

CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍAS CONTABLES Y TRIBUTARIAS

LEIDY VICTORIA VANOY SUAREZ

LEONARDO SOLER ESCOBAR

ALBERT CAMILO ROJAS NUÑEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C. SEMESTRE II – 2016

CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍAS CONTABLES Y TRIBUTARIAS

LEIDY VICTORIA VANOY SUAREZ

LEONARDO SOLER ESCOBAR

ALBERT CAMILO ROJAS NUÑEZ

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor: Dr. Ofer Rodríguez Barrero

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C. SEMESTRE II - 2016

Tabla de contenido

Resumen.....	1
Introducción	3
Objetivos del trabajo de grado	5
1. Antecedentes.....	6
1.1. Descripción organización fuente del problema o necesidad.	6
1.1.1. Descripción general – marco Histórico de la organización.	6
1.1.2. Direccionamiento estratégico de la organización.	7
1.1.3. Objetivos estratégicos de la organización.	7
1.1.4. Políticas institucionales.....	7
1.1.5. Misión, visión y valores.....	7
1.1.6. Estructura organizacional.....	8
1.1.7. Mapa estratégico.	8
1.1.8. Cadena de valor de la organización.	8
1.2. Caso de negocio (Business case).....	8
1.2.1 Antecedentes del problema.....	8
1.2.2. Descripción del problema.	12
1.2.3. Objetivos del proyecto.	14
1.2.4. Descripción de alternativas.	16
1.2.5. Criterios de selección de alternativas.....	17
1.2.6. Análisis de alternativas.	18
1.2.7. Selección de alternativa.	19
1.2.8. Justificación del proyecto.	19
1.3. Marco metodológico para realizar el trabajo de grado.....	19
1.3.1. Tipos y métodos de investigación.	19
1.3.2. Herramientas para la recolección de información.	19
1.3.3. Fuentes de información.	20
1.3.4. Supuestos y restricciones para el desarrollo del trabajo.	20
1.3.5. Marco conceptual referencial (“marco teórico relacionado con: proceso o bien o producto o resultado del proyecto formulado”).....	21
2. Estudios y Evaluaciones	25
2.1. Estudio de Mercado.....	25
2.1.1. Población.....	25

2.1.2.	Dimensionamiento demanda.....	27
2.1.3.	Dimensionamiento oferta.....	29
2.1.4.	Competencia – Precios.....	31
2.1.5.	Punto de equilibrio oferta – demanda	33
2.2.	Estudio Técnico.....	34
2.2.1	Diseño conceptual del proceso o bien o producto.	34
2.2.2.	Análisis y descripción del proceso o bien o producto o resultado que se desea obtener o mejorar con el desarrollo del proyecto.	37
2.2.3.	Análisis ciclo de vida del producto o bien o servicio o resultado (EcoIndicador 99, ISO 14040/44/TR14047 y PAS 2050).....	38
2.2.4.	Definición de Tamaño y Localización del proyecto.....	40
2.2.5.	Requerimiento para el desarrollo del proyecto (equipos, Infraestructuras, personal e insumos).....	42
2.2.6.	Mapa de procesos de la organización con el proyecto implementado.	43
2.2.7.	Técnicas de predicción (cuantitativa, cualitativa) para la producción del bien y la oferta del servicio generado en el proyecto.	43
2.3.	Estudio Económico-financiero	44
2.3.1.	Estimación de Costos de inversión del proyecto.	44
2.3.2.	Definición de Costos de operación y mantenimiento del proyecto.	45
2.3.3.	Flujo de caja del proyecto caso.....	49
2.3.4.	Determinación del costo de capital, fuentes de financiación y uso de fondos.	50
2.3.5.	Evaluación Financiera del proyecto (indicadores de rentabilidad o de beneficio-costeo de análisis de valor o de opciones reales).....	51
2.3.6.	Análisis de sensibilidad	53
2.4.	Estudio social y ambiental.....	55
2.4.1.	Descripción y categorización de impactos ambientales	55
2.4.2.	Definición de flujo de entradas y salidas.....	57
2.4.3.	Calculo de impacto ambiental bajo criterios p5 TM	59
2.4.4.	Calculo de huella de carbono.....	59
2.4.5.	Estrategias de mitigación de impacto ambiental	62
3.	Inicio y planeación del proyecto.....	64
3.1.	Aprobación del proyecto (Project Charter)	64
3.2.	Identificación de interesados	74

3.3. Plan de gestión del proyecto, que incluye planes subsidiarios de las áreas del conocimiento.....	75
3.3.1. Plan de gestión de alcance	75
3.3.2. Plan de gestión del cronograma	88
3.3.3. Plan de gestión del costo	92
3.3.4. Plan de gestión de calidad	95
3.3.5. Plan de recursos humanos	111
3.3.6. Plan de gestión de comunicaciones.....	125
3.3.7. Plan de gestión del riesgo	134
3.3.8. Plan de gestión de adquisiciones.....	140
3.3.9. Plan de gestión de interesados	148
4. Conclusiones y Recomendaciones.....	156
5. Referencias	157
6. Anexos.....	159
Anexo A. Estudio Financiero	159
Anexo B. Matriz P5.....	159
Anexo C. Matriz de trazabilidad de requisitos.....	159
Anexo D. Línea base de alcance	159
Anexo E. Diccionario de la WBS.....	159
Anexo F. Distribución PERT	159
Anexo G. Línea base de tiempo	159
Anexo H. Diagrama de red.....	160
Anexo I. Diagrama de Gant.....	160
Anexo J. Línea base de costos.....	160
Anexo K. Presupuesto por actividades.....	160
Anexo L. Matriz de calidad.....	160
Anexo M. Matriz de riesgos	161

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Ponderación de alternativas</i>	18
Tabla 2. <i>Marco lógico</i>	21
Tabla 3. <i>Empresas creadas a nivel nacional</i>	26
Tabla 4. <i>Comparación de servicios ofrecidos</i>	29
Tabla 5. <i>Relación de Tarifas</i>	31
Tabla 6. <i>Punto de equilibrio</i>	34
Tabla 7. <i>Costos de Inversión del proyecto</i>	44
Tabla 8. <i>Costos de operación y mantenimiento</i>	45
Tabla 9. <i>Equipo de cómputo y comunicación</i>	45
Tabla 10. <i>Muebles y Enseres</i>	46
Tabla 11. <i>Otros gastos</i>	46
Tabla 12. <i>Transporte</i>	47
Tabla 13. <i>Gastos de Nómina</i>	48
Tabla 14. <i>Presupuesto de Nómina</i>	49
Tabla 15. <i>Flujo de caja</i>	49
Tabla 16. <i>Costo del proyecto</i>	50
Tabla 17. <i>Flujo de caja Empresa LCL Cuota fija de capital</i>	51
Tabla 18. <i>Flujo de caja Empresa LCL anualidad</i>	51
Tabla 19. <i>TIR</i>	52
Tabla 20. <i>VPN</i>	52
Tabla 21. <i>Margen Neto de Utilidad</i>	53
Tabla 22. <i>Cuadro comparación Intereses (cuota fija capital vs anualidad)</i>	53
Tabla 23. <i>Escenarios</i>	54
Tabla 24. <i>Análisis de sensibilidad</i>	54
Tabla 25. <i>Identificación de aspectos e impactos ambientales</i>	55
Tabla 26. <i>Flujo de entradas y salidas</i>	57
Tabla 27. <i>Valoración matriz P5</i>	59
Tabla 28. <i>Huella de carbono – Energía</i>	60
Tabla 29. <i>Huella de carbono – Combustible</i>	62
Tabla 30. <i>Estrategias</i>	63
Tabla 31. <i>Interesados</i>	74
Tabla 32. <i>Diccionario de la WBS</i>	84
Tabla 33. <i>Distribución PERT</i>	88
Tabla 34. <i>Línea base de tiempo</i>	90
Tabla 35. <i>Línea base de costos</i>	93
Tabla 36. <i>Costos por recursos</i>	93
Tabla 37. <i>Matriz DOFA</i>	98
Tabla 38. <i>Matriz roles y responsabilidades</i>	112

Tabla 39. <i>Matriz de Competencias requeridas</i>	114
Tabla 40. <i>Matriz RACI</i>	119
Tabla 41. <i>Identificación de interesados</i>	126
Tabla 42. <i>Información a comunicar</i>	128
Tabla 43. <i>Matriz de comunicaciones</i>	133
Tabla 44. <i>Identificación de riesgos</i>	135
Tabla 45. <i>Caracterización probabilidad</i>	136
Tabla 46. <i>Caracterización impacto</i>	136
Tabla 47. <i>Relación probabilidad e impacto</i>	137
Tabla 48. <i>Criterios de decisión</i>	140
Tabla 49. <i>Criterios de desempeño</i>	142
Tabla 50. <i>Definición de las adquisiciones</i>	145
Tabla 51. <i>Cronograma de compras</i>	147
Tabla 52. <i>Identificación de interesados</i>	148
Tabla 53. <i>Matriz poder influencia – Interesados</i>	149

Índice de figuras

Figura 1. Distribución de las empresas en Colombia. Nota. Información tomada de Cámara de Comercio de Bogotá.	11
Figura 2. Árbol de problemas	14
Figura 3. Árbol de objetivos	16
Figura 4. Criterios de Calificación.....	18
Figura 5. Estructura Empresarial de Bogotá D.C. Nota. Información tomada de la cámara de Comercio de Bogotá.....	27
Figura 6. Esquema del proceso de la empresa	37
Figura 7. Proceso de contabilización	39
<i>Figura 8.</i> Mapa de Procesos	44
Figura 9. Diagrama flujo de caja. Nota. Valores expresados en pesos (COP).....	50
Figura 10. <i>Flujo de caja Empresa LCL cuota fija de capital.</i> Nota. Valores expresados en pesos (COP).51	
Figura 11. <i>Flujo de caja Empresa LCL anualidad.</i> Nota. Valores expresados en pesos (COP)	52
<i>Figura 12.</i> Estructura de descomposición del trabajo - EDT.....	83
<i>Figura 13.</i> Diagrama de Red	90
<i>Figura 14.</i> Diagrama de Gant	91
<i>Figura 15.</i> Sobrecarga de actividades.....	91
<i>Figura 16.</i> Recursos Nivelados.....	92
<i>Figura 17.</i> Curva s – Valor ganado.....	95
<i>Figura 18.</i> Estructura de desglose de riesgos	136
<i>Figura 19.</i> Matriz impacto.....	151
<i>Figura 20.</i> Matriz influencia – Dependencia	152
<i>Figura 21.</i> Matriz de temas y respuesta.....	153

Resumen

Las pequeñas empresas han sido fundamentales en el desarrollo económico de Colombia, teniendo importante impacto en la reducción de las cifras las cifras de desempleo; sin embargo, al mismo tiempo se constituyen en uno de los sectores más débiles frente a los múltiples retos que impone el ambiente globalizado actual.

Diferentes estudios muestran que el sector de las pequeñas empresas enfrenta problemas relacionados con un inadecuado manejo de las finanzas, lo que sumado a otros factores como deficiencias en capacitación, fallas en el manejo comercial, entre otros, generan fallas que en muchos casos llevan al detrimento patrimonial, y en no pocos casos al cierre de las empresas.

El producto final que se obtendrá de este proyecto, es la creación de la empresa LCL, que se dedicará a la prestación de servicios de asesorías contables, enfocada a las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá, con el ánimo de contribuir a un adecuado registro y control financiero de las operaciones que permita la presentación de información contable y financiera confiable y útil que sirva como herramienta para la adecuada toma de decisiones en las empresas.

Abstract

Small enterprises have been fundamental in the economic development of Colombia, having important impact in the reduction of the figures the unemployment figures; at the same time, they are one of the weakest sectors in the face of the multiple challenges imposed by the current globalized environment.

Different studies show that the small business sector faces problems related to an inadequate management of finances, which, together with other factors such as deficiencies in training, failures in commercial management, among others, generate failures that in many cases lead to detriment Patrimonial, and in a few cases at the closing of the companies.

The final product to be obtained from this project is the creation of the LCL company, which will be dedicated to the provision of accounting consulting services, focused on micro, small and medium enterprises in the city of Bogota, with the aim of contribute to an adequate registration and financial control of the operations that allow the presentation of reliable and useful accounting and financial information that serves as a tool for the proper decision making in companies.

Introducción

Este proyecto comprende la creación y puesta en marcha de una empresa de asesorías contables y tributarias que preste sus servicios en la ciudad de Bogotá, y cuyo esfuerzo estará dirigido a atender las necesidades de muchas empresas micro, pequeñas y medianas en lo relacionado con el adecuado registro y presentación de la información contable.

El proyecto comprende la ejecución de cuatro fases, a saber:

- **Constitución legal:** Comprende todos los trámites asociados a la creación de la empresa y formalización, entre ellos destacan la redacción de los estatutos de la empresa, registro notarial (escritura pública), registro mercantil, registro tributario, resolución de facturación, permisos para contratar, la apertura de una cuenta bancaria, la definición del portafolio de servicios que va a ofrecer. De igual manera esta etapa comprende la planeación estratégica de la empresa (definición de misión, visión, valores), el levantamiento de procesos, la elaboración de manuales de funciones y toda la documentación relacionada con los perfiles laborales requeridos para la contratación del personal que laborará en la empresa.
- **Adquisiciones:** esta etapa comprende la adquisición de los bienes físicos e intangibles requeridos para el correcto funcionamiento de la empresa. En esta etapa se realizará la adquisición de un software contable en el cual se administrará la información financiera de los clientes de la empresa; la adquisición de muebles de oficina y equipo de cómputo para los puestos de trabajo que requerirá la empresa; la selección y contratación del

equipo de trabajo que hará parte de la empresa de asesorías contables; el arrendamiento de un local comercial (oficina) en el cual tendrá su sede la empresa.

- Adecuaciones: esta etapa comprende todas las actividades relacionadas con la adecuación física de local arrendado para garantizar que este cumpla con los requisitos para la operación de la empresa de asesorías contables LCL (instalación de redes, sistema de iluminación, cableado eléctrico, ubicación de puestos de trabajo, instalación de divisiones modulares, entre otras).
- Entrega (Cierre): En esta etapa se hace la entrega al cliente de los documentos legales de la empresa, el portafolio de servicios, la planeación estratégica, los contratos de compras y de arrendamiento, los contratos de trabajo y la oficina completamente adecuada y lista para la iniciación de labores.

Objetivos del trabajo de grado

Planear la creación de una empresa de asesorías contables, siguiendo los lineamientos fijados por la Universidad Piloto de Colombia para este tipo de trabajos y atendiendo las directrices dadas por el PMI (Project Managemet Institute).

Poner en práctica los conocimientos que fueron adquiridos durante el desarrollo de las diferentes cátedras recibidas durante el desarrollo de la especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto de Colombia, mediante la aplicación de dichos conocimientos en la elaboración del presente proyecto.

1. Antecedentes

A continuación se describen los antecedentes del problema principal o necesidad que se desea resolver.

1.1. Descripción organización fuente del problema o necesidad.

Para este proyecto, la organización fuente del problema son las MiPymes. En Colombia, de acuerdo con el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004.

1.1.1. Descripción general – marco Histórico de la organización.

Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las famiempresas 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 urbano, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

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

3. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Alcaldía de Bogotá, 2004).

1.1.2. Direccionamiento estratégico de la organización.

Debido a que el problema que se pretende solucionar con este proyecto no se origina en una empresa sino en un conjunto de empresas que comparten ciertas características que permiten clasificarlas como un grupo, no se puede hablar del direccionamiento estratégico para la organización. No obstante, podemos decir que el direccionamiento estratégico es el proceso mediante el cual las empresas definen cual va a ser su visión a largo plazo y define las estrategias que implementará a fin de alcanzar sus objetivos futuros. De acuerdo con la opinión de expertos, este proceso es exitoso cuando se habla de empresas grandes, pero prácticamente al revisar las micro, pequeñas y medianas empresas, parece no ser un proceso importante. (Ardila, 2010).

1.1.3. Objetivos estratégicos de la organización.

Por tratarse de un grupo de empresas (Mypimes de la ciudad de Bogotá), no se puede abordar el tema de los objetivos estratégicos a partir de una empresa, por lo tanto, de manera general podemos afirmar que los objetivos estratégicos de las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas deben ir orientados hacia que estas se mantengan en el mercado.

1.1.4. Políticas institucionales.

Las políticas institucionales son las decisiones que se establecen por escrito y que constituyen la guía que orienta el actuar de los miembros de una organización.

1.1.5. Misión, visión y valores.

Estos tres conceptos definen de manera clara quienes son los miembros de una organización, a donde quieren ir como organización y la manera cómo va a hacer el recorrido hacia ese punto donde quieren llegar. (Marketing directo, 2016).

1.1.6. Estructura organizacional.

La estructura se refiere a un patrón de relaciones por medio de los cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. (Ardila, 2010)

1.1.7. Mapa estratégico.

El mapa estratégico es la representación gráfica de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor. El mapa estratégico tiene como objetivo principal comunicar la estrategia de la organización a todas las personas que hacen parte de ella. (Crece Negocios, 2016).

1.1.8. Cadena de valor de la organización.

La cadena de valor es una herramienta que permite realizar un análisis interno de una empresa a través de las principales actividades que le permiten generar valor. Permite identificar las fortalezas y debilidades de una empresa. (Crece Negocios, 2016)

1.2. Caso de negocio (Business case).

Constituye el diagnóstico efectuado con el propósito de dar solución a una situación particular.

1.2.1 Antecedentes del problema.

En Colombia, de acuerdo con el código de comercio en el numeral 2, artículo 19, (Código de comercio, 2016) toda persona (natural o jurídica) que sea considerada como comerciante está obligada a llevar contabilidad, sin embargo el hecho de que una persona natural no esté obligada a llevar contabilidad no quiere decir que no pueda hacerlo, pues esta constituye una herramienta de control muy importante. A pesar de lo anterior, existen personas (naturales y/o jurídicas) que no llevan un adecuado registro de sus operaciones, en algunos casos porque:

- No cuenta con los conocimientos necesarios para llevar de manera adecuada su contabilidad.
- Consideran que es un gasto incensario.
- El tamaño de su negocio no les permite contratar los servicios profesionales de un contador.
- No tiene interés.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que no llevar un adecuado registro contable de las operaciones puede traer consecuencias como:

- Dificultades para acceder a créditos, pues la información contable es indispensable para demostrar la capacidad de pago de una persona y la solidez de su negocio.
- En caso de procesos legales, la información contable puede constituirse en material probatorio del cumplimiento de obligaciones (ej. La correcta liquidación para el pago de tributos)
- El hecho de no llevar registro contable de las operaciones puede generar errores en el cálculo de obligaciones fiscales.
- La ausencia de información contable no le permite a las personas conocer claramente la situación financiera de sus negocios, lo que conlleva mala toma de decisiones y las expone a pérdidas económicas y en muchos casos al cierre de sus empresas.

Por otra parte la revista Dinero el 19 de febrero de 2015, publicó un artículo en el cual hablaron del ¿por qué fracasan las pymes en Colombia? mencionando lo siguiente:

¿En que están fallando las pymes colombianas?

Rta/ Si hay algo en lo que están fallando las pymes es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones.

Estos temas están pesando en la competitividad colombiana. No es necesario ya competir con las empresas de los países desarrollados. Empresas chinas, chilenas y brasileñas conforman ahora una fuerte barrera competitiva para las pymes nacionales. La globalización es un reto constante y estas empresas tienen una alta probabilidad de que las saquen del mercado ya que no son innovadoras. Las empresas son centros de responsabilidad social se quiera o no. Se debe ser estrategia y tener una visión a largo, tener direccionamiento estratégico, preguntarse en dónde estará la empresa en 30 años.

¿Cómo están las pymes en el país?

Rta/ Las pymes en Colombia aportan cerca del 38% del PIB total, una cifra considerablemente baja teniendo en cuenta que en algunas economías desarrolladas estas pueden participar hasta en el 50% o 60% de la producción nacional. En cuanto a los resultados de las empresas evaluadas, la tendencia es similar para todo el territorio nacional, es decir no hay diferencias regionales que condicionen las conclusiones.

Aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial (cuarto puesto a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento según la Universidad de Múnich), solamente el 50% de las mipymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.

Tramitología: A la hora de pedir trámites para apoyo financiero del gobierno para nuevos proyectos, se tornan muy engorrosos lo que impide a las pymes acercarse a nuevas ayudas. Y cuando se acercan desconfían ya que piensan que será muy costoso haciendo difícil integrarse en un ecosistema empresarial eficiente.

Relación familia-empresa: El 95% de las pymes son familiares. Esto conlleva a que una gran mayoría de las familias integren todos sus gastos (arriendo, automóvil, diario) en los gastos de

empresa. No hay diferenciación entre el ente empresarial y los gastos de la familia.

Inclusive, es posible que esto se haga a propósito para poder reducir las utilidades y que la tasa impositiva sea menor.

Alianzas estratégicas: Sin esto es difícil que la organización despegue. En Colombia hay una marcada cultura del miedo a hacer asociaciones con otras empresas u otros sectores. Aún existen “gerentes feudales” en las pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a empleados. Hace falta un perfil gerencial para hacer asociaciones (Revista Dinero, 2015).

De igual manera, la cámara de comercio de Bogotá en abril de 2015 elaboro un documento maestro de diagnóstico sobre la situación de Bogotá en el cual dice lo siguiente:

En la Figura 1 se refleja la distribución de las empresas en Colombia, donde Bogotá es la región en la que se crean cada año más empresas, en promedio 73 mil. La mayoría son microempresas, el 86%, mientras el 13% son pymes y solamente el 1% son grandes empresas, es la región donde se encuentra el mayor número de medianas y grandes empresas del país.

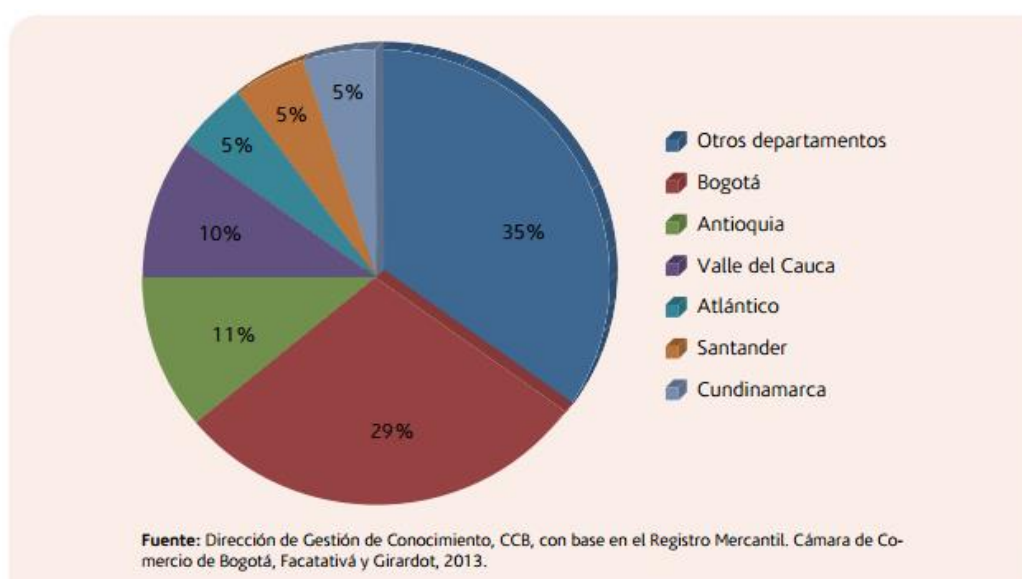


Figura 1. Distribución de las empresas en Colombia. Nota. Información tomada de Cámara de Comercio de Bogotá.

En los últimos años Bogotá ha mostrado avances importantes en su desarrollo económico. Desde hace 10 años la economía de la ciudad crece a tasas promedio anual de 4.5%, y en la actualidad (2014) la base empresarial alcanza las 324 mil empresas, es decir 6% más que en el 2013 (304 mil empresas). De igual manera, la pobreza bajó de 31.7% en 2002 a 10.3% en el 2013 y la tasa de desempleo de 8.7% en 2014, es una de la más bajas el país. Estos resultados indican que la ciudad ha consolidado condiciones favorables para la actividad empresarial y para la calidad de vida de la población (Camara de Comercio, 2015).

El periódico el Tiempo presenta un artículo en el cual realizaron el siguiente cuestionamiento:

¿Por qué razón se presenta el cierre de las empresas?

En el caso de las microempresas, los investigadores detectaron que en sus cierres incide ser "el segmento más vulnerable a los cambios del mercado". Pero también, otras razones. "Se identificó que los microempresarios no cuentan con capacitación y conocimiento en los temas administrativos y financieros".

Por su parte, los problemas que derivan en la liquidación de las pymes no están relacionados con la falta de preparación de sus emprendedores, "sino asociados en mayor proporción con la falta de liquidez, problemas con los socios y el saldo en cartera" (Periodico el tiempo, 2009).

1.2.2. Descripción del problema.

La Figura 2. Árbol de problemas, el cual representa la técnica que se utilizó para la identificación del problema principal de este proyecto "presentación inadecuada de Estados Financieros", así mismo el análisis de las causas directas e indirectas que intervienen y sus

efectos o consecuencias derivados del mismo. Este árbol de problemas facilita la identificación y organización de las causas y efectos del problema dentro del esquema.

Para este problema el cual se determinó como el principal, se identificaron las siguientes causas:

- Falta de asesoría sobre el manejo de la información contable y tributaria
- Falta de capacitación y motivación de los trabajadores
- Falta de herramientas para el control de la información financiera
- Desconocimiento de la situación financiera de la empresa
- Malos manejos de los recursos de la empresa
- Información poco confiable
- Los efectos que se identificaron derivados del problema principal fueron:
- Riesgo de liquidación de las empresas
- Mala toma de decisiones
- Imposición de multas por parte de organismos de control y fiscalización
- Pérdida de clientes
- Perdidas económicas
- Incumplimiento con proveedores

A partir de esta información se puede entender mejor la problemática que se debe resolver mediante la ejecución del proyecto y la relación de tipo causa/efecto.

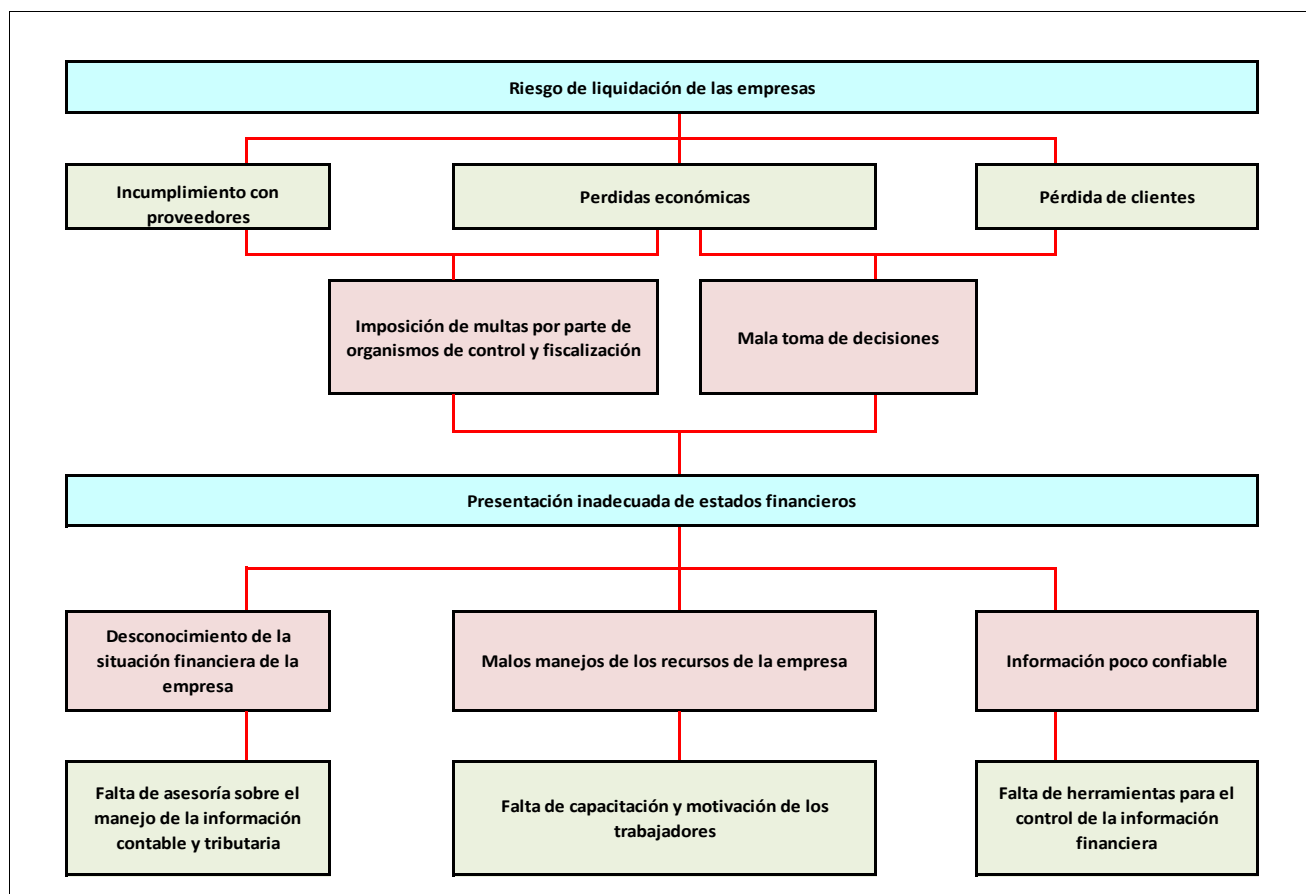


Figura 2. Árbol de problemas

1.2.3. Objetivos del proyecto.

En la figura 3. Árbol de objetivos, que es la versión positiva del árbol de problemas, en donde el problema principal se transforma en el objetivo general primordial del proyecto por cumplir “presentación adecuada y consistente de los estados financieros”.

- **Objetivo General.** Crear un mecanismo o elegir una alternativa, que contribuya al adecuado registro y control de las operaciones económicas de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá, con el fin de que estas presenten su información financiera de manera adecuada y razonable, de acuerdo con la normatividad vigente en Colombia.

Aquí los efectos se convierten en los fines que desea alcanzar el proyecto, los cuales constituyen los objetivos específicos del proyecto, los cuales son:

- Ayudar a que las empresas que se mantengan en el mercado.
- Ayudar a que las empresas cuenten con herramientas para una adecuada toma de decisiones.
- Ayudar a que las empresas incrementen el número de clientes.
- Ayudar a que las empresas obtengan ganancias económicas.
- Ayudar a que las empresas cumplan las obligaciones con sus proveedores.

Mediante la ejecución de este proyecto, se persigue el fin señalado en el árbol de objetivos, en donde el primordial es la continuidad y sostenibilidad de las empresas PYMES en el mercado, ya que estas por no llevar un adecuado control, registro de sus operaciones se ven obligadas a liquidarse durante un periodo de tiempo muy corto.

Por otra parte, las causas se convierten en los medios para poder cumplir con los objetivos, los cuales son:

- Crear una empresa de asesorías contables y tributarias, de esta manera las PYMES podrán conocer la situación financiera real de su compañía.
- Crear una empresa de selección y contratación de personal, por medio de esta opción la compañía contratara personal capacitado para desarrollar actividades requeridas.
- Desarrollar una aplicación contable, mediante esta herramienta se podrán registrar las operaciones de la compañía, para llevar un control adecuado el cual será útil para la toma de decisiones.

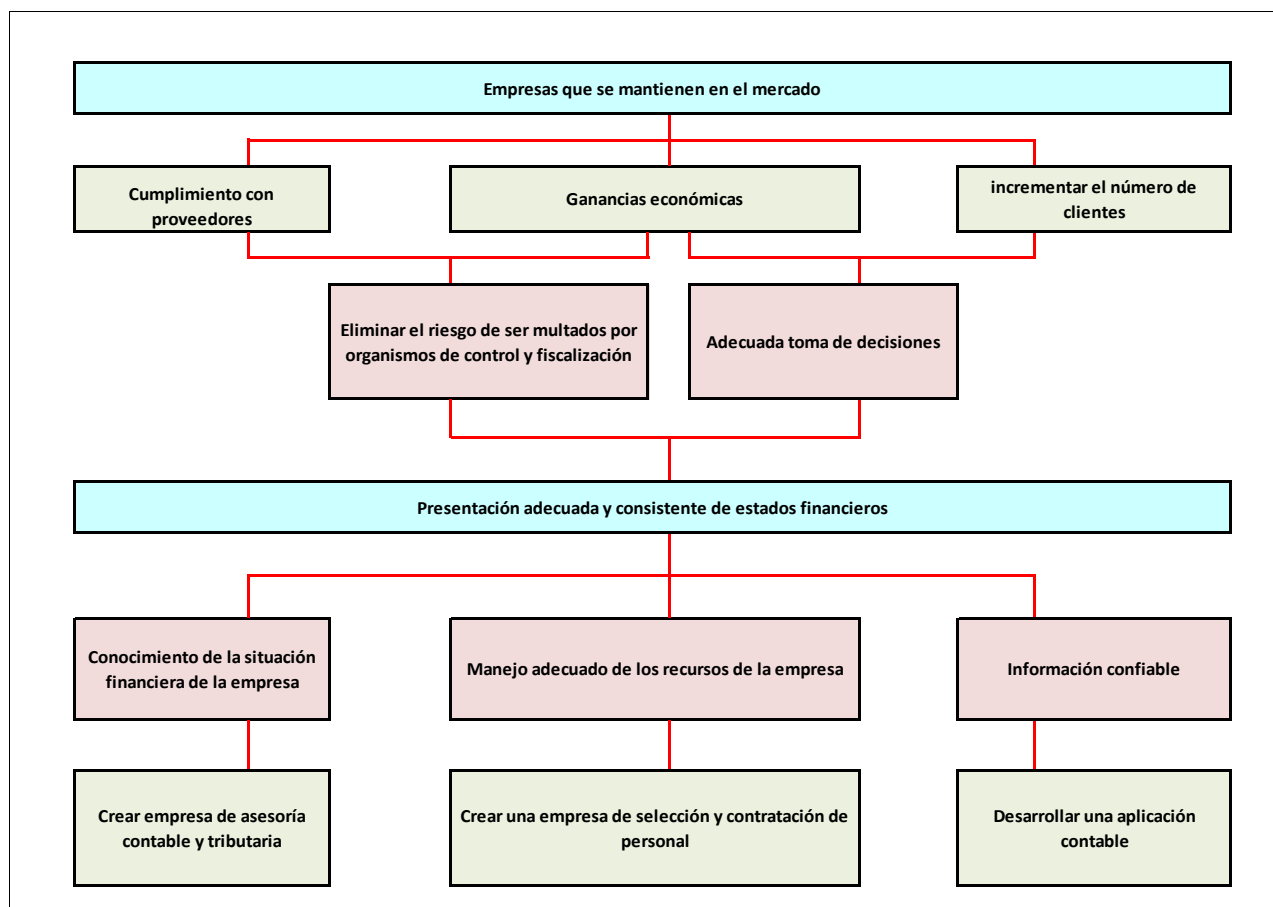


Figura 3. Árbol de objetivos

1.2.4. Descripción de alternativas.

Como proceso de cierre de la metodología de árbol de problemas – objetivos, en la Tabla 2. Marco lógico, se detalla como una herramienta que facilita la planificación de la gestión de los proyectos, en el cual se detalla el fin, el propósito, sus componentes y actividades que se encuentran dentro del proyecto. En conclusión, las actividades son las alternativas del proyecto para dar la mejor solución al problema principal. Se relacionan a continuación las alternativas que se identificaron a partir del marco lógico, que ayudaran a dar solución al problema principal “presentación inadecuada de los estados financieros”. De igual manera, se presentara el proceso de selección de la alternativa.

- Definición de alternativas:

Alternativa A: Crear una empresa de asesorías contables y tributarias

Alternativa B: Crear una empresa de selección y contratación de personal

Alternativa C: Desarrollar una aplicación contable

1.2.5. Criterios de selección de alternativas.

En la Figura 4. Criterios de calificación, se muestra la selección que se realizara teniendo en cuenta los criterios de calificación detallados, los cuales se relacionan a continuación:

- Costo: Se evaluara el presupuesto para llevar a cabo la ejecución del proyecto
- Tiempo: Se evaluara la duración que tendrá llevar a cabo la ejecución del proyecto
- Conocimiento: Se evaluara el conocimiento técnico y experticia de quien realice la ejecución del proyecto.

Para la elección de la mejor alternativa de solución, se tendrá en cuenta los criterios costo, tiempo y conocimiento los cuales se les asignara una calificación como se relaciona a continuación:

- Costo: A mayor costo la calificación será más baja, así:
 - Costo alto: La calificación será de un punto
 - Costo medio: La calificación será de dos puntos
 - Costo bajo: La calificación será de tres puntos
- Tiempo: Tiempo de realización del proyecto, a mayor tiempo la calificación será más baja, así:
 - De cero a seis meses: Se considera corto plazo su calificación será de tres puntos
 - Entre seis y 12 meses: Se considera mediano plazo, su calificación será de dos puntos
 - Mayor a 12 meses: Se considera largo plazo, su calificación será de un punto

- Conocimiento: El manejo y dominio de quien llevara a cabo la realización del proyecto, a mayor conocimiento la calificación será más alta, así:
 - Conocimiento alto: su calificación será de tres puntos
 - Conocimiento medio: su calificación será de dos puntos
 - Conocimiento bajo: su calificación será de un punto

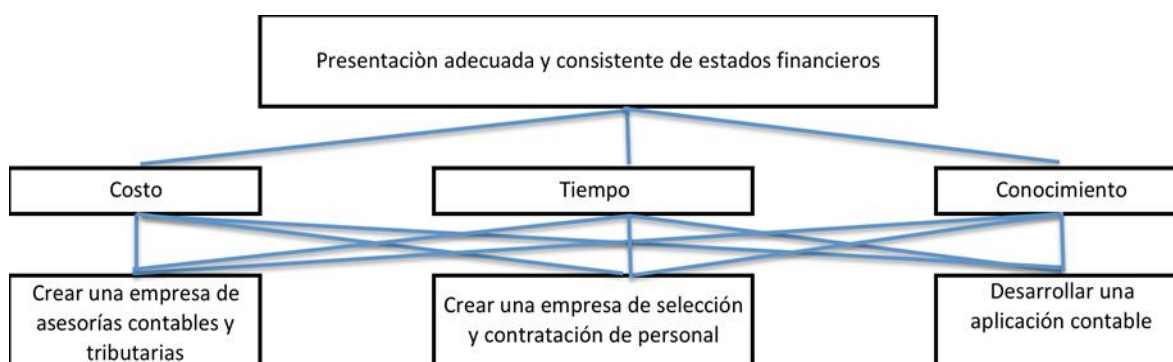


Figura 4. Criterios de Calificación

1.2.6. Análisis de alternativas.

A continuación se muestra la Tabla 1. Ponderación de alternativas, en la cual se relaciona la respectiva ponderación como método de elección de la mejor alternativa de solución:

Tabla 1. Ponderación de alternativas

Criterios	Alternativas		
	Crear una empresa de asesorías contables y tributarias	Crear una empresa de selección y contratación de personal	Desarrollar una aplicación contable
Costo	3	3	1
Tiempo	3	3	1
conocimiento	3	1	1
Total	9	7	3

1.2.7. Selección de alternativa.

Según los resultados obtenidos, se concluye que la alternativa de solución que mejor satisface la necesidad de que las empresas pymes de Bogotá lleven un adecuado registro de sus operaciones, es la alternativa A “crear una empresa de asesorías contables y tributarias”, ya que cumple con los criterios definidos.

1.2.8. Justificación del proyecto.

Este proyecto nace a partir de la necesidad que tienen las pequeñas y medianas empresas de Bogotá, de contar con una herramienta o mecanismo que le permita llevar el adecuado registro y control de sus operaciones económicas y que dicha herramienta o mecanismo le ayude a presentar de manera adecuada y razonable sus estados financieros.

1.3. Marco metodológico para realizar el trabajo de grado.

El marco metodológico definen los procesos que deben llevarse a cabo cuando se realiza un trabajo de investigación, estableciendo las herramientas que deben emplearse para solucionar de manera efectiva el problema objeto de la investigación.

1.3.1. Tipos y métodos de investigación.

El tipo de investigación que se realizara será descriptiva, la cual consiste según los métodos de investigación en “la investigación descriptiva reseña las características de un fenómeno existente. Los censos nacionales son investigaciones descriptivas, lo mismo que cualquier encuesta que evalué la situación actual de cualquier aspecto” (Salkind, 1999).

1.3.2. Herramientas para la recolección de información.

Las principales herramientas que se implementaran para el desarrollo del proyecto son las siguientes:

- Estudios realizados
- Experiencia de empresas similares
- Actas de reunión con el cliente

1.3.3. Fuentes de información.

Las fuentes primarias de consulta para el desarrollo del proyecto fueron:

- Juicio de Expertos
- PMBOOK 5ta. Edición
- Página web oficial de la Cámara de Comercio de Bogotá
- Página web oficial de la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales DIAN.
- Ley 590 de 2000.
- Ley 905 de 2004.
- Ley 1429 de 2010.
- Estatuto Tributario, artículo 499
- DANE

1.3.4. Supuestos y restricciones para el desarrollo del trabajo.

Supuestos:

- Se recibe la capacitación adecuada por parte de la universidad Piloto de Colombia, en temas relacionados con la gerencia de proyectos de acuerdo a los lineamientos del PMI.
- Se tiene conocimiento y formación en el manejo de la información contable

- Se cuenta con datos, información, antecedentes del comportamientos de las Pymes en Bogotá

Restricciones:

- El trabajo de grado se debe realizar bajo las normas APA
- Se debe incluir los anexos solicitados en el proyecto de grado
- Debe tener como guía los lineamientos del PMI

1.3.5. Marco conceptual referencial (“marco teórico relacionado con: proceso o bien o producto o resultado del proyecto formulado”)

El proyecto formulado se encuentra bajo los lineamientos y metodología del PMBOK 5ta edición.

Tabla 2. *Marco lógico.*

Responsable	Leidy Vanoy		
Nombre del proyecto	Creación de una empresa de servicios de asesorías contables		
Resumen de objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
		- Revisión de estados financieros.	- Las empresas preparan y presentan estados financieros
Empresas que se mantienen en el mercado	Años de funcionamiento de la empresa	- Presentación de información tributaria	- La empresa se encuentra registrada ante la DIAN
		- Consulta de estado del Rut de las empresas en la Dian	

Continúa Tabla 2.

Viene Tabla 2.

Marco Lógico			
Resumen de objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Propósito			
Presentación adecuada consistente de Estados Financieros	Estados financieros de las empresas firmados por contador público y/o revisor fiscal	Revisión de Estados Financieros: - Balance General - Estado de Resultados - Estado de cambios en el patrimonio - Estado de Flujo de efectivo	- Existe una herramienta contable para el registro de las operaciones de la empresa - La información presentada por las empresas es razonable con su realidad económica - Existe un contador que certifica el registro de las operaciones
Componentes			
- Conocimiento de la situación financiera de la empresa - Manejo adecuado de los recursos de la empresa	- La empresa prepara y presenta información contable - Cumplimiento de obligaciones financieras - Cumplimiento de las obligaciones que las empresas tengan con sus clientes - Cumplimiento de las obligaciones que las empresas tengan con sus Proveedores	Revisión de Estados Financieros: - Balance General - Estado de Resultados - Estado de cambios en el patrimonio - Estado de Flujo de efectivo Análisis de razones financieras: - Razón Corriente	- La información financiera refleja fielmente la operación del ente económico. - La información financiera se prepara atendiendo conforme la normatividad vigente en el país en materia contable. - Se cuenta con los conocimientos necesarios para hacer una adecuada interpretación de indicadores financieros

Continúa Tabla 2.

Viene Tabla 2.

Marco Lógico			
Resumen de objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para cancelar obligaciones de corto plazo - Capacidad para realizar inversiones temporal 	<ul style="list-style-type: none"> - Prueba Acida - Capital Neto de trabajo - Rotación de inventarios - Rotación de cartera - Rotación de activos 	
- Información confiable	- La empresa prepara y presenta su información acorde con la técnica contable	- Ejecución de auditorías financieras	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene conocimiento sobre requerimientos de carácter técnico y legal en relación al registro de la información contable. Todos los hechos económicos de la empresa fueron registrados en la contabilidad.
Actividades			
- Crear una empresa de asesoría contable y tributaria	- Constitución Legal de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de documentación de la empresa: - Escritura Pública - RUT - Registro en cámara de comercio Verificación de documentación de la empresa: 	<ul style="list-style-type: none"> - Se adelantaron todos los trámites legales para la constitución de la empresa - No existen cambios normativos que afecten la creación de la empresa
- Crear una empresa de selección y contratación de personal capacitado en temas contables, con perfil de profesionales, técnicos y auxiliares.	- Constitución Legal de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Escritura Pública - RUT - Registro en cámara de comercio 	<ul style="list-style-type: none"> - Se adelantaron todos los trámites legales para la constitución de la empresa - No existen cambios normativos que afecten la creación de la empresa

Continúa Tabla 2.

Viene Tabla 2.

Marco Lógico			
Resumen de objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	- Entrega de una Herramienta contable que cuenta con los siguientes módulos:	- Levantamiento de pruebas de la herramienta.	- Se tiene conocimiento en desarrollo de software.
- Desarrollar una aplicación contable para ayudar a las empresas a llevar un adecuado registro de sus operaciones.	* Clientes	- Acta de entrega y recibido a satisfacción.	- Se tiene conocimiento sobre los requisitos técnicos y legales asociados al debido registro de las operaciones económicas.
	* Proveedores		
	* Contabilidad	- Revisión de manuales de usuario	
	* Parámetros		
	* Nómina		
	* Inventarios		

2. Estudios y Evaluaciones

A continuación se detallan los estudios efectuados para la ejecución del proyecto.

2.1. Estudio de Mercado

El estudio de mercado es un proceso de recolección y análisis de datos e información acerca de sus posibles clientes, competidores y el mercado donde se desarrollara el proyecto.

2.1.1. Población.

La población interesada en adquirir los servicios que ofrecerá la empresa LCL son las empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá y que sean a su vez Pymes. Establecidas así de acuerdo con el artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004, el cual establece lo siguiente:

Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las famiempresas 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 urbano, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Mediana empresa:

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Alcaldía de Bogotá, 2004).

En la Tabla 3. Empresas creadas a nivel nacional, el ministerio de industria y turismo determino las empresas que se encuentran creadas, aquí se puede evidenciar la cantidad de micro pequeñas y medianas empresas que podrían ser clientes de la empresa LCL. (Ministerio de Industria y Comercio, s.f.).

Tabla 3. *Empresas creadas a nivel nacional*

Tamaño de empresa	No. de Empresas	Participación
MICROEMPRESAS	596.100	91.9%
PEQUEÑA	21.249	6.2%
MEDIANA	5.365	1.5%
GRANDE	6.083	0.5%
TOTAL	628.797	100%

Nota. Información tomada de Ministerio de Industria y Comercio

Por otra parte en el 2012 en un informe de la superintendencia de sociedades en el cual tomo datos de la cámara de comercio de Bogotá en el cual se evidencio que la PYMES tienen una gran participación en las empresas creadas en Bogotá como se evidencia a continuación:

Según la distribución de las empresas por organización jurídica, el 53% de las empresas activas en 2012 están compuestas por personas naturales y el 47% por personas jurídicas. En la composición del tejido empresarial predominan las microempresas de personas naturales (61%). Entre las empresas creadas como sociedades, se destaca la mayor participación de las sociedades por acciones simplificadas -SAS- (21%) y las sociedades limitadas (12%). Estructura empresarial

de Bogotá D.C 2012 Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá En la estructura empresarial de la Región, además de una amplia base de microempresas (87%) se encuentra el mayor número de pequeñas y medianas empresas Pymes (41.323) y grandes empresas (3.094) del país, como se muestra en la Figura 5. Estructura Empresarial de Bogotá D.C.

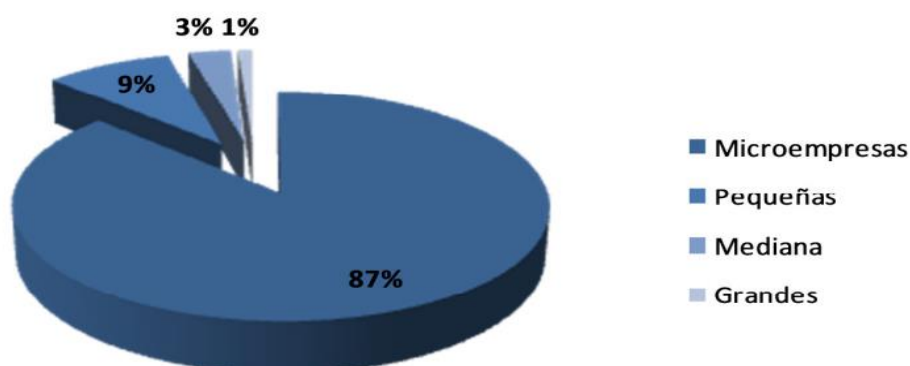


Figura 5. Estructura Empresarial de Bogotá D.C. Nota. Información tomada de la cámara de Comercio de Bogotá.

En la estructura empresarial de la Región, además de una amplia base de microempresas (87%) se encuentra el mayor número de pequeñas y medianas empresas Pymes (41.323) y grandes empresas (3.094) del país. (Supersociedades, s.f.)

2.1.2. Dimensionamiento demanda.

De acuerdo al Decreto único reglamentario 2420 de 14 de diciembre de 2015 y Decreto 2496 de 23 de diciembre de 2105 expedido por el Ministerio de Industria y turismo, por medio del cual se unificaron las normas de contabilidad y de información financiera, lo cual afecta a las pymes en Colombia generando la necesidad de elaborar su información financiera, lo que hace que las empresas de asesorías contables se vean beneficiadas, más aun con el crecimiento en los últimos años de las Pymes no solo en Bogotá sino en Colombia. Para la cámara de comercio de Bogotá

este tema no le es indiferente, por este motivo realizo las siguientes recomendaciones de cara concientizar a las empresas en el manejo de su información contable y financiera:

“Luego de allanar un camino importante en la convergencia hacia el nuevo marco técnico financiero NIIF, cumpliendo con las tareas del periodo de preparación obligatoria que termina con la emisión del Estado Financiero de Apertura; los empresarios y sus equipos financieros y contables deben ahora hacer la implementación de la normatividad internacional en la práctica diaria, en el ejercicio cotidiano de la actividad económica. Se acuñan entonces términos como “obligación de llevar doble contabilidad” o “contabilidad de doble propósito”, aparece en el escenario el libro fiscal y aduanero reglamentado por el Decreto 2548 de diciembre de 2014, y con él todas las dudas relacionadas con la forma en que prepararemos la información contable, financiera y tributaria a partir de enero de 2015, periodo en que iniciamos el periodo de convergencia y que finaliza con la emisión de los estados financieros comparativos en COLPCGA y NIIF de fecha 31 de diciembre de 2015, fecha a partir de la cual el proceso contable deberá realizarse con base en los marcos normativos internacionales, según el tipo de empresa.

Indiscutiblemente nos encontramos en el camino a insertarnos con técnica e información financiera globalizada en una economía ya globalizada. Sabemos que todas las pymes en nuestro país requieren estar en continua capacitación para la transición al “camino a un idioma universal financiero” asegurando el cumplimiento de la norma local Decreto 3022 de 2013, que nos ayude a entender que la contabilidad tiene como uno de sus propósitos fundamentales el permitirnos ser competitivos, que en la actualidad hace de la profesión contable una profesión global y representa una

oportunidad para expandir los horizontes del ejercicio y por ello se crea la necesidad de capacitarse y certificarse por un organismo de acreditación internacional”. (Cámara de Comercio Bogotá, s.f.)

2.1.3. Dimensionamiento oferta.

En la ciudad de Bogotá existe gran cantidad de empresas dedicadas a prestar servicios de asesorías contables teniendo en cuenta el volumen de PYMES existentes pero ninguna de ellas ofrece adicionalmente capacitaciones en temas diferentes al ámbito contable.

Algunas de las empresas de asesoría contable enfocadas para PYMES en Bogotá son las siguientes:

- Ceac
- Ático Asesores
- Pwc
- Sempreg
- AE Contabilidad
- Asecorp
- CJR Consultores
- Gutiérrez Márquez Asesores S.A.S.

Teniendo en cuenta los servicios que ofrecen estas empresas se procedió a comparar frente a los ofrecidos por la empresa LCL, los cuales se relacionan en la Tabla 4. Comparación de Servicios ofrecidos.

Tabla 4. *Comparación de servicios ofrecidos*

Servicios LCL	Servicios Otras empresas de asesorías contables en la ciudad de Bogotá
* Elaboración, revisión y firma de declaración de renta.	* Elaboración, revisión y firma de declaración de renta.

Continúa Tabla 4.

Viene Tabla 4.

Servicios LCL	Servicios Otras empresas de asesorías contables en la ciudad de Bogotá
* Elaboración, revisión y firma de declaración de retención en la fuente.	* Elaboración, revisión y firma de declaración de retención en la fuente.
* Elaboración, revisión y firma de declaración de IVA.	* Elaboración, revisión y firma de declaración de IVA.
* Elaboración, revisión y firma declaración de industria y comercio.	* Elaboración, revisión y firma declaración de industria y comercio.
* Asesoría tributaria.	* Asesoría tributaria.
* Asesoría en respuestas a requerimientos de Entes de control.	* Asesoría en respuestas a requerimientos de Entes de control.
* Elaboración de recursos tributarios.	* Elaboración de recursos tributarios.
* Elaboración de proyectos de corrección de declaraciones tributarias.	* Elaboración de proyectos de corrección de declaraciones tributarias.
* Elaboración de certificaciones sobre aspectos tributarios.	* Elaboración de certificaciones sobre aspectos tributarios.
* Elaboración de estudios sobre planeación tributaria.	* Elaboración de estudios sobre planeación tributaria.
* Requerimientos especiales.	* Requerimientos especiales.
* Planeación tributaria.	* Planeación tributaria.
* Cumplimiento en la presentación de obligaciones tributarias.	* Cumplimiento en la presentación de obligaciones tributarias.
* Asesoría a los socios, accionistas y demás personas naturales en temas financieros y contables	* Asesoría a los socios, accionistas y demás personas naturales en temas financieros y contables
* Outsourcing tributario.	* Outsourcing tributario.
* Precios de transferencia Asesoría cambiaria y aduanera.	* Precios de transferencia Asesoría cambiaria y aduanera.
* Asesoría Auditoría y Diagnóstico Tributario	* Asesoría Auditoría y Diagnóstico Tributario
* Impuestos Nacionales y Municipales	* Impuestos Nacionales y Municipales
* Declaraciones de Renta	* Declaraciones de Renta
* Información Exógena (Medios Magnéticos)	* Información Exógena (Medios Magnéticos)
* Devoluciones y Compensaciones	* Devoluciones y Compensaciones
* Acuerdos de pago sobre impuestos	* Acuerdos de pago sobre impuestos
* Recursos en Vía Gubernativa	* Recursos en Vía Gubernativa
* Outsourcing tributario	* Outsourcing tributario
* Respuesta a requerimientos de las autoridades de fiscalización	* Respuesta a requerimientos de las autoridades de fiscalización
* Revisoría fiscal	* Revisoría fiscal
* Asertoria en temas varios	

2.1.4. Competencia – Precios.

Para los precios de los servicios de las empresas dedicadas al manejo de la información contable, en el artículo 46 de la ley 43 de 1990 se menciona que podrán fijar sus honorarios de acuerdo a la capacidad científica y/o técnica de la tarea que se requiera realizar.

Con el fin de establecer unos parámetros mínimos de cobro el concejo técnico de contaduría pública en el 2009 realizo una tabla en la cual se establecieron las siguientes tarifas, tal como se observa en la Tabla 5. Tarifas (Comunidad contable, s.f.).

Tabla 5. *Relación de Tarifas*

Área de contabilidad de costos	Nº de salarios mínimos
Análisis de costos	8
Prácticas y procesos relacionados con Inventarios Físicos	8
Estudio de planificación de compras	8
Elaboración y preparación de contabilidad de costos	10
Elaboración de estados de costos, certificaciones y dictámenes	12
Evaluación de eficiencia en los procesos productivos	15
Elaboración de manuales de costos	20
Diseño de sistemas de costos y control de inventarios	60

Continúa Tabla 5.

Viene Tabla 5.

Área contable y financiera	Nº de salarios mínimos
Elaboración y suscripción de Certificados de Ingresos	3
Certificación de Estados Financieros	3
Dictamen de Estados Financieros	3
Opiniones Profesionales distintas del Dictamen	3
Revisión y suscripción de Estados Financieros	3
Verificación de Estados Financieros	3
Comprobaciones de Estados Financieros	3
Análisis de Estados Financieros	5
Análisis verticales y horizontales financiero / contables y presupuestales	5
Revisión de procesos financieros	5
Revisión de procesos contables	5
Asesoría financiera y de tesorería	5
Asesoría Contable	8
Trabajos de compilación	8
Actualización Contable	10
Preparación, elaboración y revisión de estados financieros, del sistema de información contable, de libros de contabilidad y actividades conexas	12
Manejo integral de la contabilidad	12
Estudio de planificación de utilidades	12
Elaboración de Presupuestos	12
Análisis y evaluación de Cartera	15
Saneamientos contables o depuraciones de cuentas contables y financieras	20
Organización e implementación de sistemas contables	20
Asesoría en portafolio de Inversiones y mercado de capitales	20
Evaluación de proyectos y análisis de Factibilidad	40
Valoración de empresas	50

Continúa Tabla 5.

Viene Tabla 5.

Área administrativa	Nº de salarios mínimos
Elaboración de reglamentos	20
Elaboración de manuales de normas, procedimientos y funciones	40
Elaboración de estudios de mercado y/o competitividad.	40
Otras Áreas	Nº de salarios mínimos
Registro y actualización en cámara de comercio	2
Registro y actualización en entidades de vigilancia y control	2
Peritajes de distinta índole	8
Asesoría en disolución y liquidación de compañías	12
Revisión de procesos de liquidación y rendición de cuentas	12
Asesoría en procesos de fusión de sociedades	12
Asesoría en procesos de transformación de sociedades	12
Asesoría en procesos concordatarios	12
Exámenes de cumplimiento de contratos estatales en el orden contable y financiero	20
Actividades atinentes al examen, análisis y revisión de empréstitos internacionales y operaciones con la banca multilateral	20
Examen, análisis y revisión de concesiones estatales y regalías.	40
Procesos de "Due Diligence".	40
Remuneración mínima por cargo desempeñado por contrato laboral	Nº de salarios mínimos
Jefe de Contabilidad	5
Jefe de Presupuestos	5
Jefe de Cartera y Cobranzas	5
Jefe de Compras	5
Jefe de Costos	7
Jefe de Control Interno	8
Auditor Interno	8
Docente Universitario, Facultad de Contaduría (Pregrado)	8
Director de Impuestos	10
Director de Tesorería	10
Director de Almacenamiento e Inventarios	10
Director de Organización y métodos	10
Director de Departamento de Investigación Contable	12
Contralor	12
Revisor Fiscal	15
Gerente Financiero	15
Gerente Administrativo	15
Vicepresidente Financiero	20
Decano de Facultad de Contaduría	20

2.1.5. Punto de equilibrio oferta – demanda

Como se puede evidenciar el punto de equilibrio va disminuyendo al pasar los años en razón a que se disminuyen los gastos financieros con los cuales se realizó el proyecto y se aumentaron

las unidades de acuerdo a las estimaciones de ventas, esto se evidencia en la Tabla 6. Punto de equilibrio.

Tabla 6. *Punto de equilibrio*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
+ Precio Vta. Unitario	9.600.000,00	10.368.000,00	11.197.440,00	12.317.184,00	13.672.074,24	15.312.723,15
- Costo Variable Unitario	8.314.366,60	8.646.941,26	8.992.818,91	9.352.531,67	9.726.632,94	10.115.698,26
= Margen de Contribución	1.285.633,40	1.721.058,74	2.204.621,09	2.964.652,33	3.945.441,30	5.197.024,89
+ Costos Fijos	116.076.122,90	118.943.090,73	120.977.591,02	123.230.581,38	125.706.396,69	128.438.217,53
/ Margen de Contribución	1.285.633,40	1.721.058,74	2.204.621,09	2.964.652,33	3.945.441,30	5.197.024,89
= Punto de Equilibrio	90	69	55	42	32	25

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

2.2. Estudio Técnico

El estudio técnico se realiza una vez se haya efectuado el estudio de mercado, con el fin de obtener la base para el cálculo financiero y económico del proyecto que se desea realizar. El estudio técnico debe mostrar las maneras como se elabora el producto o servicio para esto se debe precisar el proceso de elaboración.

2.2.1 Diseño conceptual del proceso o bien o producto.

Proceso de producción del bien o servicio. El proceso a implementar consiste en el registro contable de las operaciones económicas que realizan los clientes de la empresa; y el

procesamiento y presentación de las obligaciones tributarias derivadas de la ejecución del objeto social de aquellos.

Entradas del proceso: Las entradas de proceso son los documentos que soportan las diferentes operaciones realizadas por los clientes de la empresa, y son estos los responsables de que la empresa disponga de dichas entradas, así como de la calidad y completitud de estas entradas.

Proceso: Aplicación del conocimiento profesional para el procesamiento contable de la información suministrada por el cliente.

Salidas: Como resultado de la ejecución se obtienen los informes contables, que muestran de manera resumida la situación económica del cliente, a una fecha determinada.

- Tipo de proceso

Para definir el tipo de proceso que se obtendrá a partir de la ejecución del proyecto es conveniente consultar acerca de la clasificación de los sectores productivos; para esto, se tomó como referencia la definición dada por el Banco de la República. De acuerdo con el banco de la república la actividad económica se divide en sectores, estos sectores se conforman por actividades que comparten características comunes. Estos sectores de acuerdo a la definición económica clásica son:

Sector primario o agropecuario: En este sector sus productos se obtiene directamente de la naturaleza y en ellos no existe ningún tipo de transformación; las actividades más representativas de este sector son la agricultura, ganadería, pesca entre otros.

Sector secundario o industrial: Comprende aquellas actividades en las que se produce transformación de materias primas para la producción de bienes o mercancías.

Sector terciario o de servicios: Incluye todas aquellas actividades que no producen un producto tangible, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Forman parte de este sector entre otros, el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, servicios financieros, comunicaciones, educación, servicios profesionales, el gobierno. (Banco de la Republica, s.f.)

De acuerdo con lo anterior, el proceso a obtener del proyecto se ubica dentro de los procesos que se desarrollan en el sector de servicios; lo anterior, en razón a que el objeto del proyecto es la creación de una empresa que preste servicios (profesionales) de asesoría contable y tributaria.

Ahora bien, de acuerdo con la teoría sobre mercadotecnia de servicios los procesos en el sector servicios pueden clasificarse en cuatro tipos de acuerdo a la naturaleza del servicio:

1. Acciones tangibles para los cuerpos de las personas, como la transportación en una aerolínea, un corte de cabello o una cirugía (procesamiento de personas). Los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados de dicho servicio.

2. Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas, como carga aérea, podado del césped y servicios de conserjería (procesamiento de posesiones). En estos casos, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente esté presente.

3. Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas, como difusión por radio y televisión y educación (procesamiento del estímulo mental). En este caso, los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar ya sea en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectada por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.

4. Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles, como seguros, banca de inversiones y consultaría (procesamiento de información). Para estos servicios, la participación directa del cliente puede no ser necesaria (por lo menos en teoría) una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio. (Dorfsman, 1997)

Para el caso de la empresa de servicios de asesoría contable, sus procesos corresponden a los del cuarto grupo (procesamiento de información).

En la Figura 6. Esquema de proceso para la empresa, se muestra el proceso de la empresa de asesoría contable para pequeñas y medianas empresas.

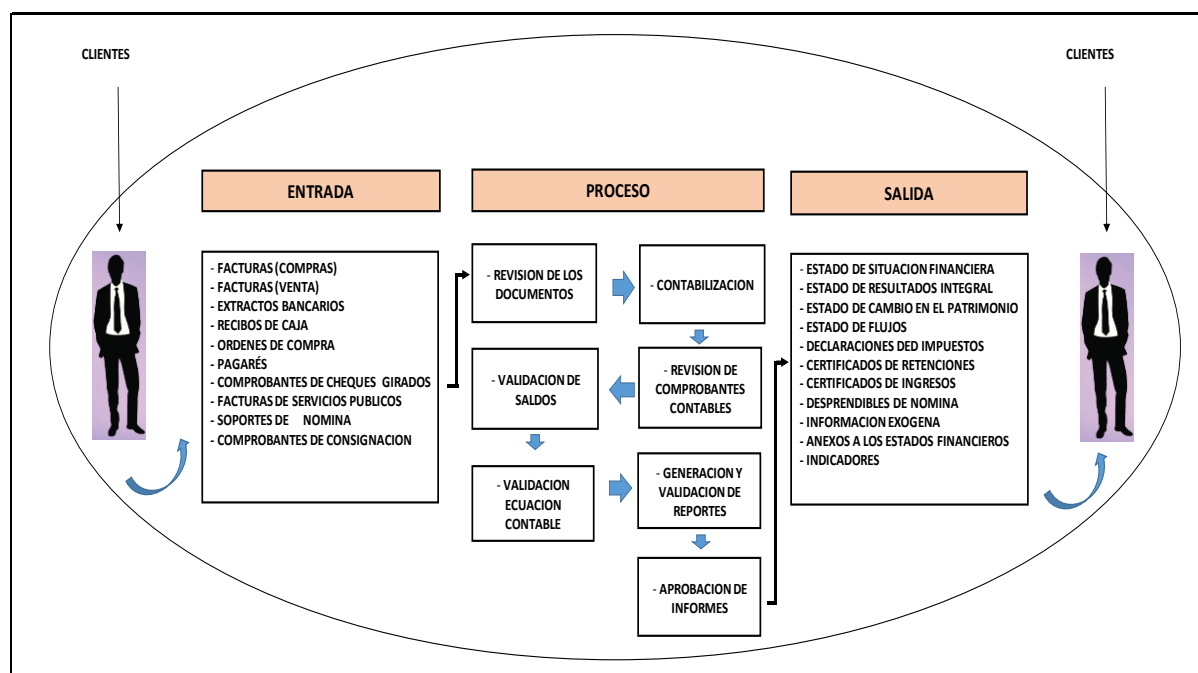


Figura 6. Esquema del proceso de la empresa

2.2.2. Análisis y descripción del proceso o bien o producto o resultado que se desea obtener o mejorar con el desarrollo del proyecto.

Función de producción

La función de producción se refiere a la relación existente entre un producto y la combinación de los diferentes factores que se utilizaron para obtenerlo.

Diagrama de flujo del proceso. La Figura 7. Proceso de contabilización, relaciona las entradas, los procesos y las salidas de la contabilización del proyecto.

Entradas del proceso: Las entradas de proceso son los documentos que soportan las diferentes operaciones realizadas por los clientes de la empresa, y son estos los responsables de que la empresa disponga de dichas entradas, así como de la calidad y completitud de estas entradas.

Proceso: Aplicación del conocimiento profesional para el procesamiento contable de la información suministrada por el cliente.

Salidas: Como resultado de la ejecución se obtienen los informes contables, que muestran de manera resumida la situación económica del cliente, a una fecha determinada.

2.2.3. Análisis ciclo de vida del producto o bien o servicio o resultado

(EcoIndicador 99, ISO 14040/44/TR14047 y PAS 2050).

Dadas las características del proyecto, y el tipo de negocio resultante de la ejecución (empresa de asesoría contable y tributaria), los efectos de las actividades del mismo tienen un bajo nivel de afectación al medio ambiente. No obstante lo anterior, tanto en la fase de ejecución del proyecto como durante el funcionamiento de la empresa de asesorías contables, se debe implementar un plan de manejo para los materiales que propenda al consumo responsable. Dicho plan debe ir en concordancia con la regla de las 3R (Reducir, reutilizar, reciclar).

Reducir: Reducir la cantidad de bienes y energía consumidos para disminuir su impacto de en el medio ambiente.

Reutilizar: Consiste en darle más de un uso a un mismo producto, ya sea reparándolo para darle nuevamente su uso original, o dándole un uso diferente al inicial.

Reciclar: Consiste en aplicar un proceso de transformación a materiales usados o para hacerlos nuevamente utilizables. (Greenpeace, s.f.).

De igual manera se realizó el análisis de la huella de carbono, midiendo para cada una de las etapas del proyecto el consumo de energía y el consumo de combustible, con el propósito de conocer en cuál de ellas el proyecto produce mayor afectación al ambiente; y, de esta manera poder plantear acciones tendientes a reducir los niveles de emisión de dióxido de carbono, este análisis se encuentra dentro del estudio de sostenibilidad el cual se desarrolló más adelante.

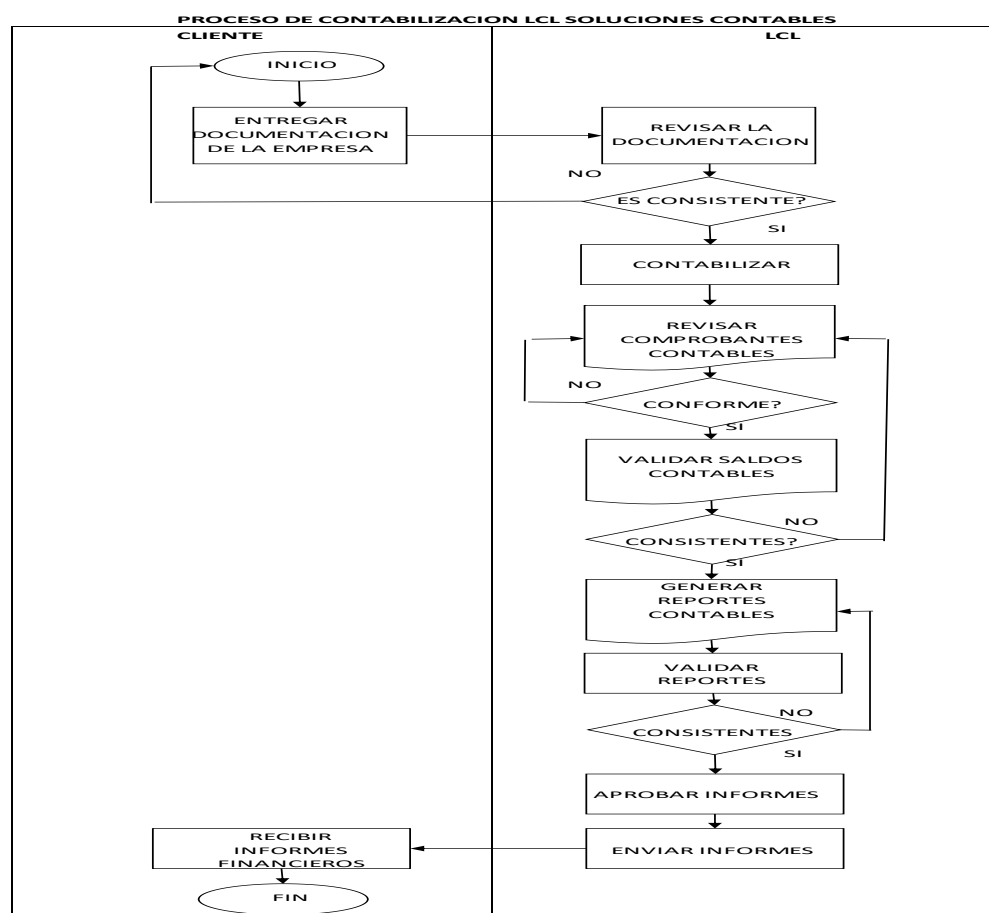


Figura 7. Proceso de contabilización

2.2.4. Definición de Tamaño y Localización del proyecto.

-Tamaño del proyecto - capacidad de producción

En su etapa inicial (puesta en marcha) la empresa prestará servicios a veinte clientes (pymes). Se estima que a partir del segundo mes de funcionamiento aumente el número de clientes en cinco por ciento mensual.

-Localización del proyecto

Macro-localización

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Bogotá y tendrá su sede en una oficina que prestará el patrocinador para tal fin, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá.

Como parte del proyecto, se requiere arrendar una oficina en la cual funcione la empresa de servicios de asesoría contable y tributaria, la cual debe estar ubicada en el sector de chapinero entre la calle 45 y la calle 72; y entre la carrera 7 y la carrera 17.

Micro-localización

La oficina del proyecto se encuentra ubicada en la carrera en el sector de San Martín en la carrera 7 N° 31A – 36.

Para la empresa de servicio contables se planea arrendar una oficina, la cual deberá estar ubicada en la localidad de Chapinero, en el sector comprendido entre la calle 45 y la calle 72, y entre la carrera séptima y la avenida Caracas.

Los criterios tenidos en cuenta para la selección de esta localidad son:

Ubicación: La localidad de Chapinero está ubicada en la zona nororiental de la ciudad. Es un punto central para el acceso desde cualquier parte de la ciudad. Cuenta con importantes vías de acceso. La localidad es una zona de gran actividad comercial y funcionan muchas oficinas. Se

extiende a lo largo de la Avenida Caracas y de la carrera 13 y cuenta con el servicio de transporte público de Transmilenio por la avenida Caracas y por la carrera séptima.

Vías de acceso: La localidad de Chapinero cuenta con importantes vías de acceso principales, como:

-Carrera séptima: que recorre la ciudad de norte a sur. En su recorrido por el casco urbano la ciudad cruza las localidades de Usaquén, Chapinero, Santafé, La Candelaria y San Cristóbal, en esta última termina su trazado en la avenida Primero de Mayo, en el barrio Veinte de Julio.

-Avenida Caracas: Arteria vial que recorre la ciudad de Bogotá de Norte a Sur. En el sur la vía inicia en la localidad de Usme, con el nombre de carretera a Usme, en la entrada al Puente al Llano. Continúa hacia el norte y en el sector del Portal de Usme, alterna su nombre con el de Troncal Caracas, sigue por las localidades de Tunjuelito, Rafael Uribe Uribe, Antonio Nariño, Los Mártires, Santa Fe, Teusaquillo, Barrios Unidos y Chapinero, hasta la calle 92, donde cambia de morfología y sigue su trayecto hasta el sitio de La Caro (Municipio de Chía) con el nombre de Autopista Norte.

-Carrera 13: Importante vía de la capital colombiana que recorre la ciudad de norte a sur, iniciando su trazado en la en el sector de Chapinero a la altura de la calle 67 donde recoge el tráfico que viene del norte por las carreras 7 y 11, continua su recorrido hacia el sur de la ciudad hasta la altura de la calle 26 en el centro de Bogotá, donde desemboca en la carrera 10.

-Calle 72: Importante vía que recorre la ciudad de Bogotá de oriente a occidente en su zona norte.

-Calle 63: Esta avenida recorre la ciudad de este a oeste. Tiene dos calzadas y baja desde la carrera séptima en el sector de Chapinero hasta el Jardín Botánico a la altura de Avenida Constitución).

-Calle 45: Esta importante vía recorre la ciudad en sentido oriente – occidente, inicia en la carrera séptima y desciende hasta la carrera 30.

2.2.5. Requerimiento para el desarrollo del proyecto (equipos, Infraestructuras, personal e insumos).

Para desarrollar el proyecto, se requiere:

-Equipos: La ejecución del proyecto requiere una inversión inicial de dos equipos de cómputo y una impresora.

-Tecnológicos: Se requiere contar con acceso a internet.

-Mano de obra: Dado el tamaño del proyecto, se requiere de pocas personas para su ejecución. Se contratará inicialmente:

- Un director de proyecto, quien debe tener conocimientos sólidos en temas contables.
- Un auxiliar para el proyecto. Para este cargo no se requiere contar con un perfil profesional muy alto, sus tareas estarán dirigidas al cumplimiento de diferentes encargos hechos pro el director del proyecto, tales como manejo de archivo, elaboración de documentos, realización de cotizaciones, entre otros.
- Un asesor, quien deberá tener conocimientos en aspectos contables. Preferiblemente recién graduado en contaduría pública. Este profesional se contratará por prestación de servicios, y su tarea estará dirigida principalmente a la elaboración de la estructura organizacional de la empresa de asesorías contables (misión, visión, principios, valores), manuales de funciones, documentación de procedimientos, entre otros.

-Locaciones: Se requiere disponer de un lugar, donde funcione la oficina del proyecto, en la que haya espacio suficiente para disponer dos puestos de trabajo en los que puedan ubicarse el director de proyecto y el auxiliar para el desarrollo de sus actividades.

-Insumos: Se requiere contar con elementos de papelería (hojas, esferos, lápices, otros).

2.2.6. Mapa de procesos de la organización con el proyecto implementado.

Los procesos a ejecutar por la empresa de asesorías contables se clasifican en tres grupos: Procesos de gestión: Corresponde a los procesos que define la dirección de la organización, los cuales determinan la operación de la empresa y que persiguen la generación de valor para los clientes y para la organización. Estos procesos generan información que sirve como insumo para el proceso de toma de decisiones de la compañía, así como para la definición de estrategias.

Procesos operativos: Corresponde a los procesos relacionados directamente con la prestación del servicio.

Procesos de soporte: Son aquellos procesos necesarios para garantizar la ejecución de las actividades que conforman los procesos operativos.

La Figura 8. Mapa de procesos, ilustra el proceso de la empresa de asesorías contables una vez sea ejecutado el proyecto.

2.2.7. Técnicas de predicción (cuantitativa, cualitativa) para la producción del bien y la oferta del servicio generado en el proyecto.

La técnica de predicción que se utilizara en el proyecto, es la técnica de predicción lineal; los ingresos futuros del proyecto se estiman a partir de datos de estudios anteriores y proyecciones estimadas.

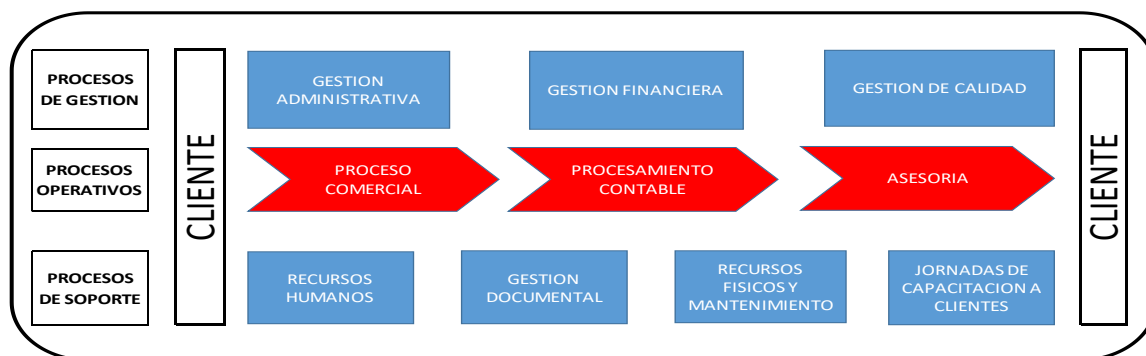


Figura 8. Mapa de Procesos

2.3. Estudio Económico-financiero

El estudio económico financiero muestra la viabilidad del proyecto y del desarrollo del mismo a futuro.

2.3.1. Estimación de Costos de inversión del proyecto.

En la Tabla 7. Costos de inversión del proyecto, se muestra el cálculo del costo de inversión, para el desarrollo del proyecto, en el cual se invertirá en cinco computadores y una impresora multifuncional, dos de ellos junto con la impresora se adquirirán al inicio del proyecto y los demás en el último mes del proyecto a fin de ser entregados como parte del producto de creación de la empresa LCL.

Tabla 7. Costos de Inversión del proyecto

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
-Equipo de Cómputo y Comunicación	2,500,000	0	0	0	0	3,000,000
-Muebles y Enseres	1,000,000	0	0	0	0	3,180,000
Total Equipo de Cómputo y Muebles	3,500,000	0	0	0	0	6,180,000

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

2.3.2. Definición de Costos de operación y mantenimiento del proyecto.

En la Tabla 8. Costos de operación y mantenimiento, para cada mes se tiene presupuestado una reserva de \$100,000 para cubrir otros gastos (gastos varios) que requiera el proyecto (autenticaciones, fotocopias y otros)

Tabla 8. *Costos de operación y mantenimiento*

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Servicios Públicos	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	530,000
Gastos Varios	100,000	100,000	100,000	700,000	4,100,000	100,000
Transportes	160,000	100,000	100,000	220,000	120,000	100,000
Arrendamientos	0	0	0	0	0	2,000,000
Honorarios	0	1,000,000	1,000,000	1,000,000	0	0
Gastos de Nomina	3,812,255	3,812,255	3,812,255	3,812,255	3,812,255	3,812,255
Total Costos de Operación	4,142,255	5,082,255	5,082,255	5,802,255	8,102,255	6,542,255

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

-Equipos de cómputo y comunicación

Durante el primer mes se adquirirán inicialmente dos equipos con los cuales se trabajara en el proyecto y en el mes seis se adquirirán el resto de los equipos de cómputo a fin de ser entregados como parte del proyecto. La Tabla 9. Equipo de cómputo y comunicaciones, se relacionan los costos estimados por concepto de equipo de cómputo y comunicación.

Tabla 9. *Equipo de cómputo y comunicación*

Activos	valor unitario	# Unidades	Valor total
Computadores (5)	1,000,000	5	5,000,000
Impresora	500,000	1	500,000
Total Equipo de computo			5,500,000

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

-Muebles y enseres

Durante el primer mes se adquirirán inicialmente dos escritorios con silla con los cuales se trabajara en el proyecto y en el mes seis se adquirirían el resto de los muebles y enseres a fin de ser entregados como parte del proyecto. En la Tabla 10. Muebles y enseres, se muestran los costos estimados por este concepto.

Tabla 10. *Muebles y Enseres*

Activos	valor unitario	# Unidades	valor total
Escritorio y silla (4 juegos)	500,000,00	4	2,000,000,00
Archivador (1)	450,000,00	1	450,000,00
Recepción y silla	1,000,000,00	1	1,000,000,00
Sillas sala de espera de 3 puestos (1)	230,000,00	1	230,000,00
Sillas interlocutoras (8)	62,500,00	8	500,000,00
Total Muebles y enseres			4,180,000,00

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

-Otros gastos

Se requiere disponer de recursos adicionales cuando se realicen las siguientes adquisiciones, los cuales se relacionan en la Tabla 11. Otros gastos.

Tabla 11. *Otros gastos*

Descripción	Valor	Mes
Licencia programa contable	300,000,00	4
Programa	300,000,00	4
Adecuación de las instalaciones	4,000,000,00	5
Total Gastos Varios	4,600,000,00	

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

-Transporte

Para cada mes se tiene presupuestado incurrir en gastos de transporte \$100,000 y adicional a estos se dispondrán recursos cuando se realicen los siguientes trámites, los cuales se relacionan en la Tabla 12. Transporte.

Tabla 12. *Transporte*

Motivo del transporte	Cantidades	Valor unitario	Total transporte	Mes
Tramites Dian	1	20,000	20,000	1
Tramites cámara de comercio	1	20,000	20,000	1
Trámites bancarios	1	20,000	20,000	1
Adquisición local	5	20,000	100,000	4
Adquisición software	1	20,000	20,000	4
Adquisición equipo de oficina	1	20,000	20,000	5
Total gastos por transporte motivos específicos		120,000	200,000	

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

-Gastos de Nomina

Durante los seis meses de duración del proyecto se contara con los servicios del gerente de proyecto y de un auxiliar, a los cuales se les reconocerán las prestaciones de Ley y devengaran un salario como se evidencia en la Tabla 13. Gastos de nómina.

Tabla 13. *Gastos de Nómina*

<u>Nómina mensual</u>								
Sueldo				Prestaciones Sociales				
Nombre de cargo	Salario base (A)	# Personas (B)	Valor Nomina Base (A) X (B) =(C)	Cesantía (C) X 0,0833 =(D) (D)	Int. Cesantía (D) X 0,01 (E)	Prima (C) X 0,0833 (F)	Vacaciones (C) X 0,0416 (G)	Subtotal prestaciones (H) (D+E+F+G = H)
Director	2,000,000	1	2,000,000	166,600	1,666	166,600	83,200	418,066
Auxiliar	689,454	1	689,454	57,432	574	57,432	28,681	144,119
Totales	2,689,454	2	2,689,454	224,032	2,240	224,032	111,881	562,185
Seguridad social								
			Valor	EPS	FPP	ARL		Subtotal
			nómina base	(C) X 0,085	(C) X 0,11625	(C) X 0,0522		seguridad (L)
			(A) + (B) =(C)	(I)	(J)	(K)		(I +J+K =L)
			2,000,000	0	232,500	104,400		336,900
			689,454	0	80,149	35,989		116,139
			2,689,454	0	312,649	140,389		453,039
Parafiscales								
			Valor	Caja	ICBF	Sena		Subtotal
			nómina base	(C) X 0,04	(C) X 0,03	(C) X 0,02		Parafiscales (O)
			(A) + (B) =(C)	(M)	(N)	(Ñ)		(M+N+Ñ =O)
			2,000,000	80,000	0	0		80,000
			689,454	27,578	0	0		27,578
			2,689,454	107,578	0	0		107,578
Total costos laborales mes C+ H+L+O = P							(P)	<u>3,812,255</u>
Datos para informes económicos y financieros								
Costos mensuales pagados (caja)				3,250,071				
Costos mensuales causados				3,812,255				

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

Teniendo en cuenta lo anterior el presupuesto de nómina para la duración del proyecto, se detalla en la Tabla 14. Presupuesto nómina.

Tabla 14. *Presupuesto de Nómina*

Presupuesto nómina

Mes	Sueldo Básico	Prestaciones	Parafiscales	Total
1	2,689,454	1,015,223,16	107,578,16	3,812,255,32
2	2,689,454	1,015,223,16	107,578,16	3,812,255,32
3	2,689,454	1,015,223,16	107,578,16	3,812,255,32
4	2,689,454	1,015,223,16	107,578,16	3,812,255,32
5	2,689,454	1,015,223,16	107,578,16	3,812,255,32
6	2,689,454	1,015,223,16	107,578,16	3,812,255,32

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

2.3.3. Flujo de caja del proyecto caso.

Antes del inicio del proyecto el patrocinador desembolsara la suma de \$ 44.433.530; estos recursos serán administrados por el gerente de proyecto, el cual hará uso de los mismos durante los seis meses de duración del proyecto teniendo en cuenta el calendario establecido así como los costos de inversión, costos de operación y mantenimiento, como se muestra en la Tabla 15. Flujo de caja y la Figura 9. Diagrama de flujo de caja.

Tabla 15. *Flujo de caja*

	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
FLUJO	44.433.530	-7.642.255	-5.082.255	-5.082.255	-5.802.255	-8.102.255	-12.722.255
FLUJO NETO	44.433.530	-7.642.255	-5.082.255	-5.082.255	-5.802.255	-8.102.255	-12.722.255

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

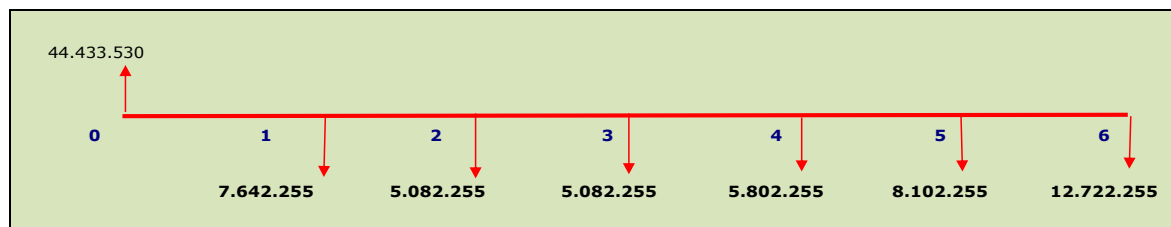


Figura 9. Diagrama flujo de caja. Nota. Valores expresados en pesos (COP)

2.3.4. Determinación del costo de capital, fuentes de financiación y uso de fondos.

Teniendo en cuenta los costos estimados de inversión del proyecto así como los de operación y mantenimiento del mismo, es de \$44.433.530, el cual se detallada en la Tabla 16. Costo del proyecto.

Tabla 16. Costo del proyecto

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
Equipo de Cómputo y Comunicación	2,500,000	0	0	0	0	3,000,000	5,500,000
Muebles y Enseres	1,000,000	0	0	0	0	3,180,000	4,180,000
Servicios Públicos	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	530,000	880,000
Gastos Varios	100,000	100,000	100,000	700,000	4,100,000	100,000	5,200,000
Transportes	160,000	100,000	100,000	220,000	120,000	100,000	800,000
Arrendamientos	0	0	0	0	0	2,000,000	2,000,000
Honorarios	0	1,000,000	1,000,000	1,000,000	0	0	3000000
Gastos de Nomina	3,812,255	3,812,255	3,812,255	3,812,255	3,812,255	3,812,255	22,873,530
Totales	7,642,255	5,082,255	5,082,255	5,802,255	8,102,255	12,722,255	44,433,530

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

Con el fin de proporcionar los recursos necesarios para la creación de la empresa LCL el patrocinador, deberá solicitar un préstamo con una entidad bancaria que ofrezca las alternativas de cuota fija de capital y anualidad a seis años con el fin de que los pagos periódicos no afecten la liquidez de la empresa una vez esta se encuentre en funcionamiento,

2.3.5. Evaluación Financiera del proyecto (indicadores de rentabilidad o de beneficio-costo o de análisis de valor o de opciones reales).

Teniendo en cuenta el flujo de caja proyectado de los primeros seis años de funcionamiento de la empresa LCL se procedió a realizar el análisis de los siguientes indicadores teniendo como alternativas la cuota fija de capital las cuales se detallan en la Tabla 17. Flujo de caja LCL cuota fija de capital y Figura 10. Flujo de caja LCL cuota fija de capital; y la anualidad la cual se detalla en las Tabla 18. Flujo de caja LCL anualidad y la Figura 11. Flujo de caja LCL anualidad.

Tabla 17. *Flujo de caja Empresa LCL Cuota fija de capital*

Año	0	1	2	3	4	5	6
Flujo	-54,113,530	7,139,867	-25,238,582	8,964,236	30,855,452	61,217,588	103,842,752
Vr de salvamento							68,470,879
Flujo de caja neto	-54,113,530	7,139,867	-25,238,582	8,964,236	30,855,452	61,217,588	172,313,631

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

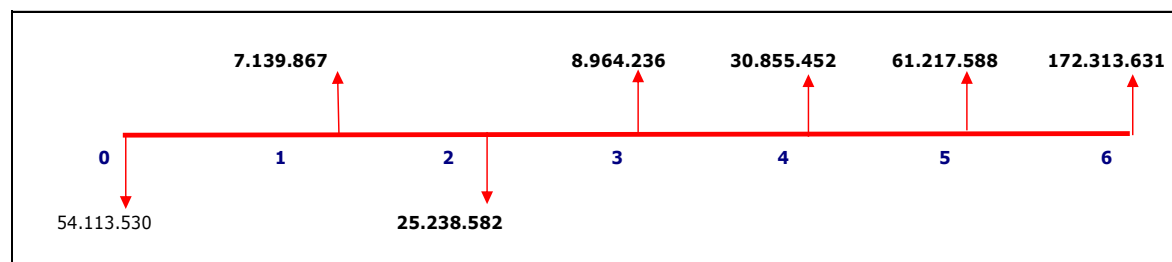


Figura 10. *Flujo de caja Empresa LCL cuota fija de capital*. Nota. Valores expresados en pesos (COP)

Tabla 18. *Flujo de caja Empresa LCL anualidad*

Año	0	1	2	3	4	5	6
Flujo	-54,113,530	7,139,867	-21,716,697	10,143,263	30,364,977	58,567,374	98,815,705
Vr de salvamento							68,470,879
Flujo de caja neto	-54,113,530	7,139,867	-21,716,697	10,143,263	30,364,977	58,567,374	167,286,584

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

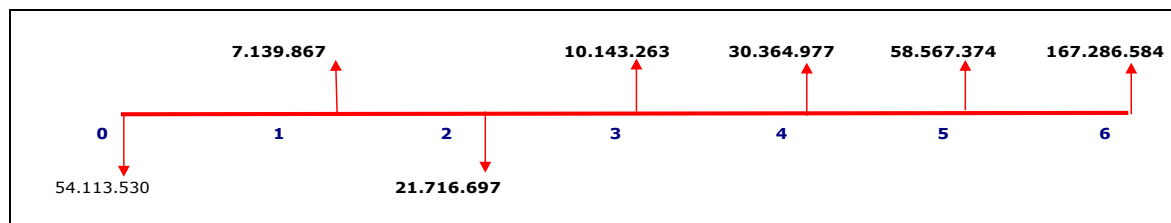


Figura 11. *Flujo de caja Empresa LCL anualidad*. Nota. Valores expresados en pesos (COP)

Teniendo en cuenta los flujos de caja se procedió a realizar el análisis de indicadores para las dos alternativas, como se observa en la Tabla 19. TIR, Tabla 20. VPN y 21 Margen neto de utilidad.

Tabla 19. *TIR*

Situación	TIR
Cuota Fija para Capital	31,45%
Anualidad	31,77%

Teniendo en cuenta una tasa de expectativa del 25% el resulta de la Tasa interna de retorno supera las expectativas del inversionista para las dos alternativas aunque la anualidad es ligeramente superior a la cuota fija de capital.

Tabla 20. *VPN*

Situación	VPN
Cuota Fija para Capital	17,904,517
Anualidad	18,375,054

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

Este indicador evidencia que los ingresos traídos a valor presente son superiores los gastos y por consiguiente es aconsejable realizar el proyecto, también se puede evidenciar que la cuota fija de capital representa una menor inversión que si se realizara por anualidad.

Tabla 21. *Margen Neto de Utilidad*

Situación	Margen neto de utilidad					
	Periodos					
	1	2	3	4	5	6
Cuota Fija para Capital	-28,54%	-11,26%	3,69%	15,07%	24,73%	33,42%
Anualidad	-28,54%	-12,15%	2,69%	14,04%	23,94%	33,05%

Como se puede evidenciar a partir del segundo año las ventas empezaron a generar utilidad en ambos casos aunque para la cuota fija de capital generaron más participación en la utilidad las ventas del tercer año en adelante. Teniendo en cuenta los análisis realizados a los indicadores se determinó que la mejor alternativa es adquirir un crédito con una entidad bancaria bajo la modalidad de cuota fija para capital. Otro aspecto que se tuvo en cuenta para tomar la decisión fue el valor de pago de los intereses para cada uno de los préstamos en el cual se evidencio que los intereses son menores para cuota fija de capital, de acuerdo con la Tabla 22. Cuadro comparación Intereses cuota fija capital vs anualidad.

Tabla 22. *Cuadro comparación Intereses (cuota fija capital vs anualidad)*

Monto	\$ 44,433,530
Plazo en Años	6
Tasa de Interés	29%
Modalidad de la Tasa	semestre anticipado
Periodo de Gracia	1 semestre
Total Intereses cuota fija Capital	\$45,100,033
Total Intereses Anualidad	\$54,722,543
Diferencia	\$9,622,510

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

2.3.6. Análisis de sensibilidad

Este análisis se realizó tomando como referencia los primeros seis años de funcionamiento de la empresa LCL utilizando un flujo de caja proyectado de la misma y calificando los diferentes escenarios, como se muestra en la Tabla 23. Escenarios.

Tabla 23. *Escenarios*

Escenario	Probabilidad
Auge (optimista)	20%
Año normal (probable)	50%
Recesión (pesimista)	30%

Auge: Para este criterio solo se estableció un porcentaje de ocurrencia del 20% en razón a la desaceleración de la economía del país

Año normal: Para este criterio se estableció un porcentaje de ocurrencia del 50% teniendo en cuenta la necesidad en los últimos años de las empresas por manejar su información financiera de una manera acorde a la normatividad vigente en Colombia,

Recesión: Para este criterio solo se estableció un porcentaje de ocurrencia del 30% en razón a la desaceleración de la economía del país.

Tabla 24. *Análisis de sensibilidad*

Año (periodo)	0	1	2	3	4	5	6
Flujo de caja	-54.113.530	7.139.867	-25.238.582	8.964.236	30.855.452	61.217.588	103.842.752
Valor de salvamento	0	0	0	0	0	0	68.470.879
Flujo neto	-54.113.530	7.139.867	-25.238.582	8.964.236	30.855.452	61.217.588	172.313.631
	Flujo de caja / año						
Escenario	Probabilidad	1	2	3	4	5	6
Auge (optimista)	20%	1.427.973	-5.047.716	1.792.847	6.171.090	12.243.518	34.462.726
Año normal (probable)	50%	3.569.933	-12.619.291	4.482.118	15.427.726	30.608.794	86.156.815
Recesión (pesimista)	30%	2.141.960	-7.571.575	2.689.271	9.256.636	18.365.277	51.694.089

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

En la Tabla 24. Análisis de sensibilidad, se refleja los escenarios optimista, probable y pesimista, para el proyecto de asesorías contables y su probabilidad de ocurrencia. Se adjunta en el Anexo A. El estudio financiero para el proyecto y el producto.

2.4. Estudio social y ambiental

El siguiente estudio tiene como objetivo definir acciones encaminadas al uso eficiente de los recursos del proyecto y garantizar que este sea sostenible en lo social y ambiental.

2.4.1. Descripción y categorización de impactos ambientales

El análisis del impacto ambiental para el proyecto de creación y puesta en marcha de una empresa de asesorías contables arrojó el resultado que durante las diferentes etapas se afecta el ambiente por la generación de residuos aprovechables (papel reciclable), residuos peligrosos (provenientes de la tinta que se utiliza para la impresión) y vertimientos (de aguas residuales), desechos de construcción y demolición, y emisión de gases tóxicos.

La Tabla 25. Identificaciones de aspectos e impactos ambientales, muestra que en las diferentes actividades del proyecto se generan impactos ambientales como la contaminación del suelo, la contaminación hídrica y la emisión de gases de efecto invernadero.

Tabla 25. *Identificación de aspectos e impactos ambientales*

Fase	Aspecto ambiental	Impacto ambiental	Tipo
Plan para la Gerencia	- Residuos Aprov. (Papel)	- Contaminación suelo	- Negativo
	- Residuos Peligrosos (Tinta)	- Contaminación hídrica	
	-Vertimientos		
Planificación para la creación de la empresa de asesorías contables	- Residuos Aprov. (Papel)	- Contaminación suelo	- Negativo
	- Residuos Peligrosos (Tinta)	- Contaminación hídrica	
	- Gases tóxicos	- Emisión de gases efecto invernadero	
	- Vertimientos		

Continúa Tabla 25.

Viene Tabla 25.

Fase	Aspecto ambiental	Impacto ambiental	Tipo
Constitución Legal de la empresa	- Residuos Aprovechables (Papel)	- Contaminación suelo	- Negativo
	- Residuos Peligrosos (Tinta)	- Contaminación hídrica	
	- Gases tóxicos	- Emisión de gases efecto invernadero	
Adquisiciones	- Residuos Aprovechables (Papel, cartón, icopor y plástico)	- Contaminación suelo	- Negativo
	- Residuos Peligrosos (Tinta)	- Contaminación hídrica	
	- Gases tóxicos	- Emisión de gases efecto invernadero	
	-Vertimientos		
Adecuaciones	- Residuos Aprovechables (Papel)	- Contaminación suelo	- Negativo
	- Residuos Peligrosos (Tinta)	- Contaminación hídrica	
	- Gases tóxicos	- Emisión de gases efecto invernadero	
	- Vertimientos		
	- Desechos de construcción y demolición		
	- Residuos Aprovechables (Papel)	- Contaminación suelo	
Pruebas de calidad	- Residuos Peligrosos (Tinta)	- Contaminación hídrica	- Negativo
	- Gases tóxicos	- Emisión de gases efecto invernadero	
	- Vertimientos		
	- Residuos Aprovechables (Papel)	- Contaminación suelo	
Funcionamiento de la empresa	- Residuos Peligrosos (Tinta)	- Contaminación hídrica	- Negativo
	- Gases tóxicos	- Emisión de gases efecto invernadero	
	- Vertimientos		

Como recomendación, se debe implementar acciones que conlleven al manejo adecuado de los desechos de construcción; así como a la reutilización de recursos aprovechamiento.

2.4.2. Definición de flujo de entradas y salidas

En la Tabla 26. Flujos de entradas y salidas, se refleja como en cada etapa del proyecto se evidencian el requerimiento de recursos para la ejecución de dichas etapas tales como energía, agua, papel, tinta, alimentos, combustible, cartón, icopor, plástico, cables, materiales de construcción etc., estas entradas a su vez, generan una serie de salidas las cuales se materializan en residuos aprovechables, residuos peligrosos, vertimientos, gases tóxicos, desechos de construcción y demolición. Este flujo de entradas y salidas sirve de herramienta para iniciar el análisis de impacto ambiental.

Tabla 26. *Flujo de entradas y salidas*

Etapa	Entradas	Salidas
Plan para la Gerencia	- Energía - Papel - Tinta - Agua - Alimentos	- Residuos Aprovechables (Papel) - Residuos Peligrosos (Tinta) -Vertimientos
Planificación para la creación de la empresa de asesorías contables	- Energía - Papel - Tinta - Combustible - Agua - Alimentos	- Residuos Aprovechables (Papel) - Residuos Peligrosos (Tinta) - Gases tóxicos - Vertimientos
Constitución Legal de la empresa	- Energía - Papel - Tinta - Combustible - Agua - Alimentos	- Residuos Aprovechables (Papel) - Residuos Peligrosos (Tinta) - Gases tóxicos

Continúa Tabla 26.

Viene Tabla 26.

Etapa	Entradas	Salidas
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> - Energía - Papel - Tinta - Combustible - Agua - Cartón - Icopor - Plástico - Alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Residuos Aprovechables (Papel, cartón, icopor y plástico) - Residuos Peligrosos (Tinta) - Gases tóxicos -Vertimientos
Adecuaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Energía - Papel - Tinta - Combustible - Agua - Cartón - Icopor - Plástico - Cables - Materiales de Construcción - Alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Residuos Aprovechables (Papel) - Residuos Peligrosos (Tinta) - Gases tóxicos - Vertimientos - Desechos de construcción y demolición
Pruebas de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Energía - Papel - Tinta - Agua - Alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Residuos Aprovechables (Papel) - Residuos Peligrosos (Tinta) - Gases tóxicos - Vertimientos
Funcionamiento de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Energía - Papel - Tinta - Combustible - Agua - Alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Residuos Aprovechables (Papel) - Residuos Peligrosos (Tinta) - Gases tóxicos - Vertimientos

2.4.3. Calculo de impacto ambiental bajo criterios p5 TM


Una vez se analiza la matriz P5 la cual se encuentra en el Anexo B, se concluye que la empresa debe hacer esfuerzos en lo que se relaciona con el manejo ambiental; pues aunque el impacto de su actuación en el ambiente es baja, con la ejecución de acciones de mejora puede disminuirse aún más dicho efecto.

En lo social y en lo económico, el desempeño del proyecto es bueno, sus índices en todos los aspectos es positivos.

En la Tabla 27. Valoración matriz P5, se relaciona el significado de la valoración asignada a cada aspecto ambiental relacionado con el proyecto.

Tabla 27. Valoración matriz P5

Valoración	
+3	Impacto negativo alto
+2	Impacto negativo medio
+1	Impacto negativo bajo
0	No aplica o Neutral
-3	Impacto positivo alto
-2	Impacto positivo medio
-1	Impacto positivo bajo



2.4.4. Calculo de huella de carbono

Se realizó el análisis de la huella de carbono, midiendo para cada una de las etapas del proyecto el consumo de energía y el consumo de combustible, con el propósito de conocer en cuál de ellas el proyecto produce mayor afectación al ambiente; y, de esta manera poder plantear acciones tendientes a reducir los niveles de emisión de dióxido de carbono.

- Como resultado del cálculo se obtuvo que:

Las fuentes de consumo de energía en el proyecto son: El uso de computadores, el encendido de bombillas, el uso de impresoras. Durante la etapa de adecuación también se consume energía mediante el uso de herramientas como taladros y pulidoras.

De acuerdo con los resultados, las etapas del proyecto en las que se produce mayor emisión de dióxido de carbono a partir del consumo de energía son las etapas de planificación de la creación de la empresa y la etapa de funcionamiento de la misma, con volúmenes de emisión de 10,608 KgCO₂eq y 68,272KgCO₂eq respectivamente.

Igualmente, relacionado con la emisión de gases a causa del consumo de combustible, el cálculo nos muestra que las fases del proyecto en que hay mayor contaminación son la etapa de adecuaciones con emisión de 611,25 KgCO₂eq y la etapa de adquisiciones en la que se registran emisiones de 272,21 KgCO₂eq

Como conclusión, en el proyecto se debe trabajar en la reducción de la contaminación, mediante la implementación de acciones que promuevan un uso eficiente de los aparatos electrónicos reduciendo el consumo de energía, así como proponer acciones encaminadas a generar conciencia respecto del consumo de combustible.

A continuación en la Tabla 28. Huella de carbono – Energía y Tabla 29. Huella de carbono – combustible, se relaciona el cálculo mediante el consumo de energía y combustible.

Tabla 28. *Huella de carbono – Energía*

Fase	Fuentes	Cantidad	Horas	Días	Consumo KW/H	Subtotal	Factor emisión	Subtotal
Plan para la Gerencia	- Computador CPU	2	6	15	0,2	36		
	-Impresora							
	-Bombillas							
	- Impresora	1	6	15	0,05	4,5		
	- Bombillas	2	6	15	0,1	18		
Subtotal fase plan para la Gerencia						58,5	0,136	7,956

Continúa Tabla 28.

Viene Tabla 28.

Fase	Fuentes	Cantidad	Horas	Días	Consumo KW/H	Subtotal	Factor emisión	Subtotal
Planificación para la creación de la empresa de asesorías contables	-Computador CPU	2	6	20	0,2	48		
	- Impresora	1	6	20	0,05	6		
	- Bombillas	2	6	20	0,1	24		
Subtotal fase planificación creación de empresa						78	0,136	10,608
Constitución Legal de la empresa	-Computador CPU	2	3	5	0,2	6		
	- Impresora	1	3	5	0,05	0,75		
	- Bombillas	2	3	5	0,1	3		
Subtotal fase constitución legal de la empresa						9,75	0,136	1,326
Adquisiciones	-Computador CPU	2	2	20	0,2	16		
	- Impresora	1	2	20	0,05	2		
	- Bombillas	2	2	20	0,1	8		
Subtotal fase adquisiciones						26	0,136	3,536
Adecuaciones	- Bombillas	2	6	15	0,1	18		
	- Taladro	1	0,5	1	0,6	0,3		
	- Pulidora	1	0,5	2	0,4	0,4		
Subtotal fase adecuaciones						18,7	0,136	2,543
Pruebas de calidad	-Computador CPU	6	6	5	0,2	36		
	- Impresora	1	6	5	0,05	1,5		
	- Bombillas	2	6	5	0,1	6		
Subtotal fase pruebas de calidad						43,5	0,136	5,916
Funcionamiento de la empresa	-Computador CPU	6	10	20	0,2	240		
	- Impresora	1	10	20	0,05	10		
	- Bombillas	10	10	20	0,1	200		
	- Horno microondas	1	2	20	1	40		
	- Cafeteras	1	1	20	0,6	12		
Subtotal fase Funcionamiento						502	0,136	68,272
Total proyecto energía								100,16 KgCO2eq

Tabla 29. *Huella de carbono – Combustible*

Fase	Fuentes	Cantidad	Kilómetros	Días	Consumo GI/km	Subtotal	Factor emisión	Subtotal
Plan para la Gerencia	No aplica							
Planificación para la creación de la empresa de asesorías contables	Transporte vehicular	1	30	20	2,5	7,50	8,15	0,31
Constitución Legal de la empresa	Transporte vehicular	1	45	3	3,75	2,53	8,15	0,10
Adquisiciones	Furgón	1	20	1	1,67	33,40	8,15	272,21
Adecuaciones	Furgón	1	30	1	2,5	75,00	8,15	611,25
Pruebas de calidad	No aplica							
Funcionamiento de la empresa	Transporte publico	6	30	20	2,50	45,00	8,15	1,83
Total proyecto combustible								885,70 KgCOeq

2.4.5. Estrategias de mitigación de impacto ambiental

Con el propósito de que la operación de la empresa se base en prácticas de sostenibilidad que tengan en cuenta lo ambiental, se definieron estrategias de consumo y de concientización.

Dada la naturaleza del proyecto, el efecto que este tiene sobre el ambiente no es alto; sin embargo, pensando la empresa desde el punto de vista de su responsabilidad para con la sociedad, se diseñó una estrategia orientada a la educación de los miembros del equipo de trabajo que tiene por objeto generar conciencia acerca del impacto que tiene la actividad humana sobre el medio ambiente, pero no orientando dicha capacitación exclusivamente al ámbito de lo laboral, sino que se persigue involucrar a los individuos en el cuidado del ambiente en todos los escenarios de la vida cotidiana. Se capacita al grupo de trabajo en la implementación de estrategias y el desarrollo de actividades de cuidado del ambiente en el hogar, la escuela, el trabajo, y en la ciudad en general, estas estrategias se detallan en la Tabla 30. Estrategias.

Tabla 30. Estrategias


Estrategias de manejo e indicadores					
Nombre de la estrategia	Principales actividades de la estrategia	Objetivo	Meta	Indicador (Fórmula de cálculo)	Tipo de indicador
- Conciencia ambiental de la organización.	- Capacitaciones trimestrales sobre el impacto de la actividad del hombre sobre el ambiente.	Mejorar los hábitos de consumo de los trabajadores, con el fin de generar conciencia y responsabilidad con el entorno.	Capacitar el 100% de los empleados de la empresa en temas relacionados con la responsabilidad ambiental.	$\frac{\text{empleados capacitados}}{\text{empleados de la empresa}} \times 100\%$	Gestión
- Consumo responsable de energía	- Adquirir luces ahorradoras. - Instalar sistemas de control de iluminación (sensores, apagado automático) - Desconectar los equipos de cómputo una vez que finaliza la jornada diaria de trabajo - Evitar la iluminación de espacios en los que no haya actividad. - Verificar que solo se consuma energía por el uso de los equipos de trabajo (no objetos personales de los empleados)	Reducir el consumo de energía en la empresa para disminuir los efectos ambientales.	Reducir en 10% el consumo de energía, tomando como base el valor calculado en la huella de carbono que es de 502 KW/h	$\frac{\text{Huella C - Consumo mes}}{\text{Huella C}} \times 100\%$	Efecto
Disminución de uso de combustible	- Consultar direcciones de los proveedores de materiales de construcción y enseres de oficina - Escoger el proveedor más cercado a las instalaciones de la oficina. (preferiblemente ubicado en la localidad de Chapinero)	Disminuir el impacto por emisión de gases asociado al uso de vehículos de transporte que consumen combustibles.	Reducir en 20% las emisiones de gases durante el transporte de los materiales de construcción y las adquisiciones, tomando como base el valor estimado en la huella de carbono que es de 883,46 KgCO ₂ eq	Huella C estimada - Huella C efectiva	Efecto

3. Inicio y planeación del proyecto

En el inicio y planeación del proyecto se describen las actividades que se realizan para cumplir con un fin principal definido, en un tiempo establecido utilizando recursos tanto humanos como materiales y para el cual se debe tener presupuestado los costos en que se incurran.

3.1. Aprobación del proyecto (Project Charter)

En el Project charter o acta de constitución se definen cada uno de los aspectos fundamentales y cruciales para el desarrollo de todo el proyecto, aquí se delimita el alcance, se definen los objetivos, se establecen los entregables, se asignan responsabilidades, se identifican los interesados, se definen los planes y las consideraciones, el cual se relaciona a continuación:

 SOLUCIONES CONTABLES		CONTROL DE VERSIONES			
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>
1.0	CR	LS	LV	30-04-2016	Versión Original

PROJECT CHARTER

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Creación De La Empresa LCL Soluciones Contables	LCL
Patrocinadores	
Propósito y justificación del proyecto	
El propósito de este proyecto es la creación de una empresa que preste servicios de asesoría contable y tributaria	
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y ENTREGABLES: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE?/	

El proyecto consiste en la creación y puesta en funcionamiento de la empresa LCL soluciones contables, la cual tendrá por objeto la prestación de servicios de asesorías contables y tributarias dirigido a las pequeñas, medianas y microempresas de la ciudad de Bogotá. Adicionalmente, la empresa en el marco de su responsabilidad social brindará a sus clientes capacitaciones en temas tales como:

- Liderazgo empresarial
- Redacción y Ortografía
- Administración de archivos
- Servicio al cliente con calidad
- Técnicas de ventas
- Negociación
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones interpersonales
- Atención al Cliente

Las personas responsables del desarrollo del proyectos son:

- Ciro Leonardo Soler Escobar
- Leidy Victoria Vanoy Suarez
- Albert Camilo Rojas Nuñez

El proyecto tendrá una duración de seis (6) meses. A partir de la fecha de aprobación y comprende la constitución legal de la empresa, la adecuación de la oficina donde funcionara la empresa, la adquisición de un software contable, la definición del portafolio de servicios, el diseño de la estructura organizacional (misión, visión, valores corporativos, estructura jerárquica, manuales de funciones y manuales de procedimientos)

Entregables del Proyecto

- Acta de constitución
- EDT
- Diccionario de EDT
- Análisis financiero
- Estudio de mercado
- Portafolio de servicios
- Cronograma
- Presupuesto
- Alcance
- Escritura Pública
- Registro en Cámara de comercio
- Registro único tributario (ante la DIAN)
- Apertura cuenta bancaria
- Contrato de arrendamiento de la oficina
- Contratos de trabajo y/o prestación de servicios

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO O CAPACIDAD A GENERAR.

La empresa LCL, que prestara servicios de asesoría contable constara de lo siguiente:

Portafolio de servicios:

- Elaboración de estados financieros
- Análisis de cuentas
- Asesoría permanente
- Elaboración de ajustes
- Digitación de documentos contables
- Elaboración de informes dirigidos a entes de control
- Elaboración de declaraciones tributarias nacionales y municipales
- Anexos de cuentas contables
- Elaboración de conciliaciones bancarias
- Revisoría fiscal
- Preparación de información exógena

Documentación

- Acta de constitución de la empresa
- Registro único tributario
- Escritura publica
- Registro de cámara de comercio
- Apertura de cuenta bancaria
- Contrato de arrendamiento de oficina
- Contrato de trabajo y/o prestación de servicios
- Licencia del Software contable

Infraestructura:

- Oficina adecuada para la prestación de servicios de asesoría contable.

Equipos de cómputo, muebles y enseres:

- Cuatro puestos de trabajo
- Una Sala de espera
- Ocho sillas interlocutoras
- Enseres de Cafetería
- Cinco Computadores
- Una impresora
- Un scanner
- Un televisor
- Una Recepción con silla
- Un archivador

Software contable:

- Módulo de Clientes
- Módulo de Proveedores
- Módulo de Inventario
- Módulo de Nomina
- Módulo de ventas y facturación
- Módulo de presupuestos
- Módulo de parámetros

DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO: *DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTOS FUNCIONALES, NO FUNCIONALES, DE CALIDAD, ETC., DEL PROYECTO*

El proyecto debe cumplir los siguientes requisitos:

- El software debe tener la capacidad de manejar como mínimo veinte empresas
- El proyecto no puede durar más de un año
- El portafolio de servicios debe ser acorde a la normatividad contable vigente en Colombia
- No puede superar un presupuesto de \$55.000.000,
- Software que cuente con los módulos necesarios para el manejo de la contabilidad de mínimo 20 clientes
- Constitución legal de la empresa LCL
- Presupuesto estimado para el primer trimestre de funcionamiento
- Portafolio de los servicios que ofrecerá LCL
- Oficina adecuada y con puestos de trabajo

Requisitos de los stakeholders

Patrocinador

- No puede superar un presupuesto de \$55.000.000,00

DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO: *DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTOS FUNCIONALES, NO FUNCIONALES, DE CALIDAD, ETC., PRODUCTO*

El producto debe cumplir con los siguientes requisitos

- Software que cuente con los módulos necesarios para el manejo de la contabilidad de mínimo 20 clientes
- Constitución legal de la empresa LCL
- Presupuesto estimado para el primer trimestre de funcionamiento
- Portafolio de los servicios que ofrecerá LCL
- Oficina adecuada y con puestos de trabajo

OBJETIVOS DEL PROYECTO: METAS HACIA LAS CUALES SE DEBE DIRIGIR EL TRABAJO DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN.

<i>CONCEPTO</i>	<i>OBJETIVOS</i>	<i>CRITERIO DE ÉXITO</i>
I. ALCANCE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución legal de LCL. 2. Definición de la estructura organizacional de LCL. 3. Elaborar un presupuesto del primer trimestre de funcionamiento. 4. Contratación del Personal con el que iniciara el funcionamiento LCL. 5. Selección contratación y adecuación de oficina. 6. Selección y adquisición de software contable, equipo de oficina, equipo de cómputo y muebles y enseres. 7. Elaboración del portafolio de servicios de LCL. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega de la Documentación legal para constitución empresas en Colombia a nombre de LCL. 2. Entrega de misión, visión, valores corporativos y niveles de autoridad que tendrá LCL. 3. Entrega del Presupuesto del primer trimestre de funcionamiento 4. Depende del tipo de contratación se validara la Entrega de contratos de trabajo, afiliaciones a cajas de compensación, EPS y fondo de pensiones o contratos de prestación de servicios 5. Entrega Contrato de arrendamiento y facturación del proveedor que adecuo la oficina. 6. Entrega de facturas de los bienes adquiridos así como las licencias de los mismo 7. Entrega del portafolio de servicios de LCL
2. TIEMPO	Realizar el proyecto en un plazo no mayor a seis (6) meses	Se validara la fecha de aprobación del proyecto y la fecha de entrega del producto y la variación tiempo entre una y otra no puede ser superior a seis meses.

3. COSTO	Cumplir con el presupuesto estimado del proyecto \$55.000.000,00	No exceder el presupuesto del proyecto
4. CALIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar servicios de asesoría contable, tributaria y de revisoría fiscal, cumpliendo con la normatividad contable vigente. 2. Trabajar con criterios de responsabilidad social incentivando el desarrollo de las ideas de los clientes 	1 y 2 Aceptación por parte del cliente de la propuesta de servicio ofrecida por la empresa.
FINALIDAD DEL PROYECTO: <i>FIN ÚLTIMO, PROPÓSITO GENERAL, U OBJETIVO DE NIVEL SUPERIOR POR EL CUAL SE EJECUTA EL PROYECTO. ENLACE CON PROGRAMAS, PORTAFOLIOS, O ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.</i>		
Mantener en el mercado a las empresas clientes de LCL		
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: <i>MOTIVOS, RAZONES, O ARGUMENTOS QUE JUSTIFICAN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.</i>		
JUSTIFICACIÓN CUALITATIVA		JUSTIFICACIÓN CUANTITATIVA
- Generación de ingresos		<i>Flujo de Ingresos</i>
- Viabilidad de la creación de una empresa de asesorías contables		VAN y TIR
- Generar empleo		
- Ayudar a que las micro, pequeñas y medianas empresas perduren en el tiempo.		
PREMISAS Y RESTRICCIONES.		
<p>PREMISAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los estudios de mercado se realizaran teniendo en cuenta únicamente la ciudad de Bogota • Las personas encargadas de desarrollar el proyecto cuenta con los conocimientos en creación de empresas y manejo de información contable • Una vez aprobado el proyecto se puede disponer del presupuesto establecido <p>RESTRICCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proyecto cumplirá con el cronograma y alcance establecido • El presupuesto puede aumentar hasta en un cinco por ciento (5%) 		
RIESGOS INICIALES DE ALTO NIVEL.		
<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés por parte de los clientes de adquirir los servicios que ofrece LCL • El costo de software se incremente y supere lo presupuestado • Cambio de normatividad contable durante la ejecución del proyecto que afecte el portafolio de servicios • Demoras por parte de las entidades con las cuales se realice la constitución legal de LCL 		

CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO.	
<i>HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO</i>	<i>FECHA PROGRAMADA</i>
AC01-01.8 tramite de RUT definitivo (Se requiere ya la cuenta bancaria)	16 de agosto de 2016
AC01-02.4.1 Diligenciar formato "Solicitud de autorización Numeración"	17 de agosto de 2016
AC02-01.18 Recepción de equipos de oficina	25 de agosto de 2016
AC02-03.18.18 Realización de Obra	09 de diciembre de 2016
AC03-03.6 Parametrizaciones periodos contables.	21 de septiembre de 2016
AC05-01.1.7 Contrato de prestación de servicios de contratación de personal	07 de noviembre de 2016
AC05-01.2.6 Elaboración y firma de contratos	15 de noviembre de 2016
ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO.	
<i>ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL</i>	<i>ROL QUE DESEMPEÑA</i>
DIAN Cámara de comercio Notaria Secretaria de hacienda	Entes ante los cuales se realizaran los trámites para la constitución legal de LCL
Entidades bancarias	Entidad bancaria en la cual se realizara la apertura de la cuenta que manejara LCL
Proveedor de software contable	Provee el software contable en el cual se manejara la información financiera de los clientes
Inmobiliaria	Es la entidad con la cual se realizara el contrato de arrendamiento de la oficina
Proveedor locativo	Realizara las adecuaciones necesarias para que la oficina pueda usarse para el funcionamiento de la empresa
Proveedores varios	Suministraran los equipos de cómputo, equipos de oficina, muebles y enseres entre otros.
PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO (<i>RIESGOS NEGATIVOS</i>).	
- Cambios en la normatividad contable.	
- Desinterés por parte de los clientes de adquirir los servicios que ofrece LCL	
- Retrasos de proveedores	

PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO (RIESGOS POSITIVOS).
- Cambios en la normatividad contable
-
Presupuesto Preliminar del Proyecto.

PRESUPUESTO ESTIMADO DEL SEMESTRE	
CONCEPTO	VALOR
Gastos de personal	
Auxiliar	\$ 5.863.735,00
Gerente de proyecto	\$ 17.009.796,00
Total gastos de personal	\$ 22.873.531,00
Honorarios	\$ 3.000.000,00
Total honorarios	\$ 3.000.000,00
Arriendo	\$ 2.000.000,00
Total arriendo	\$ 2.000.000,00
Equipo de Computo	
Computadores (5)	\$ 5.000.000,00
Impresora	\$ 500.000,00
Total equipo de computo	\$ 5.500.000,00
Muebles y enseres	
Escritorio y silla (4 juegos)	\$ 2.000.000,00
Archivador (1)	\$ 450.000,00
Recepción y silla	\$ 1.000.000,00
Sillas sala de espera de 3 puestos (1)	\$ 230.000,00
Sillas interlocutoras (8)	\$ 500.000,00

Total muebles y enseres	\$ 4.180.000,00
Costos de operación y mantenimiento	
Servicios públicos	\$ 880.000,00
Transporte	\$ 800.000,00
Gastos varios	
Licencia programa contable	300.000,00
Programa	300.000,00
Adecuación de las instalaciones	4.000.000,00
Otros	600.000,00
Total gastos varios	5.200.000,00
Total costos de operación y mantenimiento	\$ 6.880.000,00
Aportes capital	\$9.680.000
PRESUPUESTO ESTIMADO	54.113.531,00

LISTA DE INTERESADOS.

Grupo	Requerimiento
Proveedor (programas contables)	Recurso Humano: - Personal idóneo para la instalación del software y capacitación en el manejo de la aplicación contable.
Proveedor adecuaciones locativas y/o muebles y enseres	-Personal capacitado en la adecuación de oficinas
Proveedor capacitación empresarial	-Personal apto para prestar capacitaciones en conocimientos específicos.

Entidades financieras	<p>Recurso Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesores que evalúen la viabilidad de otorgar crédito a los emprendedores, a partir del análisis de la capacidad de endeudamiento de estos. <p>Recursos económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponer de los recursos para entregar según la capacidad de endeudamiento que tenga quien desarrolla el proyecto.
Clientes (personas naturales y jurídicas)	<p>Recurso Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal de contacto a través del cual se coordine lo correspondiente para la contratación del servicio de asesoría contable y tributaria. <p>Recursos Financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para garantizar el pago del servicio de asesoría contable y tributaria.
Candidatos a empleados	Formación académica: Dependiendo del cargo o labor a desempeñar se requiere certificar y demostrar conocimientos (Contable, secretariado, servicios generales)
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	
<p>Se aceptara el proyecto si este cuenta con lo siguiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toda la documentación en la que se evidencie la constitución legal de LCL soluciones Contables • Detalle de la estructura organizaciones de LCL • Portafolio de servicios de LCL • Presupuesto del proyecto • No supera un presupuesto de \$55.000.000 • Oficinas adecuadas y dotadas con todos los equipos necesarios para la operación de LCL • Selección, Contratación y capacitación de empleados con los que iniciara • Software contable que cuente con los módulos de especificados en el proyecto así como las licencias del mismo • Estudios de mercado 	

SPONSOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO.

<i>NOMBRE</i>	<i>CARGO</i>	<i>FECHA</i>
Leidy Victoria Vanoy	Profesional contable	30 de abril de 2016

Niveles de autoridad

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de personal (Staffing)	Gerente de proyecto
Gestión de presupuesto y de sus variaciones	Gerente de proyecto
Decisiones técnicas	Profesional de Contabilidad
Resolución de conflictos	Gerente de proyecto
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	Gerente de proyecto

Patrocinador	Fecha	Firma

3.2. Identificación de interesados

Durante la planeación del proyecto se identificaron unos posibles interesados, los cuales se relacionan en la Tabla 31. Interesados.

Tabla 31. *Interesados*

Interesado	Rol
Proveedor (Programa contable)	- Personal idóneo para la instalación del software y capacitación en el manejo de la aplicación contable.
Proveedor adecuaciones locativas y/0 muebles y enseres	-Personal capacitado en la adecuación de oficinas
Proveedor capacitación empresarial	-Personal apto para prestar capacitaciones en conocimientos específicos.

Continúa Tabla 31.

Viene Tabla 31.

Interesado	Rol
Entidades financieras	Recurso Humano: - Asesores que evalúen la viabilidad de otorgar crédito a los emprendedores, a partir del análisis de la capacidad de endeudamiento de estos. Recursos económicos: - Disponer de los recursos para entregar según la capacidad de endeudamiento que tenga quien desarrolla el proyecto.
Clientes (personas naturales y jurídicas)	Recurso Humano: - Personal de contacto a través del cual se coordine lo correspondiente para la contratación del servicio de asesoría contable y tributaria. Recursos Financieros: - Para garantizar el pago del servicio de asesoría contable y tributaria.
Candidatos a empleados	Formación académica: Dependiendo del cargo o labor a desempeñar se requiere certificar y demostrar conocimientos (Contable, secretariado, servicios generales)

3.3. Plan de gestión del proyecto, que incluye planes subsidiarios de las áreas del conocimiento.

A continuación se relacionan los planes de áreas complementarias del conocimiento que son el soporte para el inicio y planeación del proyecto:

3.3.1. Plan de gestión de alcance

Para el proyecto de creación y puesta en marcha de una empresa de asesorías contables para empresas micro, pequeñas y medianas en la ciudad de Bogotá, se diseñó el siguiente plan de gestión del alcance, el cual tiene por propósito determinar las actividades que deben desarrollarse para obtener la aceptación de los entregables del proyecto por parte del cliente.

3.3.1.1. Project scope statement (acta de declaración del alcance).

El Project scope statement constituye el acta de declaración del alcance del proyecto de creación y puesta en marcha de una empresa de asesorías contables para micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá, el cual se relaciona a continuación:



CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	CR	LS	LV	30-04-2016	Versión Original

SCOPE STATEMENT

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Creación De La Empresa LCL Soluciones Contables	LCL

DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO	
REQUISITOS: CONDICIONES O CAPACIDADES QUE DEBE POSEER O SATISFACER EL PRODUCTO PARA CUMPLIR CON CONTRATOS, NORMAS, ESPECIFICACIONES, U OTROS DOCUMENTOS FORMALMENTE IMPUESTOS.	CARACTERÍSTICAS: PROPIEDADES FÍSICAS, QUÍMICAS, ENERGÉTICAS, O PSICOLÓGICAS, QUE SON DISTINTIVAS DEL PRODUCTO, Y/O QUE DESCRIBEN SU SINGULARIDAD.
1. Software que cuente con los módulos necesarios para el manejo de la contabilidad de mínimo 20 clientes	1. Aplicativo con capacidad de registrar las operaciones económicas de 20 empresas diferentes, generar reportes contables.
2. Constitución legal de la empresa LCL	2. Documento de escritura pública.
3. Presupuesto estimado para el primer semestre de funcionamiento	3. Estimación de los recursos requeridos para garantizar el funcionamiento de la empresa durante sus primeros tres meses.
4. Portafolio de los servicios que ofrecerá LCL	4. Catálogo de servicios a ofrecer por parte de la empresa LCL a sus clientes.
5. Oficina adecuada y con puestos de trabajo	4. Oficina debidamente adecuada para el funcionamiento de la empresa LCL.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO: ESPECIFICACIONES O REQUISITOS DE RENDIMIENTO, FUNCIONALIDAD, ETC., QUE DEBEN CUMPLIRSE ANTES QUE SE ACEPTE EL PRODUCTO DEL PROYECTO.	
CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

<p>1. TÉCNICOS</p>	<p>Del software:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permite la creación de usuarios y la parametrización de roles y niveles de permisos. - Permite el manejo de la información contable de al menos 20 empresas diferentes. - Debe permitir gestionar el plan de cuentas - Debe generar reporte de “libros auxiliares” - Generar reportes contables “Balance General” - Generar reportes “Estado de resultados” - Generar reportes “Estado de cambios en el patrimonio” - Generar reportes “Comprobantes de diario” - Generar reportes “Comprobantes de diario - resumen” - Debe generar reporte de “libros auxiliares con terceros y bancos” - Debe ejecutar el cierre de ejercicio. - Debe permitir la parametrización de parámetros de contabilidad - Debe permitir la parametrización de centros de costos - Debe tener un módulo que permita ingresar y actualizar la información de los proveedores para cada una de las empresas. - Debe tener un módulo que permita ingresar y actualizar la información de los clientes para cada una de las empresas. - Debe existir manuales de usuario. - Debe permitir generar copias de respaldo de la información <p>De los puestos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe contarse con puntos de red en cada puesto de trabajo. - Debe existir un computador por cada puesto de trabajo - Debe existir puntos de conexión eléctrica. - Las sillas de los puestos de trabajo deben cumplir con especificaciones de salud ocupacional <p>De la oficina:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe tener un área mínima de 60 metros cuadrados. - Debe contar con un baño adecuado para hombres - Debe tener un baño adecuado para mujeres
---------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>2. DE LOS FUNCIONARIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Debe contar con servicios públicos (agua, luz, teléfono, gas, internet) - Debe estar ubicada en un sector de estrato 3 ó 4 - Debe contar con iluminación adecuada para el trabajo de oficina. - Debe contar con una cocina. - Debe tener un cuarto de depósito. - Debe tener una sala de recepción. - Debe contar con divisiones parciales para los puestos de trabajo de los funcionarios. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Debe contratarse una persona que realice las labores de cafetería y servicios generales. - Debe contratarse una persona para desarrollar labores de secretariado. - Debe contratarse un auxiliar contable. - Debe existir contratos de trabajo y/o prestación de servicios.
<p>3. COMERCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Debe existir un portafolio de servicios.
<p>4. ADMINISTRATIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Debe diseñarse la estructura organizacional de la empresa (Misión, visión, valores, políticas, procedimientos, manuales)
<p>ENTREGABLES DEL PROYECTO: PRODUCTOS ENTREGABLES INTERMEDIOS Y FINALES QUE SE GENERARÁN EN CADA FASE DEL PROYECTO.</p>	
<p>FASE DEL PROYECTO</p>	<p>PRODUCTOS ENTREGABLES</p>
<p>1. Gestión del Proyecto.</p>	<p>Proyecto gestionado.</p>
<p>2. Análisis</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mercado. - Estructura de desagregación del trabajo (EDT) - Diccionario de las EDT - Presupuesto - Project charter - Cronogramas
<p>3. Licitación y Adquisición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de compra/venta del software contable. - Contrato de arrendamiento de la oficina. - Contratos de trabajo y/o prestación de servicios. - Contratos de adquisición de licencias del software. - contrato de compra de los equipos de computo - contrato de prestación de servicios para la adecuación de la oficina. - Documento físico de la garantía ofrecida por el desarrollador del software contable. - Garantía de fabricación de los equipos de oficina - Garantía de los equipos de cómputo.
<p>4. Implementación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los requisitos legales para la creación de la Empresa de asesorías contables. - Cumplimiento de los requisitos del producto para su puesta en marcha.

5. Capacitación.	Sobre el manejo de la herramienta contable por parte del proveedor del software.
6. Informes del Proyecto	Reportes de Avance del Proyecto.
EXCLUSIONES DEL PROYECTO: ENTREGABLES, PROCESOS, ÁREAS, PROCEDIMIENTOS, CARACTERÍSTICAS, REQUISITOS, FUNCIONES, ESPECIALIDADES, FASES, ETAPAS, ESPACIOS FÍSICOS, VIRTUALES, REGIONES, ETC., QUE SON EXCLUSIONES CONOCIDAS Y NO SERÁN ABORDADAS POR EL PROYECTO, Y QUE POR LO TANTO DEBEN ESTAR CLARAMENTE ESTABLECIDAS PARA EVITAR INCORRECTAS INTERPRETACIONES ENTRE LOS STAKEHOLDERS DEL PROYECTO.	
1. La negociación y contratación con los clientes de la empresa de asesorías contables.	
2. Presupuesto de funcionamiento después de los primeros tres meses.	
3. No se incluye dentro del presupuesto el cálculo de gastos por reparación de equipos de oficina y computo durante el primer año, debido a que se adquirirán equipos nuevos.	

RESTRICCIONES DEL PROYECTO: FACTORES QUE LIMITAN EL RENDIMIENTO DEL PROYECTO, EL RENDIMIENTO DE UN PROCESO DEL PROYECTO, O LAS OPCIONES DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO. PUEDEN APLICAR A LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO O A LOS RECURSOS QUE SE EMPLEA EN EL PROYECTO.	
1 La implementación de la empresa no deberá exceder el tiempo de duración del proyecto.	
2. No se modificará el alcance del proyecto después de aprobada el acta de constitución (Project charter)	
3. Se aceptará hasta un 5% de incremento en el presupuesto.	

SUPUESTOS DEL PROYECTO: FACTORES QUE PARA PROPÓSITOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO SE CONSIDERAN VERDADEROS, REALES O CIERTOS.	
1. Una vez aprobado el proyecto se podrá disponer del presupuesto estipulado en el mismo	
2. No existirán cambios en la normatividad contable en Colombia	
3. Se contara con un software que cumpla con los requerimientos establecidos en el proyecto	
4. Se cuenta con los conocimientos en materia contable que aplican para las micro, pequeñas y medianas empresas en Bogota	
5. Existen en Bogota Micro, pequeñas y medianas empresas interesadas en adquirir servicios de asesorías contables, tributarias y de revisoría fiscal.	

3.3.1.2. Matriz de trazabilidad de requisitos

A fin de garantizar un adecuado control sobre el cumplimiento de los diferentes requisitos que deben cumplirse en la ejecución del proyecto. Se adjunta como Anexo C. Matriz de trazabilidad de requisitos del proyecto de creación de una empresa de asesorías contables.

3.3.1.3. Actas de cierre del proyecto o fase.

Al finalizar cada una de las diferentes etapas que constituyen el proyecto de creación y puesta en marcha de una empresa de asesorías contables; y al finalizar el proyecto en su totalidad se debe dejar documento en el que conste la aceptación de los diferentes entregables. Para tal fin se diseñó el formato de Acta el cual se encuentra en el anexo seis. acta de cierre del proyecto.

Acta de Cierre de Proyecto o Fase

Creación de una empresa de asesorías contables para Pymes

[Fase del Proyecto]

Fecha: [dd/mm/aaaa]

Información del Proyecto

Datos

Proyecto	Creación y puesta en marcha de una empresa de asesorías contables.
Fecha de preparación	
Cliente	
Gerente de Proyecto	

Razón del cierre

Por medio de la presente, se da cierre formal al proyecto, por las razones especificadas en la siguiente ficha:

Marcar con una "X" la razón de cierre:

Entrega de todos los productos de conformidad con los requerimientos del cliente.	
Entrega parcial de productos y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.	
Cancelación de todos los productos asociados con el proyecto.	

Aceptación de los productos o entregables

A continuación se establece cuales entregables de proyecto han sido aceptados:

Entregable	Aceptación (Si o No)	Observaciones

Para cada entregable aceptado, se da por entendido que:

El entregable ha cumplido los criterios de aceptación establecidos en la documentación de requerimientos y definición de alcance.

Se ha verificado que los entregables cumplen los requerimientos.

Se ha validado el cumplimiento de los requerimientos funcionales y de calidad definidos.

Se ha realizado la transferencia de conocimientos y control al área operativa.

Se ha concluido el entrenamiento que se definió necesario.

Se ha entregado la documentación al área operativa.

Se autoriza al Gerente de Proyecto a continuar con el cierre formal del proyecto o fase, lo cual deberá incluir:

Evaluación post-proyecto o fase.

Documentación de lecciones aprendidas.

Liberación del equipo de trabajo para su reasignación.

Cierre de todos los procesos de procura y contratación con terceros.

Archivo de la documentación del proyecto.

Una vez concluido el proceso de cierre, el Cliente del proyecto deberá ser notificado para que el Gerente de Proyectos sea liberado y reasignado.

Aprobaciones

Cliente	Fecha	Firma
Gerente de Proyecto	Fecha	Firma

3.3.1.4. Línea base del alcance con EDT/WBS a quinto nivel

La línea base del alcance del proyecto sirve de hoja de ruta para el desarrollo del proyecto; pues contiene la totalidad de las actividades que se van a realizar como parte de la ejecución del proyecto de creación y puesta en marcha de una empresa de asesorías contables, esta se encuentra relacionada en la Figura 12. Estructura de descomposición del trabajo – EDT, de igual manera se encuentra en su detalle en el Anexo D. Línea base de alcance.

ESTRUCTURA DE DESCOMPOSICION DEL TRABAJO (EDT)

AC
EMPRESA DE ASESORIAS CONTABLES

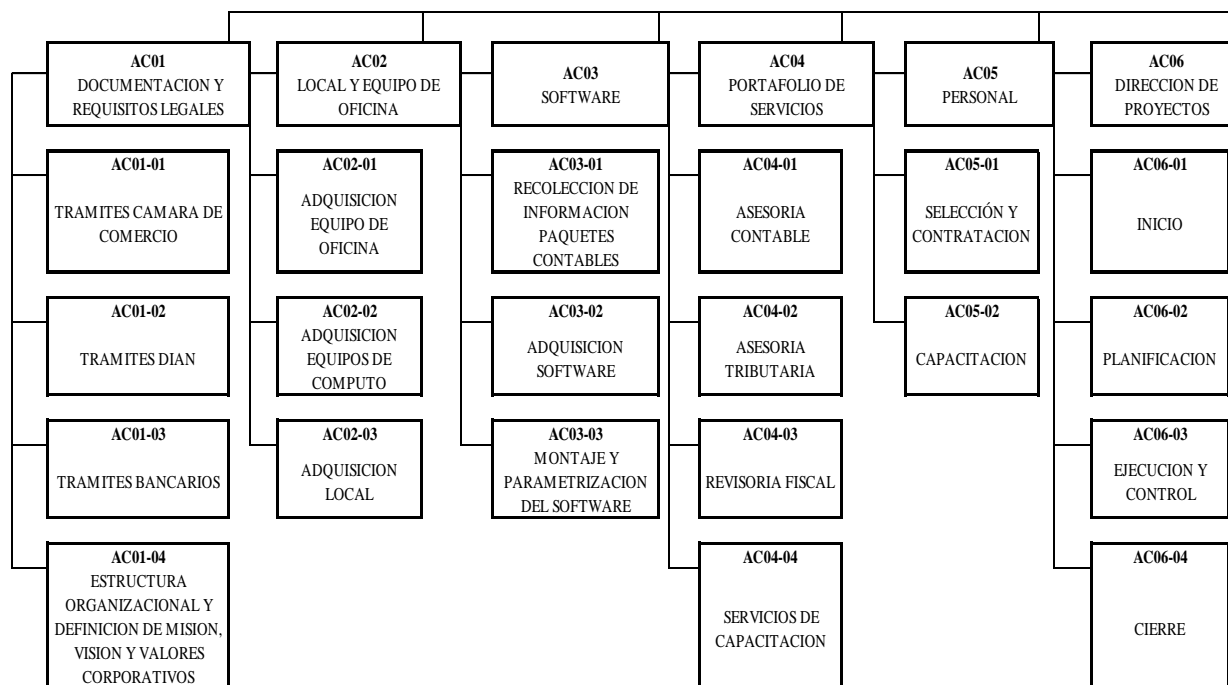


Figura 12. Estructura de descomposición del trabajo - EDT

3.3.1.5. Diccionario de la WBS

En la Tabla 32. Diccionario de las WBS se encuentra el documento que proporciona información detallada sobre las actividades que deben ejecutarse como parte del desarrollo del proyecto de creación y puesta en marcha de una empresa de asesorías contables, además se encuentra detallado en el Anexo E. Diccionario de las WBS.

Tabla 32. *Diccionario de la WBS*

Nivel	Código	Actividad	Definición	Número control de costo	Responsable
1	AC	AC EMPRESA DE ASESORIAS CONTABLES			
2	AC01	AC01 DOCUMENTOS Y REQUISITOS LEGALES			
3	AC01-01	AC01-01 TRAMITES CAMARA DE COMERCIO	A realizar la constitución legal de la empresa LCL se den realizar los trámites correspondientes ante cámara de comercio	TRAM01	Gerente de Proyecto
3	AC01-02	AC01-02 TRAMITES DIAN	A realizar la constitución legal de la empresa LCL se den realizar los trámites correspondientes ante la DIAN	TRAM01	Asesor
3	AC01-03	AC01-03 TRAMITES BANCARIOS	A realizar la constitución legal de la empresa LCL se den realizar los trámites correspondientes en las entidades bancarias	TRAM01	Gerente de Proyecto
3	AC01-04	AC01-04 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DEFINICION DE MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS			
4	AC01-04.1	AC01-04.1 Redacción de los estatutos de la empresa	Entregar al cliente el documento definitivo con las correcciones solicitadas por él.	ORGA01	Asesor

Continúa Tabla 32.

Viene Tabla 32.

Nivel	Código	Actividad	Definición	Número control de costo	Responsable
4	AC01-04.2	AC01-04.2 Planeación estratégica de la empresa	Se requiere definir el orden jerárquico, o conducto.	ORGA01	Asesor
4	AC01-04.3	AC01-04.3 Registro de la empresa a una ARL	Se debe diligenciar el formulario de solicitud de afiliación a la ARL.	TRAM01	Gerente de Proyecto
4	AC01-04.4	AC01-04.4 Inscripción en el RIT (Registro de Información Tributaria) SHD	Se debe diligenciar el formato de contribuyente a nombre de la empresa.	TRAM01	Asesor
4	AC01-04.5	AC01-04.5 Inscripción en el Sistema de Seguridad social	Se debe diligenciar solicitud para el registro de la empresa al sistema de seguridad social.	TRAM01	Gerente de proyecto
2	AC02	AC02 LOCAL Y EQUIPO DE OFICINA			
3	AC02-01	AC02-01 ADQUISICION EQUIPO DE OFICINA	Se requiere definir los equipos de oficina de la empresa de asesorías contables	ADQU01	Gerente de proyecto
3	AC02-02	AC02-02 ADQUISICION EQUIPOS DE COMPUTO	Se requiere definir los equipos de cómputo de la empresa de asesorías contables	ADQU01	Gerente de proyecto
3	AC02-03	AC02-03 ADQUISICION LOCAL	Se requiere definir en qué oficina operar la empresa de asesorías contables	ADQU01	Gerente de proyecto
2	AC03	AC03 SOFTWARE			

Continúa Tabla 32.

Viene Tabla 32.

Nive 1	Código	Actividad	Definición	Número control de costo	Responsable
3	AC03-01	AC03-01 RECOLECCION DE INFORMACION PAQUETES CONTABLES	El software contable que se entregue para el funcionamiento de la empresa LCL debe generar Reportes	ADQU01	Asesor
3	AC03-02	AC03-02 ADQUISICION SOFTWARE	Se requiere definir el software con el que operar la empresa de asesorías contables	ADQU01	Asesor
3	AC03-03	AC03-03 MONTAJE Y PARAMETRIZACION DEL SOFTWARE	Se requiere realizar la parametrización de los diferentes módulos de software	MONTA01	Asesor
2	AC04	AC04 PORTAFOLIO DE SERVICIOS			
3	AC04-01	AC04-01 ASESORIA CONTABLE	Se debe especificar los servicios que la empresa va a ofrecer a sus clientes en temas contables.	PORT01	Asesor
3	AC04-02	AC04-02 ASESORIA TRIBUTARIA	Se debe especificar los servicios que la empresa va a ofrecer a sus clientes en temas tributarios.	PORT01	Asesor
3	AC04-03	AC04-03 REVISORIA FISCAL	Se debe especificar los servicios que la empresa va a ofrecer a sus clientes en temas fiscales.	PORT01	Asesor
3	AC04-04	AC04-04 Servicios de capacitación	Se debe especificar los servicios que la empresa va a ofrecer a sus clientes en temas de capacitación.	PORT01	Gerente de Proyecto

Continúa Tabla 32.

Viene Tabla 32.

Nivel	Código	Actividad	Definición	Número control de costo	Responsable
2	AC05	AC05 Personal			
3	AC05-01	AC05-01 Selección y contratación	Se requiere fijar los sueldos a pagar a quienes van a ejecutar el proyecto. Contratación.	PERS01	Gerente de Proyecto
3	AC05-02	AC05-02 Capacitación	se debe definir qué necesidades de capacitación se identifican en la empresa	PERS01	Gerente de Proyecto

3.3.2. Plan de gestión del cronograma

El presente plan de gestión del cronograma comprende los procesos que se requiere para garantizar que el proyecto se termina en el tiempo establecido.

3.3.2.1. Listado de actividades con estimación de duraciones esperadas con uso de la distribución PERT beta - normal.

El listado de las actividades que comprenden la ejecución del proyecto incluye la distribución PERT de las actividades que forman el alcance para la creación y puesta en marcha de una empresa de asesorías contables para pequeñas, medianas y micro empresas en la ciudad de Bogotá, esta relación se encuentra en la Tabla 33. Distribución PERT, de igual manera el detalle se encuentra en el Anexo F. Distribución PERT.

Tabla 33. *Distribución PERT*

N°	Actividad	Pesimista	Probable	Optimista	Pert
1	AC EMPRESA DE ASESORIAS CONTABLES	180,59	150,49	135,44	153
2	AC01 DOCUMENTOS Y REQUISITOS LEGALES	54,78	45,65	41,09	46,41
3	AC01-01 TRAMITES CAMARA DE COMERCIO	2,29	1,91	1,72	1,94
12	AC01-02 TRAMITES DIAN	0,61	0,51	0,46	0,52
18	AC01-03 TRAMITES BANCARIOS	1,2	1	0,9	1,02
20	AC01-04 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DEFINICION DE MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS	50,68	42,23	38,01	42,93
52	AC02 LOCAL Y EQUIPO DE OFICINA	39,24	32,7	29,43	33,25
53	AC02-01 ADQUISICION EQUIPO DE OFICINA	12,41	10,34	9,31	10,51
72	AC02-02 ADQUISICION EQUIPOS DE COMPUTO	10,63	8,86	7,97	9,01
91	AC02-03 ADQUISICION LOCAL	16,2	13,5	12,15	13,73
129	AC03 SOFTWARE	30,43	25,36	22,82	25,78
130	AC03-01 RECOLECCION DE INFORMACION PAQUETES CONTABLES	7,9	6,58	5,92	6,69

Continúa Tabla 33.

Viene Tabla 33.

N°	Actividad	Pesimista	Probable	Optimista	Pert
140	AC03-02 ADQUISICION SOFTWARE	9,36	7,8	7,02	7,93
158	AC03-03 MONTAJE Y PARAMETRIZACION DEL SOFTWARE	13,18	10,98	9,88	11,16
165	AC04 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	25,39	21,16	19,04	21,51
166	AC04-01 ASESORIA CONTABLE	4,44	3,7	3,33	3,76
169	AC04-02 ASESORIA TRIBUTARIA	5,11	4,26	3,83	4,33
172	AC04-03 REVISORIA FISCAL	5,11	4,26	3,83	4,33
183	AC05 Personal	30,74	25,62	23,06	26,05
184	AC05-01 Selección y contratación	23,14	19,28	17,35	19,6
200	AC05-02 Capacitación	7,61	6,34	5,71	6,45

3.3.2.2. Línea base de tiempo.

En la tabla 34. Línea Base de tiempo, se determinó por actividad la duración en días y la sumatoria de las actividades es consistente con las restricciones de tiempo establecidas en el Project charter, a continuación se relaciona la duración de las actividades agrupadas para el proyecto de creación de una empresa de asesorías contables y tributarias, de igual manera el detalle se encuentra en el Anexo G. Línea base de tiempo.

Tabla 34. Línea base de tiempo

Nombre de tarea	Duración de línea base	Comienzo	Fin
AC01 DOCUMENTOS Y REQUISITOS LEGALES	59,82 días	mar 19/07/16	lun 10/10/16
AC02 LOCAL Y EQUIPO DE OFICINA	91,7 días	mié 17/08/16	vie 23/12/16
AC03 SOFTWARE	14,99 días	vie 2/09/16	vie 23/09/16
AC04 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	19,02 días	vie 23/09/16	jue 20/10/16
AC05 Personal	22,77 días	jue 20/10/16	mar 22/11/16

3.3.2.3. Diagrama de red (producto de la programación en Ms Project completamente cerrado “canónico”)

Para el proyecto de creación de una empresa de asesorías contables se utilizó el diagrama de red, el cual se encuentra en la Figura 13. Diagrama de Red, con el fin identificar las duraciones de las actividades, dependencias que existen entre las actividades del proyecto y la ruta crítica y para ello, la herramienta utilizada para la obtención de dicho diagrama es el MS Project, a continuación se relaciona diagrama de red a nivel de actividades agrupadas y así mismo el detalle de este diagrama puede ser consultado en el Anexo H. Diagrama de red.

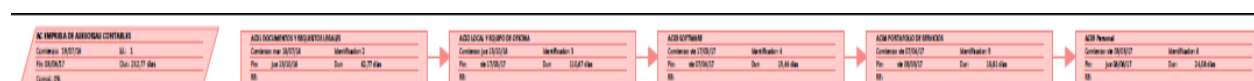


Figura 13. Diagrama de Red

3.3.2.4. Cronograma – diagrama de Gant (con no menos de 200 líneas en Ms Project), donde se identifique la ruta crítica

En la Figura 14. Diagrama de Gant, esta herramienta se utiliza con el propósito de planificar y controlar las tareas que se realizarán durante la ejecución del proyecto de creación de una empresa de asesorías contables, lo anterior con el fin de controlar y realizar el seguimiento

necesario a las diferentes etapas del proyecto, para la obtención de dicho diagrama es utilizado el MS Project, así mismo este diagrama puede ser consultado en su detalle en el Anexo I.

Diagrama de Gant.

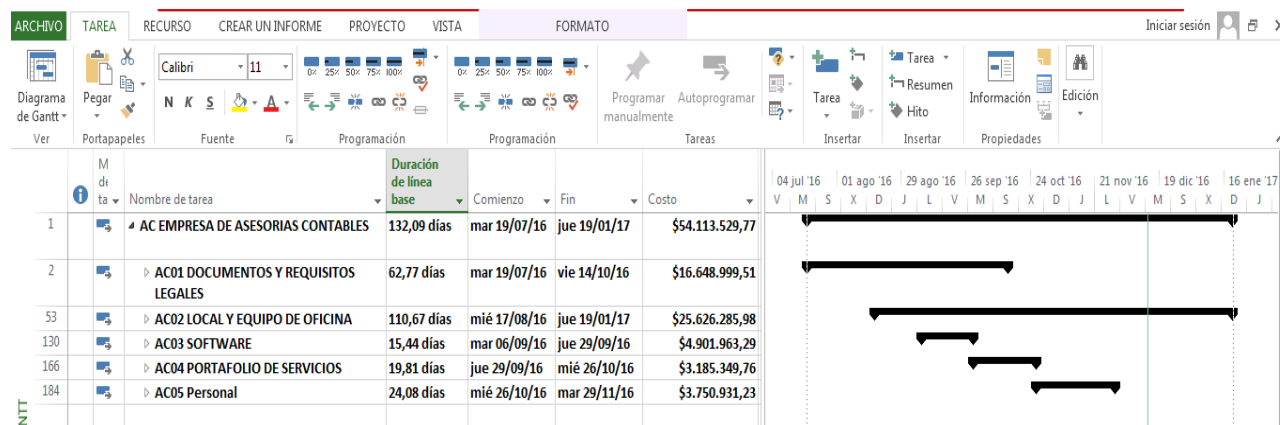


Figura 14. Diagrama de Gant

3.3.2.5. Nivelación de recursos y uso de recursos.

Inicialmente se había asignado un mismo recurso (gerente del proyecto) para la ejecución de diferentes actividades que debían realizarse simultáneamente, en la herramienta Project se pudo evidenciar que el gerente de proyecto no tenía la capacidad para completar al mismo tiempo todas actividades que le fueron asignadas, esto se relaciona en la Figura 15. Sobrecarga de actividades.

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Recurso	Costo
1	AC01-01 TRAMITES CAMARA DE COMERCIO	1,06 días?	mar 16/08/16	mié 17/08/16		\$370.459,61
1	AC01-01.1 Consulta del nombre del establecimiento (homonimia)	0,1 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16	ASESOR, GERENTE DEL PROYECTO	\$21.674,83
2	AC01-01.2 Diligenciamiento formulario RUES	0,1 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16	4 ASESOR, GERENTE DEL PROYECTO	\$21.674,83
3	AC01-01.3 Consulta de uso del suelo	0,1 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16	5 ASESOR, GERENTE DEL PROYECTO	\$21.674,83
4	AC01-01.4 Inscripción en el registro (Incluye pago del	0,61 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16	6 ASESOR, GERENTE DEL PROYECTO	\$108.374,13
5	AC01-01.5 Presentación de RUT definitivo ante Camara de	0,25 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16	5 ASESOR, GERENTE DEL PROYECTO	\$69.936,88
6	AC01-01.6 Solicitud de Inscripción de libros en la Camara de comercio (Libro de actas y Libro de	0,25 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16	8 ASESOR, GERENTE DEL PROYECTO	\$54.187,07
7	AC01-01.7 Formulario de registro con otras entidades	0,25 días?	mar 16/08/16	mié 17/08/16	9 ASESOR, GERENTE DEL PROYECTO	\$54.187,07
8	AC01-01.8 tramite de RUT definitivo (Se requiere ya la	0,25 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16	8 ASESOR	\$18.749,99

Figura 15. Sobrecarga de actividades

Teniendo en cuenta lo anterior se procedió a distribuir las actividades con el asesor nivelando así los recursos para garantizar el cumplimiento de todas las actividades en los tiempos establecidos, esto de relaciona en la Figura 16. Recursos nivelados.

	AC EMPRESA DE ASESORIAS CONTABLES	132,09 días?	mar 19/07/16	jue 19/01/17			\$54.113.529,77
	AC01 DOCUMENTOS Y REQUISITOS LEGALES	62,77 días?	mar 19/07/16	vie 14/10/16			\$16.648.999,51
	AC01-01 TRAMITES CAMARA DE COMERCIO	1,06 días?	mar 16/08/16	mié 17/08/16			\$205.874,09
	AC01-01.1 Consulta del nombre del establecimiento (homonimia)	0,1 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16		ASESOR	\$7.500,00
	AC01-01.2 Diligenciamiento formulario RUES	0,1 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16	4	ASESOR	\$7.500,00
	AC01-01.3 Consulta de uso del suelo	0,1 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16	5	ASESOR	\$7.500,00
	AC01-01.4 Inscripción en el registro (Incluye pago del	0,61 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16	6	ASESOR, GERENTE DEL PROYECTO	\$108.374,13
	AC01-01.5 Presentación de RUT definitivo ante Camara de	0,25 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16	5	ASESOR	\$18.749,99
	AC01-01.6 Solicitud de Inscripción de libros en la Camara de comercio (Libro de actas y Libro de	0,25 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16	8	ASESOR	\$18.749,99
	AC01-01.7 Formulario de registro con otras entidades	0,25 días?	mar 16/08/16	mié 17/08/16	9	ASESOR	\$18.749,99
	AC01-01.8 tramite de RUT definitivo (Se requiere ya la	0,25 días?	mar 16/08/16	mar 16/08/16	8	ASESOR	\$18.749,99

Figura 16. Recursos Nivelados

3.3.3. Plan de gestión del costo

El plan de gestión de costos se define luego de determinar las actividades del cronograma necesarias para cumplir a satisfacción la creación de la empresa de asesorías contables y tributarias; este plan se hace necesario y es muy importante para asegurar que todas las actividades se lleven a cabo dentro de los rangos presupuestados del proyecto y los recursos asignados.

3.3.3.1. Línea base de costos

Para la creación de la empresa de asesorías contables se determinaron actividades a las cuales se les asignaron recursos y se le incluyo la reserva de contingencia, estos pueden ser consultados en la Tabla 35. Línea base de costos, el detalle se encuentra en el Anexo J. Línea base de costos.

Tabla 35. Línea base de costos

Nombre de tarea	Duración de línea base	Comienzo	Fin	Costo
AC01 DOCUMENTOS Y REQUISITOS LEGALES	59,82 días	mar 19/07/16	lun 10/10/16	\$ 16.648.999,51
AC02 LOCAL Y EQUIPO DE OFICINA	91,7 días	mié 17/08/16	vie 23/12/16	\$25.626.285,98
AC03 SOFTWARE	14,99 días	vie 2/09/16	vie 23/09/16	\$4.901.963,29
AC04 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	19,02 días	vie 23/09/16	jue 20/10/16	\$3.185.349,76
AC05 Personal	22,77 días	jue 20/10/16	mar 22/11/16	\$3.750.931,23
A- PRESUPUESTO ACTIVIDADES				54.113.529,77
B- RESERVA DE CONTINGENCIA				2.920.000,00
A + B LINEA BASE DE COSTO				57.033.529,77

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

3.3.3.2. Presupuesto por actividades.

Para la creación de la empresa de asesorías contables se determinaron actividades a las cuales se les asignaron recursos, estos pueden ser consultados en el Anexo K. Presupuesto por actividades.

3.3.3.3. Estructura de desagregación de recursos ReBS y estructura de desagregación de costos CBS

En la Tabla 36. Costos por recursos, se detallan los costos que se utilizaron en el proyecto de creación de empresa de asesorías contables.

Tabla 36. Costos por recursos

Nombre del recurso	Tipo	Costo
Gerente del proyecto	Trabajo	14.386.033,95
Asesor	Trabajo	8.876.829,78
Auxiliar	Trabajo	215.003,45
Equipo de computo	Costo	5.500.000,00
Muebles y enseres	Costo	4.180.000,00
Transporte	Costo	256.470,59
Arrendamiento	Costo	6.000.000,00
Adecuaciones	Costo	4.000.000,00
Software	Costo	600.000,00
Total recursos		44.014.337,77

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

3.3.3.4. Indicadores de medición de desempeño.

Para medir el desempeño en la ejecución del proyecto de creación y puesta en marcha de una empresa de asesorías contables, se dará aplicación a la metodología del valor ganado; y se analizarán los siguientes indicadores:

- CV = Variación de costos, que indica cuáles son los costos reales del trabajo que se ha realizado a un momento determinado.
- CPI = Índice de desempeño de costos, que mide el rendimiento de los costos en la ejecución del proyecto a un momento determinado.
- SPI = Índice de desempeño del cronograma, que mide el rendimiento en términos de tiempo.
- EAC = Costo estimado a la terminación, que estima los costos finales del proyecto una vez este se finalice.
- ETC = Costo estimado para la terminación, que mide a una fecha determinada, los costos que faltan para culminar el proyecto.
- VAC = Variación del costo a la terminación, que indica a una fecha determinada si el costo está por encima o por debajo del planeado.
- TCPI = Índice de desempeño del trabajo por terminar, que indica el desempeño que debe lograrse en relación al costo para el trabajo restante, a fin de cumplir con lo estimado.

3.3.3.5. Aplicación técnica de valor ganado con curva S de avance.

Una vez el proyecto se encuentre en marcha se validará el avance por medio de la utilización de la técnica del valor ganado, esta metodología representa el avance planeado, ayuda a detectar las desviaciones que se pueda presentar en el desarrollo del proyecto, así como controlarlas y tomar medidas para corregirlas. En la Figura 13. Curva S, se detalla el costo por valor planeado.

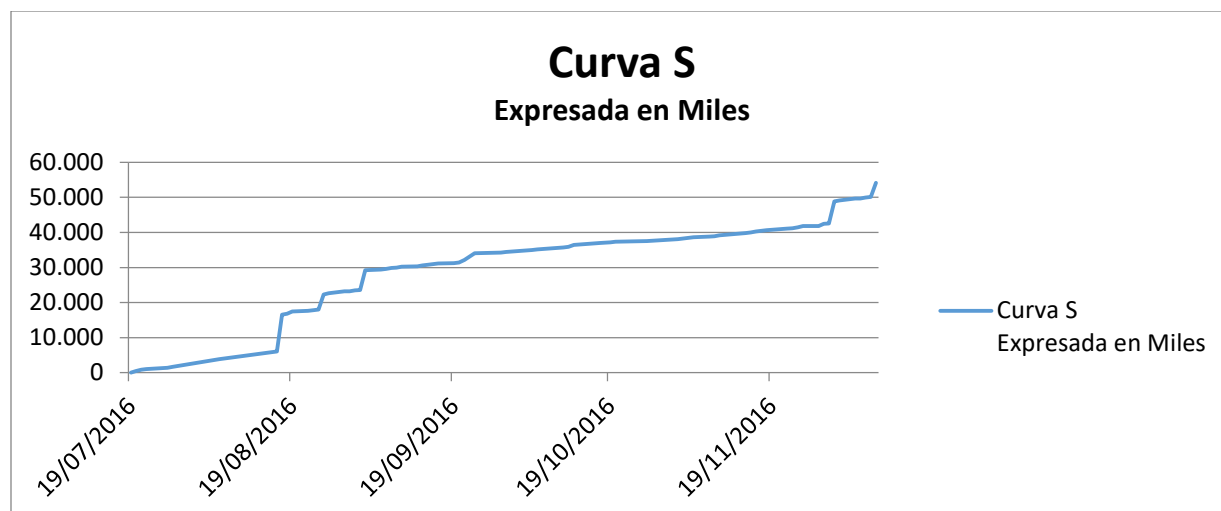


Figura 17. Curva s – Valor ganado

3.3.4. Plan de gestión de calidad

La gestión de calidad del proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad. La gestión de la calidad del proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.

3.3.4.1. Objetivos de la calidad

A fin de garantizar que el proyecto se ejecute en debida forma, el presente plan de calidad se basa en los objetivos que se relacionan a continuación:

- Satisfacer las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos definidos por él.
- Controlar la ejecución de las diferentes actividades que comprenden el proyecto.
- Ejecutar revisiones periódicas del programa establecido para el proyecto
- Hacer una gestión oportuna y eficaz las no conformidades.

- Controlar la ejecución del presupuesto asignado al proyecto.

3.3.4.2. Información documentada

Para la ejecución del proyecto de creación de la empresa de asesorías contables LCL se idéntica la siguiente información, la cual se documentará como se relaciona a continuación:

- Project Chárter: (Formato PCHT001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Estudio de mercado: (Informe EMCD001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Project scope statement: (Formato PSST001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Estudio técnico del proyecto: (Informe ETC001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Estudio financiero del proyecto: (Informe EFNC001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Plan de gestión del alcance: (Documento PGA001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Plan de gestión del cronograma: (Documento PGC001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Plan de gestión del costo: (Documento PGC001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Plan de gestión de calidad: (Documento PGCD001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.

- Plan de gestión de recursos humanos: (Documento PGRH001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Plan de gestión de comunicaciones: (Documento PGCM001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Plan de gestión del riesgo: (Documento PGRG001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Plan de gestión de adquisiciones: (Documento PGAQ001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Plan de gestión de interesados: (Documento PGI001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- solicitud de cambio: (formato SC001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Evaluaciones de desempeño: (Formato EVD001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- control de documentos y registros: (Formato CDR001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Actas de reuniones: (Formato ACT001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Procedimiento de control de cambios: (Procedimiento PRCC001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.
- Procedimiento de control de productos no conformes: (Procedimiento PRCPNC), se almacenará en medio físico y en medio magnético.

- Indicadores de calidad del proyecto: (Documento IGC001), se almacenará en medio físico y en medio magnético.

3.3.4.3. Especificaciones técnicas de requerimientos

Para la ejecución del proyecto se requiere tener en cuenta las siguientes especificaciones:

- La documentación relacionada con la constitución legal de la empresa debe ser consistente con la normatividad vigente en Colombia.
- Las instalaciones físicas deben contar con las especificaciones pactadas con el cliente
- Ejecutar el proyecto de acuerdo a una planificación bien elaborada y entregarlo dentro del tiempo determinado no superior a seis meses.
- Contratar el personal idóneo para el desarrollo del proyecto.
- Mantener informado al cliente sobre el avance del proyecto.
- Pagar los salarios, honorarios y prestaciones sociales de acuerdo con oportunidad y acorde con la normatividad vigentes.
- Realizar las adquisiciones necesarias para garantizar la ejecución del Proyecto tales como (equipos de cómputo, software contable, equipos de oficinas, muebles y enseres).

Para la implementación del plan de calidad del proyecto de creación de la empresa de asesorías contables LCL, se requiere definir los riesgos y oportunidades relevantes, acorde con lo anterior se elaboró la matriz DOFA que se muestra a continuación en la Tabla 37. Matriz DOFA.

Tabla 37. *Matriz DOFA*

Factores Internos Controlables	Factores Externos no Controlables
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
D1: Desconfianza del cliente.	O1: El mercado se está creciendo
D2: Recursos económicos insuficientes.	O2: Alta demanda.

D3: Falta de información.

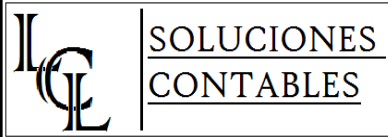
O3: Buenas expectativas económicas.

D4: Fallas en planeación

FORTALEZAS	AMENAZAS
F1: Facilidad para trabajar en equipo	A1: La competencia crea barreras para el proyecto.
F2: Recursos suficientes.	A2: La comunidad no acepta el proyecto.
F4: Personal con experiencia.	

3.3.4.4. Herramientas de control de la calidad (Diagrama de flujo, diagrama de Ishikawa, hojas de chequeo)

Durante la ejecución del proyecto de una empresa de asesorías contables se medirá el cumplimiento de la calidad mediante el diligenciamiento de las hojas de chequeo como herramienta de control de calidad, relacionada a continuación:

LISTA DE CHEQUEO				
PROYECTO: CREACION DE UNA EMPRESA DE ASESORIAS CONTABLES				
CLIENTE:				
AUTOR: LEIDY VANOY	FECHA:			
DESCRIPCION	CUMPLE		FIRMA ACEPTADO	OBSERVACION
	SI	NO		
1.CONSTITUCION LEGAL				

1.1. Acta de constitución				
1.2. Registro Mercantil				
1.3. Escritura publica				
1.4. Rut				
1.5. Resolución de facturación				

Reviso:

Aprobó:

3.3.4.5. Formatos de inspecciones

El formato de inspección es una herramienta que se utilizara para la recolección y registro de toda la información, tienen como objetivo ayudar a identificar peligros dentro la ejecución del proyecto, de igual manera ayudan a no olvidar ningún punto importante durante la inspección, este formato se encuentra a continuación:

3.3.4.6. Formato de auditorias

Los formatos de auditoria verifican si los diferentes elementos del sistema de gestión de calidad de la organización son conformes con los requisitos dictados por la norma de calidad aplicada a cada proyecto, en este caso tiene sustento en las directrices establecidas por la norma ISO 9000:2008, en su numeral 7 titulado “Realización del producto”, sub-numeral 7,1 “Planificación de la realización del producto” y la norma ISO-10005:2005, numeral 5 Contenido del Plan de Calidad y con los requeridos por el sistema de gestión y con los objetivos de calidad fijados por la empresa, este formato se encuentra a continuación:

3.3.4.7. Listas de verificación de los entregables (producto/servicio)

Con el propósito de garantizar que los entregables del proyecto cumplan con los requisitos solicitados y acordados con el cliente, se implementó la lista de verificación de entregables que se muestra en el anexo 16, estas listas se deben diligenciar para cada uno de los entregables como parte de los procesos implementados para garantizar la calidad en el proyecto.

LISTA DE VERIFICACION DE ENTREGABLES						LVE-001	
PROYECTO: CREACION Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA DE ASESORIAS CONTABLES							
CLIENTE:							
AUTOR: LEIDY VANOY		FECHA:		REVISION:			
DESCRIPCION	CODIGO	CODIGO WBS	RESPONSABLE	FECHA REQUERIDO	FECHA ENTREGADO	FIRMA ACEPTADO	
Escritura Pública							
Contrato de arrendamiento							
Portafolio de servicios							
RUT							
Registro mercantil							
Contratos de trabajo							
Afiliación a ARL							
Contrato de servicios de selección de personal							
Oficina adecuada							

3.3.4.8. Recursos

El gerente del proyecto será responsable de definir y disponer la cantidad y tipo de recursos requeridos para la ejecución del proyecto; para ello deberá planificar la asignación para cada actividad a fin de garantizar la correcta ejecución de las diferentes tareas.

El gerente de proyecto, es responsable de ejecutar revisiones periódicamente con el propósito de asegurar que existan recursos suficientes para:

- Que se cumplan los objetivos del proyecto garantizando la satisfacción del cliente
- Implementar, evaluar y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos relacionados.

3.3.4.9. Materiales

El gerente del proyecto será responsable por la utilización y entrega de recursos para el desarrollo de las diferentes actividades requeridas en el marco de la ejecución del proyecto.

3.3.4.10. Recursos Humanos

El gerente de proyecto es el responsable de especificar los requerimientos de personal y hacer la selección, definir las funciones, roles y responsabilidades de los miembros del equipo de trabajo. Esta información se registra en el formato LCL_FORM001.

3.3.4.11. Infraestructura y ambiente de trabajo

Para la ejecución del proyecto se requiere disponer de los siguientes recursos:

- Una oficina para la adecuada ejecución de las tareas.
- Equipos de cómputo.

El Gerente de Proyecto debe garantizar la infraestructura necesaria para la ejecución de las actividades que componen el proyecto.

3.3.4.12. Comunicación con el cliente

Para garantizar que el proyecto cumpla con las expectativas del cliente, se debe mantener constante comunicación con él, para lo cual se requiere:

- Definir los requisitos del cliente en relación al producto del proyecto.
- Entregar información relacionada con el desarrollo del proyecto, resolver inquietudes, atender consultas, atender solicitudes de modificaciones, dar solución a sus quejas y reclamaciones.

El gerente del proyecto es el interlocutor directo con el cliente y debe asegurarse de que se satisfacen sus expectativas en cuanto a la atención y trato personal. Para lo cual se requiere:

- Que el equipo de trabajo mantenga con el cliente un trato cordial y amable en todo momento.
- Asesorar al cliente en todo lo que él requiera.
- Garantizar la formación y el entrenamiento del equipo de trabajo.

El gerente del proyecto es responsable de mantener al cliente informado sobre el avance del proyecto, para lo cual se realizarán reuniones programadas, de las cuales se dejará registro mediante la elaboración de actas.

Adicionalmente y según se requiera, se mantendrá comunicación con el cliente a través de medios electrónicos y comunicados escritos.

3.3.4.13. Preservación del producto

El producto resultante del proyecto de creación de la empresa de asesorías contables comprende la elaboración de documentos para el funcionamiento de la empresa (manuales, planeación estratégica, definición de perfiles, procedimientos, contratos de trabajo, documentos legales, portafolio de servicios, contrato de arrendamiento), la entrega de la oficina donde funcionará la empresa, la entrega de muebles de oficina y equipos de cómputo.

Se debe elaborar un maestro de control de productos para el cliente, el cual debe registrar de manera detallada los componentes de cada producto, su estado, indicar su ubicación, responsable de su conservación, criterios para su aceptación.

- Almacenamiento. El gerente del proyecto definirá el responsable del almacenamiento de los equipos de oficina y de computo, los cuales deben ubicarse en áreas en las que estén protegidos de golpes, humedad y demás factores ambientales que puedan sus características, con el fin de garantizar que se conserve la calidad del producto hasta el momento de la entrega al cliente del proyecto.
- Conservación. El producto terminado debe ser inspeccionado por el gerente del proyecto, quien dará su aprobación y/o aceptación previa entrega al cliente, para tal fin se implementa el formato LCL-FORMAP001 formato de aprobación de producto.
- Entrega. La entrega del producto al cliente se hará atendiendo a las especificaciones pactadas inicialmente según los requerimientos del cliente, el responsable de dicha entrega será el gerente del proyecto, y como evidencia de la aceptación por parte del cliente se debe diligenciar el formato de aceptación de producto, el cual debe contener la siguiente información:

-Consecutivo del formato

-Fecha de entrega del producto

-Descripción del producto entregado

-Detalle de las condiciones en que se entrega el producto

-Firma de aceptación del producto por parte del cliente

-Firma de entrega del producto por parte del gerente del proyecto

3.3.4.14. Control del producto no conforme

Un producto o servicio no conforme prestado o entregado al cliente es aquel que no cumple con las indicaciones pactadas y con los requisitos establecidos previamente por el cliente.

Siempre que se detecte un producto no conforme se debe identificar la causa que dio origen a la no conformidad, se debe implementar medidas o acciones que propendan su solución. Las medidas a implementar pueden ser:

Correctivas: aquellas que buscan eliminar la causa que dio origen a la no conformidad del producto.

- De prevención: Buscan eliminar causas potenciales de no conformidades. Estas acciones deben ser evaluadas por el gerente del proyecto y el equipo del proyecto a fin de minimizar el riesgo de ocurrencia de no conformidades.
- De corrección: Son aquellas que se implementan para solucionar una no conformidad que ya ha sido detectada.

El gerente del proyecto debe implementar las medidas necesarias a fin de que se identifique el producto no conforme antes de la entrega al cliente, esto con el propósito de garantizar que se cumpla con los requerimientos de este logrando su satisfacción. El gerente del proyecto debe verificar que las acciones de solución implementadas sean efectivas, y de no resultar efectivas se debe proceder con la implementación de nuevas acciones hasta tanto la no conformidad sea superada.

3.3.4.15. Seguimiento y medición

El gerente de proyecto debe implementar métodos adecuados para hacer seguimiento y control, que le permitan medir los procesos del sistema de gestión de calidad del proyecto. La

aplicación de dichos métodos debe arrojar evidencia de que se cumple con las expectativas del cliente, así como evidenciar que los diferentes procesos funcionan de manera eficaz.

Para que el método de seguimiento y medición sea efectivo, el gerente de proyecto debe garantizar que:

- Se determine cuáles procesos del sistema van a someter a medición.
- Se Defina aquellos aspectos de cada proceso que se van a controlar.
- Se establecen indicadores para cada aspecto, que permitan su medición.
- Se indique los valores que se espera y el método para realizar la medición.
- Se adelantan tareas de revisión que permitan verificar el cumplimiento de cada indicador.
- Se realiza el procesamiento de la información (resultados de los indicadores) con el propósito de establecer las acciones a que haya lugar para corregir y prevenir situaciones que puedan poner en riesgo el cumplimiento de los indicadores.

3.3.4.16. Auditoría

El gerente del proyecto debe programar revisiones periódicas con el fin de verificar el cumplimiento del presente plan de calidad y corroborar la conformidad del mismo frente a los requisitos, para sustentar que el plan se implementó eficazmente.

Los hallazgos que pudiesen resultar de las revisiones (periódicas), deben registrarse en el reporte de no conformidades de auditoría definidos en el procedimiento de auditoría LCL_PROCAUD001.

A este plan se adjunta la matriz de calidad, la cual se detalla en el Anexo L. Matriz de calidad.

3.3.5. Plan de recursos humanos

Teniendo en cuenta que las personas son un factor indispensable para el desarrollo del proyecto es necesario realizar un plan de recursos humano acorde al proyecto y a la empresa de asesorías contables.

Para el desarrollo del proyecto es necesario identificar los roles, perfiles, responsabilidades, cargos y funciones de las personas que desarrollaran la creación de la empresa de asesorías contables y tributarias LCL así como la forma de reclutamiento de cada miembro. También la creación de un organigrama brinda herramientas a los miembros del equipo de proyecto y el patrocinador que facilitan el buen desarrollo del mismo.

3.3.5.1. Definición de Roles, Responsabilidades y Competencias del equipo

Teniendo en cuenta que las personas son un factor indispensable para el desarrollo del proyecto es necesario realizar un plan de recursos humano acorde al proyecto y a la empresa de asesorías contables.

Para el desarrollo del proyecto es necesario identificar los roles, perfiles, responsabilidades, cargos y funciones de las personas que desarrollaran la creación de la empresa de asesorías contables y tributarias.

Con la finalidad de cumplir los objetivos trazados, se establecen los siguientes roles y responsabilidades dentro del equipo del proyecto detallados en la Tabla 37. Matriz de roles y responsabilidades.

Tabla 38. *Matriz roles y responsabilidades*

Roles	Responsabilidades	Nivel de autoridad
Patrocinador del proyecto	<p>Obtener recursos para la ejecución del proyecto. Asegurar que los objetivos del proyecto están alineados con los objetivos de negocio</p> <p>Aprobar acta de constitución del proyecto Aprobar plan de gestión del proyecto Aceptación o rechazo de solicitudes de cambio Defender el proyecto Autorizar gastos y compras Aceptar Entregables Aceptar el Producto, Servicio, Resultado Final Firmar documentos tales como el caso de negocio y el documento de iniciación del proyecto Elaboración y cumplimiento del plan de gestión de recursos humanos Gestionar todo el proyecto Verificación del cumplimiento del alcance Elaboración de la WBS Presentar informes de ejecución y avances del proyecto al patrocinador Actualizar el alcance en la medida que se aprueben los cambios Gestionar el riesgo Gestionar las compras y los proveedores. Planear, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar el proyecto. Debe garantizar la realización y ejecución de los planes de ejecución del proyecto</p>	Alto
Gerente del Proyecto.	<p>Coordinar integralmente las acciones con los diferentes miembros del equipo. Actuar como interlocutor ante promotores, accionistas, cliente y también ante los equipos de trabajo y participantes en el proyecto Asegurar el resultado del proyecto. Garantizar respuestas oportunas a los accidentes e incidentes generados en el proyecto. Gestión los conflictos que se puedan presentar. Evaluar y monitorizar la calidad. Hacer un seguimiento del desarrollo de proyecto en sus diferentes fases Obtener el mejor rendimiento del presupuesto disponible</p>	Alto

Continúa Tabla 38.

Viene Tabla 38.

Roles	Responsabilidades	Nivel de autoridad
Asesor contable	Definir los requerimientos del software contable que se implementara en la ejecución del proyecto Tramitar los documentos y requisitos legales necesarios para la constitución de la empresa Conocer y aplicar la normatividad vigente en Colombia Preparación y presentación de impuestos (retención en la fuente, retención de ICA, retención de IVA etc.) Preparación y presentación de Estados Financieros Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad de aceptación general. Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad. Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área. Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente Realizar causación de los diferentes hechos económicos de la empresa (compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones, etc.) Manejo y control de inventarios Manejo o gestión de cartera	Medio – Alto
Auxiliar contable	Elaboración de conciliaciones bancarias Elaboración de estados financieros e informes contables o financieros Preparación y proyección de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control, y cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable.	Bajo

3.3.5.2. Competencias requeridas para el equipo

Para el desarrollo exitoso del presente proyecto, se requiere personal con formación en el área contable, administrativa o financiera, con una experiencia mínima de un año en el desarrollo de proyectos de este tipo con amplios conocimientos contables y tributarios. No se exige como requisito un segundo idioma (ingles).

El personal de la empresa producto del desarrollo del proyecto como lo son; contador (2), secretaria (1) y auxiliares (2) será contratado bajo la figura de contrato indefinido. El personal del proyecto como lo son: Gerente, asesor y auxiliar será contratado bajo la figura contrato por obra labor.

En la Tabla 39. Matriz de las competencias requeridas, se relaciona el perfil del personal que será contratado para la ejecución y puesta en marcha de la empresa de asesorías contables y tributarias.

Tabla 39. *Matriz de Competencias requeridas*

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
Patrocinador		Autorizar el presupuesto para el desarrollo del proyecto	Autoriza a cancelar el proyecto
	Nivel de estudio: Profesional especializado - En gerencia de proyectos. Experiencia: 1 año desarrollando y ejecutando proyectos. Áreas de conocimiento: Contabilidad, administrativo, finanzas, auditoría, costos	Elaboración y cumplimiento del plan de gestión de recursos humanos Gestionar todo el proyecto	
Gerente del proyecto	Aptitudes necesarias: Buenas relaciones interpersonales, buena comunicación, buen manejo de conflictos, manejo de personal, responsable, que refleje su buena ética y valores. Conocimientos y manejo de programas contables (Helisa, siigo, Sap, world office)	Verificación del cumplimiento del alcance Elaboración de la WBS Presentar informes de ejecución y avances del proyecto al patrocinador	Tiene un nivel alto de toma de decisiones dentro de la ejecución y puesta en marcha del proyecto. Le debe reportar las decisiones al patrocinador

Continúa Tabla 39.

Viene Tabla 39.

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
	<p>Supervisión de personal: Tendrá a su cargo al contador, auxiliar y la secretaria)</p> <p>Condiciones de trabajo: Se debe adaptar a cualquier sitio donde se desarrolle el trabajo.</p> <p>Autoridad: Capacidad para ganar apoyo, debido a que el personal del proyecto percibe que el jefe de proyecto tiene poder para dar órdenes.</p>	<p>Actualizar el alcance en la medida que se aprueben los cambios</p> <p>Gestionar el riesgo</p> <p>Gestionar las compras y los proveedores.</p> <p>Planear, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar el proyecto. Debe garantizar la realización y ejecución de los planes de ejecución del proyecto</p> <p>Coordinar integralmente las acciones con los diferentes miembros del equipo.</p> <p>Actuar como interlocutor ante promotores, accionistas, cliente y también ante los equipos de trabajo y participantes en el proyecto</p> <p>Asegurar el resultado del proyecto.</p> <p>Garantizar respuestas oportunas a los accidentes e incidentes generados en el proyecto.</p> <p>Gestión los conflictos que se puedan presentar.</p> <p>Evaluar y monitorizar la calidad.</p> <p>Hacer un seguimiento del desarrollo de proyecto en sus diferentes fases</p> <p>Obtener el mejor rendimiento del presupuesto disponible</p>	

Continúa Tabla 39

Viene Tabla 39

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
Contador publico	Nivel de estudio: Profesional contable	Definir los requerimientos del software contable que se implementara en la ejecución del proyecto	
	Experiencia: 1 año en el campo laboral	Tramitar los documentos y requisitos legales necesarios para la constitución de la empresa	
	Áreas de conocimiento: Contabilidad, administrativo, finanzas, auditoria, costos	Conocer y aplicar la normatividad vigente en Colombia	
	Aptitudes necesarias: Buenas relaciones interpersonales, buena comunicación, capacidad de escucha, trabajar bajo presión, capacidad de análisis, cumplimiento de horario.	Preparación y presentación de impuestos (retención en la fuente, retención de Ica, retención de IVA etc.)	
	Conocimientos y manejo de programas contables (Helisa, siigo, Sap, world office)	Preparación y presentación de Estados Financieros	Tiene un nivel alto de toma de decisiones dentro de la ejecución y puesta en marcha del proyecto.
	Supervisión de personal: Tendrá a su cargo al auxiliar y la secretaria)	Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad de aceptación general.	
	Condiciones de trabajo: Se debe adaptar a cualquier sitio donde se desarrolle el trabajo.	Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad. Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área. Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente	

Continua Tabla 39

Viene Tabla 39

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
	Nivel de estudio: Sexto semestre de contaduría pública	Realizar causación de los diferentes hechos económicos de la empresa (compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones, etc.)	
	Experiencia: 1 año en el campo laboral	Manejo y control de inventarios	
	Áreas de conocimiento: Contabilidad, administrativo	Manejo o gestión de cartera	
Auxiliar contable	Aptitudes necesarias: Buenas relaciones interpersonales, buena comunicación, capacidad de escucha, trabajar bajo presión, capacidad de análisis, cumplimiento de horario.	Elaboración de conciliaciones bancarias	No toma decisiones dentro de la ejecución y puesta en marcha del proyecto
	Conocimientos y manejo de programas contables (Helisa, siigo, Sap, world office)	Elaboración de estados financieros e informes contables o financieros	
	Condiciones de trabajo: Se debe adaptar a cualquier sitio donde se desarrolle el trabajo.	Preparación y proyección de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control, y cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable.	

Continua Tabla 39

Viene Tabla 39

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
	Nivel de estudio: Bachiller clásico comercial	Atender a los visitantes y contactos telefónicos con actitud proactiva y auto motivado de orientación al cliente, aplicando la estrategia de servicio integral con calidad, excelencia y efectividad, proyectando la buena imagen corporativa del Instituto.	
	Experiencia: 1 año de ejercicio en cargos similares	Tomar dictados y hacer las correspondientes transcripciones sistematizadas o mecanografiadas de las cartas, memorandos, oficios, notas, informes, estudios, resoluciones, cuadros estadísticos, y demás documentos propios de su formación	
Secretaria	Formación: Cursos en temas relacionadas con el área contable, financiera y/o tributaria, Conocimiento de algún paquete de Windows.	Mantener en el desempeño de su cargo excelentes relaciones humanas, capacidad de trabajo en equipo, receptividad al cambio y calidad en el servicio.	No toma decisiones dentro de la ejecución y puesta en marcha del proyecto
	Aptitudes necesarias: solución de problemas, excelentes relaciones interpersonales, cumplimiento de horario, realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	Realizar un desempeño con calidad cumpliendo los objetivos y metas institucionales mensuales y anuales del cargo, con orientación hacia la prestación de un servicio integral excelente al cliente logrando satisfacción y el mayor grado de lealtad en ellos y posicionando la buena imagen de la empresa.	

3.3.5.3. Matriz de asignación de responsabilidades (RACI) a nivel de paquete de trabajo

La matriz RACI es utilizada con el fin de definir los roles y responsabilidades que van a incidir a lo largo del proyecto, se relacionan las actividades desarrolladas con los recursos o participantes del proyecto, logrando de esta manera tener un responsable principal para cada actividad, esta matriz se relaciona en la Tabla 40. Matriz RACI.

Tabla 40. *Matriz RACI*

Actividades	Gerente del Proyecto	Analista de RRHH	Auxiliar
Planificación del plan de RRHH	R	A	C-I
Tratamiento de Actividades	R	A	I
Reuniones sobre contingencias del plan de RRHH	R	A	C-I
Capacitaciones	C	R-A	I
Sensibilización al equipo de trabajo de la importancia del recurso humano	C	R-A	I
Reasignación de roles y responsabilidades para el tratamiento de los procesos	R	A	C-I
Generar documento de lecciones aprendidas	R	R-A	I
Plan de Gestión de Recursos humanos	R-A	R	C-I

3.3.5.4. Histograma y horario de recursos

El horario de trabajo será de 8:00 am a 5:30 pm de lunes a viernes. Se contará con una hora de almuerzo y dos descansos de 15 minutos cada uno, distribuidos de la siguiente manera: el

primero en un sesión en horas de la mañana (9:45 am) y el segundo sobre horas de la tarde (4:00 pm). Los días sábados no se trabaja.

3.3.5.5. Plan de capacitación y desarrollo del equipo

- Plan de capacitaciones.

Las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto se realizaran por medio de capacitaciones, las cuales son una herramienta fundamental para mejorar el desempeño de los integrantes de una empresa. Estas capacitaciones se llevaran a cabo dentro de las instalaciones de la organización de manera formal, están deberán contar con el número esperado de participantes y tendrán el objetivo de brindar información para el crecimiento profesional y laboral. Estas capacitaciones se realizan con el fin de que el equipo de trabajo conozca la actividad principal que realiza cada área y el resultado esperado en cada una de ellas. Algunas de las capacitaciones que se brindaran serán las siguientes:

- Inducción para el ingreso a la compañía
- Capacitación de orientación
- Formación y desarrollo del personal interno
- Capacitaciones mensuales del estado de la compañía
- Capacitación promocional

Las capacitaciones que brindara la compañía deben cumplir con lo siguiente:

- Se realizaran a nivel formal dentro de las instalaciones de la compañía
- Se deberán realizar para para crecimiento profesional y personal
- Deberán cumplir con el número esperado de participantes

- Se dictaran de acuerdo con las necesidades manifestadas en cada una de las áreas, teniendo en cuenta los resultados de capacitaciones anteriores, el resultado de las evaluaciones de desempeño y las necesidades detectadas por cada miembro de la organización.

El área de gestión humana al momento del ingreso del personal se encargara de brindar la siguiente información:

- La actividad económica de la compañía
- Historia de la Compañía
- Visión, Misión, Principios y Valores Corporativos, Política de Calidad de la Compañía.
- Descripción detallada del Contrato (conocimiento tipo de contrato, beneficios de la caja de compensación, ARL y los diferentes fondos EPS, AFP, Fondo de Empleados).
- Estructura organizacional de la Compañía.
- Proceso para la solución de conflictos
- Presentación personal.
- Funciones del cargo
- Deberes y obligaciones del cargo.
- Beneficios del personal contratado
- Información sobre contactos dentro la organización.
- Beneficios con entidades financieras

En cada una de estas inducciones se deja evidencia del personal asistente y los temas tratados como parte del proceso de documentación de la compañía.

- Desarrollo del equipo de trabajo

El desarrollo del equipo del proyecto consiste en mejorar las competencias e interrelaciones de los integrantes del equipo, con el fin de mejorar el rendimiento del proyecto, un punto clave es el trabajo en equipo para el desarrollo de la ventaja competitiva, aumenta la

productividad, la innovación, y se puede considerar como una unidad dentro del desarrollo de los procesos en la empresa, se fomentara el desarrollo de competencias y habilidades del personal

Es importante conocer que el objetivo es mejorar las habilidades de los miembros del proyecto para que aumente la capacidad de completar sus actividades. Para ello es necesario tener claridad en los objetivos que se desean cumplir, incentivar al equipo de trabajo a realizar las actividades, dar a conocer el compromiso de sus responsabilidades, apoyar sus compañeros, tener en cuenta las opiniones que quieran expresar brindándoles la importancia que requiere para que sean ejecutadas, aumentar la confianza y la unión entre los integrantes del equipo y así mejorar el trabajo en equipo.

3.3.5.6. Esquema de contratación y liberación del personal

Esquema de contratación

Las necesidades de contratación de personal ya sea por vacantes en cargos, vacaciones, licencias de maternidad, para cubrir eventualidades o por creación de nuevos cargos, son autorizadas por el Gerente de la empresa. Esta solicitud es soportada por medio escrito o vía mail y es entregada directamente a área de recursos humano, para que proceda a la búsqueda y comunicar a las dependencias involucradas en el proceso de selección y contratación.

El Gerente debe especificar las necesidades de la contratación:

- Número de personas
- Cargos
- Perfiles
- Salario
- Fecha de Inicio de labores
- Tiempo de contratación
- Tipo de contrato
- Observaciones del requerimiento

La presentación de los postulados se hará de la siguiente manera

- Presentar el doble de candidatos por cada vacante.
- Los tiempos de respuesta no pueden exceder los tres días hábiles de la fecha inicial de la requisición

Se procede al reclutamiento, preselección de hojas de vida, citación del personal al proceso de selección, inducción al proceso de selección, una vez se tengan estos pasos con las características requeridas se procede a la entrevista y la aplicación de las pruebas que se requieran (psicométricas, psicotécnicas, profesionales o de conocimiento).

Después de efectuar el proceso de selección del personal, se procede con la contratación. En esta fase se realizan todas las actividades exigidas por la ley para la legalización del vínculo laboral como lo son la firma del contrato de trabajo, afiliaciones a EPS, ARL, Fondo de Pensiones, Caja de Compensación Familiar.

Para la firma de contrato se requiere de los siguientes documentos mínimos de ingreso:

- 4 Fotocopias de la cédula de ciudadanía.
- Presentar certificado de antecedentes disciplinarios
- 1 fotocopia del diploma de bachiller o acta de grado.
- 1 Fotocopia de la libreta militar (Hombres).
- 2 Referencias laborales por escrito.
- 2 Referencias personales originales por escrito y firmadas.
- Certificado original expedido por la EPS (Entidad promotora de salud) a la cual está afiliado actualmente, o al que se encontraba afiliado la última vez.
- Certificado original expedido por la AFP (Administradora de fondo de pensiones) al cual está afiliado actualmente o al que se encontraba afiliado.

Los certificados expedidos por el fondo de pensiones y la EPS deben tener una fecha no mayor a 2 meses. No se aceptan copias de carne, ni planillas de pago de la EPS, ni ARL, sisben o el fondo de pensiones, los tiempos de respuesta para la contratación de personal desde que se

genera la requisición por parte del Gerente, varían dependiendo el cargo y cantidad de personas a contratar.

Liberación del personal

El gerente del proyecto cuenta con toda la autoridad para disponer de los recursos destinados para las diferentes actividades de la empresa, sin ver afectado los resultados de la compañía. Adicionalmente, acepta o rechaza los entregables acordados en el cronograma del proyecto, cuando se requiera algún cambio este será solicitado únicamente por el gerente del proyecto. Se promoverá al personal que tenga buenos resultados durante la ejecución del presente proyecto teniéndolos en cuenta para el desarrollo de futuros planes con el fin de generar estabilidad laboral y continuidad.

3.3.5.7. Definición de indicadores de medición de desempeño del equipo y esquema de incentivos y recompensas

Evaluación de desempeño

Para la medición del desempeño del equipo de trabajo se llevaran a cabo esquemas de evaluación, donde se evaluaran las tareas y responsabilidades asignadas en las diferentes etapas del proyecto. Se realizaran evaluaciones de desempeño trimestral, tomando un promedio del resultado general de los miembros de la organización, también es importante realizar una encuesta de satisfacción del cliente externo para evaluar el nivel de servicio brindado por parte de la empresa.

Recompensas

Se establece una comisión del 4% para que grupo de trabajo que realice más consultorías contables dentro de un tiempo determinado, de igual manera se realizaran reconocimientos a los

integrantes del equipo por sus excelentes labores desarrolladas en los tiempos estipulados, tales como: días compensatorios, almuerzos, desayunos.

3.3.6. Plan de gestión de comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones permite un correcto manejo de los diversos canales o medios de comunicación, en los cuales intervienen los interesados tanto internos como externos del proyecto, así como el adecuado manejo de la información generada por el mismo.

3.3.6.1. Sistema de información de comunicaciones

El sistema de información en las comunicaciones se entiende por los medios, mecanismos, herramientas, canales y acciones utilizados para poder recibir y emitir la información a los interesados internos y externos de la compañía, asegurando el flujo de la información en cualquier dirección, con el único objetivo de no dejar evadir responsabilidades, asegurando la ejecución correcta de las tareas, mejorando el trabajo en equipo y a su vez no olvidando la importancia del servicio al cliente, el éxito de los proyectos es el resultado de la comunicación en las compañías.

Durante el desarrollo de las diferentes etapas del proyecto se generará la siguiente información:

- Acta de constitución de la empresa
- Registro mercantil
- Registro único tributario
- Planes del proyecto
- Cotizaciones
- Contratos de prestación de servicios
- Solicitudes de compra
- Escritura pública
- Manuales de funciones
- Portafolio de servicios

- Información de estado del proyecto
- Estudios (Técnico, de mercado, financiero, ambiental)
- Contratos de trabajo
- Cronograma del proyecto
- Definición de cargos y perfiles de trabajadores de la empresa LCL
- Controles de cambios

Teniendo en cuenta que la información que se genera en el proyecto es de interés para diferentes actores (interesados del proyecto), se requiere determinar quiénes son los interesados y cuáles son las necesidades que tienen cada uno de ellos respecto de la información generada en las diferentes etapas del proyecto. En la Tabla 41. Interesados del proyecto, con su respectivo rol y sus necesidades de información:

Tabla 41. *Identificación de interesados*

Información de identificación		
Interesado	Rol en el proyecto	Necesidad
* Pymes	*Clientes de la empresa LCL una vez esta se encuentre constituida.	*Las Pymes tienen la necesidad de conocer de la empresa LCL, el portafolio de servicios que ofrecen con el fin de analizar si este satisface las necesidades de sus empresas.
* Candidatos a empleados	*Posibles trabajadores que se contraten para desarrollar las actividades de la empresa de asesorías contables y tributarias	*Estas personas tienen la necesidad de conocer la oferta laboral que ofrece la empresa LCL.
Proveedor programa contable	* Empresa encargada de suministrar el software contable que será parte del entregable del proyecto	*La empresa requiere conocer los requerimientos técnicos del programa contable con el fin de verificar que el producto ofrecido sea adecuado (definidos en el plan de gestión de las adquisiciones).
* proveedores adecuaciones locativas	*Empresa encargada de realizar las adecuaciones necesarias en la oficina en la que funcionará la empresa de asesorías contables y tributarias LCL	*La empresa requiere conocer la distribución de la oficina donde funcionará la empresa LCL y demás requerimientos técnicos (definidos en el plan de gestión de las adquisiciones).
proveedor equipos de oficina	* Empresa encargada de suministrar los equipos y muebles y enseres que serán parte del entregable de la empresa de asesorías contables y tributarias LCL	*La empresa requiere conocer las especificaciones técnicas y demás requerimientos de los equipos de oficina (definidos en el plan de gestión de las adquisiciones).

Continúa Tabla 41.

Viene Tabla 41.

Interesado	Rol en el proyecto	Necesidad
* proveedor capacitación empresarial	* Empresa encargada de ofrecer a los clientes de la empresa LCL capacitaciones en temas no financieros	* La empresa requiere conocer el portafolio de servicios ofrecidos en cuanto a las capacitaciones empresariales, que brindara por la empresa LCL.
* Proveedor de servicios de selección y contratación.	* Empresa encargada de seleccionar y realizar las contrataciones del personal que laborara en la empresa de asesorías contables y tributarias LCL	*La empresa tienen la necesidad de conocer los perfiles de los cargos para los cuales se va a contratar el personal.
* Bancos	*Entidad financiera en la cual se realizara la apertura de la cuenta bancaria de la empresa LCL	*La entidad bancaria requiere para oficializar la apertura de la cuenta bancaria el registro único tributario de la empresa LCL.
* Organismos fiscales	*Entidades encargadas de formalizar la constitución legal de la empresa LCL	*Estas entidades requieren que los documentos tales como (Rut, escritura pública registro mercantil, certificado de cámara y comercio etc.) se encuentren formalizados y legalizados para el correcto funcionamiento de la empresa.
* Patrocinador	*Persona encargada de proporcionar los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, además encargada de aprobar los entregables del proyecto	*El patrocinador requiere información en cuanto al avance del proyecto, requiere los entregables del proyecto.
* Competidores	*Brindar información en cuanto a precios, servicios ofrecidos y datos históricos que sirven de referencia para la planeación y ejecución del proyecto	*Los competidores requieren información a cuanto rendimiento, funcionamiento y desarrollo del proyecto en el mercado.
* Miembros del equipo	*Personal encargado de ejecutar las actividades del proyecto	*Estas personas requieren el cronograma del proyecto, para analizar en qué etapas del proyecto se encuentran involucrados.

3.3.6.2. Información que debe comunicarse

La información que se debe comunicar es la requerida por los diferentes interesados que se involucran en todas las etapas del proyecto (inicio, planeación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto). Adicionalmente se requiere conocer el formato mediante el cual la información se informara o transmitirá a los diferentes receptores. En la Tabla 42. Información a comunicar, con su respectivo formato

Tabla 42. Información a comunicar

Interesado	Información a comunicar	Formato
* Pymes	*Portafolio de servicios de la empresa de asesorías	* Boletines de información * E-mail
* Candidatos a empleados	* Vacantes ofrecidas * Perfil profesional requerido	* Medios electrónicos
*Proveedor programa contable	* Especificaciones técnicas requeridas para el software, que hace parte del plan de adquisiciones.	* Cara a cara * Comunicados escritos
* Proveedores adecuaciones locativas	* Distribución de la oficina donde funcionara la empresa LCL y demás requerimientos técnicos (definidos en el plan de gestión de las adquisiciones).	*Cara a cara *Comunicados escritos
*Proveedor equipos de oficina	* Especificaciones técnicas y demás requerimientos de los equipos de oficina (definidos en el plan de gestión de las adquisiciones).	* Cara a cara * Comunicados escritos
* Proveedor capacitación empresarial	* Los temas que en los que la empresa quiere capacitar a sus clientes a través de terceros.	* Cara a cara * Comunicados escritos
* Proveedor de servicios de selección y contratación.	* Perfiles de los cargos para los cuales se va a contratar el personal.	* Cara a cara * Comunicados escritos

Continúa Tabla 42.

Viene Tabla 42.

Interesado	Información a comunicar	Formato
	* Escritura pública	
* Bancos	* Registro en cámara de comercio	* Cara a cara
	* Registro Único Tributario.	
* Organismos fiscales	* Registro en cámara de comercio.	* Cara a cara
		* Cara a cara
* Patrocinador	* Informes de estado del proyecto.	* Comunicados escritos
		* E-mail
	* Manuales de funciones	* Cara a cara
* Miembros del equipo	* Cronograma del proyecto	* Video conferencias
	* Niveles de escalamiento.	

3.3.6.3. Responsables de la comunicación

Para el proyecto de creación de la empresa de asesorías contables se definieron los siguientes responsables de la gestión de las comunicaciones:

-Director del proyecto: Dado el tamaño del proyecto (pequeño), el Director será responsable de gestionar directamente las comunicaciones que tengan relación con:

- El patrocinador
- Los proveedores
- Bancos
- Organismos fiscales

- Miembros del equipo

-Proveedor de servicios de contratación: será el responsable de gestionar las comunicaciones que se relacionen con el grupo de candidatos a empleados. De su gestión debe informar al Director de proyectos. Para las comunicaciones externas o dirigidas a los interesados se debe dejar constancia escrita y firmada.

3.3.6.4. Personas o grupo de personas que reciben la comunicación

Internos: Hace referencia a las personas que se encuentran involucradas directamente con el desarrollo del proyecto.

- Patrocinador: Se requiere una comunicación clara, transparente y continua acerca del avance y pormenores en la ejecución del proyecto, es una de las comunicaciones más importantes, ya que se debe mantener informado sobre el cumplimiento en los tiempos de ejecución, los costos, el cumplimiento en el cronograma, fechas de los entregables y estados del proyecto.
- Miembros del equipo de trabajo: Se requiere una comunicación clara y concisa en cuanto al momento y ejecución de las actividades que se encuentran a cargo de cada integrante, además de la duración que debe tener cada una de ellas.

Externos: Personas o grupos de personas que se encuentran afectadas por el proyecto de alguna manera significativa (positiva o negativamente).

- Proveedores: Se debe tener una buena y clara comunicación con los proveedores, para dar cumplimiento en las entregas de los insumos requeridos para que el proyecto, ya que de ellos también depende el avance o retrasos del mismo.

- Entidades bancarias y de fiscalización: La comunicación con estos entes debe ser clara, ya que estos supervisan en la correcta legalización y formalización en cuanto a la creación de la empresa.

3.3.6.5. Métodos o tecnologías para transmitir la información

“Para comunicar con eficiencia será necesario establecer una relación en que las acciones, pensamientos e intenciones de una persona (el emisor) desencadenen una respuesta en otra persona (receptor)”. (Formación para el Trabajo, 2016). Para ello encontramos los siguientes métodos de transmitir la comunicación:

- Verbal: Se usa en las reuniones formales e informales en la comunicación establecida en las partes del equipo del proyecto o partes que afecten significativamente el proyecto.
- Escrito: Se usa como medio de comunicación entre los interesados y equipo de proyecto para dejar registro de acuerdos, reuniones o instrucciones que se deriven como resultado de las mismas, el mensaje debe ser inequívoco y único.
- Correo electrónico: Medio digital mediante el cual se registra la información entre el emisor y el receptor de una manera ágil y entendible, donde se puede realizar seguimiento y trazabilidad a los temas o compromisos establecidos.
- Informes: Se realizan como resultado de diferentes reuniones realizadas y para analizar estado de los entregables del proyecto, para dar a conocer el avance de las actividades del proyecto.

- **Circulares:** Divulga información o noticia que involucra a todos los miembros del equipo del proyecto, por parte del director del proyecto. Además la información o noticia permanece en el tiempo, es decir, no se utiliza para comunicar algo de carácter puntual.
- **Actas de reunión:** Es un formato ya establecido o definido para consignar detalles importantes en la reunión, con sus compromisos y responsables.
- **Actas de seguimiento:** Formato mediante el cual se puede definir el avance del proyecto, en las reuniones de seguimiento.
- **Otros medios de comunicación:** También se pueden llegar a usar medios de comunicación más informales como medios de telefonía móvil e incluso aplicaciones de chat cuando las circunstancias así lo ameriten.

Es importante aclarar que en el plan de comunicación del proyecto el lenguaje utilizado para informar o comunicar a cualquier destinatario interno o externo debe ser muy breve y claro, con el fin de que el comunicado sea relevante y comprensible y de este modo apuntar hacia el resultado o fin.

3.3.6.6. Matriz de comunicaciones

En la Tabla 43. Matriz de comunicaciones, se relaciona la matriz siendo una herramienta diseñada para identificar y evaluar las necesidades de comunicación entre las diferentes personas que intervienen en el proyecto, enunciando de forma detallada los métodos, la información, la frecuencia y quien está remitiendo la información.

Tabla 43. *Matriz de comunicaciones*

Interesado	Información	Método	Frecuencia	Responsable
Patrocinador	Avances y estado del proyecto	Cara – Cara	Mensual	Gerente del Proyecto
Miembros del equipo	Cronograma de actividades a realizar	Cara – Cara, por escrito	Semanal	Gerente del Proyecto
Proveedor programa contable	Especificaciones técnicas del software contable	Cara – cara, por medio de un E-mail	1 vez	Asesor
Candidatos a empleados	Oferta laboral que ofrece la empresa	E-mail, boletines	Semanal	Gerente del Proyecto
Proveedores adecuaciones locativas	Especificaciones o requisitos técnicos de las adecuaciones locativas	Cara a cara Video conferencias, Comunicados escritos	1 vez	Asesor
Proveedores capacitación empresarial	Portafolio de servicios ofrecido por la empresa LCL, en cuanto a capacitaciones	Cara a cara Video conferencias, Comunicados escritos	Diaria	Asesor
Proveedor de servicios de selección y contratación	Los perfiles de los cargos para los cuales se va a contratar el persona	Cara a cara Video conferencias, Comunicados escritos	Semanal	Gerente del Proyecto

3.3.7. Plan de gestión del riesgo

Este documento surge como resultado de la necesidad de controlar y administrar los diferentes riesgos que puedan aparecer durante el desarrollo del proyecto “creación y puesta en marcha de una empresa de asesorías contables”. En su elaboración tomó parte todo el equipo de trabajo bajo la orientación del director del proyecto.

Se realizaron reuniones en las que los miembros del equipo de trabajo dieron sus opiniones y se discutió sobre los riesgos que podrían presentarse, con el propósito de identificar aquellos problemas que podrían afectar al proyecto, de igual manera se discutió sobre las alternativas de solución para enfrentarlos.

Para garantizar la efectividad del presente plan de gestión de riesgos, se requiere socializarlo con todos los miembros del equipo de trabajo, además de brindarles capacitación en materia de riesgos, a fin de incentivar la cultura de riesgos.

3.3.7.1. Identificación de riesgos y determinación de umbral

Los riesgos se identificaron apoyándose en proyectos exitosos de creación de empresas de asesoría contable, realizados en la ciudad de Bogotá, así como del juicio de personas que tengan conocimientos en negociación y contratación en temas que se relacionen con las actividades que se efectuarán para la creación y puesta en marcha de la empresa LCL, luego se ubicaron en sus diferentes categorías, estos riesgos se detallan en la Tabla 44. Identificación de riesgos.

Tabla 44. *Identificación de riesgos*

Categoría	Riesgo	Tolerancia
Normatividad	Cambio de normatividad contable	N/A
Proyecto	La contratación del personal tarda más de lo esperado	Hasta 2 días
	Los requisitos del software contable no se han definido correctamente	N/A
	El costo del arrendamiento supera lo presupuestado	Hasta un 10% de lo presupuestado
	El costo de Software supera lo presupuestado	Hasta un 10% de lo presupuestado
Clima Organizacional	Los miembros del equipo no trabajan bien juntos	N/A
Tecnológico	Fallas en el rendimiento del Software contable	N/A
Externas	Desinterés por parte de los clientes de adquirir los servicios que ofrece LCL	N/A
	Retrasos en la iniciación de la capacitación	Hasta 2 días de retraso, siempre y cuando la contratación del personal no se retrase
	Incumplimiento de contratos	Hasta 2 días
	Demoras en trámites legales	Hasta 1 días

En el Anexo M. Matriz de riesgos, se identifican los riesgos y el umbral permitido según los objetivos principales del proyecto.

3.3.7.2. Risk Breakdown Structure – RIBS

Una vez identificados los riesgos teniendo en cuenta las descripciones de cada uno se procedió a agruparlos en cinco categorías, Normatividad, Proyecto, Clima Organizacional, Tecnológico y Externas, la estructura de desglose de riesgos se muestra en la Figura 18. Estructura de desglose de riesgos.

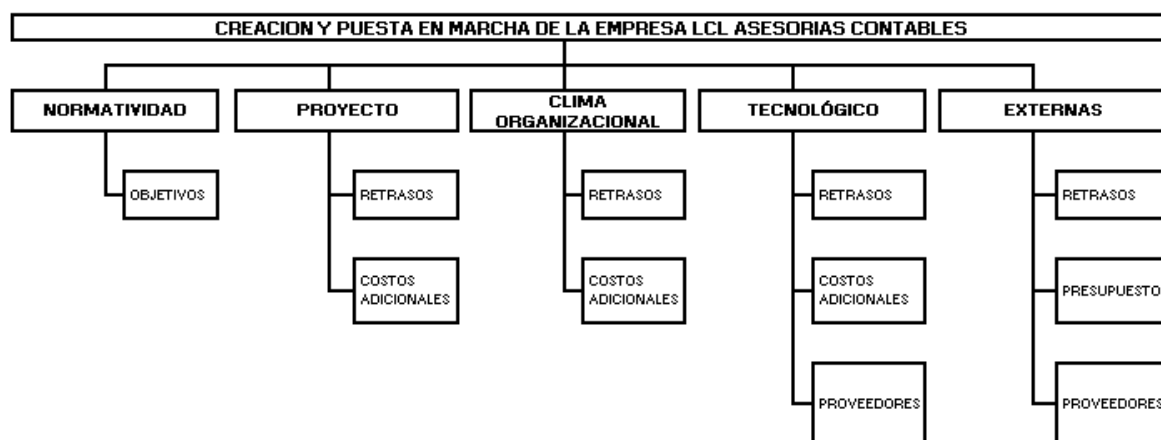


Figura 18. Estructura de desglose de riesgos

3.3.7.3. Análisis de riesgos del proyecto (cualitativo y cuantitativo) debe evidenciarse la aplicación y cálculo del valor económico ganado

Para la caracterización de los riesgos se estableció una caracterización para la probabilidad y para el impacto como refleja en la Tabla 45. Caracterización probabilidad y Tabla 46. y caracterización impacto.

Tabla 45. Caracterización probabilidad

VALOR	PROBABILIDAD
5	BAJA
10	MEDIA
20	ALTA

Tabla 46. Caracterización impacto

VALOR	IMPACTO
1	LEVE
2	MODERADO
3	CATASTROFICO

3.3.7.4. Matriz de probabilidad de impacto

En la Tabla 47. Probabilidad e impacto, los cuales se tienen en cuenta para los riesgos identificados del proyecto y se clasifican en:

Tabla 47. *Relación probabilidad e impacto*

N	Riesgo insignificante
L	Riesgo bajo
M	Riesgo medio
H	Riesgo alto
VH	Riesgo muy alto

Creación de empresa LCL								PROBABILIDAD DE OCURRENCIA						
CAPEX (COP\$):		2.920.000		CRONOGRAMA:		113,13		Días Calendario		A	B	C	D	E
CONSECUENCIAS								OTRA						
								<1%	1%-5%	5%-25%	25%-50%	>50%		
SEVERIDAD		VALORES CORPORATIVOS			OBJETIVOS PROYECTO				Insignificante	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
		Personas	Daños a instalaciones	Ambiente	CAPEX (COP\$):		CRONOGRAMA		Ocurre en 1 de 100 proyectos	Ocurre en 1 de 20 proyectos	Ocurre en 1 cada 4 proyectos	Ocurre en 1 de 3 proyectos	Ocurre en 1 cada 2 proyectos	
					Desde	Hasta	Desde	Hasta						
5	Muy Alto	Una o mas fatalidades	Daño Total	Contaminación	> 5,00% CAPEX		>10%		M	M	H	VH	VH	
					146.000	2.920.000	11,3	113,1						
4	Alto	Incapacidad permanente	Daño Mayor	Contaminación	> 3,00% CAPEX		6->10%		L	M	H	H	VH	
					87.600	145.999	6,8	11,2						
3	Medio	Incapacidad temporal	Daño Localizado	Contaminación	> 1,00% CAPEX		2->6%		N	L	M	M	H	
					29.200	87.599	2,3	6,7						
2	Bajo	Lesión menor	Daño Menor	Efecto Menor	> 0,50% CAPEX		1->2%		N	N	L	M	M	
					14.600	29.199	1,1	2,2						
1	Insignificante	Lesión leve (primeros)	Daño leve	Efecto Leve	> 0,50% CAPEX		<1%		N	N	N	L	M	
					0	14.599	0,0	1,0						
0	Nulo	Ningún Incidente	Ningún Daño	Ningún Efecto	= 0,00% CAPEX		0%		N	N	N	N	N	
					0	0	0	1,0						

3.3.7.5. Matriz de riesgos

En la matriz se registran los riesgos que presenta el proyecto de creación de la empresa LCL, en la cual se encuentran los riesgos más importantes, así como sus causas y consecuencias, probabilidad e impacto y el plan de respuesta, esta matriz se encuentra en el Anexo M. Matriz de riesgos.

3.3.7.6. Plan de respuesta a riesgos

A continuación se plantea el plan de respuesta para los riesgos identificados en el proyecto de creación de empresa de asesorías contables:

- Cambio de normatividad contable. Este riesgo se debe aceptar, ya que estos cambios de normatividad son de estricto cumplimiento.
- La contratación del personal tarda más de lo esperado. Realizar una etapa de preselección del personal en la cual se evaluara el perfil de los aspirantes que pasaran a la etapa de selección.
- Los requisitos del software contable no se han definido correctamente. Contratar a un experto contable para validar la pertinencia del análisis de los requerimientos del software.
- El costo del arrendamiento supera lo presupuestado. Hacer consultas previas (internet, periódicos) sobre el costo de los arrendamientos, en el sector donde se planea arrendar la oficina.
- El costo de Software supera lo presupuestado. Hacer consultas previas (internet, vía telefónica) sobre el costo de los programas contables ofrecidos en el mercado
- Los miembros del equipo no trabajan bien juntos. Capacitar al equipo de trabajo en temas relacionados con: Trabajo en equipo, responsabilidad, sentido de pertenencia, compromiso, comunicación.
- Fallas en el rendimiento del Software contable. Exigir al proveedor del software que especifique los requisitos técnicos para los equipos en los cuales se instalara la aplicación
- Desinterés por parte de los clientes de adquirir los servicios que ofrece LCL. Promocionar el portafolio diferenciador que ofrece la empresa.

- Retrasos en la iniciación de la capacitación. Extender los horarios de capacitación, para cumplir con los tiempos establecidos.
- Incumplimiento de contratos. Establecer en el contrato que se realizaran pagos por etapas de entrega, para monitorear el cumplimiento del mismo.
- Demoras en trámites legales. Hacer una lista de chequeo de los documentos requeridos para el trámite de legalización de la empresa

3.3.7.7. Reserva de contingencia

Se definió una reserva de contingencia de \$ 2.920.000, acorde a los resultados obtenidos en la matriz de riesgos la cual se puede se puede observar en el anexo M.

La utilización de esta reserva será responsabilidad del director del proyecto y deberá estar ampliamente soportada y justificada. Su ejecución debe ser controlada estrictamente; el director de proyecto deberá informar cualquier uso que se haga de estos recursos presentando los soportes que den razón de la situación que obligó a su utilización.

3.3.7.8. Reserva de gestión

Se estima una reserva de gestión del diez por ciento sobre el valor del presupuesto estimado. El manejo de esta reserva es responsabilidad del director del proyecto y el uso de la misma solo podrá hacerse si existe autorización por parte del patrocinador, y en ningún caso podrá utilizarse mientras aun haya saldo en la reserva de contingencia. El director de proyecto deberá informar cualquier uso que se haga de estos recursos presentando los soportes que den razón de la situación que obligó a su utilización.

3.3.8. Plan de gestión de adquisiciones

El presente plan de gestión de las adquisiciones permite dar un manejo adecuado al proceso de aprovisionamiento de bienes y servicios necesarios para la creación de una empresa que preste servicios de asesoría en temas contables a pequeñas, medianas y microempresas.

Dadas las características del proyecto, en ninguna etapa del proceso de adquisiciones se requiere la realización de estudios previos (decisión de hacer o comprar) para demostrar que la mejor opción es adquirirlos o desarrollarlos, todos los productos y/o servicios deben adquirirse con terceros.

3.3.8.1. Definición y criterios de valoración de proveedores

Con el propósito de garantizar que el proceso de adquisiciones sea eficiente, se establecen los siguientes criterios de decisión para la selección de los proveedores, descritos en la Tabla 48.

Criterios de decisión

Tabla 48. *Criterios de decisión*

Criterio	Descripción	Escala de calificación	%
Precio	Para el proyecto se procura conseguir proveedores que ofrezcan precios razonables y que guarden relación con la calidad sus productos	Bajo (1): Los precios del vendedor son altos para la calidad del producto que está ofreciendo. Medio (5): Los precios del vendedor son cercanos a la calidad del producto que está ofreciendo pero están ligeramente por encima del promedio de precios del mercado. Alto (10): Los precios del vendedor son razonables comparado con la calidad del producto que está ofreciendo y son competitivos en el mercado	20%
Entrega	Este criterio evalúa a capacidad que tiene el proveedor para realizar las entregas de manera oportuna	Bajo (1): El vendedor establece una fecha superior de entrega a la establecida en la definición de adquisiciones. Medio (5): El vendedor no se compromete a realizar la entrega del bien y/o servicio en la fecha establecida en la definición de adquisiciones. Alto (10): El vendedor se compromete a realizar la entrega del bien y/o servicio en la fecha lugar y hora establecida en la definición de adquisiciones.	30%

Continúa tabla 48.

Viene Tabla 48.

Criterio	Descripción	Escala de calificación	%
Calidad	Este criterio evalúa si productos que ofrece el vendedor se fabrican con insumos de buena calidad. También evalúa si la calidad de los productos guarda relación con los precios de estos	Bajo (1): Los insumos utilizados por el vendedor no cumplen con los requisitos de calidad estipulados en la definición de adquisiciones	30%
		Medio (5): Los insumos utilizados cumplen con los requisitos estipulados pero los precios son superiores a los del mercado	
		Alto (10): Los insumos utilizados por el vendedor cumplen con los requisitos estipulados en la definición de las adquisiciones, o superan los mismos y guardan relación con los precios presupuestados	
Servicio pos Venta	Se relaciona con las garantías y el periodo de tiempo que ella comprenden así como la capacitación, asistencia, mantenimiento y aceptación de devoluciones	Bajo (1): Una vez entregado el bien y/o servicio el vendedor no se compromete a prestar ningún tipo de servicio y no ofrece garantía del mismo.	20%
		Medio (5): El vendedor solo se compromete a hacer cumplimiento de la garantía que se estipule en la adquisición del bien y/o servicio y de prestar la capacitación respectiva.	
		Alto (10): El vendedor ofrece servicios adicionales pos venta diferentes a la Garantía y capacitación del mismo	

3.3.8.2. Métricas de desempeño

Para contribuir al cumplimiento de los objetivos del proyecto y efectuar de una manera adecuada y el plan de adquirentes, es necesario definir criterios de desempeño para evaluar a los proveedores y contratos que serán requeridos durante la ejecución del proyecto, ya que estos criterios ayudan a gestionar adecuadamente los recursos y a realizar una toma de decisiones

acertada. Para ello, se tendrán en cuenta los siguientes criterios de desempeño, relacionados en la

Tabla 49. Criterios de desempeño.

Tabla 49. *Criterios de desempeño*

Criterio de desempeño	Descripción	Escala de calificación	%
Cumplimiento en tiempos de entrega	Se requiere que los proveedores cumplan con los tiempos de entrega estipulados en los contratos, ya que el incumpliendo de los mismos ocasionara retrasos en el cronograma de las actividades, generando pérdidas económicas.	Bajo (1): El bien y/o servicio no fue entregado en la fecha y hora acordada en el contrato Medio (5): El bien y/o servicio se entregó en la fecha acordada pero no en la hora Alto (10): El bien y/o servicio fue entregado en la fecha y hora acordado en el contrato	25%
Cumplimiento de especificaciones técnicas y garantías	Se requiere que los proveedores cumplan con las especificaciones técnicas de los elementos que se van a adquirir, los cuales se estipulan dentro de las solicitudes, de igual manera quedaran plasmados dentro de los contratos. En cuanto a las garantías, es importante que los proveedores brinden garantías para las adquisiciones.	Bajo (1): El bien y/o servicio entregado no cumple con las especificaciones establecidas en el contrato y el proveedor no cumplió con la garantía acordada. Medio (5): El bien y/o servicio se entregado cumple con la mayoría de las especificaciones establecidas en el contrato y el proveedor no cumplió con la garantía acordada. Alto (10): El bien y/o servicio entregado, cumple con todas las especificaciones pactadas en el contrato y el proveedor cumplió con la garantía acordada.	35%
Calidad	Es indispensable que el software contable cuente con un alto rendimiento, ya que en este se van a manejar la contabilidad de mínimo 20 empresas, por este motivo no debe presentar fallas y demoras al momento de generar reportes, al momento de realizar registros contables de las diferentes empresas, al exportar documentos. De igual manera los equipos de cómputo deben garantizar que cumplen con las especificaciones técnicas contempladas para un ágil funcionamiento. De igual manera, la calidad de los productos y servicios cumple un papel muy importante, ya que es la satisfacción de los clientes y la confianza en que lo que se adquiríos satisface las necesidades.	Bajo (1): Los insumos utilizados por el vendedor no cumplen con los requisitos de calidad estipulados en el contrato Medio (5): Los insumos utilizados cumplen con los requisitos estipulados en el contrato, más el producto no cumple con el total de las especificaciones técnicas Alto (10): Los insumos utilizados por el vendedor cumplen con los requisitos estipulados en el contrato , o superan los mismos	40%

3.3.8.3. Selección y tipificación de contratos

A continuación se presenta una descripción de los diferentes tipos de contratos usados en el proyecto como parte del proceso de adquisiciones:

- Contrato 1. Compraventa:

Según lo estipulado en Código de Comercio, Título II capítulo I, la compraventa es un contrato en que una de las partes se obliga a transmitir la propiedad de una cosa y la otra a pagarla en dinero. El dinero que el comprador da por la cosa vendida se llama precio. Cuando el precio consista parte en dinero y parte en otra cosa, se entenderá permuta si la cosa vale más que el dinero, y venta en el caso contrario. Para los efectos de este artículo se equipararán a dinero los títulos valores de contenido crediticio y los créditos comunes representativos de dinero. (Código de Comercio 25a Edición, 2010).

- Contrato 2. Arrendamiento:

El contrato de arrendamiento es un acuerdo entre dos personas mediante el cual, una de los intervinientes (Arrendador) se compromete a ceder durante un tiempo determinado el derecho a usar y disfrutar un bien. Por otro lado, el otro interviniente (arrendatario) se compromete a realizar los pagos acordados como contraprestación de este derecho de uso. Estos pagos pueden ser tanto monetarios como en especie, aunque lo habitual es que sean entregas monetarias en forma de renta mensual. Los contratos de arrendamientos que solemos encontrarnos con mayor frecuencia son los contratos de arrendamiento de viviendas, contratos de arrendamiento de locales comerciales, contratos de arrendamiento de garajes, contratos de arrendamiento de negocio, etc. (Contratos de Arrendamiento).

- Contrato 3. De prestación de servicios:

Para que una empresa desarrolle su objeto social requiere de personal para que se pueda operar. Existen dos formas legales de vinculación de este personal, ya sea mediante un Contrato de trabajo o mediante un contrato de servicios. En el caso del contrato laboral, se debe regir por lo dispuesto en el código sustantivo del trabajo y otras normas. El contrato laboral resulta muy gravoso por las obligaciones legales que se adquieren, como son las prestaciones sociales, los aportes parafiscales, etc., razón por la cual muchas empresas optan vincular el personal mediante contrato de servicios, ya que este no implica nada más que el valor y las condiciones que se pacten, el cual está regulado por el código civil.

Es importante tener en cuenta, que existen características y condiciones especiales que permiten una u otra forma de vinculación. Para que exista un contrato o relación laboral, se deben cumplir tres condiciones: subordinación, remuneración (Salario) y prestación personal de la labor, y mientras estas condiciones se den, la vinculación debe ser necesariamente mediante contrato laboral.

Un contrato de servicios no supone las mismas condiciones ni requisitos de un contrato laboral, puesto que en el caso de un contrato de servicios, la obligación es de hacer algo, más no de cumplir un horario ni de tener una subordinación permanente, aunque en los dos casos, obviamente hay remuneración. Es muy común que las empresas por eludir el pago de Aportes parafiscales y la Seguridad social contrate su personal por servicios, pero las labores y las condiciones reales del desarrollo del servicio hacen que se den los presupuestos para ser considerada una relación laboral, pues si existe subordinación, se cumple un horario, etc., no se puede hablar de una prestación de servicios.

Este tipo de contratos no genera relación laboral ni prestaciones sociales y se celebran por el término estrictamente indispensable. Puede ser civil o comercial, dependiendo del encargo (sí se

deriva un contrato mercantil se registrará por la legislación comercial, en cambio, la prestación de servicios inherentes a profesiones liberales se registrará por la legislación civil). (Gerencie.com).

3.3.8.4. Criterios de contratación, ejecución y control de compras y contratos

Definición de las adquisiciones

Producto de la revisión realizada a las diferentes actividades que deben realizarse como parte de la ejecución del proyecto, se establece que los bienes y servicios a contratar son:

- Se realizará la adquisición de programa contable.
- Se contratará el arrendamiento de local donde funcionará la empresa.
- Se debe contratar la adecuación de las instalaciones arrendadas.
- Se debe realizar la adquisición de equipos de cómputo e impresora.
- Se debe realizar la adquisición de muebles y equipo de oficina.

En la Tabla 50. Definición de las adquisiciones, se relacionan las adquisiciones requeridas para el desarrollo del proyecto, su especificación, su justificación, el tipo de contrato y su presupuesto determinado.

Tabla 50. *Definición de las adquisiciones*

Adquisición	SOW	Justificación	Tipo de Contrato	Presupuesto	Documentos de las Adquisición	Plazo
Software Contable	Aplicativo con capacidad de registrar las operaciones económicas de mínimo 20 empresas diferentes, generar reportes contables; además debe ajustarse a la normatividad contable colombiana.	Teniendo en cuenta que el objeto del negocio es la prestación de servicios de asesoría contable se requiere adquirir un programa contable, para el adecuado registro de las operaciones económicas de los usuarios de la empresa de asesorías	Contrato de Compra venta	600.000	Solicitud de adquisición	26/09/2016

Continúa Tabla 50.

Viene Tabla 50.

Adquisición	SOW	Justificación	Tipo de Contrato	Presupuesto	Documentos de las Adquisición	Plazo
Arrendamiento de Oficina	Contratar el arrendamiento de una oficina en la cual funcionara la empresa de asesorías contables	Se requiere disponer de instalaciones físicas (oficinas) donde operara la empresa de asesorías contables	Contrato de Arrendamiento	6.000.000	Solicitud de adquisición	15/12/2016
Adecuación de las instalaciones	Contratar servicios profesionales para los trabajos de adecuación de la oficina donde funcionara la empresa de asesorías contables	Para poder desarrollar el objeto de la empresa de asesorías contables, se requiere adecuar la oficina con el fin de que esta cumpla con los requisitos para la instalación de los equipos de cómputo y de oficina.	Contrato de Prestación de Servicios	4.000.000	Solicitud de adquisición	10/01/2017
Equipos de Computo	Se busca adquirir cinco equipos de cómputo y una impresora	Se requiere adquirir equipos de cómputo con el fin de instalar en ellos el software contable mediante el cual la empresa desarrollara su objeto social.	Contrato de Compra venta	5.500.000	Solicitud de adquisición	06/09/2016
Equipo de Oficina	Se busca adquirir un archivador, una recepción, cuatro puestos de trabajo, cinco teléfonos y una sala de espera.	Se requiere adquirir equipos de oficina con el fin de disponer lugares adecuados para la instalación de los equipos de cómputo así como para garantizar que las personas cuentan con los elementos necesarios y adecuados para la ejecución de sus actividades.	Contrato de Compra venta	4,180,000	Solicitud de adquisición	29/08/2016

Nota. Valores expresados en pesos (COP)

3.3.8.5. Cronograma de compras

En la Tabla 51. Cronograma de compras, se detalla la adquisición que se requiere, su justificación del por qué se requiere dicha adquisición, el plazo de compra y el responsable de este proceso, para el proyecto de creación de una empresa de asesorías contables.

Tabla 51. *Cronograma de compras*

Adquisición	Justificación	Plazo	Responsable
Software Contable	Teniendo en cuenta que el objeto del negocio es la prestación de servicios de asesoría contable se requiere adquirir un programa contable, para el adecuado registro de las operaciones económicas de los usuarios de la empresa de asesorías contables.	26/09/2016	Asesor
Arrendamiento de Oficina	Se requiere disponer de instalaciones físicas (oficinas) donde operara la empresa de asesorías contables	15/12/2016	Gerente de proyecto
Adecuación de la oficina	Para poder desarrollar el objeto de la empresa de asesorías contables, se requiere adecuar la oficina con el fin de que esta cumpla con los requisitos para la instalación de los equipos de cómputo y de oficina.	10/01/2017	Asesor
Equipos de Computo	Se requiere adquirir equipos de cómputo con el fin de instalar en ellos el software contable mediante el cual la empresa desarrollara su objeto social.	06/09/2016	Asesor
Equipo de Oficina	Se requiere adquirir equipos de oficina con el fin de disponer lugares adecuados para la instalación de los equipos de cómputo así como para garantizar que las personas cuentan con los elementos necesarios y adecuados para la ejecución de sus actividades.	29/08/2016	Asesor

3.3.9. Plan de gestión de interesados

El plan de gestión de los interesados permite un manejo adecuado de la participación que cumple cada interesado durante todo el desarrollo del proyecto, en los cuales intervienen los interesados tanto internos como externos, así como el adecuado manejo de la información generada.

3.3.9.1. Identificación y categorización de interesados

Los interesados según su categoría se relacionan en la Tabla 52. Identificaciones de interesados, los cuales tendrán una participación y un rol durante el desarrollo del proyecto, cuyos intereses se puedan ver afectados positiva o negativamente en la ejecución del proyecto. De igual manera es muy importante conocer el manejo adecuado que se le debe dar a cada interesado, dependiendo de factores como, impacto en el proyecto, poder, interés, entre otras.

Tabla 52. *Identificación de interesados*

Interesado	Categoría	Rol en el proyecto
Pymes	Externo	*Clientes de la empresa LCL una vez esta se encuentre constituida.
Candidatos a empleados	Interno	*Posibles trabajadores que se contraten para desarrollar las actividades de la empresa de asesoría as contables y tributarias
Proveedor programa contable	Externo	* Empresa encargada de suministrar el software contable que será parte del entregable del proyecto
Proveedores adecuaciones locativas	Externo	*Empresa encargada de realizar las adecuaciones necesarias en la oficina en la que funcionara la empresa de asesorías contables y tributarias LCL
Proveedor equipos de oficina	Externo	* Empresa encargada de suministrar los equipos y muebles y enseres que serán parte del entregable de la empresa de asesorías contables y tributarias LCL
Proveedor capacitación empresarial	Externo	* Empresa encargada de ofrecer a los clientes de la empresa LCL capacitaciones en temas no financieros

Continúa Tabla 52.

Viene Tabla 52.

Interesado	Categoría	Rol en el proyecto
Proveedor de servicios de selección y contratación.	Externo	* Empresa encargada de seleccionar y realizar las contrataciones del personal que laborara en la empresa de asesorías contables y tributarias LCL
Bancos	Externo	*Entidad financiera en la cual se realizara la apertura de la cuenta bancaria de la empresa LCL
Organismos fiscales	Externo	*Entidades encargadas de formalizar la constitución legal de la empresa LCL
Patrocinador	Interno	*Persona encargada de proporcionar los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, además encargada de aprobar los entregables del proyecto
Competidores	Externo	*Brindar información en cuanto a precios, servicios ofrecidos y datos históricos que sirven de referencia para la planeación y ejecución del proyecto
Miembros del equipo	Interno	*Personal encargado de ejecutar las actividades del proyecto

3.3.9.2. Matriz de Interesados (Poder –influencia)

En la Tabla 53. Matriz poder influencia, se relacionan los interesados con el nivel de influencia dentro del proyecto.

Tabla 53. *Matriz poder influencia – Interesados*

Nombre del Proyecto:						Director del Proyecto	Fecha	Versión
Creación de una empresa de asesorías contables y financieras						Leidy Vanoy	jul-16	1
Interesado	Compromiso					Poder / Influencia	Interés	Estrategia
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder			

Continúa Tabla 53.

Viene Tabla 53.

Candidatos a empleados	X	D	B	A	Informar
Proveedor programa contable	X	D	B	A	Informar
Proveedores adecuaciones locativas	X	D	B	A	Informar
Proveedor equipos de oficina	X	D	B	A	Informar
Proveedor capacitación empresarial	X	D	B	A	Informar
Proveedor de servicios de selección y contratación	X	D	B	A	Informar
Bancos	X	D	B	B	Monitorear
Organismos fiscales	X	D	B	B	Monitorear
Patrocinador		XD	A	A	Gestionar de cerca
Competidores	X	D	B	B	Monitorear
Miembros del equipo		XD	A	A	Gestionar de cerca

Notas:

X: Actual ; D: deseado

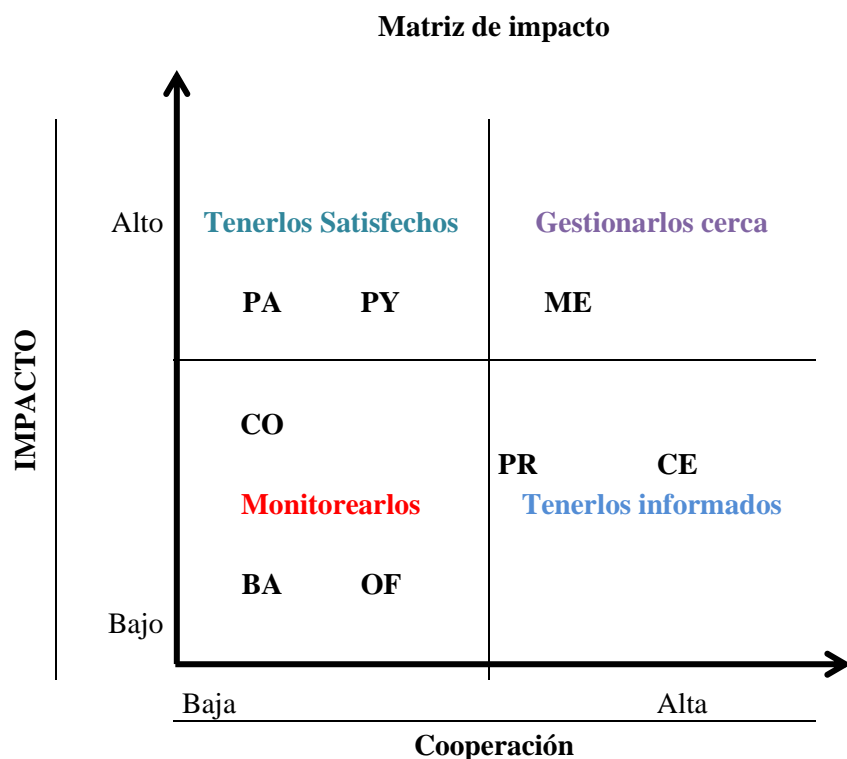
A: Alto ; B: Bajo

Estrategias: Gestionar de cerca (A-A); Mantener satisfecho (A-B); Informar (B-A); Monitorear (B-B)

En la Matriz anterior, se describe la influencia y el interés que tiene cada interesado dentro del proyecto, si su interés es alto (A) y su influencia alta (A) esté interesado se debe gestionar de cerca, si su influencia en baja (B) y su interés bajo (B) esté interesado se debe monitorear mediante una estrategia, si su influencia es alta (A) y su interés es bajo (B) esté interesado mediante una estrategia se debe mantener satisfecho y por ultimo si su influencia es baja (B) y su interés alto (A) esté interesado solo debe mantenerse informado.

3.3.9.3. Matriz de impacto

Es importante tener claro el impacto que pueda llegar a tener cada uno de los interesados en el proyecto, ya que se pueden afectar positiva o negativamente la ejecución y así poder tener definida una estrategia clara para dar respuesta a cualquier tipo de retrasos relacionado con los interesados del proyecto, este resultado se puede observar en la Figura 19. Matriz impacto.

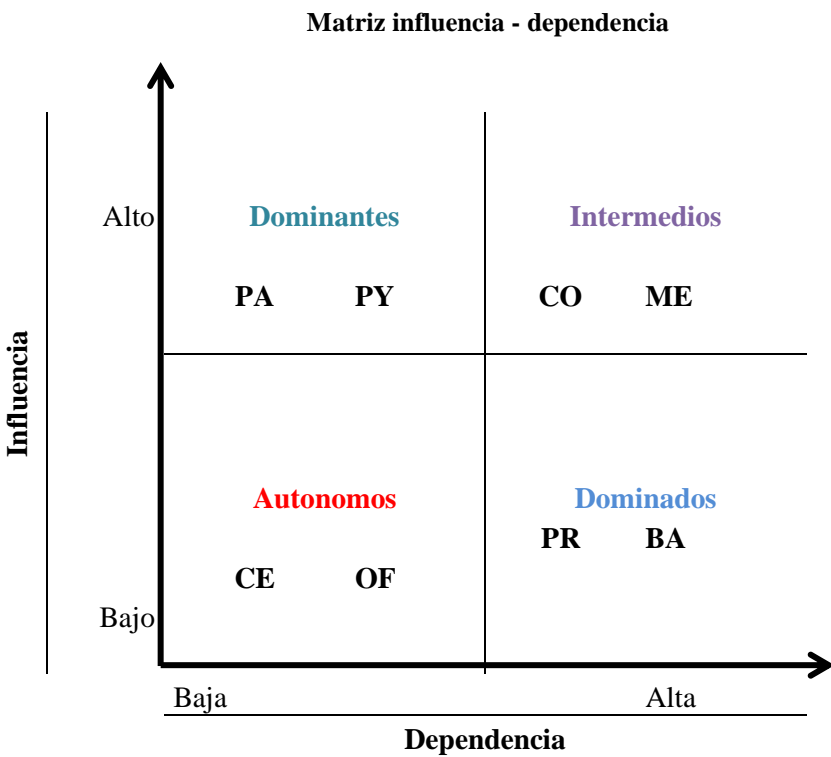


Patrocinador	PA
Candidatos a empleados	CE
Pymes	PY
Proveedores	PR
Bancos	BA
Organismos Fiscales	OF
Competidores	CO
Miembros del equipo	ME

Figura 19. Matriz impacto

3.3.9.4. Matriz dependencia influencia

También es necesario identificar la dependencia e influencia de los interesados en el proyecto así como cada uno de los Stakeholders con el proyecto, la siguiente matriz muestra esa relación en la Figura 20. Matriz influencia – Dependencia.

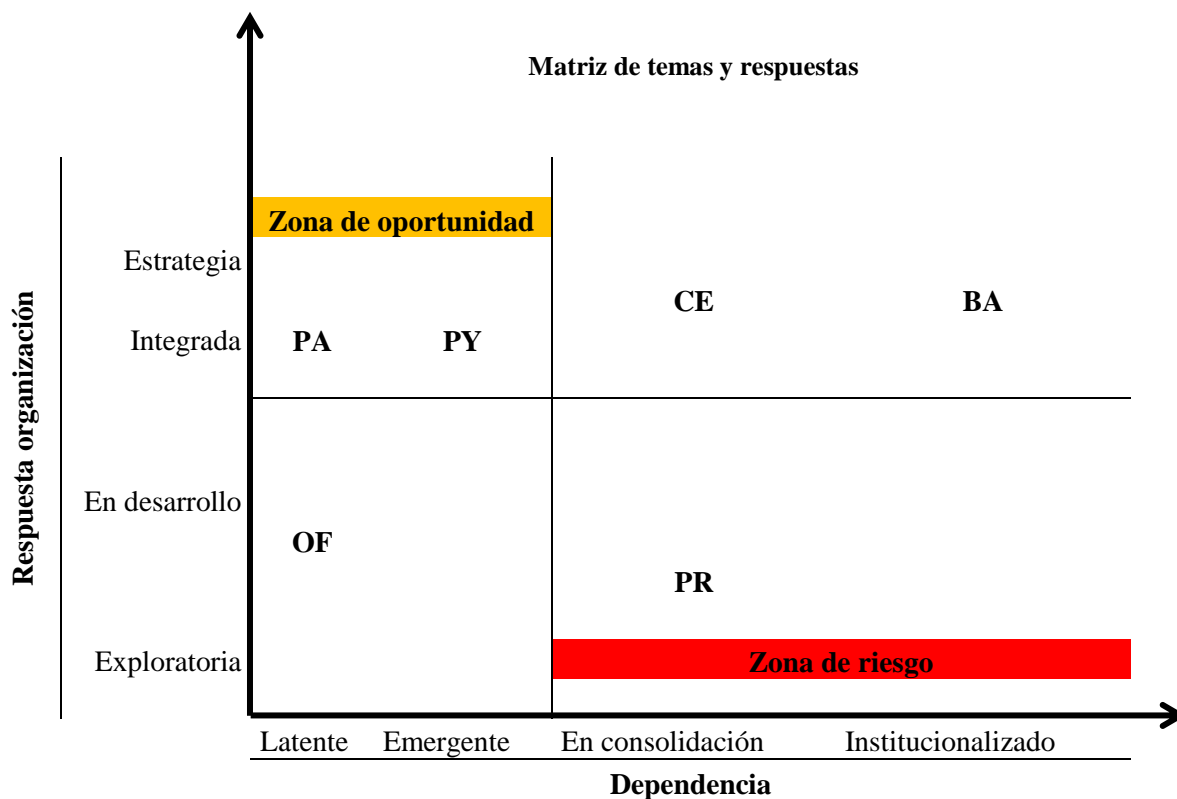


Patrocinador	PA
Candidatos a empleados	CE
Pymes	PY
Proveedores	PR
Bancos	BA
Organismos Fiscales	OF
Competidores	CO
Miembros del equipo	ME

Figura 20. Matriz influencia – Dependencia

3.3.9.5. Matriz de temas y respuestas

Mediante del desarrollo del proyecto, es importante identificar y dar respuesta según la necesidad que tenga cada interesado dentro del proyecto, en la siguiente matriz se presentan las respuestas según el interesado correspondiente Figura 21. Matriz de temas y respuestas.



Patrocinador	PA
Candidatos a empleados	CE
Pymes	PY
Proveedores	PR
Bancos	BA
Organismos Fiscales	OF
Competidores	CO
Miembros del equipo	ME

Figura 21. Matriz de temas y respuesta

1. Llamado a lista	
2. Tema principal desarrollado en la reunión	
3. Casos tratados	
4. Conclusiones y Recomendaciones	
5. Fecha próxima reunión:	

Firma	Nombre

4. Conclusiones y Recomendaciones

Del proyecto de creación de una empresa de asesorías contables para micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá, concluimos que:

- Los lineamientos del PMI para el desarrollo de proyectos, se constituyen en una herramienta que garantiza la aplicación de buenas prácticas en la gerencia de proyectos.
- El sector de las micro, pequeñas y medianas empresas se configura como un buen mercado para las empresas de asesorías.
- Como resultado del estudio ambiental, podemos comprobar que una empresa de asesorías contables no genera un impacto muy representativo en comparación con otro tipo de empresas, sin embargo se pueden implementar campañas que favorezcan un ambiente sano de trabajo y que además sea respetuoso del medio ambiente.
- Tomando como referencia los resultados obtenidos para los indicadores financieros, se puede concluir la viabilidad del proyecto de creación y puesta en marcha de la empresa de asesorías contables.
- Se puede comprobar los resultados positivos de la aplicación de los conocimientos y técnicas aprendidas durante el desarrollo de las clases de la especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto de Colombia.
- Dado el volumen de empresas de servicios de asesorías contables, se recomienda para trabajos posteriores, identificar claramente un producto que diferencie ampliamente de las ya existentes.

5. Referencias

- Alcaldía de Bogotá.* (02 de 08 de 2004). Recuperado el 25 de 02 de 2016, de Alcaldía de Bogotá:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>
- Periodico el tiempo.* (27 de 09 de 2009). Recuperado el 21 de 02 de 2016, de Periodico el tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-6220011>
- Código de Comercio 25a Edición.* (2010). Bogotá: Legis Editores S.A.
- Camara de Comercio. (04 de 2015). *Estado de Bogotá Región.* Bogotá, Colombia.
- Revista Dinero.* (19 de 02 de 2015). Recuperado el 20 de 02 de 2016, de Revista Dinero:
<http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Código de comercio.* (2016). Bogotá: Legis.
- Crece Negocios.* (2016). Obtenido de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/>
- Formación para el Trabajo.* (10 de 08 de 2016). Obtenido de Formación para el Trabajo:
<http://www.formas.de.comunicar>
- Marketing directo.* (2016). Obtenido de Marketing directo: www.marketingdirecto.com
- Ardila, J. L. (2010). *Modelo de direccionamiento estratégico para Pymes .* Bogotá: Universidad EAN.
- Banco de la Republica.* (s.f.). Recuperado el 01 de Agosto de 2016, de
<http://www.banrepcultural.org>
- Cámara de Comercio Bogotá.* (s.f.). Recuperado el 1 de AGOSTO de 2016, de Cámara de Comercio Bogotá: <http://www.ccb.org.co>
- Comunidad contable.* (s.f.). Recuperado el 02 de Agosto de 2016, de Comunidad contable:
<http://www.comunidadcontable.com>
- Contratos de Arrendamiento.* (s.f.). Recuperado el 16 de 07 de 2016, de
<http://www.contratodearrendamiento.net/>
- Dorfsman, L. C. (1997). *Mercadotecnia de Servicios.* México: Prentice Hall.
- Gerencie.com.* (s.f.). Recuperado el 16 de 07 de 2016, de <http://www.gerencie.com/contrato-de-servicios.html>
- Greenpeace.* (s.f.). Recuperado el 01 de Agosto de 2016, de <http://www.greenpeace.org>

Ministerio de Industria y Comercio. (s.f.). Recuperado el 02 de 08 de 2016, de Ministerio de Industria y Comercio: www.mipymes.gov.co

Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación* . Mexico: Prentice Hall.

Supersociedades. (s.f.). Recuperado el 01 de 08 de 2016, de Supersociedades:
<http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision>

6. Anexos

Anexo A. Estudio Financiero



Anexo B. Matriz P5



Anexo C. Matriz de trazabilidad de requisitos



Anexo D. Línea base de alcance



Anexo E. Diccionario de la WBS



Anexo F. Distribución PERT



Anexo G. Línea base de tiempo



Anexo H. Diagrama de red



Anexo I. Diagrama de Gant



Anexo J. Línea base de costos



Anexo K. Presupuesto por actividades



Anexo L. Matriz de calidad



Anexo M. Matriz de riesgos



matriz de Riesgo
LCL.xlsx