |
|--|-------------------|----------|
| Opciones | Frecuencia | % |
| 5.1 Calidad | 35 | 24,31 |
| 5.2 Costos | 51 | 35,42 |
| 5.3 Ambiental | 14 | 9,72 |
| 5.4 Recursos humanos | 20 | 13,89 |
| 5.5 Accidentes laborales | 15 | 10,42 |
| 5.6 Mercadeo | 9 | 6,25 |
| Total | 144 | 100,00 |

Fuente: Autores del proyecto

Estas respuestas dadas por las 144 empresas encuestadas esta directamente relacionada con una pregunta previa referente al tipo de consultoría mas

contratada por las PYMES. El costo en las organizaciones se ha convertido en un aspecto de alta relevancia y también de una problemática creciente, lo cual tiene en una de sus causas precisamente la gestión y el manejo de los recursos financieros, que se trata con la evaluación y la formulación de proyectos. Así mismo cabe resaltar que mediante la implementación consiente de las normas de gestión, se logran disminuciones de costos al interior de las empresas.

Tabla 6. ¿Ha oído mencionar las Normas de Gestión (ISO 9001: 2000, ISO 14001, OHSAS 18001)?

| 6. ¿Ha oído mencionar las Normas de Gestión (ISO 9001: 2000, ISO 14001, OHSAS 18001)? | | |
|--|-------------------|----------|
| Opciones | Frecuencia | % |
| 6.1 Si__ | 144 | 100,00 |
| 6.2 No__ | 0 | 0,00 |
| Total | 144 | 100,00 |

Fuente: Autores del proyecto

No sorprenden los resultados mostrados en la tabla 6 ya que el tema de las Normas de gestión no es tanto una moda, como muchos dicen, sino una necesidad cada vez mas sentida y apremiante en el mundo empresarial. Hoy en día organizaciones de cualquier tipo y tamaño se certifican en estas normas internacionales. La importancia de estas normas de gestión no solo ha sido incrementada por el ambiente cada vez mas cambiante y competitivo en los negocios, sino también por la concientización de entidades gremiales, tales como la Cámara de Comercio, ACOPI, Centros de Desarrollo Productivo(CDP's), ACICAM, entre otros.

Tabla 7. ¿Cuales son los tipos de Normas de Gestión que usted conoce?

| 7. ¿Cuales son los tipos de Normas de Gestión que usted conoce? | |
|--|-------------------|
| Opciones | Frecuencia |
| 7.1 No conozco ninguna | 0 |
| 7.2 ISO 9001 | 100 |
| 7.3 ISO 14001 | 95 |
| 7.4 OHSAS 18001 | 65 |

Fuente: Autores del proyecto

Estos resultados concuerdan con los de la tabla 7 ya que si ha existido un aumento en el reconocimiento y posicionamiento (Top of mind) de las Normas de Gestión, lo cual se ve respaldado por su conocimiento y aplicación en el ambiente organizacional. Hay que aclarar que no se trata de un “boom” sino de un proceso de necesidad, que también se viene adaptando a los diferentes tipos de empresas y a sus culturas.

Tabla 8. ¿Estaría usted dispuesto a implementar alguna de las normas de Gestión en su empresa contratando para esto una firma consultora?

| 8. ¿Estaría usted dispuesto a implementar alguna de las normas de Gestión en su empresa contratando para esto una firma consultora? | | |
|--|-------------------|----------|
| Opciones | Frecuencia | % |
| 8.1 Si__ | 98 | 68,06 |
| 8.2 No__ | 46 | 31,94 |
| Total | 144 | 100,00 |

Fuente: Autores del proyecto

De acuerdo a la tabla anterior, se puede comentar que el porcentaje o proporción de PYMES que estaría interesada en contratar los servicios de consultoría para

implementar las normas de Gestión es alto (68,06%), lo cual brinda una gran oportunidad de mercado para la empresa que se desea crear. Cabe anotar que realmente el tamaño del mercado se puede aumentar por incentivo de la demanda, ya que se trata de concientizar a las empresas acerca de las normas de Gestión así como del tema de la formulación y evaluación de proyectos. Así mismo hablando acerca de las normas de Gestión, el trabajo no acaba con la obtención de la certificación por parte de ICONTEC, SGC, BUREAU VERITAS u otra entidad, sino que se trata de mantener los sistemas de gestión, lo cual es un aspecto crítico en las empresas ya certificadas. En este punto hay que aclarar que es requisito para las empresas certificadas, mantener y mejorar sus sistemas de gestión, lo cual se convierte en un mercado potencial para la nueva empresa a crear.

Tabla 9. ¿Por qué sería importante que su empresa se certificara con alguna de las normas de Gestión?

| 9. ¿Por qué sería importante que su empresa se certificara con alguna de las normas de Gestión? | | |
|--|-------------------|----------|
| Opciones | Frecuencia | % |
| 9.1 Para mejorar la empresa | 54 | 37,50 |
| 9.2 Para tener una mejor imagen con los clientes | 33 | 22,92 |
| 9.3 Porque la legislación colombiana lo exige | 0 | 0,00 |
| 9.4 Para exportar | 31 | 21,53 |
| 9.5 Para licitar | 26 | 18,06 |
| Total | 144 | 100,00 |

Fuente: Autores del proyecto

Al observar la tabla 9 se puede comentar que de las PYMES encuestadas, el 37,50% manifestó que su motivación por la certificación en las normas de Gestión es para lograr un mejoramiento al interior de la empresa, seguido por la mejora de la imagen ante sus clientes, así como para lograr la exportación de sus productos.

Son precisamente los tres aspectos antes mencionados los que hacen muy competitivas a las normas de Gestión comparándolas con otros sistemas de gestión.

Tabla 10. Escoger el aspecto más importante a la hora de contratar una consultoría

| 10. Escoger el aspecto más importante a la hora de contratar una consultoría | | |
|---|-------------------|----------|
| Opciones | Frecuencia | % |
| 10.1 Costo de la consultoría | 66 | 45,83 |
| 10.2 Experiencia de la empresa de consultoría | 19 | 13,19 |
| 10.3 Referencias personales o de otras empresas con respecto a los consultores | 44 | 30,56 |
| 10.4 Forma de pago de la consultoría | 7 | 4,86 |
| 10.5 Tiempo de la consultoría | 5 | 3,47 |
| 10.6 Otro | 3 | 2,08 |
| Total | 144 | 100,00 |

Fuente: Autores del proyecto

La mayoría de las PYMES encuestadas, es decir el 45,83% dijo que el aspecto de mayor relevancia al escoger una firma consultora era el valor ofrecido por sus servicios. Este punto lleva a plantear como una posible estrategia de incursión al mercado, el precio medio con el fin de hacer frente a la competencia y al hecho de que la empresa a crear es nueva y poco conocida.

Por otro lado, las referencias personales que ocuparon el segundo lugar, nos indica que existe una gran oportunidad de mercado para la empresa a crear ya que sus propietarios cuentan con un número considerable de empresas y contactos conocidos, que podrían ser de gran importancia al momento de obtener los primeros contratos de consultoría.

Tabla 11. Mencione una firma de consultoría

| 11. Mencione una firma de consultoría | | |
|---|------------|--------|
| Opciones | Frecuencia | % |
| 11.1 Firmas de consultoría | | |
| * Organización para la calidad, metrología y medio ambiente Ltda. | 2 | 1,39 |
| * Spacio empresarial | 3 | 2,08 |
| * Isoluciones | 8 | 5,56 |
| * SG Consultores Ltda. | 12 | 8,33 |
| * Mantilla Santarelli & Asociados | 16 | 11,11 |
| * Colmant | 29 | 20,14 |
| * Strategika | 27 | 18,75 |
| * Concalidad | 14 | 9,72 |
| 11.2 No conozco ninguna | 33 | 22,92 |
| Total | 144 | 100,00 |

Fuente: Autores del proyecto

Se ve de esta tabla, que la empresa de consultoría más posicionada en las PYMES encuestadas es COLMANT, seguida por Strategika. Finalmente hay que decir que el mayor porcentaje se lo llevó el desconocimiento o ninguna recordación de las PYMES por alguna empresa de consultoría en particular. Esto lleva a pensar que faltan estrategias de mercadeo de las firmas consultoras para darse a conocer en el mercado de las PYMES.

6.4.4 Conclusiones de la investigación de mercados. Es importante mencionar que los aspectos que se describen a continuación se calcularon con base en las encuestas aplicadas a las PYMES así como del estudio de la competencia que se realizó por medio de la técnica de cliente fantasma, por entrevistas no estructuradas a consultores y por un estudio que realizó el SENA en el 2006 al sector de consultoría en Colombia. En este sentido, es importante aclarar que es prácticamente imposible calcular con una precisión del 100% la oferta futura, demanda futura y otros puntos ya que esto implicaría conocer todos los

parámetros reales en el mercado. Por lo anterior, a continuación se hacen algunas aproximaciones.

- **Demanda actual.** Debido a lo mostrado en los resultados de la encuesta en la tabla 2, se tendría que un 27,67% de las empresas encuestadas demandan actualmente los servicios que ofrecerá la empresa a crear, entonces esto quiere decir que la demanda actual sería aproximadamente de 596 empresas.
- **Insatisfacción de la demanda.** De acuerdo a las encuestas aplicadas el grado de insatisfacción por los servicios de consultoría es del 22,34%, correspondiente a 483 empresas.
- **Demanda futura (potencial).** Teniendo en cuenta las encuestas realizadas, el tamaño del mercado potencial, es decir las empresas que estarían dispuestas a implementar las Normas de Gestión contratándolo con una firma consultora es de 1463 empresas, aproximadamente.
- **Oferta actual.** Para el caso de este ítem, debido a la informalidad (consultores independientes, estudiantes practicantes, empresas no formalizadas, centros educativos, entre otros) que existe en este sector, es imposible conocer el valor real de entidades que ofrezcan el servicio de consultoría, sin embargo por medio de esta encuesta, se puede conocer el número estimado de entidades formales que prestan el servicio, el cual será el mínimo valor posible que corresponde al 27.67% equivalente a 596 empresas. Por lo anterior, se tendrá que la oferta actual será igual a la demanda actual.

Según datos de ICONTEC y SGS las empresas que brindan servicios reconocidos de sistemas de gestión son: Colmant, Concalidad Ltda., ISoluciones, Control calidad Ltda., Decapital Group, Strategika, Consultoría de Colombia Ltda., Mantilla Santarelli & Asociados, consultoría Colombia, acons, Benavides & Barragán

Consultores Ltda., Organización para la calidad, metrología y medio ambiente Ltda., Spacio empresarial, SG Consultores, Verifylab. Estas empresas están ubicadas en la ciudad de Bucaramanga. En términos generales sus fortalezas estriban en su reconocimiento, los contactos y el good will adquirido durante su experiencia como firmas consultoras. Una fortaleza de esta clase de empresas de consultoría, es que no requieren de una gran infraestructura física para su funcionamiento lo cual hace que sus costos y gastos se minimicen. Finalmente, dos fortalezas en estas firmas de consultoría son el tipo de contratación por prestación de servicios para su personal de consultores de apoyo, así mismo el tiempo de dedicación para un proyecto de consultoría no es total, por lo cual se puede distribuir el tiempo en atender a varias empresas que requieran de los servicios.

En cuanto a las debilidades de esas empresas de consultoría, al ser este un mercado de demanda variable, puede verse afectado la constancia en la prestación de servicios de consultoría durante todo el año. Otra debilidad, es que existen gran cantidad de consultores independientes, quienes no cuentan con una empresa establecida formalmente, sus costos y gastos son bajos, lo cual puede verse reflejado en servicios de consultoría mas económicos.

- **Oferta futura.** En cuanto a este tema se pueden destacar varios aspectos que inciden en la oferta futura de los servicios de consultoría:

La tecnología así como las nuevas metodologías son siempre una herramienta clave para el consultor en el soporte y entrega de resultados. Cada día se recurre más y a más cantidad de apoyos complementarios como el trabajo de campo, Internet, la investigación, el software especializado, entre otros.

Los tratados comerciales internacionales, son una pauta para que en los próximos años, el tipo de consultaría más requerida sea la especializada en Comercio

Exterior / Internacional y a otras áreas como Gestión de Calidad, Planeación Estratégica entre otras. Existe un interés por encaminar las acciones a lo que necesita y requiere el mercado actual.²¹

Por otro lado, se esta dando una tendencia en el sector de la consultoría, y es el que se refiere a las alianzas entre firmas de consultoría, así como de alianzas o convenios entre firmas consultoras y gremios los cuales agrupan gran cantidad de empresas. De esta forma la firma de consultoría aliada con un gremio puede acceder a un número mayor de empresas, obteniendo disminución de costos por economías de escala. Esto permite disminuir el valor de los servicios de consultoría en este caso.²²

- **Análisis de precios.** Teniendo en cuenta la técnica del cliente fantasma²³, se solicitaron unas propuestas de consultoría, las cuales están en el **Anexo C**.

De estas cotizaciones o propuestas de consultoría solicitadas así como de otras observadas (MIDAS, ICONTEC, SGS, entre otras) se puede decir lo siguiente:

- ✓ El valor o precio de la consultoría oscila entre 7 a 12 millones de pesos para PYMES
- ✓ El tiempo de acompañamiento y consultoría hasta obtener la certificación es de aproximadamente 7 meses.
- ✓ La forma de pago se da así: un pago por anticipado a la firma del contrato de consultoría, con pagos posteriores a la entrega de productos.

²¹ Estudio de caracterización consultoría en Colombia, SENA 2006, Bucaramanga, Medellín, Cali, Bogotá, Barranquilla

²² Entrevistas con consultores

²³ Esta técnica consiste en hacer las veces de un cliente, solicitando cotizaciones reales a empresas de la competencia para analizarlos desde diferentes aspectos, tales como: precios, estrategias de mercadeo, entre otras.

- **Perfil del consumidor.** La característica principal de los futuros clientes o consumidores son las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana.

De acuerdo a las encuestas realizadas a las PYMES se observó que los aspectos más relevantes al momento de contratar los servicios de una firma de consultoría son en su orden: el costo del servicio, las referencias y la experiencia.

- **Participación del proyecto en el mercado en el primer año.** En el primer año de gestión la firma de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos a crear tendrá una participación en el mercado de 6 empresas PYMES (0,04% del mercado potencial) de las 1463 del mercado potencial, y 483 empresas insatisfechas. Esta cifra es calculada teniendo en cuenta el mercado potencial y el Estudio Técnico mediante la capacidad instalada.
- **Incidencia de la legislación colombiana en el desarrollo de sistemas de gestión.** La incidencia de la legislación colombiana en la iniciativa de desarrollo de sistemas de gestión de calidad es nula en las PYMES encuestadas. Sin embargo, la incidencia de la legislación es evidentemente alta en instituciones de índole público. El gobierno nacional en cabeza del presidente Dr. Álvaro Uribe Vélez esta llevando a cabo una iniciativa para que al año 2010, en el cual se cumple el bicentenario de la independencia de la República de Colombia, se espera que el 80% de las empresas en Colombia estén certificadas en algún sistema de gestión.²⁴

²⁴ Impacto de la certificación de sistemas de gestión de la calidad en las empresas colombianas, investigación realizada para ICONTEC por el centro nacional de productividad (CNP)

6.5 COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO

6.5.1 Sistemas de ventas. Para vender los servicios que se quieren prestar en la empresa de consultoría inicialmente se tienen unas posibles empresas las cuales por conocimiento propio, y por contactos realizados durante la vida estudiantil, desearían demandar los servicios ofrecidos por la empresa. Adicionalmente, se cuenta con empresas familiares las cuales están dispuestas a llevar a cabo la elaboración de los sistemas de gestión en sus organizaciones. Para la consecución de los clientes se planea realizar visitas a dichas empresas y ofrecer los servicios del portafolio. Por otro lado, a medida que la empresa vaya ganando imagen y confianza con clientes satisfechos, estos nos referirán a otras empresas. Cuando la empresa ya cuente con una fuerte imagen y confiabilidad se contrataría un vendedor de servicios de consultoría, el cual recorrería las organizaciones que cumplan con el mercado objetivo para ofrecerles las actividades de servicios, las cuales se prestan de la siguiente manera:

- ❖ **Localización de clientes potenciales.** En el momento que se contrate a un vendedor este diseñará un perfil de cliente; para esto se ayudará con la consulta de los registros de los clientes pasados y actuales para obtener una lista de personas o empresas que son clientes potenciales.²⁵
- ❖ **Pre -acercamiento a los candidatos individuales.** El vendedor antes de visitar a los clientes potenciales, deberá aprender todo lo que pueda sobre las personas o empresas a las cuales espera vender. El vendedor debe tratar de averiguar los hábitos personales, los gustos y las cosas que molesten al cliente potencial; además he de obtener toda la información posible par que sea capaz de planear presentaciones para sus clientes.²⁶

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml>

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml>

Por otro lado se van a realizar unas actividades de seguimiento de los servicios ofrecidos esto con el fin de seguir manteniendo un contacto directo con los clientes y estar al tanto de cualquier inconformidad o ayuda que necesite. Esto con el fin de agregarle valor a los servicios prestados y mantener confiabilidad y excelencia en el servicio al cliente. Los servicios posventa fomentan la buena imagen ante el cliente.

6.5.2 Canal de distribución. El canal de distribución que se pondrá en práctica es el canal 0, el cual se hará directamente de la empresa con el consumidor final, quien es la organización que demandará los servicios de consultoría. Este es un canal práctico y de mayor importancia ya que los servicios ofrecidos por la empresa, no son de consumo masivo, ni de fácil acceso por cualquier organización, sino son servicios especializados que denotan una negociación personal y directa con el demandante.²⁷

6.5.3 Publicidad. Para este aspecto se consiguió la colaboración de la empresa PUBLICITY la cual asesoró en la elaboración del logotipo e imagen publicitaria de la empresa de consultoría. En este sentido se realizó un brochure donde se muestra el portafolio de servicios de la empresa.

²⁷ JAIRO HERNÁNDEZ JIMENEZ. Seminario de Creación de Empresa. Instituto de Educación a Distancia. UIS

6.5.4 Logotipo y eslogan de la empresa.

**Santos
Tarazona &**
CONSULTORES

Calle 140#26-01 Portales del Campestre
Teléfono: (7) 6362145 – 6906531
Celular: 3002207379-3163551584



**Santos
Tarazona &**
CONSULTORES

» Nuestra Organización



» MISIÓN

SANTOS & TARAZONA CONSULTORES tiene como propósito apoyar y guiar con éxito a sus clientes en los procesos de implementación, mantenimiento y mejoramiento de sistemas de gestión empresarial en todos los sectores económicos de Bucaramanga y su área metropolitana, siguiendo normas de reconocimiento a nivel nacional e internacional. Nuestra continua búsqueda es el crecimiento empresarial, mejoramiento de la industria y la satisfacción de clientes, empleados y socios.

» VISIÓN

- En el año 2010 SANTOS & TARAZONA CONSULTORES será una empresa reconocida en la implementación, mantenimiento y mejoramiento de sistemas de gestión de calidad, ambiental, seguridad, salud ocupacional y evaluación de proyectos.
- Ampliar los servicios de consultoría tanto en el sector público y privado en el Departamento de Santander.

» VALORES CORPORATIVOS

- Respeto
- Lealtad
- Responsabilidad
- Mejoramiento Continuo

» SERVICIOS

Asesores y colaboradores en el mejoramiento de su empresa:

- Sistemas de gestión de calidad
- Sistemas de gestión en seguridad industrial y salud ocupacional
- Sistemas de gestión ambiental
- Sistemas de gestión integral HSEQ
- Cumplimiento de requisitos para certificación de producto
- Formulación y evaluación de proyectos

**Santos
Tarazona &**
CONSULTORES

**Santos
Tarazona &**
CONSULTORES



» **¿PORQUE ELEGIRNOS?**

Nuestros servicios permiten mejorar el nivel de las empresas pequeñas y medianas incrementando su eficiencia y rendimiento, reestructurar procesos que buscan generar mayor valor agregado. Buscamos apoyar la competitividad de sus productos y servicios, para ello ofrecemos servicios de vanguardia y tecnología.

» **ISO 9001**

La consultoría en ISO-9001 se realiza siguiendo parámetros adecuados a su organización y tendientes a la consecución de importantes resultados ante auditorías por terceros y a una certificación y/o acreditación exitosa por entidades de reconocimiento nacional e internacional. Esto mejora la productividad y competitividad de las empresas, lo cual conlleva a que la imagen y la confiabilidad percibida por los clientes se incrementen considerablemente.

En el ámbito de ISO 9001, se tiene también:

- Capacitación en Sistemas de Gestión de la Calidad
- Auditorías
- Suministro de personal para la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad

» **ISO 14001**

La consultoría en ISO-14001 se realiza con personal especializado siguiendo parámetros ajustados al tamaño y necesidades de su organización.

Los beneficios de la Implementación de un Sistema de Gestión Ambiental son:

- Ayuda a las organizaciones a implementar sus compromisos con la excelencia ambiental más allá de las exigencias regulatorias.
- Ayuda a lograr y mantener el cumplimiento regulatorio.
- Ayuda a preservar el Medio Ambiente.

» **OHSAS 18001**

Incorporamos en nuestros servicios la implementación de Sistemas de Gestión en seguridad industrial y salud ocupacional (SISO), propendiendo por el bienestar de los trabajadores y un ambiente de trabajo adecuado que permita mejorar los índices de productividad.

En el ámbito de OHSAS 18001, se tiene también:

- Asesoría en el Diseño de Políticas de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial
- Asesoría en la Implementación de Sistemas de Gestión de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.



- Auditoría y Evaluación de Programas de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
- Asesoría en Equipo de Protección Personal.
- Esquemas de Mejoramiento.
- Suministro de Especialistas para operar, controlar y mejorar el Sistema de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial de la Empresa.

» **FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS**

La evaluación de proyectos pretende contestar el interrogante de si es o no conveniente realizar una determinada inversión. Esta recomendación solo será posible si se dispone de todos los elementos de juicio necesarios para tomar la decisión. Con este objeto, el estudio de viabilidad debe intentar simular con el máximo de precisión lo que le sucedería al proyecto si fuese implementado, aunque difícilmente puede determinarse con exactitud el resultado que se logrará en su puesta en marcha. De esta forma, se estimarán los beneficios y costos que probablemente ocasionaría y, por tanto, que puedan evaluarse.

En la evaluación de proyectos se tiene:

- Estudio de viabilidad de mercados
- Estudio de viabilidad Técnica
- Estudio de viabilidad de gestión administrativa
- Estudio de viabilidad financiera



6.5.5 Programa publicitario.

– Contactos personales

Los autores de este proyecto y futuros propietarios de la firma consultora a crear cuentan con contactos de empresarios y también de familiares en el mundo de los negocios que les van a permitir inicialmente trabajar algunos proyectos de consultoría obtenidos por esta vía. Así mismo, estos contactos los remitirán o referirán a otras empresas, lo cual les garantizarán una demanda segura de servicios de consultoría.

– Visitas a PYMES

Tomando como punto de referencia la base de datos de las empresas registradas ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se seleccionarán algunas empresas con el fin de visitarlas y ofrecerles los servicios de la empresa de consultoría. Cabe anotar que antes de la visita a la empresa, se debe reservar un espacio de tiempo para la cita con su gerente o propietario.

– Envío de correo masivo a PYMES

A las PYMES que no se logre visitar ya sea por tiempo, costos u otro aspecto, se les hará el envío periódico del portafolio de servicios de la empresa de consultoría.

– Página Web

Con el fin de dar a conocer el portafolio de la firma de consultoría a crear, se va a optar en el largo plazo²⁸ por la creación de un sitio Web el cual puede ser visualizado y consultado por las empresas interesadas en los servicios de la firma

²⁸ Se entiende por largo plazo un periodo mayor a 6 años

consultora. Cabe anotar, en este apartado, que la empresa o cliente potencial interesada en contactar con la firma consultora puede solicitar una cotización de servicios. Hoy en día, un sitio Web se convierte en una de las mejores vitrinas de exhibición de los servicios o productos de una empresa.

– **Pautar en prensa local**

Se realizará en el largo plazo una inversión publicitaria en el periódico local de mayor circulación en Bucaramanga y su área metropolitana, es decir VANGUARDIA LIBERAL. Una de las formas de pautar en este medio sería por medio de un artículo de prensa en la sección de negocios.

6.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

6.6.1 Entrevistas con consultores. Con el fin de conocer cuales son los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de ingresar al “mundo” de la consultoría, así como cuando ya se ha ingresado a este sector, se efectuaron algunas entrevistas no estructuradas a consultores vinculados a firmas de consultoría en la ciudad de Bucaramanga como SG CONSULTORES, ISOLUCIONES entre otros. Los resultados más relevantes se señalan a continuación:

- **Barreras de entrada a la consultoría:** La ausencia de contactos y el desconocimiento del entorno (mercado). Para su ingreso se constituyen en las dos barreras principales de entrada al mercado de la consultoría. Así mismo es fácil comentar que la inversión para ingresar, ya sea como consultor independiente o como firma de consultoría, es baja pero así como ingresan varias firmas consultoras, son muchas las que salen del mercado.

- **Obstáculos de la consultoría en las empresas:** La falta de compromiso de la gerencia de algunas PYMES, así como el estigma de que los consultores interfieren en los asuntos de las empresas (mito del consultor intruso) son los principales obstáculos cuando se está desarrollando un proyecto de consultoría al interior de una organización empresarial en Bucaramanga y su área metropolitana.
- **Estrategias de mercadeo más empleadas:** Los consultores entrevistados coinciden en manifestar el medio de mercadeo más empleado para la consecución de los contratos de consultoría es el contacto directo en la empresa-cliente, así como los referidos.

6.6.2 Estudio de Caracterización de la consultoría en Colombia²⁹. Los siguientes hallazgos se obtuvieron gracias a un estudio al sector de la consultoría realizado por el SENA en 5 ciudades de Colombia³⁰:

Entorno Organizacional

- El Consultor Independiente percibe y entiende la Consultoría como el hecho de construir, proponer y diseñar soluciones a sus clientes, mientras que el Consultor de Empresa como el poder acompañar estructuradamente unos resultados obtenidos.
- En la actualidad el ejercicio de la Consultoría inclina su balanza a ser de tipo especializada. Destacan áreas como la administrativa/planeación estratégica, gestión humana/ recursos humanos, jurídica, mercadeo y financieros/ económicos.

²⁹ Estudio de Caracterización consultoría en Colombia, SENA ,2006

³⁰ Bucaramanga, Bogota, Medellín, Cali y Barranquilla

- En lo que hace referencia a los procesos que se realizan en la Consultoría, se encontró que los consultores destacan como principales funciones: la realización de propuestas y la entrega de diagnósticos.
- Para comprobar sí el ejercicio y el desarrollo de su actividad ha sido positivo, los Consultores suelen realizar índices de gestión (El Consultor de Empresa es más riguroso en este proceso). A su vez, para medir la satisfacción de los clientes, los Consultores tienen como su principal fuente de información la continuidad del servicio y su re-alimentación.

En cuanto a las dificultades que perciben los consultores en sus clientes hacen referencia al tipo de contratación y la identificación de las necesidades, mientras que sus dificultades como Consultores también tienen que ver con el tipo de contratación, la identificación de las necesidades y con un nuevo ingrediente como lo es el manejo de cobro del servicio.

Los Consultores de Empresa manejan, en su mayoría, clientes de empresas medianas, en tanto que el Consultor Independiente lo hace con empresas pequeñas.

Entorno Ocupacional

- El abandono de Consultores por área no ha sido significativo; Sin embargo, la publicidad reporta el porcentaje más alto en los últimos tres años (incluyendo el último año).
- El perfil del Consultor de Empresa y el Independiente no guarda del todo similitud.

- Para la edad se encontró que el Consultor de Empresa tiene en promedio 37 años, en tanto que el Consultor Independiente tiene un promedio mayor a 43 años, denotando su mayor experiencia como profesional.
- Por otro lado para el Consultor de Empresa el sexo resulta indiferente, mientras que para el Consultor Independiente se destaca el hecho de que el 76.4% es de genero masculino.
- El tipo de contratación es diferente entre las dos modalidades de Consultoría. El Consultor de Empresa de dedicación total regularmente tiene un contrato indefinido y cobra un sueldo mensual (Senior- \$5.785.714).
- Mientras que el Consultor indirecto o parcial (empresa) y el Consultor Independiente manejan un esquema similar en lo que hace referencia a la vinculación laboral por proyecto y la forma de pago es por trabajo realizado; guardan diferencias en cuanto al valor promedio por hora y el tiempo trabajado.
- El Consultor parcial o indirecto (empresa) maneja una tarifa promedio de \$45.150 *por hora* y trabaja en promedio 72 horas mensuales. El Consultor Independiente, por su parte, tiene una tarifa mayor *de* \$66.650 por hora, y trabaja en promedio 120 horas al mes.

Entorno Educativo

- Dentro del perfil profesional de los Consultores se encontró que realizar cualquier postgrado resulta importante en especial para los consultores independientes, quienes continúan capacitándose constantemente.

- Los Consultores Independientes reportan una mayor experiencia a nivel profesional, específicamente en el ámbito de la Consultoría (más de siete años).
- Hoy en día se busca estar actualizado para escoger las capacitaciones y realizar un perfeccionamiento del conocimiento adquirido se tiene en cuenta los retos del mercado, los gustos e interés particular y, en el caso de las empresas, las necesidades o requerimientos de la organización.
- Los Consultores Independientes tienen un mayor interés por actualizarse a través de las capacitaciones
- Los Consultores Independientes o Empresas realizan en mayor medida capacitaciones a nivel nacional.

Entorno Económico³¹

- La Consultoría especializada es, en la actualidad el ámbito más destacado.
- Se encontró que en las empresas Consultoras, los porcentajes de ventas para la modalidad generalizada presentaron una leve disminución en el 2005 mientras que la Consultoría especializada ha incrementado.
- Para los Consultores Independientes, los porcentajes no presentan diferencias en las modalidades de especializada y generalizada.

³¹ Estudio de Caracterización consultoría en Colombia, SENA ,2006. Bucaramanga, Bogota, Medellín, Cali y Barranquilla

- En lo que hace referencia al número de Consultorías realizadas en los últimos dos años (2004 y 2005), se nota un incremento para las dos modalidades, siendo más alto el promedio en los Consultores Independientes.
- Las ventas totales promedio también han aumentado en las dos modalidades en los últimos dos años, siendo un incremento aproximado de 13% para los Consultores Independientes y de un 5% para las Empresas de Consultoría.

Entorno Tecnológico

- La tecnología así como las nuevas metodologías son siempre una herramienta clave para el consultor en el soporte y entrega de resultados. Cada día se recurre más y a más cantidad de apoyos complementarios como el trabajo de campo, Internet, la investigación, el software especializado, entre otros.
- Es importante mencionar que como parte del entorno tecnológico lo que hace referencia a la forma de mercadear los servicios ofrecidos por los Consultores, ya sea de Empresa o Independientes no se está llevando a cabo de forma rigurosa y directa.
- Existe poco mercadeo, y como recurso podemos destacar: el voz a voz de referidos y referencias de clientes anteriores para el ámbito nacional. Mientras que en lo que hace referencia al ámbito Internacional, el índice de mercadeo es bajo si se tiene en cuenta que no se recurre a ningún mecanismo y el voz a voz cobra protagonismo.
- Razón por la cual resulta importante para las Empresas Consultoras así como para los Consultores Independientes realizar un plan de acción encaminado a darse a conocer y establecer mayores vínculos con empresas nuevas al mismo tiempo que alianzas.

- El porcentaje de alianzas no es significativo principalmente en el Consultor Independiente. Las alianzas darían apoyo y recursos para llegar a ser más competitivos, innovadores, eficientes y ofrecer calidad de servicio.

Tendencias a futuro de la Consultoría

- No hay suficiente claridad en cuanto a la transformación de la demanda de la Consultoría. Las empresas Consultoras, así como los Consultores Independientes piensan tanto en mantenerse en un área específica, como evolucionar hacia otras áreas.
- Los tratados comerciales internacionales, son una pauta para que en los próximos años, el tipo de consultoría más requerida sea la especializada en Comercio Exterior / Internacional y a otras áreas como Gestión de Calidad, Planeación Estratégica entre otras. Existe un interés por encaminar las acciones a lo que necesita y requiere el mercado actual.
- De este modo la casi totalidad de los profesionales de la consultoría, son optimistas y consideran que la consultoría es una actividad profesional que tendrá mayor importancia en el futuro.

6.7 CONCLUSIÓN SOBRE LA VIABILIDAD DE MERCADOS DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA SANTOS & TARAZONA CONSULTORES

A. De acuerdo a una consulta en los tres directorios telefónicos de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, así como datos suministrados por ICONTEC, MIDAS y SGS, estas son las firmas de consultoría que ofrecen servicios similares a la firma de consultoría a crear:

Colmant, Concalidad Ltda., ISoluciones, Control calidad Ltda., Decapital Group, Strategika, Consultoria de Colombia Ltda., Mantilla Santarelli & Asociados, consultoría Colombia, Acons, Benavides & Barragán Consultores Ltda., Organización para la calidad, metrología y medio ambiente Ltda., Spacio empresarial, SG Consultores, Verifylab.

B. Los aspectos relevantes para las empresas a la hora de contratar una consultoría son el costo y las referencias de la empresa consultora con la que se contratará. Un aspecto diferenciador de la empresa de consultoría a crear se basará en el acompañamiento durante y después de la consultoría prestada. Otro aspecto diferenciador serán las excelentes relaciones públicas que se mantendrán en general con los empresarios en el ambiente laboral, para así mantener una relación satisfactoria que permita obtener futuros contratos de consultoría y permitir ser referenciados a otras empresas.

C. El canal de comercialización que empleará la empresa consultora a crear es el canal 0, es decir se le ofrecen los servicios directamente al cliente final.

D. Las firmas de consultoría con mayor posicionamiento en el mercado son en su orden descendente: Colmant, Strategika, Mantilla Santarelli & Asociados, Concalidad.

E. Las directrices que los competidores directos identificados pretenden desarrollar en el mercado son: mayor número de contactos cercanos en las empresas, reconocimiento y alianzas con entidades gremiales o de otra índole.

F. Como conclusión final se tiene que existe una viabilidad desde el punto de vista comercial o de mercado para la creación y montaje de la empresa de consultoría, por lo cual se le entrará ahora a efectuar el estudio técnico.

7. ESTUDIO TÉCNICO

7.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO TÉCNICO

7.1.1 Objetivo General. Establecer que el proyecto del montaje de una empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos sea técnicamente viable, y que las técnicas que se utilizan para realizar el estudio técnico estén contempladas dentro de las que se utilizan para la evaluación de proyectos.

7.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer un estudio en el que se pueda identificar el tamaño del proyecto de creación de la empresa de servicios de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos para empresas PYMES en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Identificar la localización de la empresa de servicios de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos.
- Elaborar el plano de la oficina donde funcionará la empresa de servicios de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos.
- Identificar los recursos para la instalación y operación de la empresa de servicios de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos.
- Realizar la conclusión acerca de la viabilidad técnica.

7.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

7.2.1 Factores que condicionan el tamaño del proyecto. Los factores condicionantes del tamaño de la firma de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos se describen brevemente a continuación:

- **El Mercado.** Teniendo en cuenta el estudio de mercados realizado en el marco de este proyecto, se puede decir de la demanda actual lo siguiente: un 27,67% de las empresas encuestadas demandan actualmente los servicios que ofrecerá la empresa a crear, entonces esto quiere decir que la demanda actual sería aproximadamente de 596 empresas.

En cuanto a la demanda futura o potencial se tiene que el tamaño del mercado potencial, es decir las empresas que estarían dispuestas a implementar sistemas de gestión y evaluación de proyectos contratándolo con una firma consultora es de 1463 empresas (67,8%), aproximadamente.

- **La Tecnología.** En lo que tiene que ver con la tecnología para la empresa de servicios de consultoría se requiere de dos computadores portátiles de cualquier marca los cuales contengan los programas necesarios de office y de Project, además de dos memorias USB. Todo lo anterior, necesario para la realización del proceso de consultoría, adicionalmente a ello, mantener el servicio de Internet como herramienta de accesos a información y de comunicación.
- **Los Recursos Financieros.** Para la puesta en marcha de la empresa de consultoría y para atender la demanda insatisfecha de acuerdo a los resultados del estudio de mercados, en el trabajo de campo se necesita de recursos financieros los cuales van a ser suministrados por los dos futuros

propietarios de la empresa de consultoría los cuales facilitarán los recursos para poner en marcha la organización de consultoría.

- **La Mano de Obra Necesaria.** En cuanto a la mano de obra que va a hacer realidad la empresa de consultoría se contaría con dos Ingenieros Industriales con conocimientos en la norma ISO 9001:2000 los cuales serían las dos personas creadoras del proyecto de puesta en marcha de la empresa de consultoría. Estas dos personas tendrían las competencias de conocimientos acerca de evaluación de proyectos y calidad, por otro lado si se llegase a necesitar personal con conocimientos acerca de la norma OHSAS 18001:2007 e ISO 14001:2004 se buscaría personal que supliera estas necesidades, contratándose por prestación de servicios los cuales tendrían funciones definidas y entregarían los resultados dentro de un tiempo estipulado entre la empresa de consultoría y la organización a la cual demandaría los servicios de cualquiera de los sistemas de gestión y evaluación de proyectos.

- **Las Disposiciones Legales.** En cuanto a este ítem se puede decir que para el caso de las PYMES no existe una legislación con respecto a los sistemas de gestión ni en lo referente a la evaluación de proyectos. En este orden de ideas, no hay una restricción para la firma de consultoría a crear.

7.2.2 Jornada laboral y cálculo de capacidades³². Para la capacidad de servicio de la empresa de consultoría es necesario especificar que se trabajaría 8 horas al día de lunes a viernes de 8 a 12m y de 2 a 6pm y el sábado de 8 a 12m, menos domingos y festivos, además desde enero hasta diciembre. Esto teniendo en cuenta que la gran mayoría de empresas laboran de esta manera en estos horarios y días.

³² Se pondrá un tiempo promedio por proyecto de 6 meses

Se considera que el tiempo real de servicio son 6 horas; las 2 horas restantes se utilizarán en cubrir las necesidades fisiológicas, descansos y tiempo suplementario de trabajo para higiene, llamadas telefónicas a clientes y desplazamientos a las empresas para la realización de las actividades.

El sábado se trabajarán 4 horas en donde el tiempo real sería de 3 horas, la hora restante se emplearía en lo descrito anteriormente.

7.2.3 Capacidad instalada.

Tabla 12. Capacidad instalada

| CAPACIDAD INSTALADA(DISPONIBLE) | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------------------|--|---------------------------|------------------------|---------------|-----------------|
| No. horas día | No. días al mes | No. consultores | No. horas mes | No. horas semestre | % Dedicación por proyecto | Dedicación en horas por proyecto semestral | Duración proyecto(meses) | NO. proyectos semestre | proyectos año | % No. proyectos |
| 8 | 24 | 2 | 384 | 2304 | 15% | 345,6 | 6 | 7 | 14 | 100 |

7.2.4 Capacidad inicial o mínima

Tabla 13. Capacidad inicial o mínima

| CAPACIDAD INICIAL O MINIMA(UTILIZADA) | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|---------------|--------------------|--------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------|---------------|-----------------|
| No. horas día | No. días al mes | No. consultores | No. horas mes | No. horas semestre | por proyecto | en horas por proyecto semestral | Duración proyecto(meses) | proyectos semestre | proyectos año | % NO. proyectos |
| 8 | 24 | 2 | 384 | 2304 | 30% | 691,2 | 6 | 3 | 6 | 43 |

7.2.5 Capacidad ociosa³³

Tabla 14. Capacidad ociosa

| CAPACIDAD OCIOSA | | | | | | | | | | |
|------------------|-----------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------------------|--|---------------------------|------------------------|-------------------|------------------|
| No. horas día | No. días al mes | No. consultores | No. horas mes | No. horas semestre | % Dedicación por proyecto | Dedicación en horas por proyecto semestral | Duración proyecto (meses) | No. proyectos semestre | No. proyectos año | % INO. proyectos |
| 8 | 24 | 2 | 384 | 2304 | 15% | 345,6 | 6 | 3 | 8 | 57 |

7.2.6 Capacidad inicial proyectada

Tabla 15. Capacidad inicial proyectada

| Año | Número de proyectos | % Incremento ³⁴ |
|-----|---------------------|----------------------------|
| 1 | 6 | - |
| 2 | 10 | 66,66% |
| 3 | 12 | 20% |
| 4 | 14 | 16,66% |
| 5 | 17 | 21,42% |

7.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA SANTOS & TARAZONA

7.3.1 Factores para la localización de la empresa de consultoría³⁵. La ubicación de la oficina de la empresa de consultoría será en la ciudad de Floridablanca, Santander. El lugar exacto dentro de la ciudad es en la calle 140 #

³³ Capacidad ociosa= Capacidad instalada- Capacidad Inicial(mínima)

³⁴ % incremento=((valor inicial-valor final)/valor inicial)*100%

³⁵ Método extraído del libro de GUILLERMO QUINTERO CORREDOR. Organización y Métodos. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Estudios a Distancia. Bucaramanga. Julio de 1986

26-01 Portales del Campestre casa 6, ya que tiene todas las condiciones favorables para el impulso de los objetivos del proyecto.

Para la selección del sitio se ha empleado el sistema de puntos con el cual se evalúa tres sitios la ciudad los cuales son: Centro Empresarial la Triada en la ciudad de Bucaramanga, Parque Central de Piedecuesta y El Conjunto Portales del campestre en la ciudad de Floridablanca cerca a cañaveral.

Los factores escogidos fueron los siguientes (puntaje asignado 500 puntos)

- **Lista de factores**

- **Ubicación de consumidores y usuarios**

La ubicación de las empresas que demandan los servicios de consultoría es importante ya que el trabajo de montaje de un sistema de gestión se tiene que realizar directamente en la empresa recolectando información y observado directamente las actividades que se realizan dentro de ella. Por otro lado las empresas de nuestro mercado objetivo se encuentran en el área metropolitana, contando con empresas en Girón, Piedecuesta, y Bucaramanga, entonces se debe conseguir un punto adecuado en donde el beneficio de tiempos y lugares de cercanía a las empresas sea el conveniente.

- **Transporte**

Este factor es de suma importancia ya que el movimiento de los ingenieros a las empresas se hace de manera constante. Por esta razón el transporte deben estar a la mano de ellos con el fin de minimizar costos de tiempo, transporte, etc.

- Infraestructura de servicios públicos

Los servicios públicos son importantes para cualquier empresa, además de ser parte fundamental de su funcionamiento hace que la empresa se mantenga en constante labor por la estabilidad del suministro de los servicios y además suple las necesidades fisiológicas de los empleados de manera que esto haga que la salud del trabajador se encuentre en las más óptimas condiciones.

- Economía arriendos

Este factor fue escogido debido a que no se esta interesado en adquirir terrenos ni edificios para la ubicación de la oficina de consultoría.

Teniendo en cuenta lo anterior optamos por los arrendamientos que son más favorables para la iniciación del proyecto.

- Disponibilidad de mano de obra

La mano de obra que se necesita en la empresa es mano de obra calificada con conocimientos en sistemas de gestión y evaluación de proyectos. Para esto es necesario estar ubicado en una región donde se encuentre una gran oferta de profesionales.

- Seguridad de la planta física

La seguridad es fundamental para la ubicación de la empresa, se debe estar una zona que brinde las garantías para el funcionamiento de ella. Además el cuidado de los equipos de cómputo es importante ya que corresponden a la principal herramienta de trabajo que recopila la información de cada una de las organizaciones en donde se están realizando proyectos de sistemas de gestión y evaluación de proyectos.

- Puntaje para los factores

Tabla 16. Ubicación de consumidores y usuarios

| Factor | grados | % | Puntaje |
|---------------------|---------------|----------|----------------|
| Alta concentración | 3 | 9 | 45 |
| Media concentración | 2 | 5 | 25 |
| Baja concentración | 1 | 2 | 10 |
| Total | | 16 | 80 |

Tabla 17. Transporte

| Factor | grados | % | Puntaje |
|-------------------------|---------------|----------|----------------|
| Fácil de conseguir | 3 | 10 | 50 |
| Dificultad de conseguir | 2 | 3 | 15 |
| No se consigue | 1 | 2 | 10 |
| total | | 15 | 75 |

Tabla 18. Infraestructura de los servicios públicos

| Factor | grados | % | Puntaje |
|---------------|---------------|----------|----------------|
| Completa | 3 | 10 | 50 |
| Incompleta | 2 | 6 | 30 |
| No hay | 1 | 0 | 0 |
| total | | 16 | 80 |

Tabla 19. Economía de arriendos

| Factor | grados | % | Puntaje |
|-------------------------|---------------|----------|----------------|
| 0 – 210. 000 | 3 | 10 | 50 |
| 211.000- 410.000 | 2 | 6 | 30 |
| 411.000- 700.000 | 1 | 4 | 20 |
| total | | 20 | 100 |

Tabla 20. Disponibilidad mano de obra

| Factor | grados | % | Puntaje |
|---------------|---------------|----------|----------------|
| calificada | 3 | 10 | 50 |
| Media | 2 | 5 | 25 |
| mala | 1 | 3 | 15 |
| total | | 18 | 90 |

Tabla 21. Seguridad de la planta Física

| Factor | grados | % | Puntaje |
|---------------|---------------|----------|----------------|
| Segura | 3 | 10 | 50 |
| Poco segura | 2 | 3 | 15 |
| Muy insegura | 1 | 2 | 10 |
| total | | 15 | 75 |

7.3.2 Definición de la localización del proyecto. Como se dijo anteriormente para definir la localización de la oficina de la empresa de consultoría se tomo como herramienta el método de sistema de puntos por factor. Luego de de realizar dicha técnica se concluye que la ubicación de la oficina de la empresa de consultoría será en la ciudad de Floridablanca, Santander. El lugar exacto dentro de la ciudad es en la calle 140 # 26-01 Portales del Campestre casa 6 cercano a cañaveral, ya que tiene todas a condiciones favorables para el impulso de los objetivos del proyecto.

Se escoge este punto como centro de operaciones de la empresa ya que esta situado en un lugar que cumple con las condiciones planeadas para la minimización de costos y brinda todas las garantías para la prestación de los servicios de consultoría.

7.3.3 Análisis de los factores escogidos para la ubicación de la empresa de consultoría en la ciudad de Floridablanca en la Calle 140#26-01 Portales del Campestre casa 6 cerca a Cañaverál.

Tabla 22. Puntaje adjudicado

| <u>FACTOR</u> | <u>CENTRO EMPRESARIAL LA TRIADA BUCARAMANGA</u> | | <u>PARQUE CENTRAL PIEDECUESTA</u> | | <u>PORTALES DEL CAMPESTRE FLORIDABLANCA</u> | |
|---|--|-----------------------|--|-----------------------|--|-----------------------|
| | <u>grado</u> | <u>puntaje</u> | <u>grado</u> | <u>puntaje</u> | <u>grado</u> | <u>puntaje</u> |
| <u>Ubic. Consumidores y usuarios</u> | <u>3</u> | <u>45</u> | <u>1</u> | <u>10</u> | <u>3</u> | <u>45</u> |
| <u>Transporte</u> | <u>3</u> | <u>50</u> | <u>3</u> | <u>50</u> | <u>3</u> | <u>50</u> |
| <u>Infraestructura de servicios Públicos</u> | <u>3</u> | <u>50</u> | <u>3</u> | <u>50</u> | <u>3</u> | <u>50</u> |
| <u>Economía arriendos</u> | <u>1</u> | <u>20</u> | <u>2</u> | <u>30</u> | <u>3</u> | <u>50</u> |
| <u>Disponibilidad Mano de Obra</u> | <u>3</u> | <u>50</u> | <u>2</u> | <u>25</u> | <u>3</u> | <u>50</u> |
| <u>Seguridad de la Planta Física</u> | <u>3</u> | <u>50</u> | <u>2</u> | <u>15</u> | <u>3</u> | <u>50</u> |
| <u>TOTAL</u> | | <u>265</u> | | <u>180</u> | | <u>295</u> |

- **Ubicación consumidores y Usuarios.** La ubicación de los consumidores finales es un factor que se agrega, por las distancias que puede haber con los clientes a quienes se pretende llevar los servicios de consultoría empresarial. Teniendo en cuenta lo anterior, las ubicaciones en el Centro Empresarial la Triada y Portales del Campestre cerca a cañaverál arroja la mayor calificación con 45 puntos al estar en lugares estratégicos cercanos a la mayoría de PYMES ubicadas en la el área metropolitana de BUCARAMANGA; diferente a PIEDECUESTA quien se encuentra a una distancia alta comparada con los dos puntos anteriores y se califica con una ponderación de 10 puntos.

- **Transporte.** Al realizar el proceso de consultoría empresarial se debe visitar las empresas y estar realizando las diferentes actividades de asesorías en dichos sitios. Por esta razón es de suma importancia el fácil acceso a los servicios de transporte de manera que facilite y optimice gastos y tiempos. Teniendo en cuenta que la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana cuenta con excelente cobertura del transporte y el aporte del sistema integrado de transporte masivo para un futuro, hace que la ponderación para los tres puntos viables de ubicación de la oficina sea la máxima con 50 puntos de calificación.

- **Infraestructura de Servicios Públicos.** Los Servicios Públicos al igual que los demás factores constituyen uno de los principales agentes para la ubicación de la oficina de consultoría empresarial.

La cobertura en los servicios Públicos en el área metropolitana de Bucaramanga exactamente en los puntos escogidos para decisión de ubicación de la empresa son completos y excelentes es por esto que al CENTRO EMPRESARIAL LA TRIADA, PORTALES DEL CAMPESTRE CERCA A CAÑAVERAL Y AL PARQUE CENTRAL DE PIEDECUESTA, se les da una calificación igual con un puntaje de 50 puntos cada uno.

- **Economía de arriendos.** Este factor es de suma importancia ya que la empresa se irá a ubicar en el hogar de uno de los creadores de la organización de servicios de consultoría, por esta razón irrumpiría en gastos mínimos de arriendo, optimizando de manera significativa recursos importantes que son de gran ayuda iniciando la idea de negocio. Esto trae como consecuencia la calificación alta del sitio PORTALES DEL CAMPESTRE con una calificación de 50 puntos dada en la matriz de PUNTAJE ADJUDICADO ya que la ubicación en PIEDECUESTA y en el sector de el CENTRO EMPRESARIAL LA TRIADA acarrearía gastos altos de funcionamiento con un

puntaje de 20 puntos para la primera y 30 puntos para la siguiente respectivamente.


- **Disponibilidad de Mano de Obra.** La mano de obra en el área metropolitana de Bucaramanga es excelente teniendo en cuenta la ubicación de importantes universidades en la región. Es por esto que para la ubicación en PORTALES DEL CAMPESTRE Y EL CENTRO EMPRESARIAL LA TRIADA se les ha calificado con un puntaje de 50 puntos al tener gran oferta profesional cercana a estos sitios. Aunque en la ciudad de PIEDECUESTA hay una alta oferta de profesionales es importante decir que la gran mayoría se encuentra con mayor cercanía a los puntos anteriormente nombrados como consecuencia de la cercanía con la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, LA AUTONOMA DE BUCARAMANGA Y LA PONTIFICIA BOLIVARIANA entre otras.

- **Seguridad de la planta Física.** La planta física constituye un factor de gran importancia ya que en el sitio de la oficina se va a encontrar consignada información importante y completa de las empresas a las que se va realizar asesoría empresarial, esto por la ubicación de equipos de cómputo y documentos en dicha dependencia. Teniendo en cuenta esto, y conociendo de manera previa visitando los diferentes puntos posibles de establecimiento de las instalaciones se les da una puntuación a los tres sitios de la siguiente manera: PORTALES DEL CAMPESTRE con una calificación de 50 puntos esto por la prestación de servicio de vigilancia privada; CENTRO EMPRESARIAL LA TRIADA con una calificación de 50 puntos por la prestación de servicio de vigilancia privada y por ultimo al PARQUE CENTRAL DE PIEDECUESTA se le da una calificación de 15 puntos por no contar con un servicio de vigilancia privada sino informal.

7.4 PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA DE SANTOS & TARAZONA CONSULTORES

El siguiente procedimiento es válido para los servicios de consultoría en sistemas de gestión, así como para el de evaluación de proyectos.

Tabla 23. Procedimiento del servicio de consultoría

| No. | Insumo | Tarea | Descripción | Frecuencia | Registro |
|-----|-----------------------|---|---|----------------------|------------------------|
| | |  | | | |
| 1 | Necesidad del Cliente | | Identificar la percepción, alcance del problema que tienen los directivos, identificar las expectativas sobre los resultados, establecer el grado de participación e involucramiento de las partes y tipo de servicio requerido: Consultoría. | Cada que se requiera | Acta de reunión |
| 2 | Acta de reunión | | Esta información sirve de base a fin de entender el funcionamiento organizacional, así como también permitir detectar vacíos y necesidades. | Cada que se requiera | Información documental |

| | | | | | |
|---|-----------------------------|---|--|---|---|
| 3 | Acta de reunión | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Realizar entrevistas</div> | <p>Seleccionar un grupo clave del personal de la empresa cliente y realizar entrevista para profundizar y aclarar el conocimiento organizacional hasta el momento logrado, así como también la solicitud de información adicional.</p> | Cada que se requiera | Entrevistas realizadas |
| 4 | Acta de reunión | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Observar y vivenciar en forma directa</div> | <p>Visitar la empresa cliente y observar de maneta personal el funcionamiento y la operatividad adelantada, pudiendo de este modo complementar el diagnóstico.</p> | Cada que se requiera | Visitas |
| 5 | Diagnóstico | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Presentar Plan de Acción (propuesta de consultoria)</div> | <p>Presentación, revisión, ajustes y aprobación.</p> | Cinco días hábiles después de terminado el diagnóstico. | Propuesta de plan de acción, utilizar formato preestablecido. |
| 6 | Propuesta de Plan de Acción | <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: auto; transform: rotate(45deg); display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="transform: rotate(-45deg);">Concertación Aceptación del Cliente</p> </div> | <p>No: Se ejecuta la actividad 7</p> <p>Si: Se continúa con la actividad 8</p> | Cada que se requiera | Aceptación o no aceptación de la propuesta de Plan de Acción |

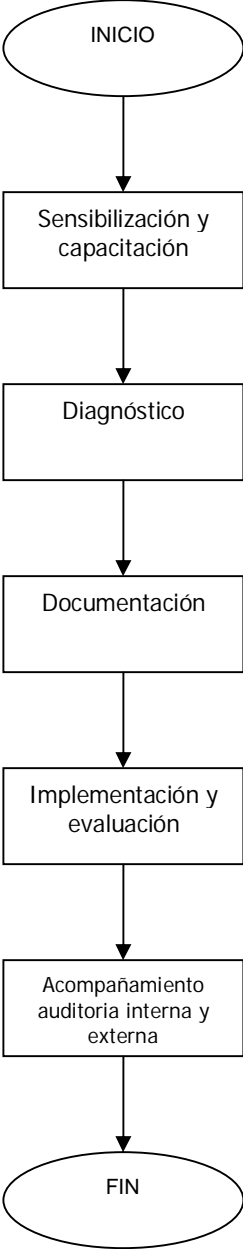
| | | | | | |
|----|--|--|--|--------------------------|--|
| 7 | No se acepta propuesta | Archivar | Archivar el documento y registrar las observaciones del cliente. | Cada que se requiera | Documento archivado |
| 8 | Aceptación de propuesta | Ejecutar el plan de acción | Llevar a cabo el Plan de Trabajo con sus respectivas etapas. | Cada que se requiera | Ejecución del Plan de Acción |
| 9 | Ejecución del Plan de Trabajo | Controlar la Ejecución | Verifica el desarrollo del Plan de Acción de manera permanente, aplicar gerencia general y técnica de gerencia de proyectos. | Según cronograma | Informe de avances en formato preestablecido |
| 10 | Informes de avances formatos preestablecidos | Presentar resultados e informe final | Entregar resultados, parciales, finales e informe a la Empresa – Cliente. | Según cronograma | Informe en formato preestablecido. |
| 11 | Informe final formato preestablecido | Terminación, evaluación de la prestación del servicio y actividad posventa | Evaluar el desarrollo del proyecto y retroalimentar. | Al finalizar el servicio | Servicio terminado. |
| 12 | | FIN | | | |

Fuente: Autores del proyecto

7.4.1 Diagramas de procesos o flujogramas. A continuación se describirán las actividades generales a emprender cuando se va a llevar a cabo una consultoría en sistemas de gestión así como lo referente a la evaluación de proyectos.

7.4.2 Sistemas de gestión

Figura 2. Sistema de gestión



7.4.3 Evaluación de proyectos. Cabe aclarar que cada tipo de evaluación de proyectos puede ser diferente, es decir, que en algunos casos no todas las etapas mostradas a continuación se requieren.


Figura 3. Evaluación de proyectos



7.5 ROL DE CALIDAD DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA


7.5.1 Plan de calidad de cada proyecto de consultoría

Tabla 24. Plan de calidad de cada proyecto de consultoría

| | | | | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------------|--------------------|
|  | PROCESO GESTIÓN OPERATIVA | | | | Aprobado por: | |
| | | | | | Gerente | |
| DOCUMENTO CONTROLADO: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | PLAN DE CALIDAD DEL PROYECTO | | | | Fecha de Aprobación | |
| | | | | | No. Revisión: | Pág: |
| NOMBRE DEL PROYECTO: | | | | | CÓDIGO Nº: | |
| TIEMPO DEL PROYECTO: | | | FECHA DE INICIO: | | FECHA DE FINALIZACIÓN: | |
| | | | | | | |
| FASE | OBJETIVO | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | RECURSOS | RESULTADOS ESPERADOS | FECHA PROY. |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| HISTORIAL DE REVISIONES | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|---------------------|------------------------|--|----------------------|--|
| | Actualización No. | Fecha de aprobación | Descripción del Cambio | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| ELABORADO POR (Nombre y Cargo): | | | | | | |
| APROBADO POR (Firma y cargo): | | | | | Fecha de Aprobación: | |

El siguiente formato permite llevar un control y seguimiento estricto del avance de las actividades plasmadas en el plan de calidad del proyecto. Este debe ser aprobado tanto como por el gerente de la firma consultora como por el de la empresa cliente.

| | | | |
|--|---|--------------------------|----------------|
|  | PROCESO GESTIÓN OPERATIVA | Aprobado por: | |
| | ELABORACION Y CONTROL DEL PLAN DE CALIDAD DEL PROYECTO | Fecha Aprobación: | Código: |
| DOCUMENTO CONTROLADO: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | | No. Revisión: | Pág: |
| CUMPLIMIENTO AL PLAN DE CALIDAD DEL PROYECTO | | | |

| MES | No. ACTIVIDADES PREVISTAS EN EL MES | No. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL MES | CUMPLIMIENTO ³⁶ % | ACTIVIDADES NO REALIZADAS | RAZONES DEL INCUMPLIMIENTO |
|------------|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| ENERO | | | | | |
| FEBRERO | | | | | |
| MARZO | | | | | |
| ABRIL | | | | | |
| MAYO | | | | | |
| JUNIO | | | | | |
| JULIO | | | | | |
| AGOSTO | | | | | |
| SEPTIEMBRE | | | | | |
| OCTUBRE | | | | | |
| NOVIEMBRE | | | | | |
| DICIEMBRE | | | | | |

7.5.2 Seguimiento de satisfacción del cliente. Un elemento clave que marca la diferencia en cuanto a servicio se refiere, es la satisfacción de la empresa a la que se le brinda la consultoría. Una empresa satisfecha hablará bien del servicio proporcionada y existirá una alta probabilidad de tomar un servicio nuevamente. Esto genera fidelización en el cliente y constituye un valor agregado en el servicio posventa.

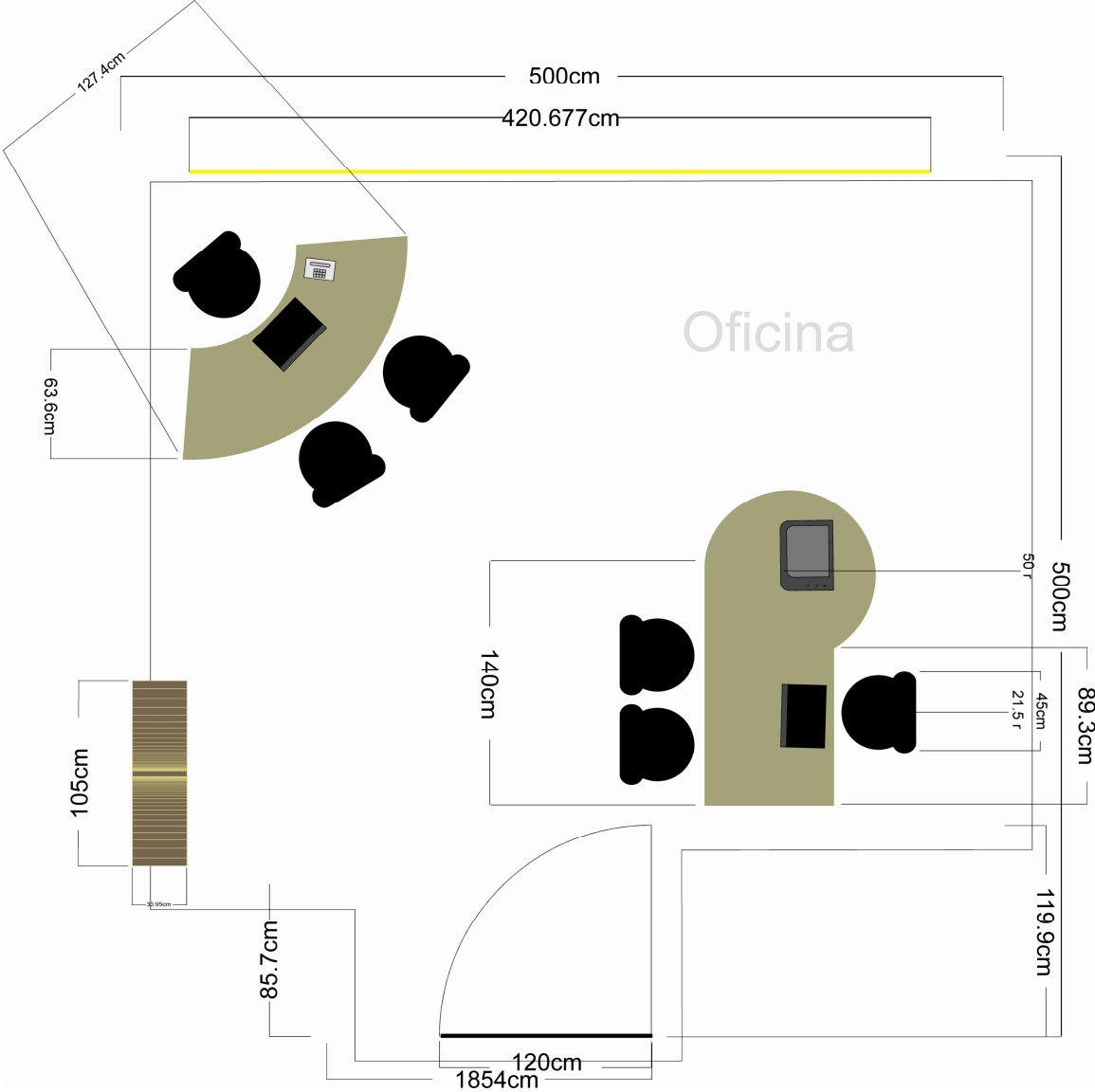
Tabla 25. Seguimiento de satisfacción del cliente

| Nombre del proyecto | Fecha de inicio | Fecha finalización | Grado de satisfacción (Satisfecho o Insatisfecho) | Observaciones |
|---------------------|-----------------|--------------------|--|---------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

³⁶ % Cumplimiento= (No. Actividades previstas en el mes/No. Actividades realizadas en el mes)*100%

7.6 DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA

Figura 4. Distribución de la oficina



ESCALA 1:50

7.7 NECESIDADES DEL PROYECTO

Para la instalación y operación de los servicios de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos, la empresa requiere de los siguientes recursos:

Tabla 26. Necesidades del proyecto

| RECURSOS | Descripción |
|--------------------------|--------------------|
| Equipos de Cómputo | 2 Portátiles |
| USB | 2 |
| Escritorios | 2 Escritorios |
| Línea Telefónica | 1 Línea Telefónica |
| Software | 0 |
| Sillas | 6 |
| Papelería | - |
| Biblioteca | 1 |
| Redes | Internet |
| Impresora Multifuncional | 1 |

7.8 CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

- El tamaño de la firma consultora en sistemas de gestión y evaluación de proyectos , en términos de número de proyectos de consultoría por año, será el siguiente:

Capacidad instalada: 14 proyectos/año

Capacidad inicial: 6 proyectos/año

Capacidad ociosa: 8 proyectos/año

Capacidad inicial proyectada:

Año 1: 6 proyectos/año
Año 2: 10 proyectos/ año
Año 3: 12 proyectos/año
Año 4: 14 proyectos/año
Año 5: 17 proyectos/año

- Del análisis de los factores escogidos para la ubicación de la empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos, trae como resultado la siguiente localización: la ciudad de Floridablanca en la calle 140 # 26-01 portales del campestre casa 6 cerca a cañaveral.
- Finalmente, teniendo en cuenta lo analizado en el estudio técnico, se puede concluir que desde el punto de vista técnico, la firma de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos a crear es viable, por lo cual se procede ahora a realizar el análisis administrativo y legal de la empresa.

8. CONSTITUCIÓN LEGAL Y ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA SANTOS & TARAZONA CONSULTORES

8.1 OBJETIVOS

8.1.1 Objetivo General. Establecer la constitución legal y estratégica de la empresa teniendo en cuenta los métodos establecidos para su realización.

8.1.2 Objetivos específicos.

- Establecer la constitución legal de la empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos con su respectivo nombre o razón social y sus concernientes requisitos y trámites.
- Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos con su respectiva Misión, Visión, Políticas, Objetivos y Reglamentos.
- Establecer la estructura organización y el manual de funciones y perfil de cargo de la empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos.

8.2 FORMA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La firma de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos se constituirá como persona natural, cuyo representante legal será Alan Fernando Santos Martínez. Ver **Anexo D**.

8.2.1 Nombre o Razón social de la empresa

SANTOS & TARAZONA CONSULTORES

8.2.2 Requisitos y Trámites para la constitución. Para el proceso de constitución de la empresa SANTOS & TARAZONA CONSULTORES se realizó: “Matrícula de Persona Natural” en la cámara de comercio de la ciudad de Bucaramanga ya que ésta, es una figura legal que se considera apropiada para la etapa de inicio.

Este proceso se realizó de la siguiente manera:

1. Se efectuó la consulta de homonimia del establecimiento de comercio, por medio de la página www.sintramites.com, con el fin de verificar que el nombre a utilizar no se encontraba registrado.
2. Se adquirió y se diligenció el formulario único de registro empresarial y el anexo DIAN.
3. Se diligenció la inscripción del RUT ante la DIAN
4. Se presentaron los formularios junto con la documentación requerida en las ventanillas de la cámara de comercio

8.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

8.3.1 Objetivos de la empresa.

SANTOS & TARAZONA CONSULTORES tiene los siguientes objetivos:

- Proveer servicios de consultoría en sistemas de gestión y en evaluación de proyectos, los cuales se ofrecerán con calidad y cumpliendo con las expectativas de los clientes.
- Velar por el desarrollo competitivo de las PYMES de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Establecer relaciones de confianza y de largo plazo con los clientes, lo cual permitirá mantener e incrementar su fidelidad hacia la firma consultora.
- Expandir SANTOS & TARAZONA CONSULTORES en el largo plazo hacia otros mercados como el departamento de Santander y a nivel nacional.

8.3.2 Misión.

SANTOS & TARAZONA CONSULTORES tiene como propósito apoyar y guiar con éxito a sus clientes en los procesos de implementación, mantenimiento y mejoramiento de sistemas de gestión empresarial en todos los sectores económicos de Bucaramanga y su área metropolitana, siguiendo normas de reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Nuestra continua búsqueda es el crecimiento empresarial, mejoramiento de la industria y la satisfacción de clientes, empleados y socios.

8.3.3 Visión

- En el año 2010 SANTOS & TARAZONA CONSULTORES será una empresa reconocida en la implementación, mantenimiento y mejoramiento de sistemas de gestión de calidad, ambiental, seguridad, salud ocupacional y evaluación de proyectos, además se ampliarán los servicios de consultoría tanto al sector público como en el privado en el Departamento de Santander.

8.3.4 Políticas

- SANTOS & TARAZONA CONSULTORES acepta y esta comprometida con actuaciones éticas y que no violen la ley.
- Para SANTOS & TARAZONA CONSULTORES lo principal y la prioridad es el cumplimiento de los compromisos establecidos con los clientes.
- Para SANTOS & TARAZONA CONSULTORES el servicio pos venta juega un papel primordial ya que en primer término persigue determinar la satisfacción de los clientes y en segundo lugar se persigue crear una relación de fidelidad en el cliente.
- SANTOS & TARAZONA CONSULTORES es una firma de consultoría comprometida con los principios básicos de la responsabilidad social, velando por el bienestar de todos los stakeholders o partes interesadas.

8.3.5 Reglamentos. A continuación se muestra el protocolo de servicio de SANTOS & TARAZONA CONSULTORES:

- ✓ **Alcance.** El Protocolo de Servicio ha sido diseñado para todo el personal de SANTOS & TARAZONA CONSULTORES. Es un documento que debe ser leído, comprendido y aplicado en las actividades de consultoría.

El documento incluye los aspectos a ser tenidos en cuenta por los consultores que ingresarán a la Firma para una comprensión de la estructura organizacional y su referencia al Manual de Funciones.

Dentro de su contenido se describe los aspectos importantes en la presentación personal para mostrar el reflejo del perfil del consultor que se espera en SANTOS & TARAZONA CONSULTORES ante los clientes.

Más adelante, en el documento, el lector encontrará la descripción de los guiones de servicio que servirán como guía de los consultores en momentos de verdad con el cliente y dentro de su equipo de trabajo.

Como una ayuda en el proceso de formación del carácter del consultor se ha incluido una descripción de los problemas más frecuentes, con el fin de que los consultores puedan tener referencia a normas de conducta.

Finalmente, se ha determinado la manera como se realizará la capacitación y entrenamiento dentro de la firma como un soporte a los procesos de evaluación del desempeño del consultor.

- ✓ **Protocolo de servicio.** Es importante tener en cuenta reglas que permitan que el representante de la empresa consultora como principio general no disone con el grupo de personas, cultura y ciudad en la cual se encuentre.

- **Presentación Personal**

A nivel inicial se presentan varios aspectos que deben ser tenidos en cuenta:

- **Aseo**

Los consultores deben observar las normas básicas de baño diario, aseo bucal, pulcritud, e higiene entendido como limpieza de uñas, peinado, sin barba, corte de pelo, traje limpio, entre otros.

– Vestir

La línea general es que el vestir es formal, limpio y planchado no demasiado llamativo, sin blue jeans, zapatos tenis (a no ser que sea trabajo en el campo), aretes para los hombres, uso exagerado de adornos, rostro serio afeitado y sin adornos, tatuajes o adornos visibles. Las damas emplearán adornos o accesorios delicados no valiosos y discretos o ropa insinuante para evitar situaciones incómodas.

Se aceptan las prácticas que se apliquen dentro de la empresa consultada en los días en los cuales se encuentren en ella como por ejemplo asistir a la oficina sin traje, mangas de camisa, viernes casual, entre otros.

✓ Reglas básicas

1. No se permiten relaciones con personal del cliente durante el proyecto
2. Se considera conflicto de intereses si el consultor (a) tiene relacionados familiares o afectivos
3. Es importante tratar de mantener relaciones cordiales y dar un buen manejo a situaciones incómodas o de conflicto con personal del cliente

✓ Herramientas para la prestación del servicio

Los consultores deben asistir a las reuniones y ante el cliente con todas herramientas de trabajo necesarias, tales como:

1. Computador portátil y/o Memory stick
2. Papeles de trabajo en copia de la carpeta del proyecto (en memoria o papel)
3. Señalizador de láser
4. Libreta de apuntes ó cuaderno
5. Celular

6. Tarjetas de presentación
7. Brochure de la compañía
8. Libreta de contactos
9. Dinero efectivo disponible

✓ **Guiones de Servicio.** Se deberán cuidar los valores y el perfil corporativo que la empresa desea proyectar a través de sus colaboradores, entre ellos se encuentran:

- **Respeto**

Respetamos la necesidad de nuestros clientes, colaboradores y demás personas y organizaciones relacionadas con la empresa.

- **Lealtad**

Somos fieles a los principios, normas y valores de nuestra organización. Así mismo somos leales a nuestros clientes y compañeros.

- **Responsabilidad**

Velamos por la puntualidad y cumplimiento de nuestros compromisos.

- **Mejoramiento Continuo**

Tenemos una actitud de mejoramiento permanente en nuestros diferentes frentes de trabajo.

8.3.6 Política de Calidad. SANTOS & TARAZONA CONSULTORES busca mejorar continuamente la satisfacción de sus clientes y se caracteriza por la confidencialidad, confiabilidad y oportunidad de la información, mediante el trabajo multidisciplinario de profesionales altamente competitivos, con actitud de servicio y colaboración.

8.3.7 Manejo de las comunicaciones. Debe ser muy formal en el hablar, nunca decir indecencias independientemente de la situación y / o actuaciones del interlocutor, no se debe cruzar información de clientes entre clientes, ni hacer comentarios. Se espera de nuestros colaboradores:

✓ Escrita

Debe ser siempre realizada en papelería de la firma que cumpla con la imagen corporativa y lo establecido internamente. Se debe dejar registro (copia).

✓ Telefónica

Debe ser cordial, formal y no dejar razones. Debe dejarse registro de día, hora y con quien se habló en una bitácora de seguimiento.

✓ Internet

No se permite reenviar chistes, cadenas a los clientes o información no apropiada. Se debe dejar copia de todos los correos y comunicaciones enviadas. El acceso al Internet de la compañía esta reservado para el uso de las actividades de la empresa no para otros fines, esperando que los colaboradores hagan un uso adecuado de ella.

✓ Celular

Debe ser utilizado para comunicarse, pero no debe distraer la relación con el cliente o el servicio que se esta prestando. En lo posible no atender llamadas personales en reuniones de trabajo o de negocio.

8.3.8 Problemas Frecuentes. El manejo de conflictos es importante en las relaciones con los clientes y dentro del equipo de trabajo. Deben procurarse por solucionar todos los conflictos por la vía del dialogo y la discusión civilizada. Si se sale de las manos, debe acudir inmediatamente a su superior jerárquico. Si es

permanente se deben tomar las acciones correspondientes pero en ningún caso deben callarse los conflictos. Es claro que no debe llegarse a agresión física.

Son sagrados los cumplimientos de los compromisos, y avisarse con la suficiente anticipación y dejar constancia en el fólder del proyecto de cualquier cambio o posible retraso.

No deben inventarse metodologías o formatos sin previa aprobación de sus superiores jerárquicos.

8.3.9 Capacitación y entrenamiento. Todo consultor de cualquier nivel debe asistir y aprobar a los cursos de formación de acuerdo al plan de carrera. El taller de protocolo del servicio se realizará como parte de la inducción.

Ahora bien, si dentro de la evaluación del desempeño se identifican debilidades específicas en algún tema, se planeará la realización de un curso, seminario o taller de formación.

8.3.10 Valores corporativos

- Respeto
- Lealtad
- Responsabilidad
- Mejoramiento Continuo

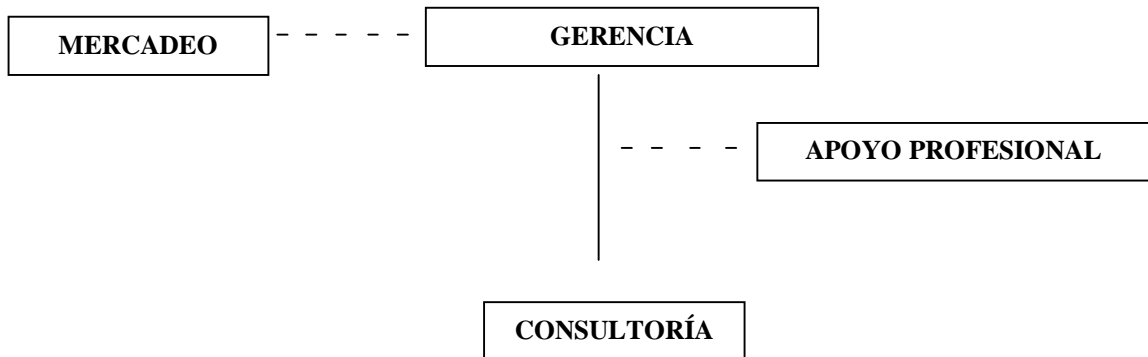
8.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este punto es importante aclarar que inicialmente la empresa consultora solo tendrá en su estructura organizacional a dos consultores, sin embargo con la

consecuente ampliación de capacidad inicial y aumento de la demanda de servicios de consultoría, se tendrán los cargos de mercadeo y profesional de apoyo.

Por otro lado, uno de los consultores ejercerá como gerente de la empresa.

Figura 5. Estructura organizacional




8.5 REMUNERACIÓN

La remuneración a continuación mostrada solo es para el cargo de consultores, quienes son los que inicialmente estarán en la firma de consultoría. Este tipo de remuneración es a término indefinido por prestación de servicios

Tabla 27. Remuneración

| Cargo | Salario mensual |
|-------------------------------|--------------------|
| Consultor 1 | \$1.000.000 |
| Consultor 2 | \$1.000.000 |
| Total salarios por mes | \$2.000.000 |

8.6 MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO

| | | |
|--|--|---------------------|
|  | RESPONSABILIDADES, AUTORIDAD Y PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO DE GERENTE | Código: |
| | | No Revisión: |
| OBJETIVO: Establecer las responsabilidades y perfil del cargo para asegurar la competencia del personal directo y colaborador de SANTOS & TARAZONA CONSULTORES. | | |

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

NOMBRE DEL CARGO: Gerente

No. DE PERSONAS A CARGO: 3

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ninguno

PERSONAL A CARGO (Cargos): Consultores, asesor comercial(mercadeo),
Apoyo profesional

2. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Apoyar la gestión de la firma de consultoría con el fin que se cumplan sus metas y objetivos.

3. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

- Representar a la firma consultora a nivel interno y externo
- Mantener un permanente equipo de trabajo con la empresa asesorada y el personal de la firma consultora.
- Aprobar las propuestas de consultoría a presentar a las empresas
- Realizar las relaciones públicas de alto nivel con el fin de gestionar proyectos de consultoría.
- Coordinar las actividades de las personas a su cargo


4. DESCRIPCIÓN DE AUTORIDAD:

Sobre las personas que tenga a cargo: Consultores, asesor comercial(mercadeo), Apoyo profesional

5. PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO:

| | |
|--|---------------|
| EDUCACIÓN: Mínimo culminado estudios profesionales en áreas administrativas | |
| EXPERIENCIA: | |
| DESCRIPCION | TIEMPO |
| Experiencia en dirección de empresas | 6 meses |
| CAPACITACION Y/O FORMACIÓN: Manejo de Herramientas Informáticas (word, excel, power point, internet) Manejo de sistemas modernos de comunicación: laptop, palm, notebook, pocket, Blackberry | |
| HABILIDADES: Generales: <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de gestión de personal y administrativa en general.▪ Facilidad de expresión.▪ Capacidad de trabajo en equipo.▪ Capacidad de planificación y organización del trabajo.▪ Capacidad de liderazgo Específica: <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad analítica.▪ Capacidad organizativa▪ Nivel alto de inglés▪ Capacidad para solucionar los problemas que se presenten. | |
| OBSERVACIONES: El Gerente puede aprobar requisitos adicionales al perfil definido para proyectos que lo requieran. | |

| | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| APROBADO (CARGO) : Gerente | |
| FIRMA: | FECHA DE APROBACIÓN: |

| | | |
|--|--|--------------|
|  | RESPONSABILIDADES, AUTORIDAD Y PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO DE CONSULTOR | Código: |
| | | No Revisión: |
| OBJETIVO: Establecer las responsabilidades y perfil del cargo para asegurar la competencia del personal directo y colaborador de SANTOS & TARAZONA CONSULTORES. | | |

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

NOMBRE DEL CARGO: Consultor

No. DE PERSONAS A CARGO:

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente

PERSONAL A CARGO (Cargos): Cuando se requiera, sería el profesional de apoyo

2. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Apoyar la ejecución del plan de calidad de los proyectos de sistemas de gestión y evaluación de proyectos.

3. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:


- Elaborar Informes de Avance y presentarlo a la empresa cliente
- Mantener un permanente equipo de trabajo con la empresa asesorada y el gerente, para la coordinación de las actividades del plan de calidad del proyecto
- Apoyar en la logística de las reuniones, presentación de informes y materiales requerido para el proyecto.
- Asistir a las reuniones de trabajo y capacitaciones organizadas en el marco del desarrollo de los proyectos

4. DESCRIPCIÓN DE AUTORIDAD:

Sobre las personas que tenga a cargo

5. PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO:

| | |
|--|-----------------------------|
| EDUCACIÓN: Mínimo culminando estudios profesionales en áreas administrativas y diplomados en sistemas de gestión | |
| EXPERIENCIA: | |
| DESCRIPCION | TIEMPO |
| Experiencia en sistemas de gestión y evaluación de proyectos | 6 meses |
| CAPACITACION Y/O FORMACIÓN: Manejo de Herramientas Informáticas (word, excel, power point, internet) | |
| HABILIDADES: Generales: <ul style="list-style-type: none">▪ Buenas relaciones interpersonales.▪ Facilidad de expresión.▪ Capacidad de trabajo en equipo.▪ Capacidad de planificación y organización del trabajo.▪ Capacidad de liderazgo Específica: <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad analítica▪ Capacidad para solucionar los problemas que se presenten. | |
| OBSERVACIONES: El Gerente puede aprobar requisitos adicionales al perfil definido para proyectos que lo requieran. | |
| APROBADO (CARGO) : Gerente | |
| FIRMA: | FECHA DE APROBACIÓN: |

| | | |
|---|---|---------------------|
|  | RESPONSABILIDADES, AUTORIDAD Y PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO DE ASESOR COMERCIAL | Código: |
| | | No Revisión: |
| OBJETIVO: Establecer las responsabilidades y perfil del cargo para asegurar la competencia del personal directo y colaborador de SANTOS & TARAZONA CONSULTORES | | |

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

NOMBRE DEL CARGO: *Asesor comercial*

No. DE PERSONAS A CARGO: 0

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente

PERSONAL A CARGO (Cargos): 0

2. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Apoyar la ejecución comercial de la firma consultora con el fin de generar la contratación de proyectos de consultoría

3. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:


- Visitar a clientes potenciales con el fin de detectar necesidades de consultoría y hacer el cierre de cada negocio.
- Apoyar en la logística de las reuniones, presentación de informes y materiales requerido para el proyecto.
- Asistir a las reuniones de trabajo y capacitaciones organizadas en el marco del desarrollo de los proyectos
- Presentar informes mensuales de sus actividades realizadas

4. DESCRIPCIÓN DE AUTORIDAD:

Ninguna

5. PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO:

| | |
|---|-----------------------------|
| EDUCACIÓN: Mínimo culminando estudios profesionales en áreas de mercadeo | |
| EXPERIENCIA: | |
| DESCRIPCION | TIEMPO |
| Experiencia como asesor comercial en venta de servicios | 12 meses |
| CAPACITACION Y/O FORMACIÓN: Manejo de Herramientas Informáticas (word, excel, power point, internet) | |
| HABILIDADES: Generales: <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de gestión comercial de clientes.▪ Facilidad de expresión.▪ Capacidad de trabajo en equipo.▪ Capacidad de planificación y organización del trabajo.▪ Perseverancia Específica: <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad analítica.▪ Capacidad organizativa▪ Manejo de bases de datos | |
| OBSERVACIONES: El Gerente puede aprobar requisitos adicionales al perfil definido para proyectos que lo requieran. | |
| APROBADO (CARGO) : Gerente | |
| FIRMA: | FECHA DE APROBACIÓN: |

| | | |
|--|---|--------------|
|  | RESPONSABILIDADES, AUTORIDAD Y PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO DE PROFESIONAL DE APOYO | Código: |
| | | No Revisión: |
| OBJETIVO: Establecer las responsabilidades y perfil del cargo para asegurar la competencia del personal directo y colaborador de SANTOS & TARAZONA CONSULTORES. | | |

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

| |
|--|
| NOMBRE DEL CARGO: <i>Profesional de apoyo</i> No. DE PERSONAS A CARGO: 0 CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Consultor PERSONAL A CARGO (Cargos): 0 |
|--|

2. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

| |
|---|
| Apoyar al consultor en la ejecución operativa de los proyectos de consultoría |
|---|

3. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar trabajos de campo u otros de carácter operativo en el marco de los proyectos de consultoría ▪ Apoyar en la logística de las reuniones, presentación de informes y materiales requerido para el proyecto. ▪ Asistir a las reuniones de trabajo y capacitaciones organizadas en el marco del desarrollo de los proyectos ▪ Presentar informes mensuales de sus actividades realizadas ▪ Velar por el cumplimiento de lo establecido en cada plan de calidad del proyecto. |
|--|

4. DESCRIPCIÓN DE AUTORIDAD:

| |
|---------|
| Ninguna |
|---------|

5. PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO:

| | |
|--|-----------------------------|
| EDUCACIÓN: Mínimo culminando estudios profesionales en áreas administrativas | |
| EXPERIENCIA: | |
| DESCRIPCION | TIEMPO |
| Experiencia en áreas administrativas | 12 meses |
| CAPACITACION Y/O FORMACIÓN: Manejo de Herramientas Informáticas (word, excel, power point, internet) | |
| HABILIDADES: Generales: <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de gestión operativa▪ Facilidad de expresión.▪ Capacidad de trabajo en equipo.▪ Capacidad de planificación y organización del trabajo.▪ Perseverancia Específica: <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad analítica.▪ Capacidad organizativa▪ Manejo de bases de datos | |
| OBSERVACIONES: El Gerente puede aprobar requisitos adicionales al perfil definido para proyectos que lo requieran. | |
| APROBADO (CARGO) : Gerente | |
| FIRMA: | FECHA DE APROBACIÓN: |

8.7 CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD LEGAL Y ADMINISTRATIVA

- Desde el punto de vista legal SANTOS & TARAZONA CONSULTORES será una firma de consultoría constituida como persona natural. Fue escogida esta figura ya que se hace más factible desde el punto de vista de costos en cuanto a trámites de constitución así como tributario y fiscal. Cabe anotar que este tipo de empresa a crear no presentó ninguna dificultad o impedimento legal en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Inicialmente en la firma de consultoría solo laborarán los dos fundadores o dueños quienes se constituirán en sus consultores. Esto es razonable ya que de acuerdo al cálculo de capacidades se tendrían 6 proyectos de consultoría en el primer año, por lo cual no se hace necesaria contratar más personal.
- Finalmente, se puede decir que SANTOS & TARAZONA CONSULTORES es viable desde el punto de vista legal y estratégico.

9. ESTUDIO FINANCIERO

9.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

9.1.1 Objetivo general. Determinar los rubros financieros principales del proyecto que permitan conocer posteriormente su viabilidad financiera y económica.

9.1.2 Objetivos específicos.

- Determinar las inversiones principales en el proyecto
- Determinar el capital de trabajo necesario para iniciar la operación de la firma de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos.
- Determinar el financiamiento requerido para la futura empresa
- Hallar los principales costos que se generarán en el marco del proyecto
- Realizar las respectivas proyecciones financieras del proyecto
- Llevar a cabo un análisis de sensibilidad del estudio financiero del proyecto

9.2 INVERSIONES

9.2.1 Inversión Fija. Los valores que se muestran a continuación están soportados por las cotizaciones localizadas en el **ANEXO F** así como por los documentos de constitución de la empresa solicitados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga los cuales se muestran en el **ANEXO E**.

Tabla 28. Inversión fija

| Inversión fija | |
|------------------------------------|---------------------|
| RUBRO | VALOR(\$) |
| Gastos constitución empresa | |
| Cámara de comercio | 142.576 |
| Derechos de certificación | 1.600 |
| Maquinaria y equipo | |
| 2 USB | 130.000 |
| 2 Computadores portátiles | 2.990.000 |
| 1 Impresora multifuncional | 180.000 |
| Muebles y enseres | |
| 2 Escritorios | 1.300.000 |
| 6 Sillas | 1.000.000 |
| TOTAL | \$ 5.744.176 |

Fuente: Autores del Proyecto

9.2.2 Inversión diferida o gastos preoperativos. No se tienen planeadas inversiones diferidas en el periodo de proyección de 5 años del proyecto debido a que no se realizará ningún tipo de adecuación a las oficinas. Debido a lo anterior, no se tienen rubros para el ítem de la inversión diferida, conocida también como gastos preoperativos.

9.3 CAPITAL DE TRABAJO

El dinero o capital necesario para dar inicio a las actividades de SANTOS & TARAZONA corresponde al primer mes de operaciones de la firma de consultoría ya que a partir de ese periodo se percibirá el primer pago por los servicios de consultoría. Este capital de trabajo será para los servicios de electricidad, acueducto, alcantarillado, aseo, así como para la telefonía fija, Internet, el arriendo de la oficina y por supuesto el salario de los dos consultores. En este punto, debido a los contactos familiares y empresariales de los dueños de la firma de consultoría, se tendrá el primer proyecto de consultoría después de un mes de dar inicio a la empresa SANTOS & TARAZONA.

Tabla 29. Capital de trabajo

| Capital de trabajo(1 mes de funcionamiento) | |
|---|---------------------|
| RUBRO | VALOR(\$) |
| Servicios , Arriendo, Internet y telefonía fija | 124.053 |
| Salarios(2 consultores) | 2.000.000 |
| TOTAL | \$ 2.124.053 |

Fuente: Autores del Proyecto

9.4 INVERSIÓN TOTAL

A continuación se muestra el cuadro resumen de las inversiones para el proyecto que esta siendo analizado, formulado y evaluado.

Tabla 30. Inversión total

| INVERSIÓN | VALOR(\$) |
|------------------------|---------------------|
| Inversión fija | 5.744.176 |
| Inversión diferida | 0 |
| Capital de trabajo | 2.124.053 |
| INVERSIÓN TOTAL | \$ 7.868.229 |

Fuente: Autores del Proyecto

9.5 FINANCIAMIENTO

No se efectuarán préstamos para la constitución u operación de la firma de consultoría ya que todo será costado por los futuros propietarios de la empresa.

Tabla 31. Financiamiento

| Tipo de inversión | Valor total(\$) | Recursos propios(\$) | Recursos de terceros y fuentes |
|--------------------|---------------------|----------------------|--------------------------------|
| Fija | 5.744.176 | 5.744.176 | 0 |
| Diferida | 0 | 0 | 0 |
| Capital de trabajo | 2.124.053 | 2.124.053 | 0 |
| TOTAL | \$ 7.868.229 | \$ 7.868.229 | 0 |

Fuente: Autores del Proyecto

9.6 VALOR (PRECIO DE VENTA) DE LA CONSULTORÍA

Para este apartado se tomó como base un aumento del 20% Anual para el valor del servicio de consultoría por proyecto.

Tabla 32. Valor

| No. Horas promedio por proyecto | Valor hora consultoría(\$) | Incrementos del 20% cada año | | | | |
|---------------------------------|--|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | Valor por proyecto año 1 | Valor por proyecto año 2 | Valor por proyecto año 3 | Valor por proyecto año 4 | Valor por proyecto año 5 |
| 374 | 25.000 | 9.350.000 | 11.220.000 | 13.464.000 | 16.156.800 | 19.388.160 |
| | VALOR HORA CONSULTORIA(\$) | 25.000 ³⁷ | 30.000 | 36.000 | 43.200 | 51.840 |
| | VALOR PONDERADO HORA DE CONSULTORIA(\$) | 37.208 | | | | |

Fuente: Autores del Proyecto

³⁷ Teniendo en cuenta el estudio de mercados, se fija un valor de consultoría por hora para el primer año de \$ 25.000.

9.7 CÁLCULO DE LA DEPRECIACIÓN

El método a emplear para hallar la depreciación anual de los activos de SANTOS & TARAZONA CONSULTORES es el de línea recta.

Tabla 33. Cálculo de la depreciación

| Activo | Plazo depreciación(Años) | Valor Activos (\$) | Valor depreciación por año | | | | | TOTAL |
|----------------------------|--------------------------|--------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |
| 2 computadores portátiles | 10 | 2.990.000 | 299.000 | 299.000 | 299.000 | 299.000 | 299.000 | 1.495.000 |
| 1 Impresora multifuncional | 10 | 180.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 90.000 |
| 2 Escritorios | 10 | 1.300.000 | 130.000 | 130.000 | 130.000 | 130.000 | 130.000 | 650.000 |
| 6 Sillas | 10 | 1.000.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 500.000 |
| 2 USB | 10 | 130.000 | 13.000 | 13.000 | 13.000 | 13.000 | 13.000 | 65.000 |
| TOTAL DEPRECIACION | | | \$ 560.000 | \$ 560.000 | \$ 560.000 | \$ 560.000 | \$ 560.000 | \$ 2.800.000 |

Fuente: Autores del Proyecto

9.8 COSTOS

9.8.1 Clasificación de los costos

➤ Costos fijos

Tabla 34. Costos fijos

| CONCEPTO | VALOR AÑO 1 | VALOR AÑO 2 | VALOR AÑO 3 | VALOR AÑO 4 | VALOR AÑO 5 |
|--|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | | | | | |
| Servicios públicos ³⁸ | | | | | |
| Electricidad ³⁹ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Acueducto, alcantarillado, aseo | 1.798 | 1.888 | 1.982 | 2.081 | 2.185 |
| Internet y telefonía | 131.880 | 138.474 | 145.398 | 152.668 | 160.301 |
| Salarios ⁴⁰ | 24.000.000 | 43.200.000 | 45.360.000 | 47.628.000 | 50.009.400 |
| Arriendo | 1.200.000 | 1.260.000 | 1.323.000 | 1.389.350 | 1.458.608 |
| GASTOS DE VENTAS | \$1.500.000 | \$1.800.000 | \$ 2.700.000 | \$ 4.050.000 | \$ 6.075.000 |
| GASTOS DE DEPRECIACIÓN | 560.000 | 560.000 | 560.000 | 560.000 | 560.000 |
| GASTOS DIFERIDOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| GASTOS FINANCIEROS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| AMORTIZACIÓN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL COSTOS FIJOS ANUALES | 27.393.678 | 46.960.362 | 50.090.380 | 53.782.099 | 58.265.494 |
| COSTOS FIJOS POR HORA DE CONSULTORÍA⁴¹ | \$ 1.096 | \$ 1.565 | \$ 1.391 | \$ 1.244 | \$ 1.123 |

Fuente: Autores del Proyecto

³⁸ En el **ANEXO H** se muestran los recibos de los servicios de electricidad, Acueducto, alcantarillado y aseo, así como de los de telefonía e Internet. Como la oficina se localizará en la residencia de uno de los propietarios de la empresa, entonces se le cobrará el 10% de los servicios, así como \$100.000 mensual de arriendo. Estos rubros tendrán un aumento del 5% anual teniendo en cuenta proyecciones de inflación.

³⁹ Todo el valor de este ítem corresponde a un costo variable ya que en el recibo de electricidad no figura un cargo fijo

⁴⁰ Todo el personal que laborará en SANTOS & TARAZONA CONSULTORES será directo y se tendrán aumentos anuales de acuerdo a la inflación equivalente al 5%.

⁴¹ Su resultado se obtiene de (Total costos fijos anuales/ Valor hora consultoria)

➤ **Costos variables**

Tabla 35. Costos variables

| CONCEPTO | VALOR AÑO 1 | VALOR AÑO 2 | VALOR AÑO 3 | VALOR AÑO 4 | VALOR AÑO 5 |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Componentes variables servicios públicos | | | | | |
| Electricidad (10%) | 95.318 | 100.084 | 105.088 | 110.342 | 115.859 |
| Acueducto, alcantarillado y aseo | 3.322 | 3.488 | 3.662 | 3.845 | 4.037 |
| TOTAL COSTOS VARIABLES ANUALES | 98.640 | 103.572 | 108.750 | 114.187 | 119.896 |
| COSTOS VARIABLES POR HORA DE CONSULTORÍA | \$ 4 | \$ 4 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 3 |

Fuente: Autores del Proyecto

➤ **Costos de mano de obra⁴²**

Tabla 36. Costos de mano de obra

| CONCEPTO | VALOR MENSUAL | VALOR AÑO 1 | VALOR AÑO 2 | VALOR AÑO 3 | VALOR AÑO 4 | VALOR AÑO 5 |
|--|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Consultor 1 | 1.000.000 | 12.000.000 | 12.600.000 | 13.230.000 | 13.891.500 | 14.586.075 |
| Consultor 2 | 1.000.000 | 12.000.000 | 12.600.000 | 13.230.000 | 13.891.500 | 14.586.075 |
| Profesional de apoyo | 800.000 | 0 | 9.600.000 | 10.080.000 | 10.584.000 | 11.113.200 |
| Asesor comercial | 700.000 | 0 | 8.400.000 | 8.820.000 | 9.261.000 | 9.724.050 |
| TOTAL COSTOS MANO DE OBRA ANUALES | | 24.000.000 | 43.200.000 | 45.360.000 | 47.628.000 | 50.009.400 |
| COSTOS MANO OBRA POR HORA DE CONSULTORÍA | | 960 | 1.200 | 1050 | 1102 | 965 |

Fuente: Autores del Proyecto

⁴² El valor de los salarios aumenta un 5% anual teniendo en cuenta la proyección de inflación

➤ **Costos unitarios**⁴³

✓ **Costo fijo unitario.**

Tabla 37. Costos fijo unitario

| CONCEPTO | VALOR AÑO 1 | VALOR AÑO 2 | VALOR AÑO 3 | VALOR AÑO 4 | VALOR AÑO 5 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| COSTOS FIJOS POR HORA DE CONSULTORIA | 1.096 | 1.565 | 1.391 | 1.244 | 1.123 |

Fuente: Autores del Proyecto

➤ **Costo variable unitario.**

Tabla 38 Costo variable unitario

| CONCEPTO | VALOR AÑO 1 | VALOR AÑO 2 | VALOR AÑO 3 | VALOR AÑO 4 | VALOR AÑO 5 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| COSTO VARIABLE⁴⁴ POR HORA DE CONSULTORÍA | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |

Fuente: Autores del Proyecto

➤ **Costos totales de producción (servicio de consultoría)**

Tabla 39. Costos totales de producción

| COSTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| COSTO FIJO | 1.096 | 1.565 | 1.391 | 1.244 | 1.123 |
| COSTO VARIABLE | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN POR HORA CONSULTORÍA(\$/Hora) | 1.100 | 1.569 | 1.394 | 1.247 | 1.126 |
| TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN (\$) | \$2.468.400 | \$5.868.060 | \$6.256.272 | \$6.529.292 | \$7.159.108 |

Fuente: Autores del Proyecto

⁴³ Ver proyección de ingresos anuales

⁴⁴ Costo variable por hora de consultoría= (Total costo variable en el año/No. Horas consultoría en el año)

➤ Punto de equilibrio

Tabla 40. Punto de equilibrio

| PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES | |
|---|---------------------------------------|
| C.F. : | TOTAL COSTOS FIJOS |
| P.V. : | PRECIO PONDERADO DE VENTA |
| C.Vu : | COSTO VARIABLE UNITARIO DE PRODUCCIÓN |
| <p>Fórmula</p> $P.E = \frac{CF}{PV - Cvu}$ | |

| AÑO | PUNTO EQUILIBRIO EN UNIDADES(HORAS CONSULTORIA) | PUNTO EQUILIBRIO No. DE PROYECTOS | PUNTO EQUILIBRIO EN PESOS |
|-------|--|-----------------------------------|---------------------------|
| AÑO 1 | 736 | 2 | \$ 18.400.000 |
| AÑO 2 | 1.262 | 4 | \$ 37.860.000 |
| AÑO 3 | 1.346 | 4 | \$ 48.456.000 |
| AÑO 4 | 1.446 | 4 | \$ 62.467.200 |
| AÑO 5 | 1.566 | 5 | \$ 81.181.440 |

Fuente: Autores del Proyecto

9.9 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN⁴⁵

Tabla 41. Gastos de administración

| CONCEPTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Salarios | 24.000.000 | 43.200.000 | 45.360.000 | 47.628.000 | 50.009.400 |
| Arriendo | 1.200.000 | 1.260.000 | 1.323.000 | 1.389.350 | 1.458.608 |
| Servicios públicos | 232.318 | 243.934 | 256.131 | 268.938 | 282.385 |
| TOTALES | \$ 25.432.318 | \$44.703.934 | \$46.939.131 | \$49.286.288 | \$51.750.393 |

Fuente: Autores del Proyecto

⁴⁵ Los rubros de los gastos de administración presentarán un aumento del 5% anual.

9.10 GASTOS DE VENTAS

La cotización del gasto en publicidad se muestra en el **ANEXO G**

Tabla 42. Gastos de ventas

| CONCEPTO | VALOR MENSUAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PUBLICIDAD | | | | | | |
| Tarjetas de presentación(1000 unidades) y un pendón | | 100.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Brochure(100 unidades) | | 200.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | | |
| TRANSPORTE⁴⁶ | 100.000 | 1.200.000 | 1.800.000 | 2.700.000 | 4.050.000 | 6.075.000 |
| | | | | | | |
| TOTALES | | 1.500.000 | 1.800.000 | 2.700.000 | 4.050.000 | 6.075.000 |

Fuente: Autores del Proyecto

9.11 PROYECCIONES FINANCIERAS

Para este punto se tomó como metodología los pesos constantes, con aumentos constantes anuales del 5%, que es lo que proyecta el gobierno en materia de inflación.

9.11.1 Proyección de egresos anuales

⁴⁶ Los gastos de transporte presentarán un incremento del 50% anual. Esto debido al incremento en el personal de la empresa, lo cual es congruente con su crecimiento.

Tabla 43. Proyección de egresos anuales

| RUBROS | VALOR DE RUBROS POR AÑO CON AUMENTO DEL 5% | | | | | TOTAL |
|---------------------------------------|--|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Servicios | | | | | | |
| Acueducto, alcantarillado y aseo | 5.120 | 5.376 | 5.645 | 5.927 | 6.223 | 28.291 |
| Electricidad | 95.318 | 100.084 | 105.088 | 110.342 | 115.859 | 526.691 |
| Internet y telefonía fija | 131.880 | 138.474 | 145.398 | 152.668 | 160.301 | 728.721 |
| Arriendo | 1.200.000 | 1.260.000 | 1.323.000 | 1.389.350 | 1.458.608 | 6.630.958 |
| Inversión fija | | | | | | |
| Gastos constitución empresa | 144.176 | | | | | |
| 2 USB | 130.000 | | | | | |
| 2 Computadores portátiles | 2.990.000 | | | | | |
| 1 Impresora multifuncional | 180.000 | | | | | |
| 2 Escritorios | 1.300.000 | | | | | |
| 6 Sillas | 1.000.000 | | | | | |
| Gastos de ventas | | | | | | |
| Publicidad | 300.000 | | | | | 300.000 |
| Transporte | 1.200.000 | 1.800.000 | 2.700.000 | 4.050.000 | 6.075.000 | 15.825.000 |
| Salarios | | | | | | |
| Consultor 1 | 12.000.00 0 | 12.600.00 0 | 13.230.00 0 | 13.891.50 0 | 14.586.07 5 | 66.307.575 |
| Consultor 2 | 12.000.00 0 | 12.600.00 0 | 13.230.00 0 | 13.891.50 0 | 14.586.07 5 | 66.307.575 |
| Profesional de apoyo | 0 | 9.600.000 | 10.080.00 0 | 10.584.00 0 | 11.113.20 0 | 41.377.200 |
| Asesor comercial | 0 | 8.400.000 | 8.820.000 | 9.261.000 | 9.724.050 | 36.205.050 |
| Impuesto de renta⁴⁷ | 9.148.749 | 20.743.80 2 | 36.789.40 9 | 58.019.36 7 | 92.418.97 7 | 217.120.30 4 |
| Depreciación | | | | | | |
| 2 Computadores portátiles | 299.000 | 299.000 | 299.000 | 299.000 | 299.000 | 1.495.000 |
| 1 Impresora multifuncional | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 90.000 |
| 2 Escritorios | 130.000 | 130.000 | 130.000 | 130.000 | 130.000 | 650.000 |
| 6 Sillas | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 500.000 |
| 2 USB | 13.000 | 13.000 | 13.000 | 13.000 | 13.000 | 65.000 |
| TOTAL EGRESOS ANUALES | 42.385.243 | 67.807.736 | 86.988.540 | 111.915.654 | 150.804.368 | 454.157.365 |

Fuente: Autores del Proyecto

⁴⁷ Se tomará para los 5 años de proyección un impuesto de renta del 35% anual.

9.11.2 Proyección de ingresos anuales. La proyección de ingresos anuales tomó como base la proyección de la capacidad inicial de la firma de consultoría, la cual fue determinada en el apartado correspondiente al estudio técnico del proyecto.

Tabla 44. Proyección de ingresos anuales

| Año | Número de proyectos (servicios de consultoría brindados) (1) | Valor del proyecto por año (2) | Valor(\$) (1)*(2) | No. Horas empleadas consultoría (1)*374horas ⁴⁸ |
|-----|--|--------------------------------|----------------------|--|
| 1 | 6 | 9.350.000 | 56.100.000 | 2.244 |
| 2 | 10 | 11.220.000 | 112.200.000 | 3.740 |
| 3 | 12 | 13.464.000 | 161.568.000 | 4.488 |
| 4 | 14 | 16.156.800 | 226.195.200 | 5.236 |
| 5 | 17 | 19.388.160 | 329.598.720 | 6.358 |

Fuente: Autores del Proyecto

9.11.3 Estados financieros proyectados.

✚ Estado de resultados proyectado. En este ítem se muestra la rentabilidad de la empresa durante un período, es decir, las ganancias y/o pérdidas que la empresa tuvo o espera tener.

El estado de resultados también presenta los resultados de las operaciones del negocio realizada durante un período, mostrando los ingresos generados por ventas y los gastos en los que haya incurrido la empresa.

⁴⁸ Número de horas promedio por proyecto

Tabla 45. Estado de resultados proyectados

| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| INGRESOS POR VENTAS | 56.100.000 | 112.200.000 | 161.568.000 | 226.195.200 | 329.598.720 |
| - COSTOS DE PRODUCCIÓN | 2.468.400 | 5.868.060 | 6.256.272 | 6.529.292 | 7.159.108 |
| UTILIDAD BRUTA | 53.631.600 | 106.331.940 | 155.311.728 | 219.665.908 | 322.439.612 |
| - GASTOS DE ADMINISTRAC. | 25.432.318 | 44.703.934 | 46.939.131 | 49.286.288 | 51.750.393 |
| - GASTOS DE VENTAS | 1.500.000 | 1.800.000 | 2.700.000 | 4.050.000 | 6.075.000 |
| - GASTOS DE DEPRECIACIÓN | 560.000 | 560.000 | 560.000 | 560.000 | 560.000 |
| - GASTOS DIFERIDOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - GASTOS FINANCIEROS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 26.139.282 | 59.268.006 | 105.112.597 | 165.769.620 | 264.054.219 |
| - IMPUESTO DE RENTA ⁴⁹ | 9.148.749 | 20.743.802 | 36.789.409 | 58.019.367 | 92.418.977 |
| UTILIDAD NETA | 16.990.533 | 38.524.204 | 68.323.188 | 107.750.253 | 171.635.242 |
| UTILIDAD NETA MENSUAL | 1.415.878 | 3.210.350 | 5.693.599 | 8.979.188 | 14.302.937 |

9.11.4 Flujo de caja proyectado. Cabe anotar que el flujo de caja proyectado es el estado financiero que será útil para realizar la evaluación financiera del proyecto que se esta analizando.

⁴⁹ Se toma como proyección el impuesto de renta del 35% anual

Tabla 46. Flujo de caja proyectado

| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| INGRESOS POR VENTAS | 56.100.000 | 112.200.000 | 161.568.000 | 226.195.200 | 329.598.720 |
| - COSTOS DE PRODUCCIÓN | 2.468.400 | 5.868.060 | 6.256.272 | 6.529.292 | 7.159.108 |
| UTILIDAD BRUTA | 53.631.600 | 106.331.940 | 155.311.728 | 219.665.908 | 322.439.612 |
| - GASTOS DE ADMINISTRAC. | 25.432.318 | 44.703.934 | 46.939.131 | 49.286.288 | 51.750.393 |
| - GASTOS DE VENTAS | 1.500.000 | 1.800.000 | 2.700.000 | 4.050.000 | 6.075.000 |
| - GASTOS DE DEPRECIACIÓN | 560.000 | 560.000 | 560.000 | 560.000 | 560.000 |
| - GASTOS DIFERIDOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - GASTOS FINANCIEROS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 26.139.282 | 59.268.006 | 105.112.597 | 165.769.620 | 264.054.219 |
| - IMPUESTO DE RENTA | 9.148.749 | 20.743.802 | 36.789.409 | 58.019.367 | 92.418.977 |
| UTILIDAD NETA | 16.990.533 | 38.524.204 | 68.323.188 | 107.750.253 | 171.635.242 |
| + GASTO DE DEPRECIACIÓN | 560.000 | 560.000 | 560.000 | 560.000 | 560.000 |
| - AMORTIZACIÓN A CAPITAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO NETO DE EFECTIVO | 17.550.533 | 39.084.204 | 68.883.188 | 108.310.253 | 172.195.242 |

Fuente: Autores del Proyecto

9.11.5 Balance general proyectado. Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

Tabla 47. Balance general proyectado

| ACTIVO CORRIENTES | AÑO1 | AÑO2 | AÑO3 | AÑO4 | AÑO5 |
|----------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Caja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bancos | 1.564.053 | 14.994.117 | 25.167.641 | 33.860.350 | 41.341.528 |
| Cuentas por Cobrar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inv. Materias Primas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inv. Productos en Proceso | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inv. Productos terminados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros | | | | | |
| Total Activo Corriente | 1.564.053 | 14.994.117 | 25.167.641 | 33.860.350 | 41.341.528 |
| ACTIVO FIJO | | | | | |
| 2 USB | 130.000 | 130.000 | 130.000 | 130.000 | 130.000 |
| 2 Computadores | 2.990.00 | 2.990.00 | 2.990.00 | 2.990.00 | 2.990.00 |
| 1 impresora multifuncional | 180.000 | 180.000 | 180.000 | 180.000 | 180.000 |
| 2 Escritorios | 1.300.000 | 1.300.000 | 1.300.000 | 1.300.000 | 1.300.000 |
| 6 Sillas | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 |
| Depreciación | | | | | |
| Depreciación Maquinaria y Equipo | 330.000 | 330.000 | 330.000 | 330.000 | 330.000 |
| Depreciación Vehículo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciación Muebles y enseres | 230.000 | 230.000 | 230.000 | 230.000 | 230.000 |
| Depreciación Construcciones | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciación Terrenos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Activos Fijos | 560.000 | 560.000 | 560.000 | 560.000 | 560.000 |
| OTROS ACTIVOS | | | | | |
| Gastos pagados por anticipado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros | 0 | | | | |
| Total Otros Activos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Activos | 7.724.053 | 21.154.117 | 31.327.641 | 40.020.350 | 47.501.528 |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | |
| Sobregiros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Obligaciones bancarias | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Proveedores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Anticipos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cuentas por pagar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prestaciones y cesantías | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos por pagar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Pasivo Corriente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PASIVO A LARGO PLAZO | | | | | |
| Obligaciones bancarias | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cuentas por pagar | 0 | 0 | | | |
| Otros | 0 | 0 | | | |
| Total Pasivo a largo plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OTROS PASIVOS | | | | | |
| | | | | | |
| Total Otros Pasivos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Pasivos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | |
| Patrimonio | | | | | |
| Capital | 7.724.053 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utilidades Retenidas | 0 | 5.706.011 | 25.621.630 | 8.692.709 | 7.481.178 |
| Utilidad período anterior | 0 | 7.724.053 | 5.706.011 | 31.327.641 | 40.020.350 |
| Total Patrimonio | 7.724.053 | 13.430.064 | 31.327.641 | 40.020.350 | 47.501.528 |
| Total Pasivos y Patrimonio | 7.724.053 | 21.154.117 | 31.327.641 | 40.020.350 | 47.501.528 |

Fuente: Autores del Proyecto

9.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Los datos financieros analizados hasta este momento son teniendo en cuenta proyecciones moderadas, es decir que están ubicadas entre escenarios optimistas y pesimistas. A continuación se muestran dos proyecciones para los ingresos anuales de la firma consultora SANTOS & TARAZONA CONSULTORES. Cabe anotar que el riesgo de que se presente el escenario pesimista para los ingresos anuales (menor demanda de proyectos) depende básicamente de la consecución de un menor número de proyectos de consultoría, lo cual se podría presentar

debido a algunos imprevistos tales como viaje, enfermedad u otro hecho fortuito que afecte a alguno de los propietarios de la firma de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos. También existen otros riesgos asociados tales como: no ajustarse al plan de calidad de cada proyecto.

Tabla 48. Proyección optimista ingresos anuales

| PROYECCIÓN OPTIMISTA INGRESOS ANUALES | | | |
|--|--|------------------|--|
| Año | Número de proyectos (servicios de consultoría brindados) | Valor(\$) | No. Horas empleadas consultoría |
| 1 | 9 | 84.150.000 | 3.366 |
| 2 | 13 | 145.860.000 | 4.862 |
| 3 | 15 | 201.960.000 | 5.610 |
| 4 | 17 | 274.665.600 | 6.358 |
| 5 | 20 | 387.763.200 | 7.480 |

Fuente: Autores del Proyecto

| PROYECCIÓN PESIMISTA INGRESOS ANUALES | | | |
|--|--|------------------|--|
| Año | Número de proyectos (servicios de consultoría brindados) | Valor(\$) | No. Horas empleadas consultoría |
| 1 | 3 | 28.050.000 | 1.122 |
| 2 | 6 | 67.320.000 | 2.244 |
| 3 | 9 | 121.176.000 | 3.366 |
| 4 | 11 | 177.724.800 | 4.114 |
| 5 | 13 | 252.046.080 | 4.862 |

Fuente: Autores del Proyecto

9.12.1 Análisis de riesgos

Tabla 49 Análisis de riesgo

| Riesgo | Mitigación |
|---|--|
| Reducción en los Niveles de Demanda Esperada | Se recomienda identificar, vincular y/o fortalecer estrategias comerciales para llegar a los clientes esperados, alcanzando los niveles de venta proyectado; y, adicional a esto, se deben aplicar mecanismos de evaluación periódica sobre los niveles de venta alcanzados y las necesidades y requerimientos que expresa el mercado. |
| Riesgos generados por fuerza mayor asegurables: incendio, terremotos, robo, etc. | Adquisición de pólizas de aseguramiento contra eventos fortuitos y cumplimiento de lo expuesto en el plan de negocio, póliza de seriedad y cumplimiento de contratos, etc. |
| Riesgos de fuerza mayor no asegurables: extorsión, etc. | Implementar un sistema de seguridad en coordinación con las autoridades para evaluar riesgos derivados de personal o clientes no fiables. |
| Desactualización del talento humano | Se recomienda aplicar de manera periódica mecanismos de evaluación de conocimiento del personal, así como la promoción de participación del talento humano en actividades de capacitación y desarrollo profesional. |
| Escasez de mano de obra | En razón de los niveles de venta proyectados, debe iniciarse un proceso de capacitación y formación de nuevos profesionales con el objetivo de ampliar la capacidad instalada. Así mismo, se observa la necesidad de iniciar tempranamente el diseño y ejecución de los concursos de méritos para la selección del personal que dictará los cursos de capacitación, realizará las consultorías y demás. |
| Agresividad de la competencia y alto nivel de competitividad | Planeación estratégica y estudio a profundidad del mercado. |

Fuente: Autores del Proyecto

9.13 CONCLUSIÓN DE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO

Desde el punto de vista de los datos financieros mostrados en el escenario moderado, el cual es el escogido para el análisis, se puede decir que para los 5 años de proyección de la empresa de consultoría se tiene que los ingresos son mayores que los egresos, lo cual es atractivo. Sin embargo, también hay que resaltar el hecho, el cual es perfectamente comprensible, de que debido a la inversión inicial en el primer año, las ganancias y los demás indicadores son los menores.

Teniendo en cuenta los diferentes rubros de los estados financieros mostrados previamente, es evidente que esta firma de consultoría, como la gran mayoría de ellas, requiere una baja inversión inicial, comparada con otros de tipos de empresas. En este sentido, los mayores costos en los rubros se dan para los costos fijos, tales como los salarios, el arriendo, entre otros.

Como se aclaró al iniciar el estudio financiero, SANTOS & TARAZONA CONSULTORES no tendrá pasivos, ya que todo se pagará de contado y no se tomarán créditos. Esto no descarta el hecho que al menos después de los cinco años de existencia de la empresa, se requieran créditos, los cuales irán seguramente destinados a la expansión de la empresa a nivel nacional. Por lo anterior, en los primeros cinco años se espera lograr una consolidación y reconocimiento de la firma a nivel local.

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

10.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

11.1.1 Objetivo general. Realizar la evaluación del proyecto desde el punto de vista económico, financiero, social y ambiental para determinar si es viable la creación de la empresa de consultoría SANTOS & TARAZONA CONSULTORES

10.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

10.2.1 Tasa de oportunidad. La tasa de oportunidad que esperan los propietarios de la futura firma de consultoría es del 40%. El anterior valor es la rentabilidad esperada por los propietarios de SANTOS & TARAZONA teniendo en cuenta su inversión inicial en la empresa.

10.2.2 Valor presente neto (VPN). El cálculo del Valor Presente Neto (VPN) se hizo empleando Excel.

Tabla 50. Valor presente neto

| Periodo | Flujo de fondos(\$) |
|------------|---------------------------|
| 0 | -36.915.294 ⁵⁰ |
| 1 | 17.550.533 |
| 2 | 39.084.204 |
| 3 | 68.883.188 |
| 4 | 108.310.253 |
| 5 | 172.195.242 |
| VPN | 184.894.477 |

Fuente: Autores del Proyecto

⁵⁰ El flujo inicial de efectivo es el correspondiente a los egresos en el año 1, el cual es un valor negativo por tratarse de un egreso o desembolso de dinero.

Debido a que el valor del VPN resultó ser mayor a cero, entonces el proyecto es viable o la inversión es atractiva.

10.2.3 Tasa interna de retorno (TIR)⁵¹. El cálculo de la Tasa Interno de Retorno (TIR) se hizo empleando Excel.

Tabla 51. Taras interna de retorno

| Periodo | Flujo de fondos(\$) |
|------------|---------------------------|
| 0 | -36.915.294 ⁵² |
| 1 | 17.550.533 |
| 2 | 39.084.204 |
| 3 | 68.883.188 |
| 4 | 108.310.253 |
| 5 | 172.195.242 |
| TIR | 105% |

Fuente: Autores del Proyecto

Como la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, entonces el proyecto es atractivo.

10.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA

La firma consultora SANTOS & TARAZONA CONSULTORES contribuirá a mejorar la productividad y la competitividad de las PYMES de Bucaramanga y el área metropolitana, a las cuales se les hará la consultoría en sistemas de gestión así como en formulación y evaluación de proyectos. La ciudad de Bucaramanga y

⁵¹ Debido a que Excel calcula la TIR mediante un proceso de iteraciones sucesivas, opcionalmente se puede indicar un valor aproximado al cual estimemos que se aproximará la TIR, si no se especifica ningún valor, Excel utilizará 10%.

⁵² El flujo inicial de efectivo es el correspondiente a los egresos en el año 1, el cual es un valor negativo por tratarse de un egreso o desembolso de dinero.

su área metropolitana con el fin de proyectarse a nivel mundial en el marco de la globalización requieren que sus PYMES adquieran los servicios de consultoría. Por lo anterior, se puede decir que la firma consultora a crear es viable desde el punto de vista económico.

10.4 EVALUACIÓN SOCIAL

SANTOS & TARAZONA CONSULTORES al brindar sus servicios de consultoría a las PYMES, mejora la productividad y competitividad de dichas pequeñas y medianas empresas, así mismo se incrementarán las opciones de ingreso y de mayor fuerza laboral a las PYMES. Por otro lado, es relevante señalar que a partir del segundo año la firma SANTOS & TARAZONA CONSULTORES contratará dos personas, quienes se desempeñarán como profesional de apoyo y asesor comercial, respectivamente. Por lo anterior, se puede decir que la firma consultora a crear es viable desde el punto de vista social.

10.5 EVALUACIÓN AMBIENTAL

SANTOS & TARAZONA CONSULTORES al ser una firma de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos, no generará ningún tipo de producto o desecho contaminante al ambiente. Sin embargo, se emplearán recursos como son papel, energía eléctrica y agua, los cuales serán utilizados de forma racional, con el fin de contribuir a disminuir los impactos de todos en el ambiente. SANTOS & TARAZONA CONSULTORES vela por el desarrollo sostenible. Por lo anterior, se puede decir que la firma consultora a crear es viable desde el punto de vista ambiental.

11. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el estudio de mercados, técnico, administrativo, legal y financiero, se puede concluir que es viable constituir y operar la firma de consultoría SANTOS & TARAZONA CONSULTORES.

El estudio de mercados se convierte en la herramienta clave para formular y evaluar la viabilidad de un proyecto desde el punto de vista financiero. Es por esto que el estudio técnico, administrativo, legal dependen del estudio de mercados y están es si mismo íntimamente ligados.

Un aspecto crucial diferenciador en esta firma de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos lo constituye sus servicios de preventa, ejecución y posventa, debido a que la búsqueda de proyectos(preventa) se basará en las relaciones , contactos familiares y empresariales de sus fundadores, así como la ejecución de la consultoría con calidad y de cara al cliente. Finalmente la posventa se convierta en una forma de evaluación del servicio así como una manera de fidelización del cliente con un servicio de calidad.

Durante la formulación y evaluación de este proyecto de factibilidad se presentaron algunas dificultades tales como la consecución de citas para lograr la aplicación de encuestas en las PYMES, así como el escaso estudio que se le ha hecho al sector de las consultorías en Colombia y a nivel local. Estos escollos fueron superados mediante el trabajo en equipo, el trabajo arduo y persistente de los autores.

Al ser una empresa del sector de consultoría cuenta con ciertas características que se ven reflejados en bajos costos e inversiones para su normal funcionamiento, esto hace que se puedan disminuir precios de ventas de los servicios a ofrecer. Aprovechando esto se puede entrar con una estrategia de bajos precios, lo cual facilitaría la mitigación a la falta de reconocimiento.

Por medio del estudio de mercados se pudo observar y analizar diferentes características de los clientes potenciales (PYMES), lo cual permitió inferir en aspectos importantes que tienen en cuenta estas organizaciones a la hora de tomar la decisión de contratar servicios de consultoría, lo cual permitió plantear diferentes estrategias que fueron encaminadas a suplir las necesidades de estos. El aspecto de mayor relevancia para una empresa PYME a la hora de tomar la decisión de contratar una empresa de consultoría es el costo de la consultoría, estando este atributo por encima de otros como (En su orden): referencias personales, experiencia, forma de pago de la consultoría y tiempo de la consultoría.

La consultoría al ser una actividad que hace parte de la Gestión del Conocimiento, y teniendo en cuenta que el conocimiento se actualiza y evoluciona, trae como consecuencia la aparición de nuevos conceptos que abren la puerta a nuevas oportunidades de mercados y negocios. Esto hace que la empresa de consultoría pueda incursionar en nuevas áreas y así aumenten las posibilidades de un futuro promisorio.

Al realizarse la contratación para la realización de un servicio de consultoría no obliga a estar de tiempo completo en las instalaciones del contratante, por tal razón, existe la posibilidad de realizar otros proyectos de manera simultánea, aumentando la posibilidad de conseguir nuevos negocios de consultoría.

Teniendo en cuenta que las empresas del sector público tienen la obligación de implementar la norma de calidad NTC GP 1000, la cual tiene un alto grado de similitud con la norma NTC ISO 9001:2000 que es ofrecida dentro de nuestro portafolio de servicios, se concluye que este es un mercado potencial al cual se tiene una gran posibilidad de entrar, inicialmente en alianzas o sociedades con otras empresas que tengan un mayor reconocimiento en el mercado.

Un punto importante de las empresas de consultoría es la competencia informal que cada vez crece dentro del sector. Muchos profesionales acceden a iniciar estas actividades sin tener una empresa estructurada, lo que hace que esto se vea reflejada en menor precio de la asesoría y un riesgo real en la competencia.

Como la TIR (105%) es mayor que la tasa de oportunidad, entonces el proyecto es atractivo.

Debido a que el valor del VPN (\$184.894.477) resultó ser mayor a cero, entonces el proyecto es viable o la inversión es atractiva.

Finalmente en cuanto a la parte legal se refiere, es importante mencionar que se efectuó la inscripción de SANTOS & TARAZONA CONSULTORES como persona natural en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. El representante legal de SANTOS & TARAZONA CONSULTORES es Alan Fernando Santos Martínez.

12. RECOMENDACIONES

Este proyecto debería ser tomado como guía para la gestión de la firma de consultoría.

Adicional de los puntos analizados y mostrados en este proyecto, se recomienda profundizar en otros temas como el establecimiento de indicadores de gestión, formatos y procedimientos de funcionamiento de la empresa, planeación estratégica entre otros.

Cuando la empresa este operando, es aconsejable realizar los ajustes necesarios en diferentes aspectos con el fin de mejorar sus metas y cumplir con sus objetivos.

Cualquier tipo de conflicto surgido al interior de la firma de consultoría, debe ser dirimido en el marco del diálogo y la objetividad.

Existirán momentos en la operación de la firma consultora cuando se hará necesaria la realización de convenios o alianzas con otras firmas de consultoría con el objetivo de participar en proyectos de consultoría de grandes proporciones.

Parte importante de garantizar la existencia de la empresa de consultoría es la constante renovación de conocimientos de cada una de las personas que la conforman. Esto se deberá realizar con la toma continua de educación especializada y vinculación de personal con capacitación y conocimientos actualizados que aportarán valor agregado y darán la posibilidad de llegar a nuevos mercados.

La tecnología es parte importante en el mundo empresarial; por tal razón es recomendable en un plazo mediano realizar inversiones que aumenten la productividad y competitividad de la empresa.

En la actualidad la empresa de consultoría SANTOS & TARAZONA Consultores se encuentra registrada bajo la modalidad de persona natural ante la cámara de comercio de Bucaramanga, sin embargo en un futuro es recomendable para la consecución de grandes contratos trasladarse a la figura de persona jurídica.

Al largo plazo, cuando se halla obtenido un posicionamiento significativo de la empresa es aconsejable buscar una ubicación en algún centro empresarial de la ciudad que brinde las condiciones óptimas para la consecución de clientes.

En Colombia se presenta un ambiente de constante evolución lo cual hace que las características de los clientes potenciales presenten cambios; por tanto es recomendable analizar estos cambios con periodicidad para poder notar oportunamente nuevos aspectos y así crear estrategias adecuadas que ataquen las nuevas tendencias.

Para lograr un mayor reconocimiento en el mercado, licitar con empresas de gran tamaño y poder garantizar un trabajo de calidad, se aconseja en un futuro mediana certificarse bajo la norma de calidad ISO 9001, posteriormente la de OHSAS 18001 y finalmente la ISO 14001.

Un proyecto formulado y evaluado no constituye una “Biblia” o una herramienta de predicción con precisión del 100%. Se convierte en una “brújula” o derrotero que ayuda en la navegación de la empresa en su operación. Por lo anterior, se puede ajustar y modificar en el transcurso del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Artículo 2 de la ley 905 de agosto de 2004

Estudio de caracterización consultoría en Colombia, SENA 2006.

FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. Primera edición. México. Mcgraw Hill. 2000

HERNÁNDEZ JIMÉNEZ, Jairo. Seminario de Creación de Empresa. Instituto de Educación a Distancia. UIS

QUINTERO CORREDOR, Guillermo. Método de localización de una empresa, extraído del libro de Organización y Métodos. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Estudios a Distancia. Bucaramanga. Julio de 1986.

SAPAG, Nassir y SAPAG, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Tercera Edición. Colombia. McgrawHill.1998.

WEBGRAFÍA

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/iso14car.htm>

<http://www.sabaneta.gov.co/webSabaneta/control/doc/Boletin17.pdf>

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%206/cap6_g.htm

<http://www.laseguridad.ws/consejo/consejo/html/pys/pys296articulo4.doc>

www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/630C1A50-D23F-4227-A0A1-D00108FBE2E7/0/GENERACIONDEIDEASDENEGOCIO.doc

<http://iteso.mx/~juanjo/materiales/concbasconsul.htm>

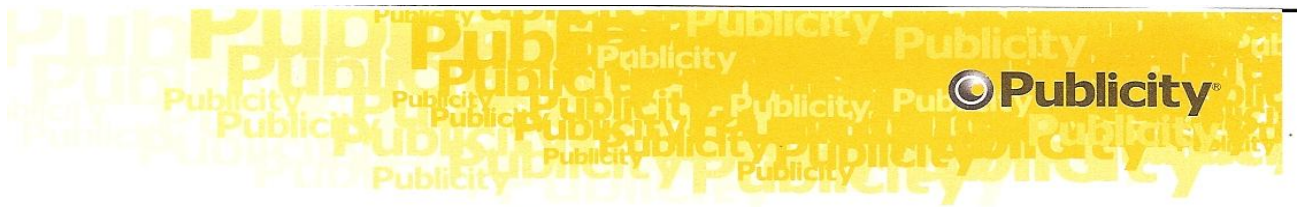
http://regionales.uniminuto.edu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=44&Itemid=69

<http://www.monografias.com/trabajos38/sistemas-integrados-gestion/sistemas-integrados-gestion.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml>

ANEXOS

Anexo A
Cartas de Intención



Bucaramanga 7 de Julio de 2008

Señores
SANTOS & TARAZONA
Consultores

Conociendo el trabajo y dedicación de Uds. por establecer y construir el concepto de empresa y creyendo en las nuevas organizaciones como fortaleza del sector empresarial en la búsqueda de la consecución de objetivos. Me dirijo a Uds. luego de analizar la propuesta de consultoría presentada para la iniciación del proceso de calidad ISO 9001:2000 y notificarles el visto bueno por parte de nuestra empresa para que se inicie labores en dicho proceso a partir del 15 de Septiembre de 2008 con un plazo máximo de 7 meses.

Agradezco su colaboración en este importante proceso para nuestra empresa.


ROBERTO MARTINEZ PALACIOS
Gerente

Bucaramanga 09 de Julio de 2008

Señores:
SANTOS & TARAZONA
Consultores

La calidad se ha vuelto parte fundamental de nuestro crecimiento como institución y compromiso con nuestros clientes, es por eso que se ha tomado la decisión de iniciar en nuestra empresa el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad bajo la norma NTC ISO 9001:2000, para finalmente llegar a obtener el certificado que nos acredite como poseedores de alta calidad en cada uno de nuestros procesos.

Conocedores de su espíritu emprendedor y sabiendo que cuentan con los conocimientos para lograr tal fin, les solicito nos pongamos de acuerdo para fijar una fecha a fin de iniciar este proceso de la mano de su organización.

Agradezco su colaboración en este importante paso para la consecución de los objetivos de nuestra compañía.

Cordialmente,


JOHN JAIME GUTIÉRREZ ORTEGA
Gerente
ARQUITECTO

Anexo B

Encuesta a PYMES de Bucaramanga y área metropolitana

Buenos días, tardes, noches; mi nombre es_____, soy estudiante de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, estoy realizando una investigación de mercados acerca de consultorías y asesorías en sistemas de gestión y evaluación de proyectos para las empresas PYMES de Bucaramanga y su área Metropolitana. Con esta encuesta no se desea venderle ningún producto ni servicio, solo se quiere conocer su opinión.

Se le agradece unos minutos de su tiempo.

Nombre de empresa: _____

1. ¿Alguna vez ha contratado una consultoría?

1.1 Si___

1.2 No___

Si contestó no, por favor pasar a la pregunta 4

2. Por favor mencionar que tipo de consultoría contrató

2.1 Normas de Gestión (ISO 9001: 2000, ISO 14001, OHSAS 18001)

2.2 Mercadeo

2.3 Recursos humanos

2.4 Métodos y tiempos

2.5 Costos y finanzas

2.6 Comercio exterior

2.7 Evaluación de proyectos

2.8 Otra _____

3. Por favor califique el servicio brindado de consultoría.

3.1 Bueno

3.2 Regular

3.3 Malo

Si ha contratado algún tipo de Consultoría pase a la pregunta 5

4. Si nunca ha contratado servicios de consultoría, decir por que nunca lo ha hecho

4.1 Porque nunca se ha necesitado

4.2 Se prefiere contratar un practicante universitario que cuesta menos

4.3 En la empresa todo se soluciona internamente

4.4 Se desconfía de los consultores

4.5 Otra _____

5. ¿Cuales son los problemas más frecuentes que se presentan actualmente en su empresa?

5.1 Calidad

5.2 Costos

5.3 Ambiental

5.4 Recursos humanos

5.5 Accidentes laborales

5.6 Mercadeo

5.7 Otra _____

6. ¿Ha oído mencionar las Normas de Gestión (ISO 9001: 2000, ISO 14001, OHSAS 18001)?

6.1 Si__

6.2 No__

Si no ha oído mencionar alguna de estas normas por favor pase a la pregunta 10

7. ¿Cuales son los tipos de Normas de Gestión usted conoce?

7.2 ISO 9001

7.3 ISO 14001

7.4 ISO 18001 OHSAS

8. ¿Estaría usted dispuesto a implementar alguna de las Normas de Gestión en su empresa contratando para esto una firma consultora?

8.1 Si__

8.2 No__

9. ¿Por que sería importante que su empresa se certificara con alguna de las normas de Gestión?

9.1 Para mejorar la empresa

9.2 Para tener una mejor imagen con los clientes

9.3 Porque la legislación colombiana lo exige

9.4 Para exportar

9.5 Para licitar

9.6 Otra _____

10. Escoger el aspecto más importante a la hora de contratar una consultoría

10.1 Costo de la consultoría

10.2 Experiencia de la empresa de consultoría

10.3 Referencias personales o de otras empresas con respecto a los consultores

10.4 Forma de pago de la consultoría

10.5 Tiempo de la consultoría

10.6 Otro _____

11. Mencione una empresa de consultoría

11.1 Empresa: _____

11.2 No conozco ninguna

MUCHAS GRACIAS POR LA ATENCIÓN PRESTADA

Anexo C
Propuestas de consultoría

PROPUESTA 1

Bucaramanga, 10 de Mayo de 2008

Señores

PUBLICITY

ROBERTO MARTINEZ PALACIOS

Gerente

Ciudad

Propuesta de consultoría para la implementación del programa de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2000.

En la presente se describirán los aspectos más relevantes del desarrollo del programa.

Cordialmente,

Mario Martínez Pérez

Ing. Industrial UIS

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2000 GTC- 200 EN LA EMPRESA PUBLICITY

PROPUESTA DE CONSULTORÍA

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar y asesorar en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en **PUBLICITY** en la ciudad de Bucaramanga, acorde con los lineamientos establecidos por la norma NTC-ISO 9001:2000 y la GTC 200, que le permitan demostrar su capacidad en forma organizada y coherente de realizar sus actividades de prestación de los servicios educativos para satisfacer los requisitos de sus clientes.

ALCANCE DE LA PROPUESTA:

La consultoría abarca desde la planificación del sistema de Gestión que se conforma por la identificación de los procesos, política y objetivos de **PUBLICITY**, así como de su documentación e implementación, hasta la realización de la auditoría de certificación y su posterior acompañamiento en la solución de las posibles no conformidades resultantes. El proyecto se realizará en **PUBLICITY** en la ciudad de Bucaramanga.

ENFOQUE:

El diseño e implementación del SGC esta focalizado en la obtención de la certificación ISO 9000, asegurando el cumplimiento de los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000 siguiendo los lineamientos contenidos en la guía GTC 200 con un enfoque integral de procesos.

MÉTODO DE TRABAJO:

La consultoría dirige y orienta al equipo de trabajo en el diseño del sistema en sesiones de trabajo programadas para las actividades de:

- Planificación detallada del proyecto
- Revisión de Política y objetivos de calidad
- Criterios y métodos de operación (caracterizaciones), medición y control de los procesos
- Sensibilización y capacitación
- Documentación
- Implementación
- Acciones correctivas y preventivas
- Programación y ejecución de auditorías

Para la ejecución del proyecto conjuntamente con el equipo de trabajo que designe **PUBLICITY**, se elaborará el plan de calidad detallado con responsabilidades claras tanto para la Unidad Pedagógica, como para la consultoría, que permitirán dimensionar recursos y acondicionar el cronograma de desarrollo del proyecto para que la certificación se alcance al final del año 2008.

La asesoría se prestará en sesiones programadas de 8 horas / semanales con presencia física del consultor, con el fin de revisar el cumplimiento del plan, medir el avance del proyecto (el cual será presentado periódicamente a la Dirección General de **PUBLICITY**) y programar tareas y actividades contempladas en el Plan de Calidad. Otras actividades podrán ser analizadas, revisadas y finalizadas vía correo electrónico o telefónico.

En cada sesión de trabajo se programaran actividades para realizar por parte del equipo de trabajo y del consultor las cuales serán revisadas en la siguiente sesión. Para cada sesión se dejara un acta de revisión y fijación de compromisos

El proyecto se realizará con los atributos de trabajo en equipo, compromiso de las partes, confidencialidad de la información y una comunicación estrecha entre el consultor y la Directora General de **PUBLICITY** a través de comunicaciones escritas de avance y entrevistas personales programadas.

CAPACITACIÓN

La capacitación requerida por el personal docente, administrativo y demás para la elaboración de la documentación, implementación y preparación para la auditoria correspondiente será realizada por el consultor, con participación activa y compromiso del personal del ente educativo y será efectuada de acuerdo al avance de la ejecución del plan de calidad.

Estas capacitaciones se realizarán dentro de los días programados de consultaría.

NORMAS APLICABLES:

NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC – ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

GTC 200. Guía Técnica Colombiana para la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad en instituciones educativas.

CRONOGRAMA:

El proyecto esta concebido para preparar la organización camino a la certificación como su objetivo central en un tiempo de 10 meses. El tiempo puede variar haciéndose mayor o menor en la medida de que los recursos nos sean provistos según el plan de calidad, el compromiso del personal para el desarrollo del sistema y otros eventos ajenos a la consultoría que no serán considerados para el pago correspondiente al consultor.

COSTO DE LA CONSULTORÍA:

Los costos totales de la consultoría son los derivados de honorarios del consultor así:

| | | |
|-------------------------------------|---|---------------|
| Total costos directos de honorarios | : | \$ 11.000.000 |
| Valor total oferta después de IVA: | | \$ 11.000.000 |

Este valor no incluye el costo de las auditorias internas y de certificación.

El valor relacionado anteriormente se encuentra sujeto a modificaciones en común acuerdo entre las partes.

FORMA DE PAGO:

A la firma del contrato y acta de iniciación un anticipo del 10%. \$ 1.100.000

El 90% restante (\$9.900.000) se dividirá en 3 cuotas de \$3.300.000 c/u que serán canceladas al finalizar el mes de mayo, agosto y noviembre al finalizar la auditoria de certificación.

El valor de la consultaría será constante independientemente del número de integrantes del grupo consultor.

RESPONSABILIDADES:

De la Asesoría:

- Orientar al grupo de trabajo para la realización de las actividades consignadas en el plan de calidad.
- Elaborar las actas de seguimiento y medición del proyecto.
- Informar a la Dirección General sobre avances y dificultades que se presenten con el fin de reorientar el proyecto si se requiere.
- Acompañar el equipo de trabajo en la implementación del sistema.
- Revisar y dar pautas de mejora durante la elaboración de la documentación.
- Acompañar a la Dirección General en la preparación de la información requerida por el ente certificador.
- Presentar modelos de formatos y de documentos que requiera el sistema
- Manejar con responsabilidad y confidencialidad toda la información que suministre la institución.
- Acompañar al ente educativo en la preparación del plan de Acciones Correctivas para las No conformidades que resultaren de la Auditoria de Certificación.

De PUBLICITY:

- Designar un equipo de trabajo que se responsabilice por el diseño, documentación e implementación del sistema.
- Promover la asistencia a las actividades de capacitación que se programen
- Demostrar por parte de la Dirección General, todo el compromiso con su ejemplo para lograr la participación del personal.

- Cumplir con las actividades del plan según cronograma.
- Comunicar oportunamente a la consultoría cualquier imprevisto que pueda afectar el cronograma y definir las contingencias que se requieran.
- Disponer de la información que requiera el sistema: planeación estratégica, objetivos, políticas, indicadores, organigramas con responsabilidades y autoridades, manuales de procedimientos, PEI, normas aplicables, etc.
- Disponer de los recursos físicos, humanos, tecnológicos y presupuestales que el sistema requiera.
- Coordinar la capacitación requerida en los temas de ISO 9000 que requiera tanto el equipo de trabajo como el resto de personal del ente educativo.

PROPUESTA 2

**PROPUESTA DE CONSULTORÍA E IMPLEMENTACIÓN
DEL PROGRAMA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

**PRESENTADO A:
PUBLICITY**

**PRESENTADO POR:
MARIA LUISA QUINTERO HERRERA**

Bucaramanga, Mayo de 2008

PROPUESTA DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL

OBJETO:

Esta propuesta tiene como objeto la implementación del sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional de una manera correcta y con Calidad; la cual conlleva a mejorar la calidad de vida de la población trabajadora y la disminución de costos administrativos por pérdidas en el producto, en el proceso y/o deterioro en la salud de los trabajadores.

ALCANCE:

Este proceso aplica para todas las empresas en las diferentes actividades económicas.

BENEFICIOS:

- Contratación con empresas reconocidas que establecen la certificación como requisito indispensable.
- Mayor rendimiento en el cumplimiento de los contratos.
- Prestigio de la empresa en el medio.
- Estabilidad de los trabajadores en la empresa.
- Mayor rentabilidad en los ingresos.

¿POR QUÉ NOS INTERESA QUE USTED IMPLEMENTE LA SALUD OCUPACIONAL?

La salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo socioeconómico del país, su preservación y conservación son actividades de interés social y sanitario en las que participan el gobierno y los particulares (Art. 81 Ley 9 Enero 24 de 1979)

En todo lugar de trabajo se establecerá un programa de Salud Ocupacional, dentro del cual se efectúen actividades destinadas a prevenir los accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo. Corresponde al Ministerio de Salud dictar las normas sobre organización y funcionamiento de los programas de salud ocupacional. Podrá exigirse la creación de comités de medicina, higiene y seguridad industrial con representación de empleadores y trabajadores. (Art. 111 Ley 9 Enero 24 de 1979)

Todas las maquinarias, equipos y herramientas deberán ser diseñados, contruidos, instalados, mantenidos y operados de manera que se eviten las posibles causas de accidente y enfermedad. (Art. 112 Ley 9 Enero 24 de 1979).
Simplemente al implementar un sistema de Salud Ocupacional, usted esta aplicando la normatividad Colombiana mientras se beneficia y beneficia a sus trabajadores.

DURACIÓN DEL PROCESO

La duración del proceso de Implementación del programa se estima en Tres (3) meses a partir de la firma del contrato, sin embargo este cronograma esta sujeto a modificaciones en común acuerdo entre el Consultor y la organización. A continuación se especifica el cronograma de trabajo general.

PLAN DE TRABAJO

| ACTIVIDAD | MES 1 | MES 2 | MES 3 |
|---------------------------------|--------------------------|-------|-------|
| Diagnóstico | <input type="checkbox"/> | | |
| Capacitación y Entrenamiento | | | |
| Documentación | | | |
| Implementación | | | |
| Auditoria Interna | | | |
| Acciones Correctivas | | | |
| Defender el Sistema (auditoría) | | | |

ASPECTOS GENERALES:

Se debe tener en Cuenta:

- Participación Activa por parte de todo el personal de la empresa.
- La Alta Gerencia debe involucrarse en el proceso, ya que es una de las personas auditadas.

- Los costos para los programas de Vigilancia epidemiológicos no se incluyen en esta propuesta, de igual manera los otros costos que se deriven de este proceso, Ej.: La señalización, equipos de Emergencia, Botiquines, Exámenes clínicos
- Para la implementación la empresa debe tener una persona disponible para la ejecución de cada uno de los registros de campo, preferiblemente debe ser un HSE porque al momento de la auditoria la empresa debe estar funcionando
- Los costos de Auditoria y de Inscripción al Consejo Colombino serán asumidos por la Empresa.

RECURSOS

Para el desarrollo de la consultoría se debe disponer de los siguientes recursos: Computador, Línea telefónica, Acceso a Internet, Coordinador HSE y demás elementos necesarios. Los anteriores recursos se utilizarán a lo largo del proceso de consultoría e implementación para las diferentes actividades.

VALOR DE LA ASESORIA E IMPLEMENTACION:

Programa de salud ocupacional con implementación.....\$ 12.000.000=
(sin descuentos de ley reterfuente)

En el valor presentado incluye: Capacitación, Plano de evacuación, entrenamiento a las brigadas, simulacro al igual que la auditoria interna.

FORMA DE PAGO:

Este pago hará en cuotas mensuales durante el periodo estipulado de duración del proceso

PROPUESTA 3

Bucaramanga 22 de Mayo de 2008

Señores

PUBLICITY

ROBERTO MARTÍNEZ PALACIOS

Gerente

Ciudad

Asunto: Propuesta de servicios de consultoría para la implementación del SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, para la obtención del certificado de conformidad con la norma NTC ISO 9001:2000.

De acuerdo con la solicitud expresada verbalmente, para el desarrollo del proceso de sensibilización, capacitación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, a la organización que usted representa, me permito presentar a consideración la siguiente propuesta para su evaluación técnico-administrativa y económica.

Quedo atento a cualquier recomendación de su parte para llevar a cabo con éxito el proceso anteriormente mencionado.

Cordialmente,

TOMAS MARTÍNEZ MONTENEGRO
INGENIERO INDUSTRIAL

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Brindar la Consultoría en el diseño documentación e Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Brindar la asesoría requerida en todo el proceso de Sensibilización, documentación, implementación del Sistema de Gestión de Calidad por medio de capacitación, orientación y apoyo en las siguientes actividades:

- Definición de la política del Sistema de Gestión de Calidad en la Organización.
- Elaboración de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Acompañamiento permanente a la organización que usted representa, para su fortalecimiento hasta el logro de la certificación.
- Asesoramiento para la Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión de Calidad.

CUBRIMIENTO Y ALCANCE

- ◆ La labor se centrará en la consecución de la certificación bajo los lineamientos de la Norma técnica Colombiana NTC ISO 9001:2000.
- ◆ No Incluye costos de pre-auditoria y Auditoria de otorgamiento solicitada ante el ente certificador, ni los costos asumidos durante esta por la organización que usted representa, por el proceso de certificación.

➤ ESTRUCTURACIÓN DEL COMITÉ Y DE LOS GRUPOS RESPONSABLES DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO.

Se estructurará un comité del Sistema de Calidad, se establecerán en cada una de las acciones involucradas dentro del Sistema de Gestión de Calidad. El coordinador de Calidad estará tiempo completo en la empresa y es suministrado por la empresa, quien se encargara de implementar el Sistema de Gestión de Calidad.

➤ PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN.

Es necesario dentro de la organización realizar un proceso de capacitación/sensibilización en todos los niveles de la organización para motivar, sensibilizar y garantizar la participación del talento humano quien directamente forma parte del éxito en este proceso.

➤ DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Comprende el direccionamiento y la asesoría necesaria para formular las políticas y objetivos, así como el manual del sistema, procedimientos y registros aplicables a la organización.

◆ DURACIÓN DEL PROCESO

La duración del proceso de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se estima en cuatro (4) meses a partir de la firma del contrato, sin embargo este cronograma esta sujeto a modificaciones en común acuerdo entre El Consultor. Y la organización.

A continuación se especifica el cronograma de trabajo general.

| ACTIVIDADES | Periodos(MESES) | | | |
|---|------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Conocimiento y Análisis de la situación actual | | | | |
| 2. Estructuración de responsables | | | | |
| 3. Sensibilización | | | | |
| 4. Proceso de Documentación | | | | |
| 5. Plan de Implementación | | | | |
| 6. Evaluación del proceso (Auditorias) | | | | |
| 7. Plan de Mejora | | | | |
| 8. Seguimiento | | | | |
| 9. Acompañamiento | | | | |

Para el logro de unos resultados satisfactorios, conducentes al logro de las estrategias y objetivos planteados por la organización y de las actividades planteadas en el anterior cronograma, es necesario que la empresa disponga de los recursos humanos adecuados para desarrollar las diferentes actividades que involucra el Sistema de Gestión de Calidad y se trabaje bajo la orientación y apoyo de la Consultoría.

Una vez firmado el contrato se presentara un PDT ajustado al desarrollo de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

RECURSOS

Para el desarrollo de la consultoría la empresa debe disponer de los siguientes recursos:

Computador. Línea telefónica. Acceso a Internet. Demás elementos necesarios. Los anteriores recursos se utilizarán a lo largo del proceso de consultoría para las diferentes actividades.

◆ RESULTADOS DE LA CONSULTORÍA

Al final de cada una de las actividades se obtendrá los siguientes resultados.

| ACTIVIDADES | Resultados de la consultoría |
|--|--|
| 1. Conocimiento /Análisis situación actual | Informe del diagnóstico empresarial y cuadro de acciones planteadas para mejoramiento en el proceso |
| 2. Estructuración de responsables | Conformación y definición de los responsables del proceso, alcance y asignación de tiempo y recursos |
| 3. Capacitación y Sensibilización | Dos (2) días a la semana, en horario laboral de cuatro (4) horas de duración, durante el primer mes de capacitación y sensibilización, de conocimiento y entendimiento de la norma internacional OHSAS 18001:1999 y ISO 9001:2000. |
| 4. Proceso de Documentación | Validación del Sistema de Gestión de Calidad. |

| | |
|---|--|
| 5. Plan de Implementación | Entrega de los documentos creados mediante consenso con la organización participantes, a cada responsable, orientación y seguimiento en la implementación. |
| 6. Proceso de Documentación | Edición del manual de Calidad y de los demás documentos de sistema de gestión Integral. |
| 7. Evaluación del proceso (Auditoria Interna) | Evaluación del proceso de implementación y realización de una auditoria Interna al sistema de gestión Integral. |
| 9. Plan de Mejora | Validación del plan de mejora y acciones correctivas. |
| 10. Seguimiento | Orientación en el seguimiento del plan de mejora y su evidencia a través de indicadores. |
| 11. Evaluación del proceso (Auditorias) | Solicitud de Pre auditoria por parte del ente certificador ICONTEC, SGS o VBQ. |
| 12. Plan de Mejora | Validación del plan de mejora y acciones correctivas. |
| Auditoria de Certificación | Acompañamiento a la organización durante el proceso de auditoria de Certificación |

COMUNICACIONES

La comunicación se realizará en forma directa interactuando con el(los) responsable(s) del proceso(s), Coordinador de Calidad y el Consultor.

REQUISITOS DE LA EMPRESA

Para alcanzar los objetivos planteados en la presente propuesta, debe asignar los siguientes recursos:

Se dispondrá de un PDT para el desarrollo del proyecto de certificación del Sistema de Gestión de Calidad, donde se aplicara el avance y facturación una vez vencido el mes.

Se estará analizando semana a semana el PDT los incumplimientos del contratista y contratante para dirimir cualquier desviación del tiempo presupuestado por la organización.

Al final de cada mes se revisa el PDT, y se firma acta de avance del proyecto y Facturación respectiva.

LA BASE DEL ÉXITO ENTRE EMPRESA Y CONSULTOR RADICA EN LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA QUE SE TIENE A LO HORA DE IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

VALOR DEL SERVICIO

El valor del servicio de consultoría para un Sistema de Gestión de Calidad bajo los requisitos de la NTC ISO 9001:2000, Material didáctico, capacitaciones, sensibilización y preparación para la Pre auditoría y Auditoria de Certificación es de OCHO MILLONES DE PESOS (8.000.000).

GARANTIAS

Se establecerán las pólizas respectivas a que hubiere lugar. El consultor garantiza el acompañamiento y ajustes necesarios, resultantes de no conformidades encontradas en la auditoría de certificación, siempre y cuando no correspondan a fallas ó incumplimiento de parte de la organización.

PROPUESTA 4: EVALUACIÓN DE PROYECTOS

PROPUESTA DE CONSULTORÍA EVALUACIÓN DE PROYECTO DE INVERSIÓN

PARA EL MONTAJE DE UNA FÁBRICA DE ZAPATOS

PRESENTADO POR:

**LINA MARCELA LARROTA MARTÍNEZ
ECONOMISTA UIS**

PRESENTADO A: JUAN DAVID TARAZONA

MAYO DE 2008

JUSTIFICACIÓN

La evaluación de proyectos pretende contestar el interrogante de si es o no conveniente realizar una determinada inversión. Esta recomendación solo será posible si se dispone de todos los elementos de juicio necesarios para tomar la decisión. Con este objeto, el estudio de viabilidad debe intentar simular con el máximo de precisión lo que le sucedería al proyecto si fuese implementado, aunque difícilmente puede determinarse con exactitud el resultado que se logrará en su puesta en marcha. De esta forma, se estimarán los beneficios y costos que probablemente ocasionaría y, por tanto, que puedan evaluarse.

ALCANCE

Realizar el estudio de mercados, técnico-administrativo y financiero de una Fábrica de Zapatos en la ciudad de Bucaramanga, determinando si es viable la constitución y puesta en marcha de la fábrica de Zapatos

OBJETIVO GENERAL

Conocer la viabilidad de realizar una inversión monetaria para el montaje de una fábrica de Zapatos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el estudio de mercados de la fábrica de Zapatos a crear
- Realizar el análisis técnico-administrativo del proyecto de inversión
- Llevar a cabo el estudio de viabilidad financiera del proyecto de inversión

METODOLOGÍA

ESTUDIO DE MERCADOS: Estimar la demanda, la oferta y los canales de distribución de la futura empresa.

ESTUDIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO: determinar la estructura orgánica apropiada para la empresa, así como su estructura salarial y el perfil de cargos y manual de funciones.

ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA: estimar los rubros y los estados financieros para luego realizar el análisis de su viabilidad.

PROPUESTA ECONÓMICA Y FORMA DE PAGO

\$ 8.000.000: ocho millones de pesos en efectivo, 50% al firmar contrato de consultoría y 50% restante a entrega de informe final.

PROPUESTA 5 EVALUACIÓN DE PROYECTOS

PROPUESTA DE CONSULTORIA

APERTURA DE FILIAL TRANSPORT S.A. en BUCARAMANGA

Bucaramanga, Mayo 20 de 2008

Señor

Departamento Comercial TRANSPORT S.A.

Bucaramanga

Asunto: Propuesta de consultoría apertura de filial de TRANSPORT S.A. en Bucaramanga

Cordial saludo,

Entrego a continuación la propuesta en mención en el asunto y quedo atento a cualquier recomendación de su parte para llevar a cabo con éxito el proceso anteriormente mencionado.

Cordialmente,

Tomas Martínez Montenegro

Consultor Empresarial

Solicitada por: TRANSPORT S.A.

1. Justificación

Para cualquier compañía es indispensable contar con herramientas e información veraz y objetiva tendiente a tomar la mejor decisión. En este orden de ideas, la compañía Transport S.A. esta estudiando la opción de abrir una filial o sucursal en Bucaramanga en su intención de expandir su mercado. Habiendo detectado esta necesidad, el Consultor Tomas Martínez Montenegro brinda sus servicios para llevar a acabo esta consultoría.

2. Objetivo

Brindar una base sólida de información a Transport S.A. para el montaje de una filial de la compañía en Bucaramanga.

3. Metodología

3.1 FASE I: Aprobación ó ajuste de esta propuesta de consultoría mediante la comunicación entre los representantes de Transport S.A. y Tomas Martínez Montenegro.

3.2 FASE II: Diagnóstico de la situación actual del sector Transporte en Bucaramanga.

3.3 FASE III: Determinación de localización y costos generales para el montaje de la filial

3.4 FASE IV: Entrega de informe final de consultoría, mediante la reunión entre los representantes de Transport S.A. y Tomas Martínez Montenegro.

4. Propuesta económica: \$10.000.000

5. Resultados a obtener

Con esta fase inicial de la consultoría, se determinará:

- Localización de la filial de Transport S.A.
- Personal a contratar
- Precio de vehículos
- Principales costos de montaje de filial

6. Cronograma:

| ACTIVIDAD | MES 1 | MES 2 | MES 3 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Búsqueda de información | | | |
| Diagnóstico general del sector transporte en Colombia | | | |
| Localización de la filial | | | |
| Personal a contratar | | | |
| Precio de vehiculos | | | |
| Principales costos montaje de la filial | | | |
| Entrega de informe final de consultoria | | | |

TOMAS MARTÍNEZ MONTENEGRO

Consultor Empresarial

e-mail: toasmartin9@hotmail.com

Teléfono móvil: 3174922296

Bucaramanga-Colombia

**Anexo D. Documentos de constitución de la empresa SANTOS & TARAZONA
CONSULTORES
FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO TRIBUTARIO DIAN**

| | | | |
|---|--|--|---|
| | | Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal | 001 |
| Espacio reservado para la DIAN | | 2. Concepto: <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 Inscripción | 4. Número de formulario (415)7707212489984(8020) 000001408497710 5 |
| 5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 1 0 9 8 6 0 3 8 0 7 - 2 | 6. DV: 2 | 12. Administración: Bucaramanga | 14. Buzón electrónico: 4 |
| IDENTIFICACION | | | |
| 24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida <input checked="" type="checkbox"/> 2 | 25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía <input checked="" type="checkbox"/> 1 3 | 26. Número de identificación: 1 0 9 8 6 0 3 8 0 7 | 27. Fecha expedición: 1 9 8 5 1 0 1 2 |
| Lugar de expedición: COLOMBIA | 28. País: COLOMBIA | 29. Departamento: Santander | 30. Ciudad/Municipio: Barrancabermeja 0 8 1 |
| 31. Primer apellido: SANTOS | 32. Segundo apellido: MARTINEZ | 33. Primer nombre: ALAN | 34. Otros nombres: FERNANDO |
| 35. Razón social: | | | |
| 36. Nombre comercial: | | | |
| 37. Sigla: | | | |
| UBICACION | | | |
| 38. País: COLOMBIA | | 39. Departamento: Santander | 40. Ciudad/Municipio: Floridablanca 2 7 6 |
| 41. Dirección: CL 140 26 01 CON PORTALES DEL CAMPESTRE CA 6 | | | |
| 42. Correo electrónico: | | | |
| 43. Apartado aéreo: | | 44. Teléfono 1: 6 3 6 2 1 4 5 | 45. Teléfono 2: |
| CLASIFICACION | | | |
| Actividad económica | | | |
| 46. Código: 7 4 1 4 | | 47. Fecha inicio actividad: 2 0 0 8 0 6 2 0 | 48. Código: 3 4 1 4 |
| 49. Fecha inicio actividad: | | 50. Código: 1 2 | |
| 51. Código: 3 4 1 4 | | | |
| 52. Número establecimientos: | | | |
| Responsabilidades | | | |
| 53. Código: 1 2 | | | |
| 12- Ventas régimen simplificado | | | |
| Usuarios aduaneros | | Exportadores | |
| 54. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | 55. Forma: <input type="checkbox"/> | |
| | | 56. Tipo: <input type="checkbox"/> | |
| | | 57. Modo: <input type="checkbox"/> | |
| | | 58. CPC: <input type="checkbox"/> | |
| Para uso exclusivo de la DIAN | | | |
| 59. Anexos: Si <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | | 60. No. de Folios: 1 1 | |
| 61. Fecha: 2 0 0 8 0 6 2 0 | | Firma del funcionario autorizado: | |
| La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad; por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2798 del 31 de Agosto de 2004. Firma del solicitante: | | Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. 930. Nombre: ALFRED STAMANTE CARDONA 984. Cargo: PROFESIONAL EN INGRESOS PUBLICOS I | |

CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL CÁMARA DE COMERCIO

No. 6370091



CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL DE:
SANTOS MARTÍNEZ ALAN FERNANDO

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, CON FUNDAMENTO
EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

C E R T I F I C A

NOMBRE:

SANTOS MARTÍNEZ ALAN FERNANDO

CEDULA DE CIUDADANIA : 1098603807

NIT : 1098603807-2

DIRECCION COMERCIAL: CALLE 140 # 26 - 01 BARRIO PORTALES DEL CAMPESTRE CASA 6

DOMICILIO: FLORIDABLANCA TEL: 6362145

EMAIL: alans33@hotmail.com

C E R T I F I C A

MATRICULA: 05-151971-01 DEL 2008/06/23

C E R T I F I C A

ACTIVIDAD COMERCIAL :

CONSULTORIA EN SISTEMAS EMPRESARIALES.

C E R T I F I C A

MATRICULA ESTABLECIMIENTO: 151972 DEL 2008/06/23

RENOVACION MATRICULA ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO : 2008/06/23

SANTOS & TARAZONA CONSULTORES

CLL 140NO 26-01 PORTALES DEL CAMPESTRE CASA 6 FLORIDABLANCA

C E R T I F I C A

DIRECCION PARA RECIBIR NOTIFICACIONES JUDICIALES :

CLL 140NO 26-01 PORTALES DEL CAMPESTRE CASA 6 FLORIDABLANCA

C E R T I F I C A

PROCEDENCIA DE LOS ANTERIORES DATOS: QUE LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA
DIRECTAMENTE DE LOS FORMULARIOS DE MATRICULA DILIGENCIADOS POR EL COMERCIANTE.

EXPEDIDO EN BUCARAMANGA, A 2008/06/23 15:20:17 - REFERENCIA OPERACION 3368267

LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO DIAS HABILES
DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE, DENTRO DE DICHO TERMINO, NO
SEAN OBJETO DE LOS RECURSOS DE REPOSICION ANTE ESTA ENTIDAD, Y / O
DE APELACION ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

EL SECRETARIO

NO CAUSA IMPUESTO DE TIMBRE

20384634

Anexo E

Gastos Constitución Matrícula Cámara De Comercio



CAMARA
DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

NIT 890.200.110-1
IVA REGIMEN COMUN

E-mail: camara@camaradirecta.com
Somos grandes contribuyentes Res. 10738 Dic. 22-2000.
Retenedores de IVA

LIQUIDACION: 3368247
FECHA: 23/06/2008 15:15:38
A: SANDOR MARTINEZ ALAN FERNANDO
MATRICULA: 153971

FACTURA VENTA No. RM- 2960729
OFICINA: Bucaramanga
IDENTIFICACION: 1098603807

| | DETALLE | VALOR PARCIAL | TOTAL |
|-----------|-------------------------------|---------------|-------------------|
| MATRICULA | | | |
| | | NI: | |
| | | NI: | |
| | DERECHOS DE MATRIC. INSCRITOS | 82.000,00 | |
| | DERECHOS DE MATR. ESTAMP. | 52.000,00 | |
| | DERECHOS DE CERTIFICADOS | 6.400,00 | |
| | PORTES | 1.876,00 | |
| | IVA | 300,00 | |
| | TOTAL | | 142.576,00 |

CAMARA DESTINO:

FORMAS DE PAGO

Tarjeta 142.576,00 742196 DAT-ECO-SUPER (100%)



SON: CIENTO CUARENTA Y DOS MIL QUATROCIENTOS SETENTA Y SEIS PESOS ALTE

DERECHOS CERTIFICADOS CÁMARA DE COMERCIO



NIT: 890.200.110-1
IVA REGIMEN COMUN

Carrera 19 No. 36-20 Piso 2 Tel: 652 70 00
E-mail: camara@camaradirecta.com
Somos grandes contribuyentes Res. 10738 Dic. 22-2000
Retenedores de IVA

LICENCIACION: 3368267
FECHA: 23/05/2008 15:20:17
A: SANTOS MARTINEZ ALAN FERNANDO
MATRICULA: 151971

FACTURA VENTA No. 137- 2960788
OFICINA: Bucarasanga
IDENTIFICACION: 1098603807

| | DETALLE | VALOR PARCIAL | TOTAL |
|--------------------------|---------|---------------|----------|
| CERTIFICADOS | | | |
| DERECHOS DE CERTIFICADOS | | | |
| TOTAL | | 1.600,00 | 1.600,00 |

CAMARA DESTINO:

FORMAS DE PAGO

Tarjeta 1.600,00 742196 DAT-BUD-SUPERIOR



SON: UN MIL SEISCIENTOS PESOS NETO

RESOLUCION DIAN No. 3878 ART. 3 NO REQUERIMOS AUTORIZACION DE NUMERACION INSTITUCION DE EDUCACION NO FORMAL RESOLUCION 2284 DEL 31 DE MARZO DE 2007 FACTURA GENERADA POR COMPUTADOR

Anexo F. Cotización maquinaria y equipo

ARMY COMPUTO LTDA
 NIT: 804.008.899-7
 CARRERA 30 No. 17-51
 TELFAX: 6347678-79
 BUCARAMANGA

WWW.ARMYCOMPUTO.COM

COTIZACION

090

Fecha: 3/6/08 3 June 2008

Pagina 1

VALIDEZ DE LA OFERTA: OCHO (08) DIAS CALENDARIO

Cotizado a:
 SANTOS TARAZONA
 B/MANGA

Despachar a:

Tel: 6362145

Fax:

| | | |
|----------------------|--------------------|------------------|
| Codigo cliente: | Cotizacion No. | Vendedor |
| SANTOS TARAZONA | COTIZACION | |
| Contacto | Metodo de despacho | Terminos de Pago |
| ALAN SANTOS MARTINEZ | Airborne | CONTADO |

| Cantidad | Descripcion | Vr Unit | Total |
|----------|--|-----------|-----------|
| 2.00 | PORTATIL AS4720 - 4420 LX.AMT0X.020 Windows Vista® Home Premium Original , Procesador Intel® Dual Core T2330 1,6Ghz, 1024MB RAM (1024/0) DDRII-667, Disco 160 | 1,495,000 | 2,990,000 |
| 2.00 | MEMORIA: USB 4GB | 65,000 | 130,000 |
| 1.00 | CB584A#ABM MULTIFUNCIONAL HP DJF4180 (inc cable) (DASP), Unidad óptica DVD-SuperMulti DL 8x (| 180,000 | 180,000 |

GARANTIAS: EQUIPO COMPLETO: UN (01) AÑO, ACTUALIZACIONES: SEIS (06) MESES, PARTES: TRES (03) MESES, MEMORIAS Y PROCESADORES UN (1) MES, CABEZAS DE IMPRESORAS Y SUMINISTROS NO TIENEN GARANTIA. TIEMPO DE ENTREGA: A CONVENIR. LOS PRECIOS NO INCLUYEN EL VALOR AGREGADO IVA, EL CUAL CORRESPONDE AL 16%. VALIDEZ DE LA OFERTA OCHO (08) DIAS CALENDARIO.

Subtotal 3,300,000.00

I.V.A.

Fletes 0.00

TOTAL 3,300,000.00

VENDEDOR(A):


 ARMY COMPUTO LTDA.
 NIT. 804.008.899-7
 BUCARAMANGA

PORTATIL AS4720 - 4420

LX.AMT0X.020 Windows Vista® Home Premium Original , Procesador Intel® Dual Core™ T2330 1,6Ghz, 1024MB RAM (1024/0) DDRII-667, Disco 160 5400RPM (DASP), Unidad óptica DVD-SuperMulti DL 8x (DVD±RW), Lector multitarjeta 5-en-1 para opcionales SD, MMC, MS, MS PRO, xD, Opcional: unidad de disquete de 3.5" USB externo, Pantalla 14.1" TFT Activa WXGA (1280 x 800), Video Intel® Graphics Media Accelerator X3100, hasta 358MB UMA (DVMT4), TV-Out/Svideo, Red Gigabit Ethernet 1000 BaseT ,Red inalámbrica Intel® Pro/Wireless 3945ABG, antena Acer SignalUp y Fax/Modem de 56Kbps V.92, Video conferencia: Acer® Crystal Eye webcam de 0.3-megapixeles
VALOR...\$ 1.495.000

AS5920 - 6713

LX.AKV0X.440 Windows Vista® Home Premium Original , Procesador Intel® Core™ 2 Duo T5450, 1.6 Ghz, Cache 2x1Mb L2, 1024MB RAM (1024/0) DDRII-667, Disco duro 160GB S-ATA @5400RPM (DASP), Unidad óptica DVD-SuperMulti DL 8x (DVD±RW), Lector multitarjeta 5-en-1 para opcionales SD, MMC, MS, MS PRO, xD, Opcional: unidad de disquete de 3.5" USB externo, Pantalla 15.4" TFT Activa WXGA (1280 x 800), Video Intel® Graphics Media Accelerator X3100, hasta 358MB UMA (DVMT4), TV-Out/Svideo, Red Gigabit Ethernet 1000 BaseT ,Red inalámbrica Intel® Pro/Wireless 3945ABG, antena Acer SignalUp y Fax/Modem de 56Kbps V.92, Video conferencia: Acer® Crystal Eye webcam de 0.3-megapixeles
VALOR...\$ 1.670.000



Impresora Multifuncional HP Deskjet F4180 color Negro VALOR.\$ 180.000 (inc cable usb)

MEMORIA :

Kingston 4 GB (TRAnsito).....\$ 65.000

ARMY COMPUTO LTDA
TEL. 6347678-6347679
CRA 30 No. 17-51 San Alonso



COTIZACIONES MUEBLES Y ENSERES

ARTEC
MODULARES
Nit. 13.718.135-6

| COTIZACION SANTOS Y TARAZONA CONSULTORES ATN. ING ALAN SANTOS | | |
|--|---------|----------------|
| DESCRIPCION | V. UNIT | V. TOTAL |
| PUESTO OPERATIVOS | | |
| 2 SOPORTE METALICO LATERAL | 65000 | 130000 |
| 2 SUPERFICIE DE TRABAJO FORMICA | 150000 | 300000 |
| 2 FALDERO METALICO | 80000 | 160000 |
| 2 ARCHIVADOR METALICO PINTADO ELECTROSTATICA | 320000 | 640000 |
| 2 SILLA ERGONOMICA OPERATIVA SIN BRAZOS | 285000 | 570000 |
| 4 SILLA INTERLOCUTORA PRISMA | 120000 | 480000 |
| TOTAL ACONDICIONAMIENTO | | 2280000 |

CONDICIONES :

ANTICIPO 50% SALDO CONTRAENTREGA
GARANTIA DE DOS AÑOS CONTRA DEFECTOS DE FABRICACION
OFERTA POR 30 DIAS
ENTREGA EN 15 DIAS HABLES


JOHN JAIME GUTIERREZ O
ARQUITECTO

Anexo G. Cotizaciones Publicidad



Bucaramanga, 7 de Mayo de 2008

Señores:


SANTOS & TARAZONA

Consultores

Agradecemos de antemano la invitación realizadas por ustedes para la realización de la papelería de su empresa, a continuación relacionaremos los siguientes productos:

- **100 Brochure:** Tamaño carta, con bolsillo, papel propalcote de 220 grs, tintas policromía y plastificado mate con UV parcial.
Valor: \$200.000
- **200 Tarjetas de Presentación:** Tamaño estándar, papel propalcote de 240 grs, tintas policromía y plastificado mate con UV parcial + **1 Pendón Institucional:** Lona para exteriores con perfiles de aluminio, tintas policromía y porta pendón.
Valor: \$100.000

Agradecemos su atención a la presente y les reiteramos nuestra disposición para atender sus requerimientos. En consecuencia estaremos atentos a resolver cualquier duda que tenga sobre esta cotización.



BELKYS FERREIRA A.

Ejecutiva de Cuenta

Anexo H. Facturas Servicios Públicos

RECIBO ENERGÍA

| FACTURA DE VENTA | | | |
|---|---|--|--------------------------------|
| CUENTA No. 512301 - 1 | | Número para pago electrónico: 51230115 | |
| Factura de Venta No.: 54369503 | | Fecha de Expedición: 23/MAY/2008 | |
| Nombre: | URB HORIZONTES LTDA | Teléfono: | 6362145 |
| Arrendatario: | | Nit.: | 19092790 |
| Dirección: | CLL 140 26 - 01 CASA 6 URB PORTALES DEL CAMPESTRE | | |
| Municipio: | 155 FLORIDABLANCA SANTANDER | PORTALES DEL CAMPESTRE | URBANO |
| Dirección Postal: | | Cuenta Respaldo: | |
| INFORMACIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO | | INFORMACIÓN DE TARIFAS | |
| Ciclo: 25 25 URB FLORIDA BOSQUE CANAVI | Carga Adicional: 0 KW | COSTO UNITARIO VARIABLE (\$/kWh) | COSTO UNITARIO FIJO \$/factura |
| Ruta: 025-01282000892 | Subestación: 12 EL BOSQUE | $CUV = G + T + D + Cv + PR + R$ | CUI = CI |
| Clase de Usuario: 1 RESIDENCIAL | Circuito: 12503 CTO 3 EL BOSQUE | G: 93.53 T: 20.46 | CI: \$.00 |
| Estrato/Nivel: 4/1 | Transformador: 0100675 | D: 107.04 Cv: 36.01 | Costo Unitario Fijo (CUI): .00 |
| Tarifa: 1 GENERICA | Nivel de Tensión: 1 | PR: 19.31 R: 6.33 | + % Contribución: |
| Entidad: | Código Cu: 12 Prop Cliente Nivel 1 | Costo Unitario Variable (CUI): 282.68 | - % Subsidio a Cons. Subs.: |
| Nueva fórmula tarifaria según Res. CREG 119/2007 | | | |
| INFORMACIÓN DE MEDIDORES | | CALIDAD DEL SERVICIO | |
| MEDIDOR ACTIVA | Indicador de Calidad | Admisible | Registrado |
| Número: 13613367 | DES | 2.0 | .0 |
| Marca: ISK | FES | 5.0 | 1.0 |
| Factor: 1 | | | |
| Cifras: 5-1 | | | |
| No. Reactiva: | | | |
| Lectura Actual | Lectura Anterior | Consumo | Promedio |
| 29727.0 | 29446.0 | 281 | 270 |
| LIQUIDACIÓN SERVICIO EMPRESA DE ASEO | | EVOLUCIÓN CONSUMO (kWh/mes) | |
| Empresa | Costo ref. | Categoría: | Frec. Barr. |
| | | Valor Mes | Recole: |
| | | Saldo | Aforo: |
| TOTAL SERVICIO DE ASEO: | | 0 | |
| LIQUIDACIÓN OTROS CONCEPTOS | | | |
| Valor Mes | | Saldo | |
| TOTAL OTROS CONCEPTOS: | | 0 | |
| LIQUIDACIÓN SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA | | | |
| Consumo Activa | Concepto | Valor Mes | Saldo |
| | | 79,432 | 0 |
| TOTAL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA: | | 79,432 | |
| ESTADO DE FINANCIACIONES | | | |
| Concepto | Deuda Inicial | Cuota | Saldo |
| | | | |
| TOTAL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA: | | 79,432 | |
| INFORMACIÓN PARA USTED | | | |
| Si NO PAGA ESTA FACTURA SE SUSPENDERÁ EN LA FECHA INDICADA. | | | |
| Consumo cobrado por Lectura Tomada | | | |
| PAQUESE ENCAMINAR EN BANCOS Y CORPORACIONES AUTORIZADAS | | | |
| Al hacer un reclamo no debe verificar la lectura actual | | | |
| LIQUIDACIÓN OTROS CONCEPTOS | | | |
| Concepto | Valor Mes | Saldo | |
| | | 0 | |
| TOTAL OTROS CONCEPTOS: | | 0 | |
| VALOR ESSA: | | 79,432 | |
| Días Facturados: 31 | | ATRASOS: 0 | |
| Desde: 22/ABR/2008 | | | |
| Hasta: 22/MAY/2008 | | | |
| Fecha Ultimo Pago: 28/ABR/2008 | | | |
| Valor: 95,481 | | | |
| Valor en Reclamación: | | | |
| Motivo: | | | |
| VALOR: | | 79,432 | |
| ATRASOS: 0 | | Pago Oportuno Hasta: JUN/10/2008 | |
| | | Se Suspense desde: JUN/11/2008 | |
| CUENTA No. 512301 - 1 | | OFIC: 459 | |
| Fecha de Expedición: 23/MAY/2008 | | FACTURA DE VENTA ESSA | |
| Factura de Venta No.: 54369503 | | 459 | |
| Fecha límite de pago: JUN/10/2008 | | ESSA | |
| Contribuyente: Usuario del servicio de energía eléctrica identificado en la factura | | ELECTRICIDAD DE SANTANDER S.A. E.S.P. | |
| Cobro No.: 54369503 | | NIT: 890.201.230-1 | |
| Fecha límite de pago: JUN/10/2008 | | Cra. 19 No. 24-56 Bucaramanga-Colombia | |
| Imp Alumbrado Público | | Commutador: 6339767 Fax: (7)6307618 | |
| Concepto | | Apartado 501 Nacional 86 | |
| Valor Mes | | Telegramas y Cables ESSA | |
| Saldo | | www.essa.com.co | |
| VALOR TOTAL IMP. ALUMB. PÚBLICO: | | 14,298 | |

RECIBO INTERNET Y TELEFONIA



TV Cable
PROMISIÓN S.A. E.S.P.
Empresa de UNE

TV CABLE PROMISIÓN S.A. E.S.P. NIT. 804.010.392-1
BUCARAMANGA: Km. 3 Anillo Vial Floridablanca - Girón
FBX: 682 7000 - Fax: 679 9133
BARRIO CARMEN: Calle 60 No. 19A - 39 Barrio Galán - Tel.: 633 7224
CUCUTA: Av. 12 E No. 4-110 Frente a la UFPB - Tel.: 574 4444
SAN ELL: Cra. 10 No. 12-75 Oficina Vanguardia Liberal - FBX: 723 6667 - 723 8128

Línea Gratuita: 01 8000 41 01 41




REFERENTE PARA PAGO
C 3545128 -54

CÓDIGO 086302

TV PUNTOS 21.556

PERIODO DE FACTURACIÓN 15ABR08 a 14MAY08

ATRASOS 00

SANTOS MARTINEZ, SERGIO ANDRES
C.C. o NIT : 13747972
CL 140 # 26-01 CASA 6
U. RESIDENCIAL PORTALES DEL CAMPESTRE
FLORIDABLANCA

CICLO: 02
RECTOR: 13

| PAGO ANTICIPADO | | | | | ÚLTIMO PAGO REALIZADO | |
|-----------------|----------|-------------|-----------|-------------|-----------------------|---------|
| DCTO | OPCIONES | VR.SERVICIO | IVA | TOTAL | FECHA: | VALOR: |
| 2.5% | 3 Meses | \$277.117 | \$44.338 | \$321.455 | Marzo 18, 2008 | 220.995 |
| 5% | 6 Meses | \$540.023 | \$86.403 | \$626.426 | | |
| 10% | 12 Meses | \$1.023.202 | \$163.712 | \$1.186.914 | | |

SALDO MES ANTERIOR: \$ 0

| CONCEPTO | VALOR | DECO. No. | FECHA / HORA | CONCEPTO | VALOR | DECO. No. | FECHA / HORA |
|--------------------------|----------|-----------|--------------|----------|-------|-----------|--------------|
| DMF029 3A CAJA ADICIONAL | \$2.500 | | | | | | |
| DMF075 CABLEMODEM-DOCSI | \$10.000 | | | | | | |
| DMF082 FAMILIAR | \$32.069 | | | | | | |
| DMF090 REVISTA | \$948 | | | | | | |
| DMF284 INT 600K BGA | \$49.224 | | | | | | |
| IVA | \$15.159 | | | | | | |

VALOR FACTURA MES: \$ 109.900

TOTAL A PAGAR: \$ 109.900

FECHA LÍMITE DE PAGO: Abril 16, 2008

Estimado usuario, queremos informarle que el servicio de llamadas locales ilimitadas, empezará a facturarse a partir de Mayo de 2008, según las condiciones pactadas al momento de la suscripción, gracias por su preferencia.

No efectuar retención en la fuente. Los servicios a que se refiere esta factura son comercializados por TV CABLE PROMISIÓN S.A. E.S.P. Distribuidor autorizado de EPM TELECOMUNICACIONES S.A. E.S.P., NIT 900092385-9. Agente autorretenedor - Resolución 07239 de julio 4 de 2006, y Gran Contribuyente - Resolución 15353 de diciembre 21 de 2006.

El servicio de televisión por suscripción opera de acuerdo con el Contrato de Concesión 206 de 1999 y se encuentra vigilado, controlado y regulado por la Comisión Nacional de Televisión - CNTV, Calle 72 No. 12 - 77 Bogotá, línea de atención al cliente 018000919796 PBX: (1) 595 3000 - e-mail: info@cntv.gov.co

La presentación de peticiones, quejas y reclamos podrá hacerse sin ningún tipo de formalidad, en las oficinas principales, o por escrito a las anteriores direcciones postales o al correo electrónico atencionalusuario@intercable.net.co

PROCOFORMAS S.A. 871 16 77 MEDELLIN - NIT. 800.068.247-8

RECIBO ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO

| ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P. | | FACTURA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------|---|-------------|-------------------------------|--------|-----------|--|-----------|-------|----------------------|-------|-----------------------|--------|---------------------------|-------|-----------------------|----|---------------------|---------------|----------------|---|------------------------|-----------------|--|-------|---|-------|---|------|--|--|----------------|--|-------------|--------|-----------|--|-----------|-------|---------------------------|-------|-----------------------|--------|---------------------------|-------|---------------------|---------------|----------------|---|-----------------------------|-----------------|--|-----|---|-------|--|-------|---|--|------|--|------------|--------|-----------|--|-----------|-------|---------|-------|-------------|-------|-------------------|-------|-----------------------------|-------|---------------------|--------------|----------------|---|-------------------|----------------|-----|---------|----------------------------|---|--------------------------------|---|
| CÓDIGO PARA PAGO ELECTRONICO 1116817 | | No. 3700675 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE EXPEDICIÓN | PAGO OPORTUNO HASTA | FECHA DE SUSPENSIÓN POR MORA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MAY/07/2008 | MAY/16/2008 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CÓDIGO SUScriptor: | 116817 | CICLO | 06 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CÓDIGO DE RUTA: | 12302-0300-0006 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NOMBRE: | URBANIZADORA HORIZONTES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DIRECCIÓN FREDDO: | CL 140 # 26-01 CASA 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DIRECCIÓN ENVÍO: | CL 140 # 26-01 CASA 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MESES VENCIDOS: | 0.00 | VALOR ÚLTIMO PAGO: | \$57.560 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA ÚLTIMO PAGO: | ABR/09/2008 | CONSUMO DE: | MARZO /2008 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | MEDIDOR NO: | 57673 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | MARCA MEDIDOR: | TAVIRA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LECTURA ANTERIOR: | 3032 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LECTURA ACTUAL: | 3050 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | FECHA LEC. ANTERIOR: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | FECHA LEC. ACTUAL: | ABR/15/2008 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | CONSUMO MES: M3 | 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | MEDIDOR GENERAL: M3 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | TPO DE CONSUMO: | REAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ACUEDUCTO</th> </tr> <tr> <th>RESIDENCIAL</th> <th>NORMAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ESTRATO 4</td> <td></td> </tr> <tr> <th>CONCEPTOS</th> <th>VALOR</th> </tr> <tr> <td>CARGO FIJO ACUEDUCTO</td> <td>5.947</td> </tr> <tr> <td>Consumo BASICO (1-18)</td> <td>18.016</td> </tr> <tr> <td>CONSUMO AREAS COMUNES ACU</td> <td>2.002</td> </tr> <tr> <td>AJUSTE DECENA FACTURA</td> <td>-3</td> </tr> <tr> <td>SUBTOTAL MES</td> <td>25.962</td> </tr> <tr> <td>BALDO ANTERIOR</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACUEDUCTO</td> <td>\$25.962</td> </tr> <tr> <td>COSTO DE REFERENCIA CONSUMO (\$/m³)</td> <td>1.001</td> </tr> <tr> <td>COSTO DE REFERENCIA CARGO FIJO (\$/mes)</td> <td>5.947</td> </tr> <tr> <td>TASA AMBIENTAL - USO DE AGUA (\$/m³)</td> <td>4.57</td> </tr> </tbody> </table> | | ACUEDUCTO | | RESIDENCIAL | NORMAL | ESTRATO 4 | | CONCEPTOS | VALOR | CARGO FIJO ACUEDUCTO | 5.947 | Consumo BASICO (1-18) | 18.016 | CONSUMO AREAS COMUNES ACU | 2.002 | AJUSTE DECENA FACTURA | -3 | SUBTOTAL MES | 25.962 | BALDO ANTERIOR | 0 | TOTAL ACUEDUCTO | \$25.962 | COSTO DE REFERENCIA CONSUMO (\$/m ³) | 1.001 | COSTO DE REFERENCIA CARGO FIJO (\$/mes) | 5.947 | TASA AMBIENTAL - USO DE AGUA (\$/m ³) | 4.57 | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ALCANTARILLADO</th> </tr> <tr> <th>RESIDENCIAL</th> <th>NORMAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ESTRATO 4</td> <td></td> </tr> <tr> <th>CONCEPTOS</th> <th>VALOR</th> </tr> <tr> <td>CARGO FIJO ALCANTARILLADO</td> <td>2.552</td> </tr> <tr> <td>Consumo BASICO (1-18)</td> <td>11.884</td> </tr> <tr> <td>CONSUMO AREAS COMUNES ALC</td> <td>1.320</td> </tr> <tr> <td>SUBTOTAL MES</td> <td>15.756</td> </tr> <tr> <td>BALDO ANTERIOR</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ALCANTARILLADO</td> <td>\$15.756</td> </tr> <tr> <td>COSTO DE REFERENCIA CONSUMO (\$/m³)</td> <td>660</td> </tr> <tr> <td>COSTO DE REFERENCIA CARGO FIJO (\$/mes)</td> <td>2.552</td> </tr> <tr> <td>TASA AMBIENTAL - VERTIMIENTOS (\$/m³)</td> <td>22.43</td> </tr> </tbody> </table> | | ALCANTARILLADO | | RESIDENCIAL | NORMAL | ESTRATO 4 | | CONCEPTOS | VALOR | CARGO FIJO ALCANTARILLADO | 2.552 | Consumo BASICO (1-18) | 11.884 | CONSUMO AREAS COMUNES ALC | 1.320 | SUBTOTAL MES | 15.756 | BALDO ANTERIOR | 0 | TOTAL ALCANTARILLADO | \$15.756 | COSTO DE REFERENCIA CONSUMO (\$/m ³) | 660 | COSTO DE REFERENCIA CARGO FIJO (\$/mes) | 2.552 | TASA AMBIENTAL - VERTIMIENTOS (\$/m ³) | 22.43 | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ASEO</th> </tr> <tr> <th>RESIDENCIA</th> <th>NORMAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ESTRATO 4</td> <td></td> </tr> <tr> <th>CONCEPTOS</th> <th>VALOR</th> </tr> <tr> <td>BARRIDO</td> <td>1.843</td> </tr> <tr> <td>RECOLECCION</td> <td>4.695</td> </tr> <tr> <td>DISPOSICION FINAL</td> <td>1.626</td> </tr> <tr> <td>COMERC. Y MANEJO DE RESIDUA</td> <td>1.418</td> </tr> <tr> <td>SUBTOTAL MES</td> <td>9.482</td> </tr> <tr> <td>BALDO ANTERIOR</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ASEO</td> <td>\$9.482</td> </tr> <tr> <td>TDI</td> <td>0.07500</td> </tr> <tr> <td>FRECUENCIA BARRIDO SEMANAL</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>FRECUENCIA RECOLECCION SEMANAL</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> | | ASEO | | RESIDENCIA | NORMAL | ESTRATO 4 | | CONCEPTOS | VALOR | BARRIDO | 1.843 | RECOLECCION | 4.695 | DISPOSICION FINAL | 1.626 | COMERC. Y MANEJO DE RESIDUA | 1.418 | SUBTOTAL MES | 9.482 | BALDO ANTERIOR | 0 | TOTAL ASEO | \$9.482 | TDI | 0.07500 | FRECUENCIA BARRIDO SEMANAL | 1 | FRECUENCIA RECOLECCION SEMANAL | 3 |
| ACUEDUCTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESIDENCIAL | NORMAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATO 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONCEPTOS | VALOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CARGO FIJO ACUEDUCTO | 5.947 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Consumo BASICO (1-18) | 18.016 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONSUMO AREAS COMUNES ACU | 2.002 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AJUSTE DECENA FACTURA | -3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUBTOTAL MES | 25.962 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BALDO ANTERIOR | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL ACUEDUCTO | \$25.962 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COSTO DE REFERENCIA CONSUMO (\$/m ³) | 1.001 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COSTO DE REFERENCIA CARGO FIJO (\$/mes) | 5.947 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TASA AMBIENTAL - USO DE AGUA (\$/m ³) | 4.57 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ALCANTARILLADO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESIDENCIAL | NORMAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATO 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONCEPTOS | VALOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CARGO FIJO ALCANTARILLADO | 2.552 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Consumo BASICO (1-18) | 11.884 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONSUMO AREAS COMUNES ALC | 1.320 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUBTOTAL MES | 15.756 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BALDO ANTERIOR | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL ALCANTARILLADO | \$15.756 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COSTO DE REFERENCIA CONSUMO (\$/m ³) | 660 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COSTO DE REFERENCIA CARGO FIJO (\$/mes) | 2.552 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TASA AMBIENTAL - VERTIMIENTOS (\$/m ³) | 22.43 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ASEO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESIDENCIA | NORMAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATO 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONCEPTOS | VALOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BARRIDO | 1.843 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RECOLECCION | 4.695 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DISPOSICION FINAL | 1.626 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COMERC. Y MANEJO DE RESIDUA | 1.418 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUBTOTAL MES | 9.482 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BALDO ANTERIOR | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL ASEO | \$9.482 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TDI | 0.07500 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FRECUENCIA BARRIDO SEMANAL | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FRECUENCIA RECOLECCION SEMANAL | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>ATENCION !! IMPORTANTE !! ELECTROSERVIS NO ESTA AUTORIZADA PARA RECAUDAR LINEA DE ATENCION ANTIFRAUDE 212# INFORMACION - ATENCION A USUARIOS MARQUE 262# Y 6322000 LINEA GRATUITA NACIONAL 01-8000-977111</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PARA PAGOS EN CAJEROS AUTOMATICOS, DEBITO AUTOMÁTICO Y TELEFONICAMENTE IDENTIFIQUESE CON EL CÓDIGO: 1116817 | | | | TOTAL A PAGAR \$51.200 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CADENA S.A. MC. BUCARAMANGA - BOGOTÁ - VENEZUELA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |