

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA
DE ASESORÍA Y/O CONSULTORÍA EN SISTEMAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN
EL TRABAJO, PARA PYMES DEL CORREDOR INDUSTRIAL DEL OCCIDENTE DE
LA CIUDAD DE BOGOTÁ.**

**SONIA DEL PILAR DELGADILLO PIÑEROS
ASLEYDY ANDREA PATARROYO RODRÍGUEZ
ALEXANDER SALINAS MEDINA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL
TRABAJO
BOGOTÁ
2016**

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA
DE ASESORÍA Y/O CONSULTORÍA EN SISTEMAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN
EL TRABAJO, PARA PYMES DEL CORREDOR INDUSTRIAL DEL OCCIDENTE DE
LA CIUDAD DE BOGOTÁ.**

**SONIA DEL PILAR DELGADILLO PIÑEROS
ASLEYDY ANDREA PATARROYO RODRÍGUEZ
ALEXANDER SALINAS MEDINA**

PROYECTO DE GRADO

JOSE MANUEL SANCHEZ MARTINEZ

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL
TRABAJO
BOGOTÁ
2016**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

.

Firma del jurado

CONTENIDO

Introducción.....	12
2. Planteamiento del problema.....	14
2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA Y ANTECEDENTES	14
2.1.1 Formulación del problema.....	17
3. Justificación del Proyecto de Grado.....	18
4. Objetivos del Proyecto de Grado.....	20
4.1 OBJETIVO GENERAL	20
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	20
5. Marco Referencial del Proyecto de Grado	22
5.1 MARCO CONCEPTUAL	22
5.2 MARCO TEORICO	23
5.2.1 Definición y modelos de planes de negocio	23
5.2.2 Definición Consultoría	28
5.3 MARCO CONTEXTUAL.....	29
5.4 MARCO LEGAL	30
6. Diseño metodológico.....	38
6.1 MODULO DE MERCADO	39
6.1.1 Investigación de Mercados.....	39
6.1.2 Estrategias de Mercado	51
6.1.3 Proyección de Ventas	61
6.2 MÓDULO DE OPERACIÓN.....	63
6.2.1 Operación.....	63

6.2.2	Plan de Compras.....	70
6.2.3	Infraestructura	72
6.3	MODULO DE ORGANIZACIÓN.....	73
6.3.1	Plataforma Estratégica:.....	73
6.4	MÓDULO DE FINANZAS.....	86
6.5	PLAN OPERATIVO.....	88
6.6	MÓDULO DE IMPACTO.....	89
6.6.1	Impacto económico	89
6.6.2	Impacto Social.....	89
6.6.3	Impacto ambiental	90
7.	CONCLUSIONES.....	91
8.	RECOMENDACIONES	92
9.	BIBLIOGRAFÍA	93
10.	Anexos.....	98

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diseño metodológico.....	38
Tabla 2. Tamaño de las empresas encuestadas.....	44
Tabla 3. Implementación del SG-SST por las empresas encuestadas	45
Tabla 4. Demanda de consultorías de SST en el último año.	46
Tabla 5. Enfermedad laboral y accidente de trabajo en el último año.....	47
Tabla 6. Interés en contratar servicios de consultoría de SST.....	48
Tabla 7. Portafolio de servicios general	51
Tabla 8. Servicios tipo paquete	52
Tabla 9. Comparación de costos para Página, Dominio y Hosting, 15 GB de espacio .	58
Tabla 10. Costos material publicitario.	59
Tabla 11. Presupuesto mezcla de mercados anual	60
Tabla 12. Proyección de ventas anuales total esperado.....	61
Tabla 13. Escenario trimestral de ventas primer año	62
Tabla 14. Proyección de ventas para los siguientes 4 años.....	62
Tabla 15. Aspectos fundamentales del servicio.	63
Tabla 16. Necesidades y requerimientos	68
Tabla 17. Mano de obra operativa especializada.....	69
Tabla 18. Planeación de Servicios	70
Tabla 19. Costo de mano de obra directa.	71
Tabla 20. Costo de infraestructura.....	72
Tabla 21. Matriz de estrategias FODA	79

Tabla 22. Tramites de registro	81
Tabla 23. Otros trámites.....	82
Tabla 24. Costos tributarios	83
Tabla 25. Gastos de puesta en marcha	84
Tabla 26. Gastos administrativos.....	85
Tabla 27. Estado de resultados consolidado SSA Consultores	87
Tabla 28. Plan Operativo SSA Consultores	88

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Tamaño de las empresas encuestadas.	43
Gráfica 2. Sector de las empresas encuestadas.	44
Gráfica 3. Implementación del SG-SST por las empresas encuestadas.....	45
Gráfica 4. Demanda de consultorías de SST en el último año.....	46
Gráfica 5. Enfermedad laboral y accidente de trabajo en el último año.	47
Gráfica 6. Interés en contratar servicios de consultoría de SST.	48
Gráfica 7. Fases del proceso de consultoría	65
Gráfica 8. Fases de intervención servicios grupales	67

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. ENCUESTA APLICADA.....	98
Anexo 2. Portafolio total de servicios	99
Anexo 3. Punto de equilibrio	101
Anexo 4. Costos directos MO mensual	104
Anexo 5. Capacidad operativa inicial y proyectada.....	107
Anexo 6. Escenario trimestral de ventas primer año.....	108
Anexo 7. Proyección de ventas anuales	109
Anexo 8. Proyección de ventas 4 años	110
Anexo 9. Gastos administrativos.....	114
Anexo 10. Balance General	115
Anexo 11. Flujo de caja.....	116

RESUMEN

El presente trabajo surge de la necesidad de apoyar a las PYMES del corredor industrial del occidente de Bogotá, para el cumplimiento de los lineamientos según la normatividad vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo, a través de una empresa prestadora de servicios de asesoría en seguridad y salud en el trabajo.

Se presenta un plan de negocio para la creación de una empresa de Servicios de Asesoría en Seguridad y Salud en el Trabajo, aplicando cada una de los módulos metodológicos, a fin de determinar la sostenibilidad del negocio.

Para realizar el análisis empresarial el presente trabajo se estructura en cuatro módulos en donde se aborda en primera instancia el módulo de mercado, el cual comprende el análisis del sector, las barreras, los consumidores y las posibles estrategias a implementar.

El segundo módulo que describe los aspectos técnicos, en donde se detalla las necesidades tanto de personal como de tecnología, las materias primas y locaciones requeridas para el desarrollo de la labor.

En el tercer módulo se abarcan los temas correspondientes a la parte administrativa y organizativa, al igual que la parte legal y gubernamental.

En el cuarto modulo se realiza el análisis más importante, pues el análisis financiero es el que finalmente determina la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

The following document arises from the need to support the PYMES of the industrial corridor of West Bogota, in order to comply with the guidelines according to the current legislation on Safety and Health at Work, utilizing a company who will provide consultation on safety and health at work.

It presents a business plan for the creation of a Business Advisory Services in Occupational Health and Safety, applying each of the methodological modules, in order to determine the sustainability of the business.

In order to carry out the business analysis, the present work is structured in four modules where the market module is approached in the first instance, which includes the analysis of the sector, barriers, consumers and possible strategies to implement.

The second module describes the technical aspects, which shows in detail the needs of both personnel and technology, the raw materials and locations required for the development of the work.

The third module covers topics related to the administrative and organizational part, as well as the legal and governmental part.

The fourth module contains the most important analysis, since the financial analysis is what finally determines the viability of the project.

INTRODUCCIÓN

Con el inicio de la revolución industrial, se crean diferentes tipos de empresas por sectores, según su actividad y según el número de trabajadores se define su tamaño, en donde el hombre juega un papel fundamental en la construcción y desarrollo de la industria. Y es aquí donde nace la necesidad de crear métodos preventivos, con el fin de evitar accidentes o enfermedades laborales, con el fin de conservar las mejores condiciones para el ser humano, evitando las pérdidas.

En Colombia las mipymes representan el 99,9% del total de las empresas, cerca de 1,6 millones de unidades empresariales de las cuales 4,9% son pequeñas y medianas (Revista Dinero, 2016). De ahí la relevancia de conocer las dificultades y desafíos que enfrentan en el panorama económico tanto actual como futuro del país. (Revista Dinero, 2015)

Con el fin de crear una empresa que aporte soluciones, el presente documento constituye el plan de negocio para la creación de una empresa de asesoría en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo, enfocado a las PYMES del corredor industrial del occidente de Bogotá, sector de gran expansión. El auge empresarial, que se concentra en 19 de los 116 municipios, ha activado el crecimiento de las industrias. “Este movimiento empresarial dinamiza la economía, genera nuevas oportunidades de empleo locales y permite un crecimiento no solo para las empresas, también para los municipios donde se encuentran”, (El Tiempo, 2013) Dada la importancia del bienestar de los trabajadores en su desempeño diario y los recientes cambios en Seguridad y Salud en el Trabajo que aparecen a partir del Decreto 1072 de 25 de mayo de 2015 que cobro vigencia desde el momento de su expedición y que obliga a las empresas, sin importar su naturaleza o tamaño, a implementar un SG-SST y cuyo plazo máximo está establecido por el Decreto 171 de 2016; estas circunstancias han despertado la necesidad de las empresas en la implementación del SG-SST, para dar cumplimiento a la normatividad legal vigente, lo cual redundará en el aumento de la productividad por

lo cual se hace necesario ofrecer alternativas viables que permitan agilizar el buen desempeño de estas actividades.

La creación de una empresa de asesoría en seguridad y salud en el trabajo se estructura partiendo de la identificación de determinados problemas en cada empresa y los posibles eventos que puedan ocurrir a su interior (incidentes, accidentes, perturbación a la salud - enfermedad laboral) y que puedan generar en los trabajadores diferentes tipos de lesiones y sus consecuencias tanto personales como para la empresa, su sostenibilidad en el mercado y su productividad.

Se hace una descripción del sector en el que se desempeñará la empresa, mediante estudios de campo se determina el mercado objetivo y potencial, así como la competencia, con el fin de diseñar estrategias de mercadeo que permitan fortalecer el ingreso de la empresa en el sector bajo proyecciones reales de ventas. Adicionalmente se determinan pautas para la creación de la empresa en aspectos operativos, su estructura organizacional y su viabilidad financiera.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA Y ANTECEDENTES

Las Pymes en Colombia generan el 70 por ciento del empleo y más del 50 por ciento de la producción de la industria, comercio y servicios. Es un segmento que en los últimos años ha experimentado una evolución favorable, y en los años recientes ha tenido mayor acceso a los productos financieros (Revista Portafolio, 2014).

Al cierre de 2013, el número de empresas en Colombia con al menos un producto financiero se ubicó en 633.000 respecto a las 100.000 que tenían acceso en 2006 (Revista Portafolio, 2014). Sin embargo al cierre de 2014 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. (Revista Dinero, 2015)

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 (Revista Dinero, 2015). La mirada que inversionistas nacionales y extranjeros han puesto en Cundinamarca es el resultado del acelerado crecimiento industrial de la región. Cundinamarca alberga 16 de las 104 zonas francas que hay en el país (Redacción Cundinamarca, 2013).

Estos temas están pesando en la competitividad colombiana. No es necesario ya solo pensar en competir con las empresas de los países desarrollados, es necesario pensar en estrategias como mantenerse en el mercado. La globalización es un reto constante y estas empresas tienen una alta probabilidad de salir del mercado ya que no son innovadoras. Las empresas son centros de responsabilidad social se quiera o no por lo cual deben dar total cumplimiento a la normatividad legal, ser estrategias y tener una visión a largo plazo, tener direccionamiento estratégico y preguntarse en dónde estará la empresa en 30 años (Revista Dinero, 2015).

Al aplicar estos lineamientos a las Pymes del sector en desarrollo del corredor industrial del occidente de Bogotá, se identifica la necesidad que tienen de desarrollar conocimientos y competencias específicas dentro de la organización y cumplir con la normatividad legal establecida en cuanto a Seguridad y Salud en el Trabajo.

De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad Eafit y Portafolio “en relación con las competencias de aprendizaje y de talento humano, cerca de la mitad de las Pymes no da importancia a los procesos de formación, capacitación y trabajo en equipo y a la consultoría, asesoría y asistencia técnica, como mecanismos para incorporar nuevos conocimientos a la empresa” así mismo, “en el área de dirección, más de la mitad de las Pymes presentan dificultades para definir su rumbo ya que desconocen los instrumentos que permiten elaborar un plan, los sistemas de información para la toma de decisiones son inadecuados y se carece de apoyo de expertos consultores externos, que ayuden a implementar estrategias exitosas”. (Castellanos, 2013).

Por otro lado, en Colombia, la asesoría en el sector de las Pymes está poco implementada, la mayoría de los empresarios son empíricos y por ejemplo las empresas exclusivas de consultoría y asesoría reconocidas, enfocan sus esfuerzos únicamente a grandes organizaciones con capacidad económica para cubrir valores relativamente altos.

De lo anterior se infiere que la mayoría de las Pymes, no aplican herramientas para mejorar la productividad, desconozcan el marco legal aplicable en Seguridad y Salud en el Trabajo, que si bien no es nuevo, se omite, y esto puede ser evidenciado en el aumento de la accidentalidad, para el 2013 se reportaron a Fasecolda un total de 542.406 accidentes de trabajo, lo que significó aproximadamente 1.486 accidentes por día.

A diciembre de 2014 ya se reportaba un aumento del 24% en la accidentalidad laboral diaria frente al año anterior. De acuerdo a Andrea Torres Matiz, directora de Riesgos Laborales del Ministerio de Trabajo, “la mayoría de estos accidentes ocurren en algunos casos por el exceso de confianza y el no uso de los implementos de trabajo” (CCS, 2014), adicional al aumento en la calificación de enfermedades de origen laboral.

De allí surge la necesidad de crear una empresa para la prestación de servicios de asesoría y/o consultoría en Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo a Pymes del sector en desarrollo del corredor industrial del occidente de la ciudad de Bogotá.

2.1.1 Formulación del problema

¿Cómo crear una Empresa de Consultoría viable y sostenible que preste sus servicios en asesoría en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo a las Pymes del corredor industrial del occidente de la ciudad de Bogotá?

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

El trabajo es el medio que tiene un individuo para alcanzar la realización personal y grupal a partir de sus capacidades productivas y del manejo de las herramientas que el entorno, ciencia, tecnología e industrialización le ofrece, en el medio laboral el trabajador se encuentra expuesto a diversos factores que pueden afectar su salud y desempeño laboral.

La Constitución política colombiana determina que la salud es un derecho que tiene todo individuo, adicionalmente la ley 100 de 1993 cuya finalidad es garantizar una calidad de vida acorde a la dignidad humana para los colombianos y que en su libro tercero reglamenta el sistema general de riesgos profesionales y más recientemente el Decreto Único del Sector trabajo 1072 de 2015 que reglamenta las disposiciones generales en riesgos laborales y en su Artículo 2.2.4.1.3.formula que para el diseño y desarrollo del Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo por parte de las empresas, estas podrán contratar con las Administradoras de Riesgos Laborales a la cual se encuentran afiliadas, o con cualesquiera otra persona natural o jurídica que reúna las condiciones de idoneidad profesional para desempeñar labores de Seguridad y Salud en el Trabajo y debidamente certificadas por autoridad competente (Ministerio del Trabajo, 2015).

Bajo esta normatividad las empresas hoy en día deben direccionar sus esfuerzos a la promoción y protección del bienestar de los trabajadores mediante la prevención y el control de los Accidentes de Trabajo y las Enfermedades Profesionales, así como la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y seguridad en el trabajo (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2014).

755 Personas murieron en Colombia en 2013 a causa de accidentes de trabajo, durante el mismo periodo se presentaron 543.079 accidentes de trabajo

calificados, así mismo se reportaron 51 muertes por enfermedad laboral de las cuales 2 fueron calificadas, en lo que respecta a las enfermedades laborales fueron reportadas 21.349, de las cuales se encontraban, a febrero de 2014, calificadas 10.256 (Ministerio de Trabajo y Protección Social, 2014).

En este sentido, las acciones, procedimientos e intervenciones integrales para garantizar el bienestar de los individuos, están orientadas a la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, cuyo objetivo final es el cuidado de la salud de los trabajadores colombianos.

Por lo anterior la creación de la empresa busca ofrecer servicios de apoyo con herramientas inherentes a la Seguridad y Salud en el trabajo, ofreciendo una guía personalizada a cada empresa según sus necesidades en cuanto a promoción y prevención, generando bienestar a sus trabajadores, amparada en la reglamentación de la ley tanto nacional como internacional con un enfoque de protección a cada trabajador que redunde en el aumento de la productividad de las empresas y el desarrollo social.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE GRADO

4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el plan de negocios para crear una Empresa de consultoría en Seguridad y Salud en el Trabajo, para Pymes del corredor industrial del occidente de la ciudad de Bogotá, partiendo del análisis de su situación actual, a fin de lograr mejoras sustanciales y demostrables en su desempeño.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Realizar el estudio de mercados para la creación de una empresa de asesoría competitiva, con el fin de identificar el mercado objetivo y las necesidades en cuanto a capacitación, asesoría y/o consultoría en Seguridad y Salud en el Trabajo de las Pymes del corredor industrial del occidente de la ciudad de Bogotá.
- Efectuar el estudio técnico y tecnológico con el fin de determinar los requerimientos básicos para la puesta en marcha y operación de la empresa, teniendo siempre presente el cumplimiento y promoción de normas.
- Definir los aspectos legales, administrativos, gestión del talento humano y organizaciones de apoyo con las que cuenta la empresa para el desarrollo de su objeto social.
- Realizar el estudio financiero para determinar el monto de la inversión inicial en activos y capital de trabajo, el presupuesto y rentabilidad esperada que determine su sostenibilidad financiera y las potenciales fuentes de financiamiento.

- Elaborar la evaluación financiera del proyecto para conocer la viabilidad del mismo y asegurar una acertada toma de decisiones que permitan disminuir el riesgo en la creación de la empresa de asesorías.

5. MARCO REFERENCIAL DEL PROYECTO DE GRADO

El marco referencial está compuesto por tres marcos, en el primer marco se presentan los conceptos y aspectos técnicos, compuesto por la descripción de los elementos teóricos planteados por diferentes autores, que permitirá fundamentar el proceso de conocimiento. El segundo marco contextualizara al lector para describir el espacio donde se desarrolla el problema. Y el tercer marco denominado Marco Legal, en donde se define el cumplimiento a nivel del Sistema General de riesgos laborales y Salud, así como de constitución de empresa.

5.1 MARCO CONCEPTUAL

Comprende el glosario de términos fundamentales utilizados en la investigación, extraídos de diversas fuentes de información.

- Mejora continua: Actividad recurrente para mejorar el desempeño. (NTC ISO 9001, 2015)
- Plan de Negocio: es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario intentará organizar una labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha. (Publicaciones Inspira Calidad E.I.R.L, 2012)
- Peligro: Fuente, situación, o acto con un potencial de daño en términos de lesión o enfermedad, o una combinación de éstas. (NTC OHSAS 18001, 2007)
 - PYME: según lo estipulado en la ley 905 de agosto 2 de 2004 en su artículo 2, pequeña y mediana empresa hace referencia a toda unidad de

explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana y Se clasifican de la siguiente manera: Pequeña: entre 11 y 50 empleados, con activos entre 501 y 5000 *SMLV. Mediana: Entre 51 y 200 empleados, con activos entre 5001 y 15000 *SMLV. (Congreso de la Republica, 2004).

- SG-SST: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ministerio de trabajo, 2012)
- Sistema de gestión: El sistema de gestión permite y facilita que el conjunto de procesos, recursos, competencias y personas que lo conforman, sepan cómo actuar, dirigir y controlar una organización. Igual que un organismo vivo, la organización interactúa con su entorno (proveedores, clientes, competidores, productos sustitutos, sociedad) a través de un sistema de gestión. (Vanegas y Vivas, 2005)

5.2 MARCO TEORICO

5.2.1 Definición y modelos de planes de negocio

El plan de negocio es una herramienta de trabajo, por escrito que identifica, describe y analiza la oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera, convirtiéndose en el argumento básico que aconseja o no la puesta en marcha del proyecto empresarial, también desarrolla procedimientos y estrategias para convertir esa oportunidad de negocio en un proyecto empresarial (Lance Talent, 2016).

Para Longenecker, Petty y Palich un plan de negocio es un documento que delinea el concepto básico en el que se basa un negocio y describe la forma en que dicho concepto se materializara. El plan de negocio debe presentar la idea básica de su iniciativa de emprendimiento y detallar cuestiones como en donde se encuentra ahora, hacia a donde desea llegar y como pretende hacerlo (Administración de pequeñas empresas, 2012).

David Gumpert, define un plan de negocio como “un documento que demuestra de manera convincente que su negocio puede vender lo suficiente de un producto o servicio como para ser lo bastante rentable y atractivo para posibles inversionistas” (Gumpert & Stanley, 1985).

Lambing y Kuehl definen “un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia de negocio” y agregan “un plan de negocio bien escrito constituye una evidencia de la capacidad del empresario para planear y administrar su compañía” e indican que al ser aplicado a un negocio nuevo ayuda a evitar errores costosos y también para obtener financiamiento (Empresarios pequeños y medianos, 1998).

Para Jack Fleitman “el plan de negocio es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas”, define las etapas de desarrollo de un proyecto y guía su creación o crecimiento. Es una carta de presentación para los posibles inversionistas y minimiza el riesgo ya que facilita el análisis de la viabilidad y factibilidad técnica y económica (Fleitman, 2010).

De acuerdo a Longenecker, Petty y Palich el plan de negocio debe considerar detalladamente los siguientes factores (Administración de pequeñas empresas, 2012, pág. 173):

- La oportunidad: reflejar el potencial y el atractivo del mercado.
- Los recursos críticos: dinero, recursos humanos, activos, etc.
- Equipo emprendedor: debe poseer integridad y amplia experiencia.
- La estructura de financiamiento: forma de financiación, porcentaje de propiedad.
- Contexto: se refiere a los factores externos, entorno regulatorio, tasas de interés, tendencias demográficas y otros factores externos no controlables.

El siguiente es el contenido de un plan de negocio de acuerdo a Longenecker, Petty y Palich (Administración de pequeñas empresas, 212).

- Resumen ejecutivo: es un resumen de dos a tres páginas de los puntos significativos, que tiene la finalidad de motivar al lector a continuar leyendo.
- La industria, clientes, meta y competencia: características clave de la industria, incluidos los diferentes segmentos y el nicho en el que planea competir.
- La empresa: Objetivos de la empresa, naturaleza del negocio, su producto o servicio principal, su estatus actual (empresa nueva, adquisición o expansión) e historia y la forma jurídica que ha adoptado la organización.
- El plan de Marketing: Estrategia de marketing, como los métodos de identificar y atraer clientes, estrategia de ventas, tipo de personal de ventas, canales de distribución, tipos de promociones y publicidad, y políticas de crédito y fijación de precios.
- El plan de operaciones y desarrollo: Método de operación o manufactura, instalaciones operativas (ubicación, espacio, equipo),

método de control de calidad, procedimientos de control de inventarios y operaciones, fuentes de abastecimiento y procedimientos de compras.

- El plan de crecimiento: describe como tiene la empresa planeado su crecimiento.
- El equipo: Descripción del equipo de administración, inversionistas externos y directores, planes de reclutamiento y capacitación de empleados.
- El plan financiero: Fuentes de financiamiento consideraras: todo estado financiero histórico, si lo hubiera; estados financieros proforma de 3 a 5 años, incluidos los estados de resultados, balances generales, estados de resultados y presupuesto efectivo.
- Apéndices: Diferentes materiales complementarios apéndices para ampliarla comprensión que tenga el lector del plan.

Modelo de plan de negocios según Fleitman (Fleitman, 2010).

- Introducción: Ésta debe mencionar a qué se dedica o dedicará la empresa y las características del plan de negocios.
- Antecedentes de la empresa: se refiere a historia, constitución, información de accionistas, administración, fortalezas y debilidades.
- Para empresas nuevas: potencial, estudios de factibilidad, rentabilidad, análisis del sector y plan de introducción.
- Misión. La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.
- Objetivos: generales y específicos a corto, mediano y largo plazo.

- Situación del mercado: análisis, características, composición, estrategia, factores que lo afectan, participación, segmentación, tamaño del mercado objetivo y del mercado potencial, tendencias.
- Productos y servicios: aceptación en el mercado, amplitud de la línea de productos, desarrollo de nuevos productos, características y aplicación del producto, servicios que se ofrecerán, ventajas sobre la competencia.
- Ventas: quienes son los clientes, pedidos, como ampliar la cartera de clientes, objetivos por producto o servicios, ventas, método de venta, método de venta, costos quejas postventa.
- Mercadotecnia: plan y objetivos de mercadotecnia, aceptación de la imagen, estrategia de ventas, diversificación, publicidad.
- Competidores: análisis de la competencia, canales y formas de distribución, ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades respecto a la competencia, oportunidad de negocios nuevos, quienes son los competidores más importantes.
- Directivos: Quienes son, motivaciones, compromiso, estilo gerencial.
- Personal de confianza y sindicalizado: estudio de personal.
- Asesores externos.
- Compras: fuentes de suministro, proveedores.
- Inventarios
- Operación y producción: descripción de equipos y maquinarias, descripción de sistemas operativos y de producción, tiempos de entrega, etc.
- Planes, programas y presupuestos.
- Contabilidad y finanzas.
- Crédito y cobranza
- Sistemas de información.
- Informática.
- Tecnología
- Contratos

- Conclusiones: análisis de la situación actual, factibilidad de éxito, futuro, posibles riesgos.
- Anexos.
- Resumen ejecutivo: marco legal, información del mercado que se atenderá, resumen de plan de ventas, resumen de la situación financiera, comentarios sobre las finanzas, pasado y futuro en términos financieros, demostrar que el plan una oportunidad.

5.2.2 Definición Consultoría

Las consultoras tienen un papel relevante en la supervivencia de las empresas, siempre y cuando se realice correctamente, ya que aportara soluciones eficaces a diversos problemas que puedan presentar los distintos procesos dentro de las organizaciones. Tener un concepto claro y bien definido, ayudará a comprender su funcionamiento y relevancia en materia de servicios.

“La consultoría es un servicio prestado por un profesional en calidad de asesoramiento, el cual implica la toma de decisiones basándose en observaciones pertinentes con la finalidad de ayudar a las organizaciones en la búsqueda de soluciones o al mejoramiento de procedimientos dentro de sus diferentes áreas” (Milan Kubr 1999)

Kubr, reunió y resumió el trabajo colectivo de múltiples contribuciones, experiencias, ideas y sugerencias constructivas de los consultores de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), rescatando dos enfoques, el primero adopta una visión funcional (Fritz 1975), mientras que el segundo considera a la consultoría como un servicio profesional especial y que destaca varias características que debe poseer el servicio (Greiner y Metzger 1983).

La síntesis de Kubr, se apoyó en los conceptos propuestos por Fritz Steele, Peter Block, Larry Greiner y Robert Metzger, principalmente, que definen Consultoría de la siguiente manera:

“Cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que no lo son” (Fritz Steele 1975).

“Se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución” (Peter Block 1971).

“La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones” (Larry Grenier y Robert Metzger 1983).

Las definiciones que se encuentran respecto de esta temática son amplias, sin embargo, todos los autores antes presentados coinciden en que el fin de las consultorías es principalmente ofrecer apoyo y soluciones a sus asesorados, generando así un valor agregado que permita obtener ventajas competitivas y solidez en el mercado. En consecuencia el proceso de consultoría comienza cuando algún gerente de algún ente empresarial solicita una recomendación de solución a algún problema detectado en su empresa y termina cuando al problema detectado se le ha aplicado una idea o recomendación de solución y este presenta alguna mejora parcial o total.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

El gobierno nacional a través del Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2013 – 2021 “Hacia una cultura preventiva”, tiene como uno de sus objetivos el fortalecimiento de la promoción de la seguridad, la salud de los

trabajadores y la prevención de riesgos laborales encaminados a atender e incluir a las poblaciones laborales vulnerables. Teniendo en cuenta que la vulnerabilidad se entiende como la existencia de riesgo, incapacidad de respuesta e inhabilidad para adaptarse, el MINISTERIO DE TRABAJO se convierte en el agente direccionador y líder para dar inicio a acciones comprometidas en la intervención de temas que aporten a la disminución de riesgos, a los que la población trabajadora vulnerable está expuesta en el desarrollo diario de sus actividades económicas.

De acuerdo con lo expuesto en el plan, entre los sectores más riesgosos se encuentra el de la industria manufacturera. Los accidentes en cabeza, ojos, pies y espalda son comunes, por lo que es imperativo no olvidar una sola medida preventiva.

Así mismo establece el desarrollo del sistema de garantía de la calidad en el sistema general de riesgos laborales, esto permite contar con parámetros claros para la creación y mejora de la organización, así como el apoyo a las empresas afiliadas.

5.4 MARCO LEGAL

El Gobierno colombiano ha emitido múltiples normas con el fin de proteger al trabajador en su desempeño diario, a continuación, se relacionan algunas de ellas:

- Constitución de 1991, consagra algunos de los principios formulados posteriormente en la ley 100 de 1993. En el artículo 13 afirma que todas las personas nacen libres e iguales ante la Ley y el Estado protegerá a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se

encuentren en circunstancias de debilidad manifiesta, que en la relación laboral se considera al trabajador como el extremo más débil expuesto. En el artículo 25 considera el derecho al trabajo como una obligación social y goza de protección del Estado; además, determina que toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas, y en su artículo 49 establece que se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de Promoción, Prevención y Recuperación de la salud, con principios de eficiencia, universalidad y solidaridad.

- Ley 9 de 1979, conocida como el Código Sanitario Nacional, en su Título III establece las Normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones, emitida por el Congreso de Colombia.
- Ley 100 de 1993, crea el Sistema de Seguridad Social Integral que cubre cuatro aspectos: Sistema General de Pensiones, Sistema General de Seguridad Social en Salud, Sistema General de Riesgos Profesionales y Servicios Sociales complementarios; cuya finalidad es garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana.
- Ley 436 de febrero 7 de 1998, por medio del cual se aprueba la utilización de asbesto en condiciones de seguridad, expedida por el Congreso de la República.
- Ley 776 de diciembre 17 de 2002, por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del sistema general de riesgos profesionales, expedido por el Congreso de Colombia.
- Ley 1562 del 11 de Julio de 2012, por el cual se modifican las disposiciones al Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en Materia de Salud Ocupacional, también cambia las definiciones de algunas nominaciones; expedida por el Congreso de la República de Colombia.
- Decreto 614 de marzo 14 de 1984, por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país, expedido por la Presidencia de la República.
- Decreto Ley 1295 de junio 22 de 1994, por el cual se determinan la organización y administración del Sistema General de Riesgos

Profesionales, expedido por El Ministerio de Gobierno de la Republica de Colombia.

- Decreto 1772 de agosto 3 de 1994, por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales, expedida por la presidencia de la República.
- Decreto 1832, de agosto 3 de 1994, por la cual se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales, expedida por la presidencia de la República.
- Decreto 2644, de noviembre 26 de 1994, por el cual se expide la Tabla Única para las indemnizaciones por perdida de la capacidad laboral entre el 5% y el 49.99% y la prestación económica correspondiente, expedida por la Presidencia de la República.
- Decreto 1281 de 1994, por el cual se reglamentan las actividades de alto riesgo, expedido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Decreto 917 de 1999, por el cual se modifica el decreto 692 de 1995 Manual Único para la Calificación de la Invalidez, expedido por la Presidencia de la República.
- Decreto 1607 de julio 31 de 2002, por medio del cual se modifica la tabla de actividades económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales y se dictan otras disposiciones, expedido por la Presidencia de la República.
- Decreto 2566, del 7 de julio de 2009, por el cual se adopta la tabla de enfermedades Profesionales., expedida por la Presidencia de la República.
- Decreto 1352 de 2013, por la cual reglamenta la organización y funcionamiento de las juntas de calificación de invalidez y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 1443 de 2014, por la cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), expedida por la Presidencia de la República.
- Decreto 1072 de 2015, Decreto único reglamentario del sector trabajo, compila todas las normas que reglamentan el trabajo y que antes estaban dispersas. Aborda todo lo relacionado con el Sistema de Gestión de

Seguridad y Salud en el Trabajo, deroga el Decreto 1443 de 2014, expedida por la Presidencia de la Republica de Colombia.

- Decreto 171 de 2016, modifica el Decreto único reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), determinando un plazo máximo para dicha implementación para el 31 de enero de 2017, expedido por la Presidencia de la Republica de Colombia.
- Código Sustantivo del Trabajo adoptado por el Decreto Ley 2663 y 3743 de agosto 5 de 1950 título XI, en su artículo 348 se refiere a las Medidas de Higiene y Seguridad, el artículo 349 determina el Reglamento de Higiene y Seguridad y el artículo 350 define las disposiciones normativas del reglamento de Higiene y Seguridad en el Trabajo.
- Resolución 2400 de mayo 22 de 1979, por el cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higienes y seguridad en los establecimientos de trabajo, emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Resolución 2413 de mayo 22 de 1979, por la cual se dicta el reglamento de Higiene y Seguridad para la industria de la construcción, emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Resolución 2013 de junio 6 de 1986, por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo, emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Salud.
- Resolución 1016 de marzo 31 de 1989, por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país, expedida por el Ministro de trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Salud.
- Resolución 1075 de marzo 24 de 1992, por el cual reglamentan actividades en materia de Salud Ocupacional, expedido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Resolución 4059, de diciembre 22 de 1995, por medio de la cual se adopta el formato único de reporte de accidente de trabajo y el formato único de reportes de enfermedades profesionales, expedida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Resolución 2318, de julio 15 de 1996, por medio de la cual se reglamente la expedición de licencias de Salud Ocupacional para personas naturales y jurídicas, expedida por el Ministerio de Salud.
- Resolución 156 del 27 de enero de 2005, por la cual se adoptan los formatos de informe de accidente de trabajo y de enfermedad profesional y se dictan otras disposiciones, emitida por el Ministerio de la Protección Social.
- Resolución 1570 del 26 de mayo de 2005, por la cual se establecen las variables y mecanismos para recolección de información del Subsistema de Información en Salud Ocupacional y Riesgos profesionales y se dictan otras disposiciones, Ministerio de la Protección Social.
- Resolución 2346 de 2007, por la cual se regula la práctica de evaluaciones medicas ocupacionales y el manejo y contenido de historias clínicas ocupacionales, expedida por el Ministerio de la Protección Social.
- Resolución 1401 de 2007, por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo, expedida por el Ministerio de la Protección Social.
- Resolución 1013 del 25 de marzo de 2008, Por la cual se adoptan las Guías de Atención Integral de Salud Ocupacional basadas en la evidencia para asma ocupacional, trabajadores expuestos a Benceno, plaguicidas inhibidores de la colinesterasa, dermatitis de contacto y cáncer pulmonar relacionados con el trabajo, expedida por el Ministerio de la Protección Social.
- Resolución 1740 del 20 de mayo de 2008, por la cual se dictan disposiciones relacionadas con el Sistema de Administración de Riesgos para las Entidades Promotoras de Salud del Régimen Contributivo y Entidades Adaptadas previstas en el Sistema de Habilitación - Condiciones

financieras y de suficiencia patrimonial, se definen las fases para su implementación y se dictan otras disposiciones, expedida por el Ministerio de la Protección Social.

- Resolución 2646 del 17 de Julio de 2008, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional, expedida por el Ministerio de la Protección Social.
- Resolución 1918 de 2009, modifica la resolución 2346 de 2007 referente al costo de las evaluaciones medicas ocupacionales y reglamenta la custodia y entrega de las evaluaciones medicas ocupacionales y de las historias clínicas ocupacionales.
- Resolución 652, del 30 de abril de 2012, por la cual establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones, expedida por el Ministerio de la Protección Social.
- Resolución 1356 del 18 de Julio de 2012, por la cual modifica parcialmente la resolución 652 de 2012 y se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas, expedida por emitida por el Ministerio de Trabajo.
- Resolución 1409 del 23 de Julio de 2012, por la cual se establece el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas, expedida por el Ministerio de Trabajo.
- Resolución 4502, del 28 de diciembre del 2012, Por medio de la cual se reglamenta el procedimiento, requisitos para el otorgamiento y renovación de las licencias de salud ocupacional y se dictan otras disposiciones, expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social.
- Resolución 3368 de 2014, modifica la resolución 1409 de 2012, por la cual se establece el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas, expedida por el Ministerio del Trabajo.

En cuanto a normatividad acerca de creación de empresa se destacan las siguientes:

- Constitución política de Colombia, Artículo 333, La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común, el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.
- Ley 29 de febrero 27 de 1990, ley de ciencia y tecnología, es el marco que regula las disposiciones para el fomento de la investigación científica y desarrollo tecnológico, y la promoción de empresas basadas en la innovación y desarrollo tecnológico.
- Ley 344 de 1996, ley de racionalización del gasto público, constituye un mecanismo de promoción de la creación de empresas, expedida por el Congreso de la Republica de Colombia.
- Ley 590 de julio 10 de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, expedida por el Congreso de Colombia.
- Ley 905 de agosto 2 de 2004, modifica la Ley 590 de 200, sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y se dictan otras disposiciones, Estimula la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de micro, pequeñas y medianas empresas Mipymes; expedida por el Congreso de Colombia.
- Ley 1014 de enero 26 de 2006, de fomento de la cultura del emprendimiento, pretende promover y fomentar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas, expedida por el Congreso de Colombia.
- Resolución 4502 del 28 de diciembre de 2012 emitida por el Ministerio de salud y protección social, por la cual se regula el procedimiento y los requisitos para el otorgamiento y renovación de la licencia de salud

ocupacional. Las Secretarías Departamentales o Distritales de Salud, emitirán de manera gratuita con validez en todo el territorio nacional las licencias de salud ocupacional de persona natural o jurídica.

- Decreto 1072 de 26 de mayo de 2015, Decreto único reglamentario del sector trabajo, en su artículo 2.2.4.6.41. se refiere a las responsabilidades de los servicios privados de salud y seguridad en el trabajo, en cuanto a cumplimiento con los requerimientos mínimos que el Ministerio de Salud y Protección Social determine para su funcionamiento, obtener licencia o registro para operar Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo y sujetarse en la ejecución de actividades de SST al programa de Medicina Higiene y Seguridad del Trabajo de la respectiva empresa.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación se explicará la metodología usada para desarrollar las actividades que permitieran cumplir los objetivos planteados, para esto se utilizó un enfoque mixto, donde se realizaron estudios tanto cualitativos como cuantitativos, que dan sustento al desarrollo de esta investigación, los primeros se basaron en la recolección de información que no puede ser calculada pero que es de suma importancia para la comprensión de los conceptos a utilizar, y que dan apoyo y complementan a los datos numéricos; los segundos, se basaron en la recolección de datos cuantificables tales como porcentajes e indicadores que desencadenaron luego en análisis referidos al mercado y que permitieron una posterior evaluación económica de la investigación.

Tabla 1. Diseño metodológico

OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Realizar el estudio de mercados	Recopilar información a través del desarrollo de análisis cualitativo y cuantitativo. Desarrollar análisis de la situación actual de la competencia Desarrollar Estudio de Mercado.
Efectuar el estudio técnico y tecnológico	Definir Proceso del Servicio. Definir Localización. Definir Recursos Físicos
Definir los aspectos legales, administrativos, gestión del talento humano y organizaciones de apoyo con las que cuenta la empresa para el desarrollo de su objeto social	Definir Estructura Organizacional. Establecer Estructura de Sueldos. Descripción General de la compañía (Nombre, Logo, Misión, Visión, Objetivos, FODA, Estrategias)

	Descripción del Servicio.
<p>Realizar el estudio financiero para determinar el monto de la inversión inicial en activos y capital de trabajo, el presupuesto y rentabilidad esperada que determine su sostenibilidad financiera y las potenciales fuentes de financiamiento.</p> <p>Elaborar la evaluación financiera del proyecto para conocer la viabilidad del mismo</p>	<p>Evaluación económica – financiera del proyecto.</p>

Fuente: los autores

6.1 MODULO DE MERCADO

La investigación de mercados tendrá como objetivo identificar y conocer el mercado al cual la empresa dirigirá sus servicios, así como definir la demanda potencial que habrá durante el principio de su funcionamiento, identificando sus necesidades y definiendo las estrategias a aplicar de acuerdo a estas.

6.1.1 Investigación de Mercados

Mercado total

Como Mercado total para la organización se tomará las pequeñas y medianas empresas del corredor industrial de la ciudad de Bogotá D.C., la región Bogotá-Cundinamarca es el motor y núcleo de la economía en Colombia, pues representa cerca del 30% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Es una economía bastante diversificada y, en su conjunto, registra una alta participación en el aporte de las diferentes actividades económicas del país. Por lo tanto, su dinamismo y

diversidad la convierten en una región próspera y con muchas potencialidades, especialmente para el mercado interno. (Herrera, 2015)

La región cuenta con una población de 10.415.904 habitantes, representando el 22% del total de población del país, con un Producto Interno Bruto por habitante de \$20.464.904, superior al del país, el cual se ubicó en \$15.073.018 en 2013. Por lo tanto, en Bogotá-Cundinamarca se encuentra la tercera parte de las empresas, el 60% de las importaciones, y el 8,5% de las exportaciones del país. (Herrera, 2015).

El 90% de las unidades productivas en Bogotá y la región son microempresas con 593.028. Las pequeñas empresas representan el 7% con 44.374, las medianas 12.490 y las grandes 4.872, es decir el 1%. (Dinero. 2016). Por lo anterior se cuenta con un mercado total de 53.864 Pymes.

Segmentación del mercado potencial:

El mercado objetivo en el que se enfocara la empresa de consultoría es el de las pequeñas y medianas empresas del corredor industrial del occidente de Bogotá, que aún no han implementado o requieren mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo a los lineamientos del Decreto 1072 de 2015.

Dadas las limitaciones en cuanto al alcance que tiene la empresa por su tamaño y recursos humanos, se atenderá el 0,25% de las empresas de la región de Bogotá y Cundinamarca que se ubiquen en el corredor industrial de occidente durante el primer año, con un crecimiento esperado del 50% anual para los siguientes años, basados en el acelerado ritmo de creación de empresas en Bogotá.

Perfil del consumidor en el mercado objetivo

Los consumidores en el mercado objetivo seleccionado se caracterizan por ser empresas pequeñas a medianas de tamaño, es decir que tengan entre 11 y 200 empleados, ubicadas en el corredor industrial del occidente de la ciudad de Bogotá D.C., Colombia. Las empresas clientes deberán estar constituidas legalmente y realizar los respectivos aportes a seguridad social según el tamaño.

Tamaño de la muestra

Si bien de acuerdo a la capacidad se ha definido que se podría para el primer año atender al 0.25% el mercado potencial, con el fin de determinar la muestra para la investigación de mercados se escogió el método no probabilístico de juicio, ya que la información solicitada involucra conocimiento sobre las decisiones y planes de la alta gerencia o de las áreas especializadas en el tema de SST de las empresas, por lo que se realizó la investigación con un grupo de personas de la gerencia de las empresas o muy cercanas a ella que aporten sus vastos conocimientos en el tema. Como es de suponer la disponibilidad de estas personas es limitada, por lo que el grupo de encuestados no podía ser muy grande. Se escogió un grupo de 80 personas para realizar la encuesta.

Recolección de Información

Como método para realizar la recolección de la información desde una fuente primaria se utilizó una encuesta (anexo1) con el fin de recolectar información acerca del interés de recibir apoyo en la implementación o mejora del SG SST. Como fuentes secundarias útiles para realizar un diagnóstico de la situación actual y de la acogida que podría tener el servicio ofrecido en el mercado objetivo, se utilizaron fuentes bibliográficas e informes sectoriales, entre otras. A partir de los resultados obtenidos se identificaron necesidades y se escogieron las estrategias a aplicar.

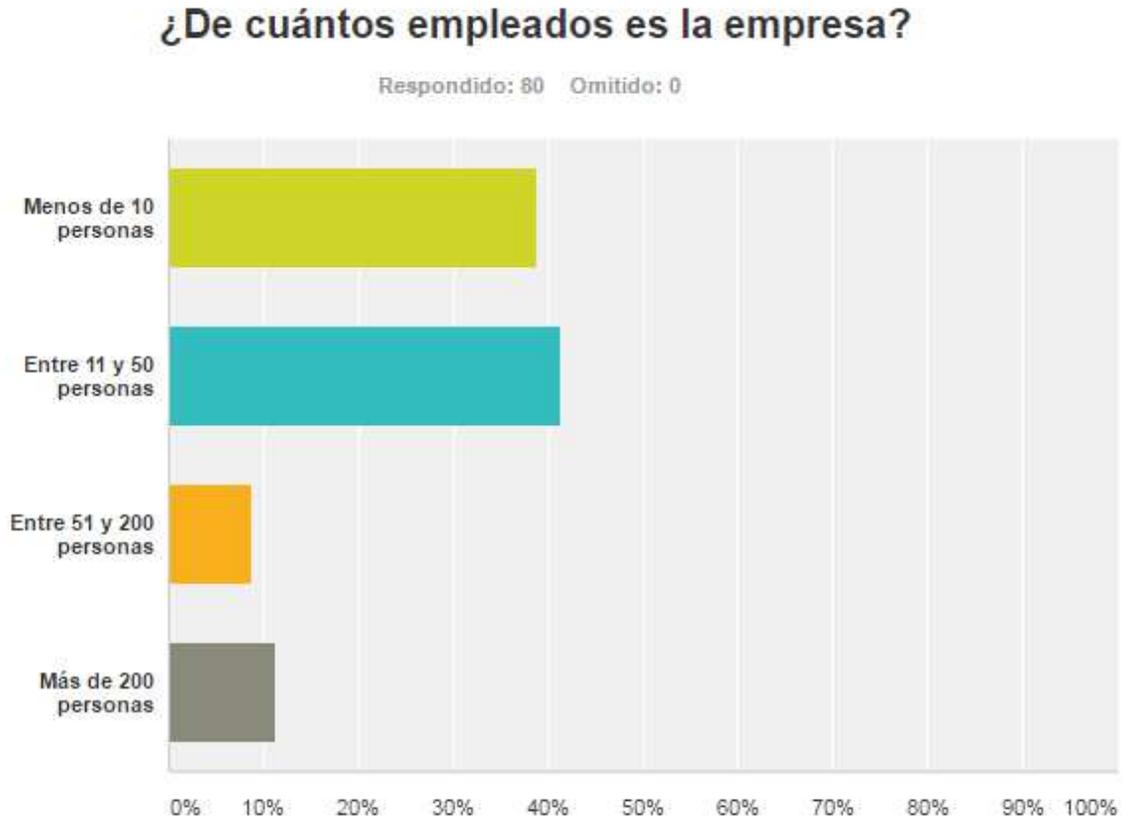
Como método de aplicación de la encuesta (anexo1) se acudió a las bases de datos de la Cámara de comercio, segmentando las empresas ubicadas en el corredor industrial de occidente, y con representantes conocidos o familiares de empresas del sector que han manifestado necesidad en el SG SST. Se contactó telefónicamente y con la herramienta gratuita *SurveyMonkey Inc.* en la cual se estructuro y envió a los contactos con el fin de recibir respuesta.

Herramienta

La encuesta utilizada (anexo1) para recolectar información se diseñó teniendo en cuenta aspectos de importancia para los objetivos del trabajo. Al principio se identifica la empresa y se verifica que la persona que suministra la información tenga el conocimiento requerido para dar fidelidad a sus respuestas. Después se caracteriza el tipo de empresas que conforman la muestra identificando tamaño y sector económico al que pertenecen. Posteriormente se exploran las condiciones de las empresas en cuanto a la implementación del SG SST, el uso de servicios de consultoría en este aspecto, la presencia de enfermedades asociadas al trabajo y la accidentalidad laboral en el último año. Finalmente se busca conocer el interés de las empresas encuestadas en utilizar servicios de consultoría como el que prestará la empresa en creación.

Resultados y tabulación

Gráfica 1. Tamaño de las empresas encuestadas.



Fuente: los autores

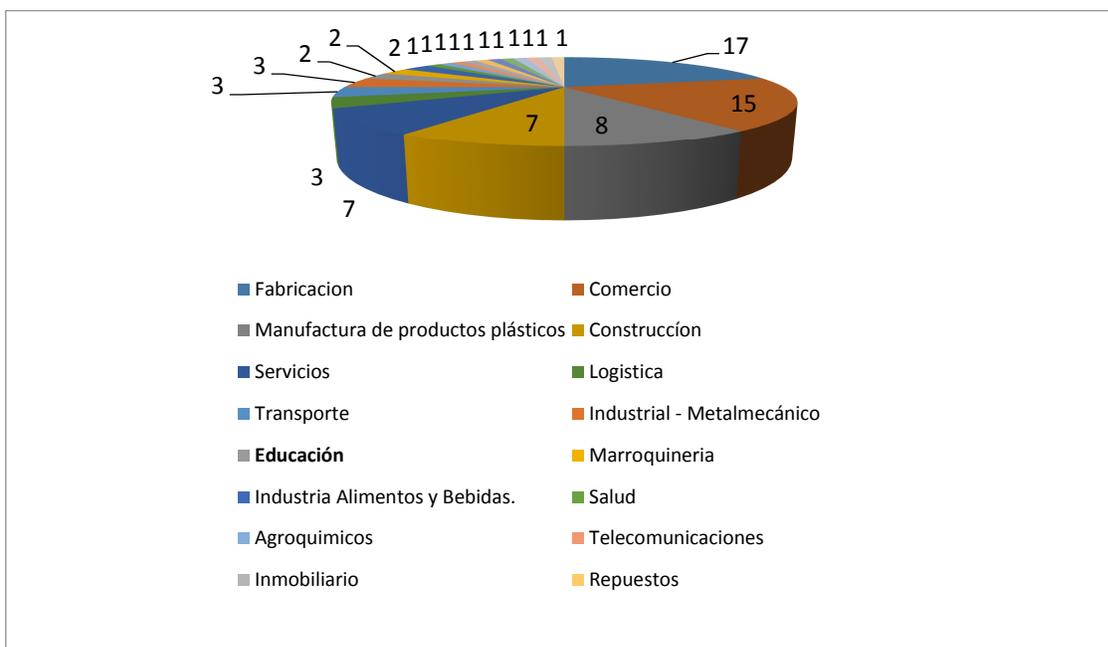
Del total de la muestra el 50% está representado por empresas entre 11 y 200 trabajadores (PYMES), lo cual demuestra la importante presencia de mercado objetivo en el sector, donde también se evidencia un gran número de microempresas (37%).

Tabla 2. Tamaño de las empresas encuestadas.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Menos de 10 personas	38,75%	31
Entre 11 y 50 personas	41,25%	33
Entre 51 y 200 personas	8,75%	7
Más de 200 personas	11,25%	9
Total		80

Fuente: los autores

Gráfica 2. Sector de las empresas encuestadas.



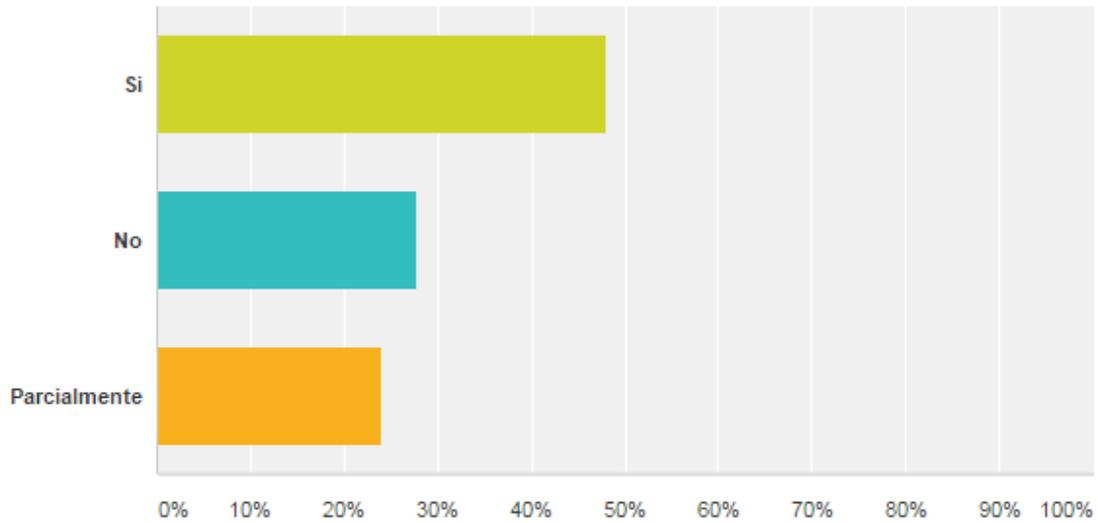
Fuente: los autores

En cuanto al sector de las empresas encuestadas se encontró que un 17% se dedica a la fabricación, un 15% se dedica al comercio, 8% a la manufactura de plásticos, 7% a la construcción y 7% a la prestación de servicios.

Gráfica 3. Implementación del SG-SST por las empresas encuestadas

¿Su empresa ha implementado el Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo con base en el Decreto 1072 de 2015?

Respondido: 79 Omitido: 1



Fuente: los autores

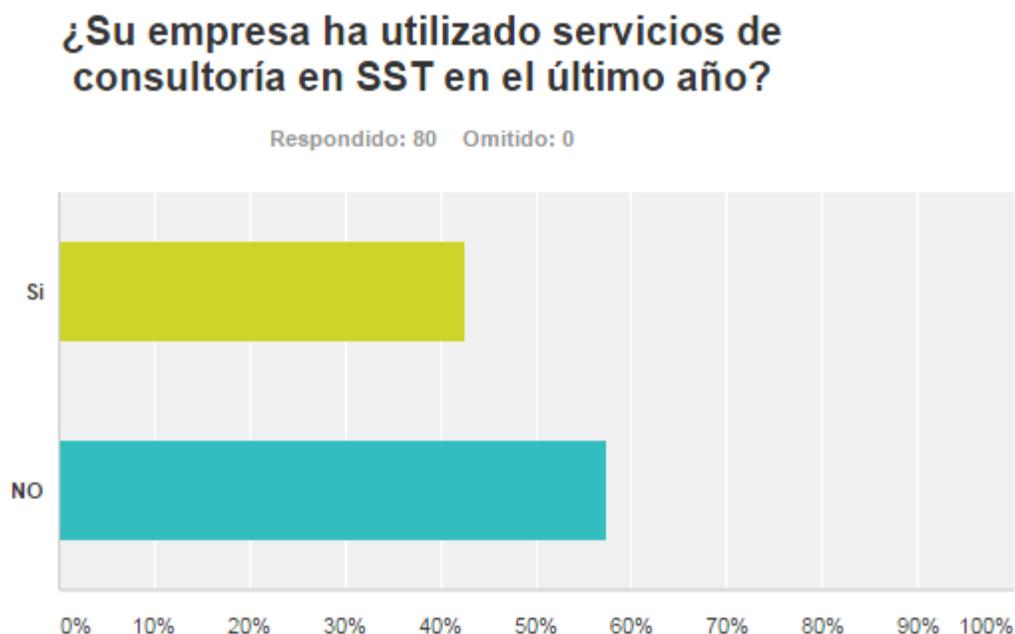
Tabla 3. Implementación del SG-SST por las empresas encuestadas

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	48,10% 38
No	27,85% 22
Parcialmente	24,05% 19
Total	79

Fuente: los autores

En la gráfica y la tabla 3 se evidencia que, a pesar de estar próximo el vencimiento del plazo para la implementación del SG-SST, un importante 27,85% de las empresas aun no lo ha implementado y un 24,05% lo han hecho de manera parcial, demostrando una vez más que en el sector de interés hay un mercado potencial para la empresa de consultoría en SST.

Gráfica 4. Demanda de consultorías de SST en el último año.



Fuente: los autores

Tabla 4. Demanda de consultorías de SST en el último año.

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	42,50% 34
NO	57,50% 46
Total	80

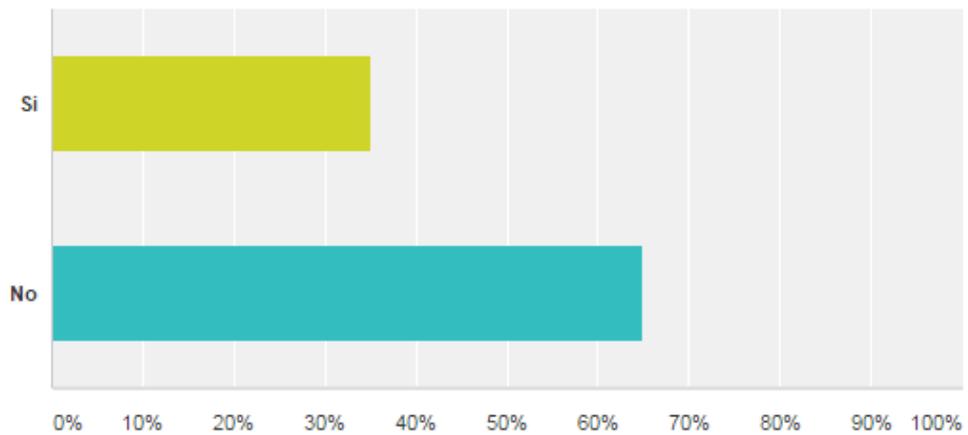
Fuente: los autores

De las empresas encuestadas un 57,5% manifestó no haber utilizado servicios de consultoría en SST en el último año, lo cual es concordante con la falta de implementación del SG-SST evidenciado previamente.

Gráfica 5. Enfermedad laboral y accidente de trabajo en el último año.

¿En su empresa se han presentado casos de enfermedad laboral o accidente de trabajo en el último año?

Respondido: 80 Omitido: 0



Fuente: los autores

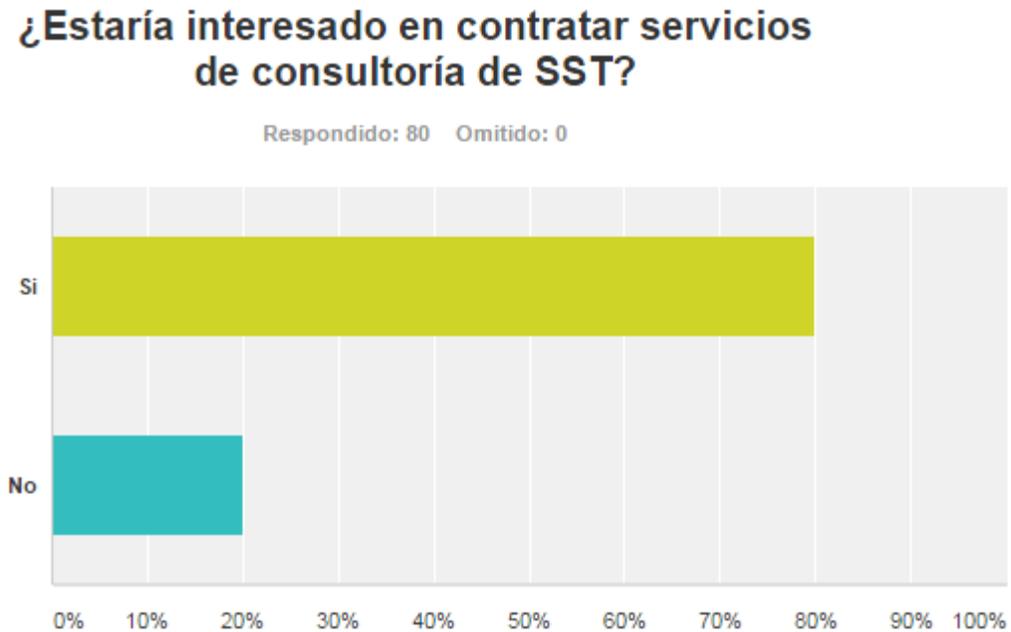
Tabla 5. Enfermedad laboral y accidente de trabajo en el último año.

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	35,00% 28
No	65,00% 52
Total	80

Fuente: los autores

Un 35% de las empresas encuestadas acepto que durante el año anterior tuvo casos de enfermedad laboral o accidente de trabajo, cifras que podrían reducirse al implementar el SG-SST.

Gráfica 6. Interés en contratar servicios de consultoría de SST.



Fuete: los autores

Tabla 6. Interés en contratar servicios de consultoría de SST.

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	80,00% 64
No	20,00% 16
Total	80

Fuente: los autores

Un 80% de las empresas mostró interés en contratar servicios de consultoría en SG-SST, dato de gran importancia para el presente trabajo ya que demuestra la necesidad de empresas especialistas en esta rama en el corredor industrial del occidente de la ciudad de Bogotá.

Análisis de la Competencia

El mercadeo de servicios en seguridad y salud en el trabajo tiene un alto grado de competitividad en donde podemos diferenciarlos en competidores primarios y competidores secundarios.

Como posibles competidores secundarios de la empresa se tienen las otras organizaciones o consultores individuales que presten asesoramiento en temas relacionados con seguridad y salud en el trabajo como por ejemplo formación a brigadas de emergencia, representada por grupos de bomberos. A su vez se observa que las ARL están en total capacidad de brindar charlas y asesorías, ofreciendo pautas a seguir, y la verificación al cumplimiento legal, según el porcentaje de re inversión con el cual deben apoyar a sus afiliados, pero no pueden implementar y controlar el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo, ya que serían juez y parte.

Los principales competidores o competidores primarios son las empresas consultoras ya existentes como DAZA Consulting, Group, ubicada en el occidente de Bogotá. Esta organización se ha concentrado en atender el mercado de las medianas y grandes empresas en el país, no han prestado gran atención en las empresas de pequeño tamaño de la ciudad de Bogotá, por lo que dejan un nicho importante por atender, esto representa una oportunidad grande para la empresa.

DAZA Consulting, Group S.A.S., Es una empresa dedicada a la consultoría en sistemas de gestión, auditorías operacionales y de cumplimiento, formación de competencias, procesos de selección de personas e ingeniería de procesos industriales. Cuenta con los siguientes servicios:

- ✓ Consultoría (Acreditación y certificación) en:
 - OHSAS 18001
 - ISO 9001
 - ISO 14001

- ISO 17025
- NORKSOV
- RUC Entre otros
- ✓ Formación
 - Cursos, conferencias, seminarios y diplomados empresariales como:
 - Auditor interno normas de sistemas de gestión estándares internacionales
 - Kit herramientas Decreto 1072 de 2015
- ✓ Auditoria
 - Sistemas de gestión según estándares nacionales o internacionales
 - A productos o servicios
 - Cumplimiento legal
- ✓ Ingeniería
 - Estudio de procesos y tiempos

Adicional cuenta con aliados estratégicos como:

- Universidad ECCI
- SGS Colombia
- Bureau Veritas
- Icontec

Estos aliados le permiten aumentar su nicho de mercado y contar con el respaldo a nivel de certificaciones.

Algunos de sus clientes de diferentes sectores económicos como:

- Doria
- Compañía Colombiana Línea viva
- AEB Suelos
- Vuelos Charter aerolínea del caribe
- IRI tuberías para petróleo y gas

- Ingeniería y diseño en estructuras metálicas
- Salazar Ferro ingenieros
- Universidad ECCI

El precio de sus servicios está enmarcado en valores de hora, que oscilan entre los \$40.000 y \$120.000 según la especialidad.

6.1.2 Estrategias de Mercado

Concepto del Producto o Servicio.

Se ofrecerá una amplia gama de servicios que facilitan la evaluación, implementación y/o mejora del SGSST, fundamentados en el Decreto 1072 de 2015, con características de eficiencia, amabilidad y oportunidad, ver portafolio total (anexo 2).

Tabla 7. Portafolio de servicios general

ITEM	ACTIVIDAD
1	Auditoría
2	Evaluación de puestos de trabajo
3	Mediciones higiénicas
4	Elaboración de profesiograma
5	Investigación y análisis de accidentes de trabajo con fatalidad
6	Investigación y análisis de accidentes de trabajo sin fatalidad
7	Estructuración de programas de gestión de riesgos prioritarios
8	Capacitación en riesgos prioritarios (máx. 15) en sitio
9	Capacitación en riesgos prioritarios (máx. 15)
10	Actualización documentación SGSST
11	Capacitaciones del plan básico SGSST

12	Básico de trabajo en alturas (máx. 15 personas) en sitio
13	Básico de trabajo en alturas (15 personas)
14	Cap. En seguridad para tareas de alto riesgo (máx. 10) en sitio
15	Capacitación en seguridad para tareas de alto riesgo (máx. 10)
16	Elaboración de sistemas de vigilancia epidemiológica
17	Asesoría y seguimiento a la implementación

Fuente: los autores

Tabla 8. Servicios tipo paquete

Ítem	TIPO PAQUETES
	ESTRUCTURACIÓN DEL SGSST (Paquete tipo 1)
1	Auditoría
4	Elaboración de profesiograma
10	Actualización documentación SGSST
11	Capacitación en plan básico SGSST
	IMPLEMENTACIÓN (Paquete tipo 2)
1	Auditoría
4	Elaboración de profesiograma
10	Actualización documentación SGSST
11	Capacitación en plan básico SGSST
7	Estructuración de programas de gestión de riesgos prioritarios
8	Capacitación en riesgos prioritarios (máx. 15) en sitio
16	Elaboración de sistemas de vigilancia epidemiológica
17	Asesoría y seguimiento a la implementación

Fuente: los autores

Teniendo en cuenta el Decreto 171 de 2016 que define el día 31 de enero de 2017 como plazo para todas las empresas para sustituir el programa de Salud Ocupacional por el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG SST) y el Decreto 1072 de 2015 que determina que todas las empresas deberán no solamente implementar el SG SST sino que, mediante el ciclo PHVA

procedimiento lógico y por etapas, lograr su mejoramiento continuo; se concluye que el servicio a ofrecer aunque tiene un periodo de demanda alto en relación con los plazos definidos por el Decreto, finalmente no tiene una estacionalidad sino por el contrario su demanda es permanente ya que requiere de un mejoramiento continuo.

Fortalezas y debilidades del servicio frente a la competencia

Fortalezas

- Los servicios ofrecidos serán al tamaño y complejidad de la empresa
- Equipo interdisciplinario de amplia experiencia en diferentes sectores de la economía
- Precio competitivo con el mercado
- Agrega valor para la mejora, según las necesidades de la empresa

Debilidades

- Incursión como empresa en SG SST para adquirir confiabilidad y respaldo
- Sin tecnología

Estrategias para comercialización

Se hará entrega de folletos publicitarios, tarjetas de presentación y brochure de la empresa que serán enviados a la parte directiva o encargada del SST de los clientes potenciales.

Se realizará contacto directo con los clientes potenciales por medio de tele mercadeo, correos electrónicos y mediante visitas a las empresas (venta personal) donde se darán a conocer los productos y las ventajas de contratar los servicios ofrecidos.

Se considera de gran importancia como estrategia de promoción dar a conocer los servicios de asesoría y en particular la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), para dar cumplimiento a los plazos otorgados por la nueva normatividad vigente (Decreto 171 de 2016).

De igual forma se resaltarán, a través de las estrategias de mercado, las características de eficiencia, amabilidad y oportunidad de los servicios.

Hoy en día es importante la penetración de las empresas a través de redes sociales tales como Facebook y twitter, la revista Dinero (Dinero, 2016) en su publicación de agosto 31 de 2016 cita un estudio realizado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en 2015 donde se concluye que 78% de los encuestados han descargado aplicaciones de las redes sociales y 59% de los colombianos accede a ellas al menos 10 veces al día, siendo Facebook con 70,1% la plataforma más usada y concluye “ las redes sociales se están convirtiendo en poderosos instrumentos, de estructuración de negocios...y 30% de la población mundial está conectada a redes sociales”, razón por la cual se creará una página propia de la empresa en estos canales de comunicación. De igual forma la página web de la empresa debe ser de fácil acceso a los clientes interesados en la adquisición de los servicios y debe mostrar de manera ágil y eficiente el portafolio de productos ofrecidos.

Estrategias de Precio.

Precio de lanzamiento

Con el fin de dar a conocer los productos y ventajas de tomar los servicios de la empresa se ofrecerán sensibilizaciones de 1 hora en temas de salud con respecto a promoción y prevención.

Condiciones de pago

Para servicios del 1 al 17 según el portafolio de servicios (anexo 2) el pago será a 30 días según acta de aceptación del servicio prestado. Con respecto a los paquetes tipo 1 y tipo 2 se solicitará una cuota inicial del 40%, el 30% después de la presentación del informe preliminar y 30% como pago final después de la terminación (informe final y establecimiento de plan de seguimiento en caso de ser necesario).

Impuesto a las ventas

El Artículo 447 del estatuto tributario establece que la venta y prestación de servicios será gravada con IVA el cual corresponde a la tarifa general del 16% que se aplica a bienes y servicios y se aplica sobre el valor total percibido.

Definición de precio:

La estrategia inicial se enfoca en el ofrecimiento de servicios con precios de introducción en donde están incluidos los costos del personal calificado con el que se cuenta, más el margen de contribución.

Adicional con respecto al análisis de la competencia, se establecen como referencia estos valores para determinar el precio de servicio que se ofertara, sin superarlo.

Para el cálculo del precio de cada actividad (anexo 2) se tienen en cuenta otras variables como son complejidad de la actividad, grado de responsabilidad, número de personas a capacitar, profesional requerido para prestar la asesoría.

Al momento de hacer una cotización es necesario tener en cuenta variables propias del perfil del servicio como son: Actividad económica, clase de riesgo, número de trabajadores, sedes, estado actual del SG SST entre otros que modifican el tiempo requerido para llevar a cabo el contrato.

A los anteriores precios se les debe aplicar el IVA que corresponde al 16% para la prestación de asesorías.

Punto de equilibrio

Este indicador de gran importancia para la planificación y ejecución de los objetivos y metas de la empresa, fue calculado según las actividades del portafolio de servicios considerando, ventas y horas, en el (Anexo 3) se encuentra el detalle:

- PE Global en términos de ingresos = $CF / \% CM$
- PE Global en termino de unidades (horas) = CF / CMU

PE = Punto de Equilibrio

CF = Costos Fijos

$\%CM$ = Contribución marginal total / Ingresos totales

CMU = Contribución marginal total / Unidades de ventas

De acuerdo a lo anterior se define como punto de equilibrio global en termino de ingresos \$ 367.873.538 y en términos de unidades (horas) 4685. Este resultado demuestra que el presente proyecto durante el primer año de ejecución tendrá punto de equilibrio.

Estrategias de Promoción.

- Estrategia de promoción dirigida a clientes

Realizar una estrategia de publicidad presentando la organización como una alternativa que ofrece una amplia gama de servicios en Seguridad y Salud en el Trabajo, garantizando atención eficiente, amable y oportuna. Adquirir reconocimientos conociendo de primera mano los servicios con sensibilizaciones en prevención y promoción de la salud.

Es fundamental la creación de una imagen corporativa, diseño de logo y eslogan, estos facilitarán el posicionamiento de marca y harán más atractivos en las redes sociales y brochure que se entregarán a los clientes potenciales.

Se establecerán incentivos para la fuerza de ventas con el fin de motivar la consecución de clientes y aumentar el volumen de ventas; la visita a las empresas se constituye como base fundamental de la estrategia de promoción dada las características del servicio y el tipo de cliente objetivo de la empresa.

Se pondrá especial atención al cumplimiento de los acuerdos pactados en cuanto a cumplimiento en fechas, calidad de informes y entrega de servicios solicitados esto con el fin de crear y fortalecer las relaciones publicas con los clientes.

Cubrimiento geográfico inicial y expansión

El cubrimiento geográfico inicial corresponde al corredor industrial del occidente de la ciudad de Bogotá, se planea expandir posteriormente el servicio a un mayor sector de la ciudad y con proyección de cubrimiento para los municipios de la Provincia de Sabana Occidente de Cundinamarca sector con un importante desarrollo industrial, allí se encuentran las siguientes poblaciones: Mosquera, Madrid, Funza, Cota, Facatativá, El Rosal, Bajaca, Subachoque y Zipacón (Gobernación de Cundinamarca, 2012).

Estrategias de Comunicación.

Debido al tipo de producto ofrecido y la segmentación del mercado se considera necesaria la adquisición de una página web como herramienta fundamental para dar a conocer los productos, ventajas del servicio y demás atributos diferenciadores frente a la competencia, su diseño debe ser moderno y de fácil acceso. También servirá de herramienta para entrega de informes y servicios de manera directa a los clientes. Se crearán perfiles de la empresa en redes sociales como Facebook y twitter.

Otra estrategia para hacer conocer los productos a los clientes consiste en la elaboración de brochures que se enviarán de manera precisa a los gerentes y encargados de los programas de SST de las Pymes del sector.

La principal estrategia de comunicación con los potenciales clientes es directa a través de correos electrónicos, telemarketing con visitas a las empresas.

Se decide acudir a estos medios de comunicación dadas las características del servicio y los clientes potenciales para la empresa.

Costos de la estrategia de comunicación

Dentro de la estrategia de comunicación se encuentra la creación de una página web, para lo cual se obtienen las siguientes posibilidades con sus respectivos costos, extraídos de cada una de las páginas de publicidad en internet.

Tabla 9. Comparación de costos para Página, Dominio y Hosting, 15 GB de espacio

EMPRESA	ALMACENAMIENTO	PRECIO AÑO	PRECIO MES
Colombia Hosting	60	\$551.200	\$45.933
Conexcol Hosting	300	\$667.000	\$55.583
Claro Cloud	150	\$588.000	\$49.000

Fuente: los autores

Se realizó cotización de material publicitario mediante correo electrónico y vía telefónica con la siguiente propuesta.

Tabla 10. Costos material publicitario.

TIPO DE MATERIAL	PRECIO UNIDAD	1.000 UNIDADES
Imagen corporativa para diferentes piezas		650.000
Brochures impresión 4x4 tintas	1.560	1.560.000
Tarjetas de presentación	160	160.000
Total		2.370.000

Fuente: los autores

La creación de una página de la empresa en redes sociales no tiene costo.

Estrategias de Servicio.

- Servicio postventa

Parte fundamental de la satisfacción del cliente está en brindar una experiencia postventa favorable por lo cual la empresa realizara las siguientes actividades:

- ✓ Ofrecer lo que se puede cumplir: es decir al momento de cerrar un negocio verificar la posibilidad de dar cumplimiento con los servicios y plazos pactados.
- ✓ Ofrecer al cliente la posibilidad de tener un medio de comunicación constante con el fin de mantenerlo informado sobre el avance de su asesoría, despejar dudas y solucionar sus necesidades.
- ✓ Agilidad en las respuestas: Informar los tiempos de respuesta, entregar soluciones prontas en lo posible, de no ser así informarlo.
- ✓ Estimular la confianza a través de un servicio serio, profesional y comprometido.

- ✓ Ofrecer garantías sobre el servicio, en tiempos y trabajo pactado con descuentos por mora en la entrega, correspondiente a un 3% del valor pactado.

- Mecanismos de atención a clientes:

Se ofrecerán diferentes mecanismos de comunicación con el cliente:

- ✓ Vía telefónica
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Redes sociales
- ✓ En caso necesario uso de otras herramientas tecnológicas como: Skype, WhatsApp.
- ✓ Página de la empresa.
- ✓ Al final del servicio se aplicará una encuesta de satisfacción.

Presupuesto de la mezcla de mercados

Las ventas serán realizadas por los mismos consultores (anexo 4 y 5)

Tabla 11. Presupuesto mezcla de mercados anual

CONCEPTO		
Nómina ventas	\$	115.656.480
Comisiones ventas	\$	23.400.000
Comunicaciones (Red + Datos)	\$	4.279.200
Servicio de Telemarketing	\$	3.360.000
Papelería (publicidad)	\$	3.000.000
TOTAL	\$	146.695.680

Fuente: los autores

6.1.3 Proyección de Ventas

Cantidades de ventas

Teniendo en cuenta el Decreto 1072 de 2015 que determina la obligatoriedad para las empresas de implementar un SG-SST y su mejoramiento continuo, así como el crecimiento de la región Bogotá-Cundinamarca que registró 21.840 nuevas empresas durante el primer trimestre del año 2014 (Confecámaras, 2014), con un incremento total del 19% con respecto al año anterior (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015) y para el año 2015 donde a 31 de octubre mostro un crecimiento del 23% frente al mismo periodo del año anterior (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015), y teniendo en cuenta la ausencia de estadísticas disponibles sobre ventas para el sector se decide hacer una proyección basados en el objetivo de ventas.

La capacidad de oferta en horas para la empresa se calcula con base en el número de profesionales que la componen (anexo 4 y 5) y con un crecimiento proyectado del 50% de horas operacionales para el siguiente año. A continuación se presenta la proyección de ventas anuales total esperado (anexo 7).

Tabla 12. Proyección de ventas anuales total esperado

VALOR TOTAL	HORAS
\$ 449.460.000	5724

Fuente: los autores

Evaluando el siguiente escenario objetivo con ventas de al menos el 75% para los dos primeros trimestres y para los dos siguientes trimestres una venta de la totalidad de horas disponibles, se presenta a continuación la discriminación trimestral de ventas. (anexo 6).

Tabla 13. Escenario trimestral de ventas primer año

TRIMESTRE 1	TRMESTE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTE 4	TOTAL
\$ 84.273.750	\$ 84.273.750	\$ 112.365.000	\$ 112.365.000	\$ 393.277.500

Fuente: los autores

Para realizar el cálculo de la proyección de ventas para los siguientes años se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

El crecimiento de las pymes en la región 20%.

El incremento de la capacidad operacional anual de la empresa que será del 50%.

El incremento de la demanda del servicio dado por la obligatoriedad de dar cumplimiento a la nueva normatividad en SST.

La venta en horas se calcula a partir de la proyección de ventas anuales (Anexo 7) con un incremento del 50% para el año siguiente y de manera proporcional para los siguientes 4 años (anexo 8).

Para el cálculo de la proyección de ventas en pesos para los siguientes años se aplicó un incremento proporcional al IPC registrado para los 2 últimos años que para el 2015 fue de 6,77 (Dinero, 2016) y para el 2016, de acuerdo a las cifras registradas de enero a septiembre, evidencio un acumulado del 5,25 (Dinero 2016) por lo tanto, se utilizará un IPC de 6% a lo cual se decide hacer un incremento del 9% adicional para realizar el cálculo del precio para los siguientes años.

Tabla 14. Proyección de ventas para los siguientes 4 años

Vetas	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PESOS	\$ 767.441.000	\$1.323.835.725	\$2.283.616.626	\$3.939.238.679

Fuente: los autores

6.2 MÓDULO DE OPERACIÓN

6.2.1 Operación

a) Ficha Técnica del Servicio:

A continuación, se describen los aspectos fundamentales del servicio

Tabla 15. Aspectos fundamentales del servicio.

FICHA TECNICA					
SERVICIO	El servicio a ofertar consiste en el conjunto de actividades individuales o agrupadas (paquete) que permiten la implementación, mantenimiento o mejora del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).				
TEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría • Evaluación de puestos de trabajo • Mediciones higiénicas • Elaboración de profesiograma • Investigación y análisis de accidentes de trabajo con fatalidad • Investigación y análisis de accidentes de trabajo sin fatalidad • Estructuración de programas de gestión de riesgos prioritarios • Capacitación en riesgos prioritarios (máx. 15) en sitio • Capacitación en riesgos prioritarios (máx. 15) • Actualización documentación SGSST • Capacitaciones del plan básico SGSST • Básico de trabajo en alturas (máx. 15 personas) en sitio • Básico de trabajo en alturas (15 personas) • Cap. en seguridad para tareas de alto riesgo (máx. 10) en sitio • Capacitación en seguridad para tareas de alto riesgo (máx. 10) • Elaboración de sistemas de vigilancia epidemiológica • Asesoría y seguimiento a la implementación • Paquete estructuración del SGSST • Paquete implementación del SGSST 				
BENEFICIOS	Adicional al cumplimiento de ley, la empresa que contrate estos servicios ofrecerá a sus trabajadores ambientes sanos y seguros, que redundan en mayor competitividad por el aumento de la productividad con la disminución de pérdidas.				
ESPECIFICACIONES TECNICAS	Estos servicios se basan en los requisitos del Decreto 1072 de 2015, apoyándose en el estándar internacional como OHSAS 18001, siguiendo la metodología de Diagnosticar, Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). Adicional comprende las actividades individuales que corresponden al Hacer.				
PRECIO	A continuación se detallan los servicios antes de IVA				
	ACTIVIDAD	UNIDAD A	HORAS TOTALES	COSTO TOTAL	TIPO RECURSO
	1 Auditoría	Horas	12	\$ 1.200.000	C1
	2 Evaluación de puestos de trabajo	Puesto	4	\$ 200.000	C1, C2
	3 Mediciones higiénicas	Punto	0,5	\$ 30.000	C1, C2, A1
	4 Elaboración de profesiograma	Horas	30	\$ 2.100.000	C2
	5 Investigación y análisis de accidentes de trabajo con fatalidad	Horas	70	\$ 7.000.000	C1

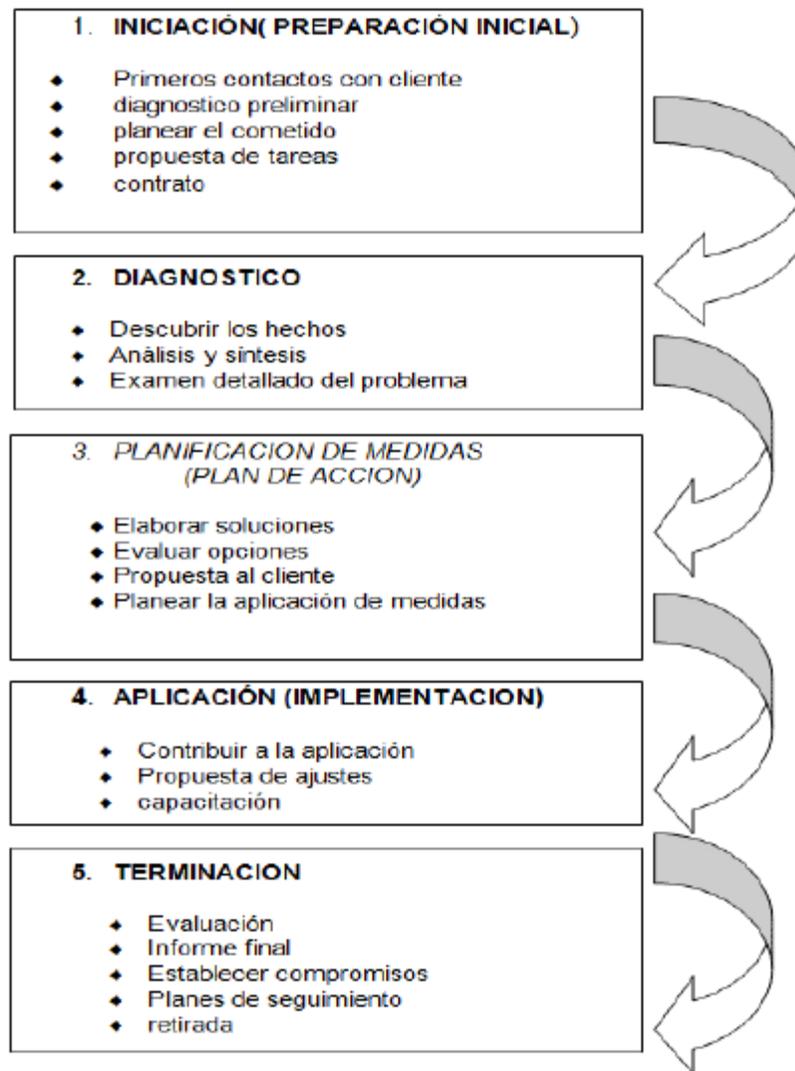
6	Investigación y análisis de accidentes de trabajo sin fatalidad	Horas	33,5	\$ 2.010.000	C1, C2
7	Estructuración de programas de gestión de riesgos prioritarios	Horas	20	\$ 1.200.000	C1, C2, A1
8	Capacitación en riesgos prioritarios (máx. 15) en sitio	Riesgo	8	\$ 560.000	C1, C2, A1
9	Capacitación en riesgos prioritarios (máx. 15)	Riesgo	8	\$ 1.120.000	C1, C2, A1
10	Actualización documentación SGSST	Horas	40	\$ 2.000.000	C1, C2, A1
11	Capacitaciones del plan básico SGSST	Horas	2	\$ 300.000	C1, C2, A1
12	Básico de trabajo en alturas (máx. 15 personas) en sitio	Horas	8	\$ 1.600.000	C1
13	Básico de trabajo en alturas (15 personas)	Horas	8	\$ 2.160.000	C1
14	Cap. en seguridad para tareas de alto riesgo (máx. 10) en sitio	Horas	8	\$ 1.600.000	C1
15	Capacitación en seguridad para tareas de alto riesgo (máx. 10)	Horas	8	\$ 2.160.000	C1
16	Elaboración de sistemas de vigilancia epidemiológica	Horas	40	\$ 3.200.000	C1, C2, A1
17	Asesoría y seguimiento a la implementación	Horas	200	\$ 12.000.000	C1, C2, A1
Estructuración del SGSST (Paquete tipo1)					
1	Auditoría				
4	Elaboración de profesiograma				
10	Actualización documentación SGSST				
11	Capacitación en plan básico SGSST				
IMPLEMENTACIÓN					
1	Auditoría				
4	Elaboración de profesiograma				
10	Actualización documentación SGSST				
11	Capacitación en plan básico SGSST				
7	Estructuración de programas de gestión de riesgos prioritarios				
8	Capacitación en riesgos prioritarios (máx. 15) en sitio				
16	Elaboración de sistemas de vigilancia epidemiológica				
17	Asesoría y seguimiento a la implementación				

Fuente: Los autores

b) Estado de Desarrollo:

Las fases que llevarán a cabo los consultores de la organización para atender a los clientes se pueden apreciar en la siguiente gráfica:

Gráfica 7. Fases del proceso de consultoría



Fuente: “El proceso de consultoría organizacional”. MsC. Luís F. Álvarez López

INICIACIÓN: Cada Consultor tendrá el primer contacto con el cliente. Se realizará una reunión con el cliente potencial, donde se explicarán las características principales del servicio ofrecido según el portafolio y se fijará el procedimiento a seguir.

DIAGNÓSTICO: Determinado por la revisión y el análisis de información sobre las actividades, el rendimiento y las perspectivas del cliente. Incluye reunión con representantes de la alta dirección y empleados esenciales para el desarrollo del SG SST. Deben tenerse en cuenta ciertos puntos de referencia que le permitan orientarse en una evaluación preliminar rápida de los aspectos positivos, deficiencias, perspectivas de desarrollo y mejoras deseables.

PLANIFICACIÓN DE MEDIDAS: De acuerdo con el diagnóstico realizado previamente se definirán las medidas y sugerencias a presentar, de tal forma que se adapten al cliente, sus recursos y nivel de riesgos. Se presenta una oferta económica, definiendo un canal de comunicación.

APLICACIÓN (IMPLEMENTACIÓN): En esta fase efectúan los servicios por actividades o por paquetes.

TERMINACIÓN: Se ha señalado muchas veces que el producto o los productos de los servicios profesionales son intangibles. “En la consultoría, el producto es el consejo dado al cliente o, si se incluye la aplicación, desde la perspectiva del cliente se puede decir que el producto final es el cambio que se ha producido realmente y las mejoras que se han logrado en la organización cliente gracias a la intervención del consultor. Ese producto es difícil de definir, medir y evaluar” (Kubr, 1997). Sin embargo al término de cada actividad se deberá dejar acta de aceptación con firma del representante de la empresa.

c) Descripción del Proceso:

A continuación se describen las fases del servicio, realizando una adaptación del ciclo de mejora continua definido por Edwards Deming, al cual se le incluye como actividad antecesora del “Planear”, el “Diagnosticar”.

Gráfica 8. Fases de intervención servicios grupales



Fuente: Adaptación del ciclo Deming, 1989

Fase 1. Diagnosticar: Dentro de esta fase se realizará una revisión documental a procedimientos y marco legal aplicable para determinar el nivel de cumplimiento actual en cuanto a seguridad y salud en el trabajo del cliente. Posteriormente se hará visita e inspección a cada una de las sedes con el fin de determinar los riesgos de cada una.

Y se procederá con la elaboración de informe preliminar de diagnóstico de la seguridad y salud en el trabajo.

Fase 2. Planear: De acuerdo a las oportunidades de mejora identificadas dentro de la fase diagnóstico se iniciará a planear el Sistema de Gestión con todas o algunas de las siguientes actividades principales:

- Identificación de peligros y valoración de los riesgos
- Identificación y definición de la normatividad nacional vigente en materia de SST · Establecimiento Política SGSST
- Establecimiento de Objetivos del SGSST

- Establecimiento de funciones en SST
- Establecimiento de plan de trabajo anual para el SGSST · Establecimiento de indicadores y metas del SGSST
- Establecimiento de la documentación principal (manual y RHS) del SGSST · Establecimiento de Cronograma anual de capacitación
- Establecimiento de programas de Gestión de Riesgos prioritarios · Establecimiento de Planes de vigilancia epidemiológica

Fase 3. Hacer Ejecución total o parcial de:

- Plan de trabajo
- Programa de capacitaciones
- Programas de gestión
- Planes de vigilancia epidemiológicos

Fase 4. Verificar · Auditoría interna Artículo 2.2.4.6.17. Decreto 1072 de 2015 según aplique

Fase 5. Actuar Acompañamiento y Establecimiento de planes de acción de acuerdo al resultado de auditoria

d) Necesidades y Requerimientos:

A continuación, la descripción:

Tabla 16. Necesidades y requerimientos

Descripción	Valor anual
Equipos de entrenamiento	\$ 2.400.000
Equipos de medición	\$ 12.000.000
Equipo de computo	\$ 7.200.000
MOD Consultor tipo 1	\$ 44.171.845
MOD Consultor tipo 2	\$ 66.665.615
MOD Asistente tipo 1	\$ 18.394.250
Comunicaciones (red + datos)	\$ 4.279.200
MOD ind- Contabilidad	\$ 4.800.000

Salón reuniones quincenales	\$ 5.760.000
Hosting	\$ 600.000
Servicio de Telemarketing	\$ 3.360.000
Papelería (publicidad)	\$ 3.000.000
Total	\$ 172.630.910

Fuente: los autores

- Mano de obra operativa especializada requerida

Tabla 17. Mano de obra operativa especializada.

DESCRIPCIÓN	EDUCACION	FORMACION	EXPERIENCIA
CONSULTOR TIPO 1 C1	Profesional en ingeniería o medicina	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en SST • Auditor interno HSEQ • Coordinador para Trabajo en alturas • Tareas de alto riesgo • Capacitación en atención a emergencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 8 años como profesional • Min 5 años en sistemas de gestión • Mínimo 10 auditorías internas certificadas
CONSULTOR TIPO 2 C2	Profesional en ingeniería o medicina	Especialista en SST Capacitación en atención a emergencias	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 10 años como profesional
ASISTENTE TIPO 1 A1	Tecnólogo en Seguridad y Salud en el Trabajo	Con Licencia de SST	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año

Fuente: los autores

e) Plan de Producción:

La siguiente tabla 18 define la cantidad de servicios proyectado a atender en el primer año, de acuerdo a la capacidad.

Tabla 18. Planeación de Servicios

DESCRIPCIÓN	PAQUETE 1 HORAS	PAQUETE 2 HORAS	HORAS INDIVIDUALES	HORAS TOTALES ANUALES
Paquete tipo 1			10	
Paquete tipo 2			4	
Actividad 1	240	96	40	816
Actividad 2			30	120
Actividad 3			100	50
Actividad 4	300	120	5	570
Actividad 5			1	70
Actividad 6			20	670
Actividad 7		80	5	180
Actividad 8		128	5	168
Actividad 9			0	0
Actividad 10	400	160	20	1360
Actividad 11	200	80	20	320
Actividad 12			10	80
Actividad 13			10	80
Actividad 14			5	40
Actividad 15			5	40
Actividad 16		160	5	360
Actividad 17		800	0	800
			Total	5724

Fuente: los autores

6.2.2 Plan de Compras

Las herramientas que hoy en día ofrece la tecnología permiten que la sociedad se pueda comunicar desde cualquier lugar del mundo, a cualquier hora y a través de una infinidad de dispositivos. Antes no se pensaba en algo como tener una videoconferencia con varias personas desde países diferentes y menos desde la comodidad de la casa. (El Diario, 2016)

En ese contexto, las empresas han empezado a adaptarse a ese cambio influenciado por el entorno tecnológico, cada día son más las que se suman a la tendencia del teletrabajo que ofrece flexibilidad a trabajadores y mejores resultados dentro de las empresas, tanto para ellas mismas como para sus

empleados. (Portafolio, 2016) Por lo anterior la sociedad no contara con instalaciones propias, lo cual permite no incurrir en costos directos de infraestructura ya que se manejará modalidad de teletrabajo para aquellos días en los que no se haga la consultoría en las instalaciones del cliente, de requerir reuniones específicas se contratará servicio por horas de salas de reuniones, el cual se detalla en la Tabla 20.

- Costo de mano de obra directa.

A continuación, se detallan los costos generales de mano de obra, contemplando el detalle de la carga prestacional a pagar a cada trabajador, en línea con el Decreto 1072 de 2015. En el anexo 4 se encuentra el detalle segregado según cada tipo de Consultor y Asistente.

Tabla 19. Costo de mano de obra directa.

DESCRIPCIÓN	VALOR HORA	PROYECCIÓN MENSUAL	PROYECCIÓN ANUAL
MOD CONSULTOR TIPO 1	\$ 38.410	\$ 3.680.987	\$ 44.171.845
MOD CONSULTOR TIPO 2	\$ 28.985	\$ 5.555.468	\$ 66.665.615
MOD ASISTENTE TIPO 1	\$ 7.998	\$ 1.532.854	\$ 18.394.250
TOTAL			\$ 129.231.710

Fuente: los autores

6.2.3 Infraestructura

A continuación se detalla el costo de la infraestructura necesaria a adquirir para la sociedad

Tabla 20. Costo de infraestructura.

Descripción equipos de entrenamiento	Cantidad	Precio unitario	Total
Arnés	2	\$ 350.000 \$	700.000
Eslinga de posicionamiento	2	\$ 120.000 \$	240.000
Eslinga en Y con absorbedor de impacto	2	\$ 200.000 \$	400.000
Conector de anclaje	2	\$ 100.000 \$	200.000
Freno (arrestador de caída	2	\$ 380.000 \$	760.000
Mosquetón	4	\$ 25.000 \$	100.000
Total equipos de entrenamiento		\$	2.400.000

	Cantidad	Precio unitario	Total
Luxómetro	2	\$ 1.500.000 \$	3.000.000
Monitor de atmosferas	2	\$ 600.000 \$	1.200.000
Sonómetro	2	\$ 1.800.000 \$	3.600.000
Termo higrómetro	2	\$ 2.100.000 \$	4.200.000
Total equipos de medición		\$	12.000.000

DESCRIPCIÓN GENERAL	VALOR ANUAL
Equipos de entrenamiento	\$ 2.400.000
Equipos de medición	\$ 12.000.000
Equipo de cómputo	\$ 7.200.000
Salón reuniones quincenales	\$ 5.760.000
Hosting	\$ 600.000
Servicio de Telemarketing	\$ 3.360.000
Total	\$ 31.320.000

Fuente: los autores

6.3 MODULO DE ORGANIZACIÓN

6.3.1 Plataforma Estratégica:

Se define que la empresa se llamara **SSA Consultores**, tomando las letras SSA como alusión a la Seguridad, la Salud y el Ambiente, considerando que estas letras son las iniciales de algunos de los apellidos y nombres de los socios.

Misión

SSA Consultores es una empresa comprometida con la normatividad en seguridad y salud en el trabajo, ofreciendo flexibilidad, soluciones propias, técnicas estandarizadas y eficaces para el cumplimiento y mejora de la industria.

Visión

Ser reconocidos, y en el 2020 liderar el mercado de servicios de consultoría en seguridad y salud en el trabajo en Colombia.

Valores corporativos

Respeto: reconocemos los derechos colectivos, así como la diversidad individual, actuamos de manera coherente frente a ellos generando relaciones de confianza.

Responsabilidad: cumplimos nuestros compromisos de acuerdo a lo pactado, asumimos nuestro papel frente al resultado de nuestros actos.

Honestidad: actuamos con transparencia, promovemos la verdad y la justicia en las relaciones.

Integridad: guardamos coherencia en nuestro actuar con nuestros principios básicos.

Objetivos

General

Entregar servicios de asesoría con alta calidad en materia de sistemas de seguridad y salud en el trabajo con el fin de lograr la protección de los trabajadores frente a los factores de riesgo ocupacionales y con ello contribuir al aumento de la productividad de las organizaciones.

Específicos

- Brindar herramientas a las organizaciones y sus trabajadores para minimizar la frecuencia y severidad de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Fomentar en las empresas las actividades de promoción y prevención en salud para contribuir con el bienestar de los trabajadores.
- Realizar acompañamiento a las organizaciones para el cumplimiento del SG-SST de acuerdo a la normatividad vigente.
- Logar reconocimiento como empresa de servicios de consultoría, asesoría y capacitación en sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST

Análisis FODA:

A continuación se presenta el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la constitución de la empresa **SSA Consultores**.

FORTALEZAS	DESCRIPCIÓN
1	Compromiso de dar cumplimiento de los requerimientos legales exigidos en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.
2	Contar con un enfoque flexible de trabajo buscando el bien propio y el de la industria
3	Contar con personal altamente competente y capacitado para ejercer las funciones requeridas en función de una comunidad.
4	Los asesores son los dueños de la empresa lo cual garantiza el compromiso y la responsabilidad.
5	Ofrecer un servicio personalizado, con calidad, humano, ético y comprometidos con los objetivos de la empresa a favor de los usuarios.
6	Flexibilidad en la atención

OPORTUNIDADES	DESCRIPCIÓN
1	El crecimiento de la economía en la región.
2	La normatividad vigente en SG SST
3	La presencia de las TIC como herramienta de trabajo
4	Apoyo a nuevos emprendedores
5	Interés de adquirir los servicios

DEBILIDADES	DESCRIPCIÓN
1	Poca experiencia, sin antecedentes como empresa constituida
2	Empresas ya consolidadas en el mercado global, empresas de trayectoria.
3	Por el tamaño y características de la empresa solo está dirigida a la atención de empresas pymes
4	Formación de consultores tipo 2 (C2) para adquirir conocimientos en auditoria, trabajo en alturas.

AMENAZAS	DESCRIPCIÓN
1	Pymes vulnerables frente a dificultades de su entorno.
2	Poca inversión de las pymes
3	Falta de implementación de la asesoría en las pymes
4	La dificultad para las nuevas empresas en la obtención de apoyo financiero.

Estrategia FO

Direccionar las capacidades de la empresa en cuanto a personal calificado, compromiso y servicio personalizado para ganar reconocimiento entre las nuevas empresas de la región.

Prestar servicios con alta calidad con el fin de crear fidelización en los clientes.

Aprovechar los recursos tecnológicos para hacer publicidad y mejorar el servicio al cliente.

Utilizar herramientas que ofrece el estado para crear y fortalecer la empresa en todos sus aspectos.

Estrategias DO

Enfocar los esfuerzos comerciales y de servicio en las empresas pymes del sector.

Aprovechar la obligatoriedad de implementación en SG SST para ofrecer servicios de gran calidad y lograr reconocimiento.

Aprovechar las ventajas de la tecnología para dar a conocer la empresa.

Estrategias FA

El enfoque innovador de la asesoría en SG SST estimula el uso de nuevas herramientas para el desempeño de los clientes.

Aprovechar las características del servicio con el fin de lograr que las empresas entiendan la importancia de la implementación del SG SST.

Los asesores son los mismos dueños esto asegura el compromiso frente al servicio que se presta incrementando la productividad de la empresa.

Estrategias DA

No descartar la posibilidad de enfocar esfuerzos direccionados a cubrir otras empresas como son las micro y grandes empresas.

De acuerdo al comportamiento del primer trimestre evaluar inversión en capacitación para consultores tipo 2.

Tabla 21. Matriz de estrategias FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Compromiso de dar cumplimiento de los requerimientos legales exigidos en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>Contar con un enfoque flexible de trabajo buscando el bien propio y el de la industria</p> <p>Contar con personal altamente competente y capacitado para ejercer las funciones requeridas función de una comunidad.</p> <p>Los asesores son los dueños de la empresa lo cual garantiza el compromiso y la responsabilidad.</p> <p>Ofrecer un servicio personalizado, con calidad, humano, ético y comprometidos con los objetivos de la empresa a favor de los usuarios.</p> <p>Flexibilidad en la atención</p>	<p>Poca experiencia, sin antecedentes como empresa constituida</p> <p>Empresas ya consolidadas en el mercado global, empresas de trayectoria.</p> <p>Por el tamaño y características de la empresa solo está dirigida a la atención de empresas pymes</p> <p>Formación de consultores tipo 2 (C2) para adquirir conocimientos en auditoria, trabajo en alturas.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
El crecimiento de la economía en la región.	Direccionar las capacidades de la empresa en cuanto a personal calificado, compromiso y servicio personalizado para ganar reconocimiento entre las nuevas empresas de la región	Enfocar los esfuerzos comerciales y de servicio en las empresas pymes del sector
La normatividad vigente en SG SST	Prestar servicios con alta calidad con el fin de crear fidelización en los clientes.	Aprovechar la obligatoriedad de implementación en SG SST para ofrecer servicios de gran calidad y lograr reconocimiento
La presencia de las TIC como herramienta de trabajo	Aprovechar los recursos tecnológicos para hacer publicidad y mejorar el servicio al cliente.	Aprovechar las ventajas de la tecnología para dar a conocer la empresa.
Apoyo a nuevos emprendedores	Utilizar herramientas que ofrece el estado para crear y fortalecer la empresa en todos sus aspectos	
Interés de adquirir los servicios		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Pymes vulnerables frente a su entorno.	El enfoque innovador de la asesoría en SG SST estimula el uso de nuevas herramientas para el desempeño de los clientes.	No descartar la posibilidad de enfocar esfuerzos direccionados a cubrir otras empresas como son las micro y grandes empresas.
Poca inversión de las Pymes	Aprovechar las características del servicio con el fin de lograr que las empresas entiendan la importancia de la implementación del SG SST	Evaluar la necesidad de tener a corto plazo una oficina que sea centro de referencia para nuestros clientes.
Falta de implementación de la asesoría en las pymes	Los asesores son los mismos dueños esto asegura el compromiso frente al servicio que se presta incrementando la productividad de la empresa.	
La dificultad para las nuevas empresas en la obtención de apoyo financiero.		

Fuente: Los autores

Estructura organizacional

Junta directiva/ asamblea de socios (cód. de comercio artículo 420)

Estará conformada por los propietarios, 3 Profesionales en Seguridad y Salud en el Trabajo, quienes serán la junta directiva en igualdad de condiciones para deliberar, sugerir, votar y seleccionar cada propuesta, dirección de la empresa y cobertura de la misma. La participación de cada socio corresponde al 33,3% de la empresa y se elegirá entre ellos un representante legal.

- ✓ Gerente general: se elegirá entre los integrantes de la asamblea de socios.
- ✓ Consultores: 3 profesionales que son los mismos dueños, especialistas en SG SST quienes prestarán los servicios de asesoría.
- ✓ 1 Asistente tipo 1
- ✓ Contabilidad por prestación de servicios.

Aspectos legales

Tipo de sociedad

Se creará una SAS (Sociedad por Acciones Simplificada) de acuerdo a los requisitos de la ley 1258 de 2008, mediante documento privado debidamente autenticado y que posteriormente será registrado ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

Tramites de registro

Tabla 22. Tramites de registro

TRAMITE	QUE IMPLICA	DONDE REALIZARLO
Inscripción en el RUT (Registro Único Tributario)	Deben hacer Registro Único Tributario RUT todos las personas y entidades que sean sujetos de obligaciones administradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN-.	En las oficinas de la DIAN, en la página de la DIAN, en algunos supercades. A través de la Cámara de Comercio de Bogotá (resolución N° 052 DIAN, junio de 2016)
Asignación de Número de Identificación Tributaria (NIT)	Para el diligenciamiento de las obligaciones fiscales.	A través de la web service de la DIAN se asignará el NIT definitivo
Elaboración de documento de constitución	Documento privado autenticado en la Cámara de Comercio de Bogotá	A través de la página crea empresa o con la ayuda de un contador o abogado.
Diligenciar formulario RUES (Registro Único Empresarial y Social)	Consulta de nombre, registro mercantil, registro de libros, registro de proponentes, certificado mercantil. Facilita los trámites ante cualquier cámara de comercio del país.	Cámara de Comercio de Bogotá.
Formulario de registro con otras entidades	La CCB envía la información a la Secretaria de Hacienda Distrital para la inscripción en el RIT (Registro de Información Tributaria)	Cámara de Comercio de Bogotá.

Adaptado de GTC 184, formalización de empresa

Otros trámites

Tabla 23. Otros trámites

TRAMITE	QUE IMPLICA	DONDE REALIZARLO
Consecutivo de Facturación	Solicitud de consecutivo para expedir factura de venta	DIAN
Registro en ARL	Diligenciar formulario y pago de Riesgos Laborales	ARL
Registro de empleados en EPS	Diligenciar formulario y pago Servicios de salud	EPS
Registro de empleados en el fondo de cesantías	Diligenciar formulario de registro	Fondo de cesantías
Registro ante caja de compensación familiar, SENA e ICBF	Diligenciar formulario de registro	Caja de compensación.
Abrir una cuenta bancaria	Con certificado de la cámara de comercio, cédula de representante legal y personas autorizadas para manejarla	Bancos
Consulta de marca	Verificar ante la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio)	Pág. www.sic.gov.co
Registro Mercantil	Cuyo objeto es llevar la matrícula, así como la inscripción de todos los actos y documentos que lo requieran.	Cámara de Comercio
Registro de libros ante la cámara de Comercio	Llevar contabilidad	La SIC determina los libros necesarios, se realiza en la Cámara de Comercio

Adaptado de GTC 184, formalización de empresa

Tributos

Tabla 24. Costos tributarios

Tributo	Descripción
ICA, Impuesto de Industria Comercio y Avisos	Por la realización de actividades, comerciales, industriales o de servicios en el municipio. 6.9 por mil
Retención en la fuente	Obligación de retener una cantidad determinada por la Ley en el momento del origen del ingreso, es un sistema de recaudo anticipado de los impuestos.
Impuesto de Renta	Sobre los ingresos percibidos en el año gravable, susceptibles de provocar un incremento neto en el patrimonio de aumentar los activos o disminuir los pasivos. 25%
Impuesto sobre las ventas IVA	Impuesto nacional que se genera por la venta de bienes corporales muebles, la prestación de servicios en el territorio nacional y la importación de bienes corporales muebles, entre otros. Variable
Gravamen a los movimientos financieros	Por la realización de transacciones financieras de retiros de cuentas corrientes, de ahorros o el giro de cheques de gerencia. 4 por mil
Impuesto de Registro	Causados por la inscripción de actos, contratos o negocios jurídicos documentales en los que sean parte o se beneficien los particulares y que deben registrarse en las Oficinas de Registro de Instrumentos Públicos o en las Cámaras de Comercio.
Contribuciones parafiscales	Pagos para el financiamiento de estas entidades: SENA, ICBF, Cajas de Compensación familiar. Solo se paga caja de compensación si los empleados devengan menos de 10 smmlv. Por pago del CREE.
CREE	A partir de 1 de enero de 2013, Ley 1607 de 2012, por la obtención de ingresos susceptibles de generar aumento en el patrimonio. Exonera de pagos en parafiscales (SENA-ICBF) y aporte a salud, si los empleados devengan menos de 10 smmlv. 9%

Adaptado de GTC 184, formalización de empresa

Política de distribución de utilidades

El 50% de las utilidades se destinará para financiar la empresa, el restante 50% se dividirá entre los socios en partes iguales al finalizar el año.

Costos administrativos

Gastos de personal

Los salarios serán reconocidos a partir del primer mes, teniendo en cuenta que se pagará a cada consultor por hora trabajada de acuerdo a las características de su perfil al igual que para el asistente tipo 1. De igual forma se reconocerán las comisiones y las horas que dedican los consultores a la actividad de ventas como parte del salario, en el anexo 4 se encuentran discriminados los valores por salarios y demás conceptos.

Tabla 25. Gastos de puesta en marcha

TRAMITE	COSTO	TOTAL
Inscripción en el RUT (Registro Único Tributario)	Gratuito	0
Asignación de Número de Identificación Tributaria (NIT)	Gratuito	0
Documento de constitución	Autenticación firma y huella \$ 5.000	\$ 15.000
Diligenciar formulario RUES (Registro Único Empresarial y Social)	\$ 4.800	\$ 4.800
Registro en Cámara de Comercio	\$ 268.000	\$ 268.000
Derechos de inscripción	\$36.000	\$ 36.000
Certificados de existencia en CCB	Matricula mercantil: \$2.400 c/u	\$ 4.800
	Existencia y representación legal: \$ 4.800 c/u	\$ 9.600

Inscripción de libros	\$ 12.000	\$ 12.000
Total		\$ 350.200

Fuente: los autores

Gastos administrativos

A continuación se describen:

Tabla 26. Gastos administrativos.

CONCEPTO	VALOR ANUAL
Comunicaciones (Red + Datos)	\$ 4.279.200
Salón Reuniones Quincenales	\$ 5.760.000
Hosting	\$ 600.000
Servicio de Telemarketing	\$ 3.360.000
Papelería (publicidad)	\$ 3.000.000
TOTAL	\$ 16.999.200

Fuente: los autores

Otros gastos administrativos como son nómina de ventas, comisiones sobre las ventas, contabilidad, y papelería son descritos y cuantificados en el anexo 9.

6.4 MÓDULO DE FINANZAS

La empresa necesitará como inversión inicial un capital de \$30 millones, que provendrán el 50% de recursos propios y el otro 50% con apalancamiento por medio de un crédito de libre inversión a 3 años, con cuotas fijas y una tasa de aproximadamente 1.1% mensual vencida. La inversión inicial se hará básicamente en equipos (computadores e impresora). No habrá inversión en terreno, edificios ni en adecuaciones o pre operativos. El precio inicial del servicio se detalla en el anexo 6, precio que variará dependiendo de la inflación vigente. El servicio se cancelará de acuerdo a lo definido en las condiciones de pago.

Las ventas proyectadas para el primer año son de 5764 unidades (horas), que equivalen a aproximadamente \$449.460.000 de pesos. Para los años siguientes se toma una tasa de crecimiento de las ventas de aproximadamente 50%, basado en el objetivo de crecimiento. Se espera para el quinto año de funcionamiento atender a aproximadamente 28478 unidades de servicio (horas), lo que traería ingresos de \$3.939.238.679. Los costos fijos estimados para el primer año de funcionamiento son de \$183.415.680. El punto de equilibrio para el primer año se encuentra en 4685 unidades (horas) ventas en pesos de aproximadamente \$ 367.873.538, la diferencia entre el punto de equilibrio y las proyecciones es aproximadamente \$ 81.586.462.

En el anexo 12 se presenta el flujo de caja detallado para el primer año donde se evidencia que a partir del cuarto mes gracias a la inversión inicial de los socios y el préstamo, así como al cumplimiento de las ventas y considerando un ingreso bajo en el primer trimestre por apertura y reconocimiento de la sociedad, así como la inversión para la compra de equipos hay un flujo de caja positivo.

En el anexo 10 se presenta el balance general y en el anexo 11 el flujo de caja.

A continuación la tabla 27 presenta el estado de resultados consolidado.

Tabla 27. Estado de resultados consolidado SSA Consultores

SSA CONSULTORES		
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO		
(EN MILES DE PESOS)		
	2017	2018
VENTAS NETAS	449.460,0	767.441,0
COSTO DE VENTAS	155.226,1	281.011,1
UTILIDAD BRUTA	294.233,9	486.429,9
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN	160.855,7	241.283,5
UTILIDAD OPERACIONAL	133.378,2	245.146,4
OTROS INGRESOS	0,0	0,0
GASTOS FINANCIEROS	1.797,8	2.337,2
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	131.580,4	242.809,2
PROVISIÓN IMPUESTO	48.066,7	109.221,9
UTILIDAD DEL EJERCICIO	83.513,6	133.587,2

Fuente: los autores

6.5 PLAN OPERATIVO

Tabla 28. Plan Operativo SSA Consultores

OBJETIVO	ACCION	RESPONSABLE	PRODUCTO	EVALUACION	META
Definir la estrategia corporativa	Estructurar la estrategia corporativa y cultura empresarial	Socios	Nombre Misión Visión Valores Funciones y responsabilidades Proyecciones de mercado	Definición y apropiación de la estrategia	Creación de la sociedad
Ser reconocido como empresa de servicios en SST	Ejecutar plan de mercadeo	Socios	Identificación de clientes potenciales	Definición de clientes reales	Min 5 clientes por socio en el primer mes
Definir estándares internos para la prestación de los servicios	Definir por actividad del portafolio de servicios las herramientas estándar	Consultores /Asistente	Esquema para capacitaciones Formatos de control Formatos de evaluación Formato para informes diagnóstico Formato informe final	Estructuración practica de cada formato	Definir dentro del primer mes los estándares de operación
Prestación del servicio	Ejecutar las actividades del portafolio de servicios	Consultores /Asistente	Ejecución del plan de ventas	Punto de equilibrio	Lograr el punto de equilibrio antes del primer año
			Recibo a satisfacción		
Apoyar a las Pymes en la implementación y mejora del SGSST	Prestar los servicios según las necesidades y recursos de cada empresa	Consultores /Asistente	Cumplimiento normativo en las Pymes	Empresas con SGSST implementado	Cumplimiento del plan de ventas
	Crear cultura de SST	Consultores /Asistente / clientes	Indicadores de frecuencia y severidad en la accidentabilidad reducidos	Empresas con SGSST mejorado	Disminución accidentabilidad de los clientes atendidos año finalizar el año de servicios

Fuente: Los autores

6.6 MÓDULO DE IMPACTO.

6.6.1 Impacto económico

Las empresas que conforman el mercado objetivo se encuentran ubicadas en el corredor industrial de occidente de la ciudad de Bogotá considerado un sector en constante crecimiento, este hecho junto con los resultados de la encuesta aplicada, donde se evidencia una falta de implementación del SG SST y un marcado interés en contratar servicios de consultoría, permitirá que la empresa alcance las ventas esperadas y su crecimiento proyectado.

Los clientes también gozarán de beneficios económicos al contratar los servicios de la empresa ya que se presentará un número menor de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo lo que se traduce en un incremento en su productividad, de igual forma se previene el daño de equipos y materiales, así como la pérdida de horas laborales. Adicionalmente el cumplimiento de los plazos para la implementación del SG SST y el seguimiento de su normatividad evitará que la empresa se exponga a sanciones económicas.

Para los trabajadores también implica un ahorro en términos económicos ya que al prevenir su deterioro físico se evitan costos adicionales para él y su familia.

6.6.2 Impacto Social

La creación de una empresa que presta servicios de consultoría en SST impacta positivamente a la sociedad desde múltiples puntos de vista, por un lado, genera empleo de manera directa con una proyección de crecimiento a mediano plazo; desde otro punto de vista protege a las empresas con lo cual aporta al mantenimiento y a la generación de nuevos empleos. Beneficia la salud de los trabajadores no solo a nivel laboral sino también al prevenir su deterioro cuando se hace intervención sobre otros aspectos como son los medioambientales y hábitos de vida que la afectan.

6.6.3 Impacto ambiental

Dentro de las actividades de la empresa se intervienen factores que mejoran el medioambiente tanto al interior de las empresas como al exterior de ellas, generando conciencia ciudadana y actitudes que benefician al planeta.

7. CONCLUSIONES

1. La creación de una empresa que preste sus servicios en asesoría en Seguridad y Salud en el Trabajo para las PYMES del sector del corredor occidental de la ciudad de Bogotá es viable y los análisis financieros muestran que es un negocio sostenible en el tiempo.
2. El presente estudio demuestra que las PYMES tienen una gran presencia en el sector geográfico escogido como mercado inicial que, de acuerdo a varias publicaciones, se encuentra en una región próspera y con grandes potencialidades.
3. Las PYMES del sector presentan necesidades en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo y un alto porcentaje de ellas muestran interés en contratar servicios de consultoría como los ofrecidos por la empresa en creación lo cual garantiza su demanda.
4. Si bien es cierto la empresa por ser nueva en el mercado carece de experiencia por otro lado presenta ventajas competitivas como contar con un equipo interdisciplinario con experiencia, las ventas y la prestación del servicio será realizada por los consultores que son los propietarios, precios competitivos, con características de eficiencia, amabilidad y oportunidad.
5. Se determinaron los aspectos generales para la puesta en marcha de la empresa como son costos operacionales, gastos de constitución de la empresa, gastos administrativos entre otros concluyendo que es factible su creación.
6. El módulo de finanzas demuestra que el punto de equilibrio se alcanzará en el primer año y para el quinto año se obtendrá un crecimiento importante, con lo cual se considera que la empresa será un negocio rentable.

8. RECOMENDACIONES

1. Teniendo en cuenta la normatividad vigente y dado que hay un gran número de empresas que aún no han implementado el SGSST o lo han hecho de manera parcial se recomienda aprovechar la coyuntura para poner en marcha la empresa.
2. La fuerza de ventas debe tener en cuenta los datos aportados por la encuesta realizada para mostrar la importancia de contratar los servicios de consultoría de la empresa en creación, tales como no implementación del SGSST a pesar del plazo establecido y las posibles sanciones que esto puede acarrear, la alta tasa de patologías asociadas al trabajo que se evidencio, el marcado interés en contratar servicios de consultoría en este aspecto.
3. En cuanto sea posible y con el fin de aumentar las posibilidades de servicio realizar la capacitación de los consultores tipo 2 en otros aspectos como auditorias y trabajo en alturas.
4. Considerar la posibilidad de realizar consultas médicas de salud ocupacional en el sitio de trabajo con evaluación de condiciones de salud de la empresa para ampliar la oferta de servicios.
5. Evaluar a mediano plazo la necesidad de tener una sede administrativa como punto de referencia para las empresas.

9. BIBLIOGRAFÍA

Boletín, Bogotá está en auge de crecimiento empresarial. Revista Dinero 22/06/16 (consultado el 09/08/16). Disponible en <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-estan-registradas-en-bogota-a-2016/224854>

Boletín, En Colombia cada minuto se accidenta 1 trabajador. Consejo Colombiano de Seguridad (CCS), diciembre de 2014. Disponible en http://ccs.org.co/salaprensa/index.php?option=com_content&view=article&id=509:accidentalidad&catid=291&Itemid=822

Boletín, Las Pymes, una fuerza productiva en el país. Revista Portafolio 16/12/14 (consultado el 09/08/16). Disponible en <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/pymes-fuerza-productiva-pais-62380>

Boletín, Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. Revista Dinero 14/04/16 (consultado 30/05/16). Disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Boletín Nuevas Tecnologías favorecen el Teletrabajo. Revista Portafolio 27/02/16 Consultado (09/11/16). Disponible en <http://www.portafolio.co/tendencias/teletrabajo-dispositivos-moviles-491534>

Boletín Nuevas Tecnologías favorecen el Teletrabajo. El Diario 21/06/16. Consultado (09/11/16). Disponible en <http://www.eldiario.com.co/seccion/TECNOLOG%C3%8DA/nuevas-tecnolog-as-favorecen-el-teletrabajo1606.html>

Boletín ¿Por qué fracasan las PYMES? Revista Dinero 09/02/15 (consultado el 30/03/16). Disponible en <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

BLOCK, PETER. 1971. Consultoría sin fisuras. Madrid. Vergara. Granica.

Castellanos, Juan Gonzalo: Grupo PyMES-EAN: “Módulo, Gestión del conocimiento y la innovación en las PyMES”. CIN. Bogotá D.C., 2003.

Congreso de la República de Colombia. (23/12/93). Ley 100 de 1993. Bogotá.

Congreso de la Republica e Colombia. (02/08/04). Ley 905 de 2004. Bogotá

Costo de vida sigue bajando, inflación llego a 7.2% en septiembre, 05/10/2016 (consultado 07/10/16). Disponible en <http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-de-colombia-en-septiembre-de-2016/234612>

Crece el número de empresas en Bogotá y la región, Cámara de Comercio de Bogotá, noviembre de 2015 (consultado el 07/10/16). Disponible en <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Salud-de-Bogota/Noticias/2015/Octubre-y-noviembre/Crece-el-numero-de-empresas-en-Bogota-y-la-region>

Deming, W. Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1989.

El Plan de Negocio, Iso 9001 Calidad para todos, 20/09/12 (Consultado 20/08/16) Disponible en <http://iso9001calidadparatodos.com/el-plan-de-negocio.html>

En el primer trimestre de 2014 se crearon 86. 980, un 28,7% más que en igual periodo de 2013, Confecámaras, 09/04/14 (consultado 07/10/16). Disponible en <http://www.confecamaras.org.co/noticias/261-en-el-primer-trimestre-de-2014-se-crearon-86-980-empresas-un-28-7-mas-que-en-igual-periodo-de-2013>

Estudio Del Trabajo, Club ensayos, (30/04/13) (Consultado 30/08/16). Disponible en <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Estudio-Del-Trabajo/719540.html>

Fleitman, J. (2010). Plan negocios. Recuperado el 15 de abril de 2016, de www.fleitman.net/articulos/planNegocios.pdf

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA, Cartilla 1, Condiciones de Trabajo y Riesgo y Salud Ambiental, Historia de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Gobernación de Cundinamarca (mayo de 2012). Alianza estratégica para la consolidación del proceso de integración y desarrollo de los municipios de la subregión de Sábana de Occidente. (Consultado 26/04/2016) Obtenido de <http://www.cundinamarca.gov.co/wps/wcm/connect/c4416ee6-0d48-4a7f-91f6-e8b5ac68b0b5/SABANAOCcidente.pdf?MOD=AJPERES>

GREINER, LARRY Y METZGER, ROBERT. 1983. Consulting to Management, Prentice Hall PTR. 336p.

Gumpert, D., & Stanley, R. (may-june de 1985). How to Write a Wining Business Plan. Harvard Business Reviw, 2-8.

Herrera Jorge Armando. Observatorio desarrollo económico Bogotá (2015) <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=553#sthash.0Rjgz00w.dpuf>

Icontec. (30/09/09). Guía Técnica Colombiana, formalización de empresa. 20/10/16, de Icontec Sitio web: https://www.bancoldex.com/documentos/2884_Guia_Tecnica_Colombiana_Formalizacion.pdf

Icontec. (15/10/15). Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000, Sistemas de Gestion de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario, pag 25.

Icontec. (24/10/07). Norma Tecnica Colombiana OHSAS 18001, Sistemas de Gestion en Seguridad y Salud Ocupacional – Requisitos, pag 3.

J. Longenecker, W. Petty, & L. Palich, Administración de pequeñas empresas (2012). (pág. 165). México: Cengage Learning.

KUBR MILAN, O.I.T. 1999. Capítulo 1-3. En: La consultoría de empresas: Guía para la profesión. 3a ed. México. Editorial Limusa S.A. De C.V. pp. 7-29

La inflación más alta de los últimos 7 años, Revista Dinero, 05/01/16 (consultado 07/10/2016). Disponible en <http://www.dinero.com/economia/articulo/la-inflacion-alta-ultimos-anos/217685>

Lance Talent. (17 de marzo de 2016). Lance Talent. Obtenido de <https://www.lancetalent.com/blog/como-hacer-un-plan-de-negocio/>

Ministerio de trabajo. (11/07/12). Ley 1562 de 2012. Bogotá.

Ministerio del Trabajo. (26/05/15). Decreto 1072 de 2015. Bogotá.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2014). Salud y Seguridad en el Trabajo, Aportes para una cultura de la prevención. Argentina: Raquel Franco.

Ministerio de Trabajo y Protección Social. (28/02/14). La protección en riesgos laborales, más que una Obligación una necesidad. Bogotá: Mintrabajo. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/febrero-2014/3065-la-proteccion-en-riesgos-laborales-mas-que-una-obligacion-una-necesidad.html/>

Observatorio de la región de Bogotá – Cundinamarca N°24, Dinámica de la economía y el comercio exterior de la región, Cámara de Comercio de Bogotá, marzo de 2015.

P. Lambing, & C. Kuehl, Empresarios pequeños y medianos (pág. 136). (1998). México: Prentice Hall.

Redacción Cundinamarca. (2013). Industria en la Sabana de Bogotá está en auge. El Tiempo, Edición digital. (Consultado el 30/03/16). Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13128239>

Republica de Colombia. (1991). Constitución Política Colombiana. Artículo 48. Bogotá, Colombia.

Revista Dinero. (01/09/16). Las marcas “figura” de las redes sociales en Colombia. (Consultado 26/04/2016) Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/las-marcas-figura-de-las-redes-sociales-en-colombia/231407>

Secretaria General Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2002). Régimen Legal de Bogotá D.C. abril 9 de 2016, de Secretaria General Alcaldía Mayor de Bogotá D.C: Sitio web: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7261>

STEELE, FRITZ. 1975. The open organization: the impact of secrecy and disclosure on people and organizations. Adisson-Wesley Longman, Incorporated. 204p

VANEGAS. Edgar. VIVAS Tatiana. Diseño del Sistema integrado de gestión, basado en las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, en la línea de proceso Agrícola de industrias UNITOOL LTDA., entre otros.

10. ANEXOS

Anexo 1. ENCUESTA APLICADA

PROYECTO DE GRADO FUNDACION UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA

FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y/O CONSULTORÍA EN SISTEMAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, PARA PYMES DEL CORREDOR INDUSTRIAL DEL OCCIDENTE DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

EMPRESA: _____

NOMBRE: _____ CARGO: _____

1. ¿De cuántos empleados es la empresa?

Menos de 10 _____ Entre 11 y 50 _____ Entre 51 y 200 _____ Más de 200 _____

2. ¿A qué sector económico pertenece?: _____

3. ¿Su empresa ha implementado el Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo con base en el Decreto 1072 de 2015?

Sí _____ No _____ Parcialmente _____

4. ¿Su empresa ha utilizado servicios de consultoría en SST en el último año?

Sí _____ No _____

¿Cuántas veces? _____

5. ¿En su empresa se han presentado casos de enfermedad laboral o accidente de trabajo en el último año?

Sí _____ No _____

6. ¿Estaría interesado en contratar servicios de consultoría de SST?

Sí _____ No _____

Anexo 2. Portafolio total de servicios

ítem	Actividad	Unidad	Horas totales	Costo total	Tipo recurso	Salón / horas	Total
1	Auditoría	Horas	12	\$ 1.200.000	C1		\$ 38.410
2	Evaluación de puestos de trabajo	Puesto	4	\$ 200.000	C1, c2		\$ 33.698
3	Mediciones higiénicas	Punto	0,5	\$ 30.000	C1, c2, a1		\$ 25.131
4	Elaboración de profesiograma	Horas	30	\$ 2.100.000	C2		\$ 28.985
5	Investigación y análisis de accidentes de trabajo con fatalidad	Horas	70	\$ 7.000.000	C1		\$ 38.410
6	Investigación y análisis de accidentes de trabajo sin fatalidad	Horas	33,5	\$ 2.010.000	C1, c2		\$ 33.698
7	Estructuración de programas de gestión de riesgos prioritarios	Horas	20	\$ 1.200.000	C1, c2, a1		\$ 25.131
8	Capacitación en riesgos prioritarios (máx. 15) en sitio	Riesgo	8	\$ 560.000	C1, c2, a1		\$ 25.131
9	Capacitación en riesgos prioritarios (máx. 15)	Riesgo	8	\$ 1.120.000	C1, c2, a1	\$ 480.000	\$ 505.131
10	Actualización documentación sgsst	Horas	40	\$ 2.000.000	C1, c2, a1		\$ 25.131
11	Capacitaciones del plan básico sgsst	Horas	2	\$ 300.000	C1, c2, a1		\$ 25.131
12	Básico de trabajo en alturas (máx. 15 personas) en sitio	Horas	8	\$ 1.600.000	c1		\$ 38.410
13	Básico de trabajo en alturas (15 personas)	Horas	8	\$ 2.160.000	C1	\$ 480.000	\$ 518.410
14	Cap en seguridad para tareas de alto riesgo (máx. 10) en sitio	Horas	8	\$ 1.600.000	C1	\$ 480.000	\$ 518.410
15	Capacitación en seguridad para tareas de alto riesgo (máx. 10)	Horas	8	\$ 2.160.000	C1		\$ 38.410
16	Elaboración de sistemas de vigilancia epidemiológica	Horas	40	\$ 3.200.000	C1, c2, a1		\$ 25.131
17	Asesoría y seguimiento a la implementación	Horas	200	\$ 12.000.000	C1, c2, a1		\$ 25.131

PAQUETES

ESTRUCTURACIÓN DEL SGSST		CANTIDAD
1	AUDITORÍA	2
4	ELABORACIÓN DE PROFESIOGRAMA	1
10	ACTUALIZACIÓN DOCUMENTACIÓN SGSST	1
11	CAPACITACIÓN EN PLAN BÁSICO SGSST	10
 IMPLEMENTACIÓN		
1	AUDITORÍA	2
4	ELABORACIÓN DE PROFESIOGRAMA	1
10	ACTUALIZACIÓN DOCUMENTACIÓN SGSST	1
11	CAPACITACIÓN EN PLAN BÁSICO SGSST	10
7	ESTRUCTURACIÓN DE PROGRAMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS PRIORITARIOS	1
8	CAPACITACIÓN EN RIESGOS PRIORITARIOS (MÁX 15) EN SITIO	4
16	ELABORACIÓN DE SISTEMAS DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA	1
17	ASESORÍA Y SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN	1

Anexo 3. Punto de equilibrio

Costos fijos \$ 183.415.680

PRODUCTO	UNIDADES	PV	INGRESOS POR VENTA	PORCENTAJE DE MEZCLA		COSTO VARIABLE POR UNIDAD	CONTRIBUCIÓN MARGINAL		
				EN UNIDADES	EN IMPORTE		COSTO VARIABLE	IMPORTE	%
ACTIVIDAD 1	816	\$ 100.000	\$ 81.600.000	14,26%	18,2%	\$ 38.410	\$ 31.342.805	\$ 50.257.195	61,6%
ACTIVIDAD 2	120	\$ 50.000	\$ 6.000.000	2,10%	1,3%	\$ 33.698	\$ 4.043.721	\$ 1.956.279	32,6%
ACTIVIDAD 3	50	\$ 60.000	\$ 3.000.000	0,87%	0,7%	\$ 25.131	\$ 1.256.548	\$ 1.743.453	58,1%
ACTIVIDAD 4	570	\$ 70.000	\$ 39.900.000	9,96%	8,9%	\$ 28.985	\$ 16.521.479	\$ 23.378.522	58,6%
ACTIVIDAD 5	70	\$ 100.000	\$ 7.000.000	1,22%	1,6%	\$ 38.410	\$ 2.688.721	\$ 4.311.279	61,6%
ACTIVIDAD 6	670	\$ 60.000	\$ 40.200.000	11,71%	8,9%	\$ 33.698	\$ 22.577.442	\$ 17.622.558	43,8%
ACTIVIDAD 7	180	\$ 60.000	\$ 10.800.000	3,14%	2,4%	\$ 25.131	\$ 4.523.571	\$ 6.276.429	58,1%
ACTIVIDAD 8	168	\$ 70.000	\$ 11.760.000	2,94%	2,6%	\$ 25.131	\$ 4.222.000	\$ 7.538.000	64,1%
ACTIVIDAD 10	1360	\$ 50.000	\$ 68.000.000	23,76%	15,1%	\$ 25.131	\$ 34.178.092	\$ 33.821.908	49,7%
ACTIVIDAD 11	320	\$ 150.000	\$ 48.000.000	5,59%	10,7%	\$ 25.131	\$ 8.041.904	\$ 39.958.096	83,2%
ACTIVIDAD 12	80	\$ 200.000	\$ 16.000.000	1,40%	3,6%	\$ 38.410	\$ 3.072.824	\$ 12.927.176	80,8%
ACTIVIDAD 13	80	\$ 270.000	\$ 21.600.000	1,40%	4,8%	\$ 518.410	\$ 41.472.824	-\$ 19.872.824	-92,0%
ACTIVIDAD 14	40	\$ 200.000	\$ 8.000.000	0,70%	1,8%	\$ 518.410	\$ 20.736.412	-\$ 12.736.412	-159,2%
ACTIVIDAD 15	40	\$ 270.000	\$ 10.800.000	0,70%	2,4%	\$ 38.410	\$ 1.536.412	\$ 9.263.588	85,8%
ACTIVIDAD 16	360	\$ 80.000	\$ 28.800.000	6,29%	6,4%	\$ 25.131	\$ 9.047.142	\$ 19.752.858	68,6%
ACTIVIDAD 17	800	\$ 60.000	\$ 48.000.000	13,98%	10,7%	\$ 25.131	\$ 20.104.760	\$ 27.895.240	58,1%
	5724		\$ 449.460.000	100,00%	100,0%	\$ 1.462.759	\$ 225.366.656	\$ 224.093.344	49,9%

TÉRMINOS DE INGRESOS

PUNTO DE EQUILIBRIO EN TÉRMINOS DE INGRESOS	TOTAL DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL
\$ 66.787.880,4	\$ 41.134.455,2
\$ 4.910.873,6	\$ 1.601.173,1
\$ 2.455.436,8	\$ 1.426.979,1
\$ 32.657.309,2	\$ 19.134.827,2
\$ 5.729.352,5	\$ 3.528.691,0
\$ 32.902.852,9	\$ 14.423.692,2
\$ 8.839.572,4	\$ 5.137.124,9
\$ 9.625.312,2	\$ 6.169.694,5
\$ 55.656.567,0	\$ 27.682.519,0
\$ 39.286.988,5	\$ 32.704.859,5
\$ 13.095.662,8	\$ 10.580.621,1
\$ 17.679.144,8	-\$ 16.265.487,7
\$ 6.547.831,4	-\$ 10.424.484,8
\$ 8.839.572,4	\$ 7.582.051,6
\$ 23.572.193,1	\$ 16.167.298,0
\$ 39.286.988,5	\$ 22.831.666,1
\$ 367.873.538,5	\$ 183.415.680,0

TÉRMINOS DE UNIDADES

CONTRIBUCIÓN MARGINAL		
PUNTO DE EQUILIBRIO EN TÉRMINOS DE UNIDADES	POR UNIDAD	TOTAL DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL
\$ 667,9	\$ 61.589,7	\$ 41.134.455
\$ 98,2	\$ 16.302,3	\$ 1.601.173
\$ 40,9	\$ 34.869,1	\$ 1.426.979
\$ 466,5	\$ 41.015,0	\$ 19.134.827
\$ 57,3	\$ 61.589,7	\$ 3.528.691
\$ 548,4	\$ 26.302,3	\$ 14.423.692
\$ 147,3	\$ 34.869,1	\$ 5.137.125
\$ 137,5	\$ 44.869,1	\$ 6.169.694
\$ 1.113,1	\$ 24.869,1	\$ 27.682.519
\$ 261,9	\$ 124.869,1	\$ 32.704.860
\$ 65,5	\$ 161.589,7	\$ 10.580.621
\$ 65,5	-\$ 248.410,3	-\$ 16.265.488
\$ 32,7	-\$ 318.410,3	-\$ 10.424.485
\$ 32,7	\$ 231.589,7	\$ 7.582.052
\$ 294,7	\$ 54.869,1	\$ 16.167.298
\$ 654,8	\$ 34.869,1	\$ 22.831.666
\$ 4.685,0		\$ 183.415.680

TÉRMINOS DE GLOBALES

COTRIBUCIÓN MARGINAL	COSTOS FIJOS
22,43%	\$ 41.134.455
0,87%	\$ 1.601.173
0,78%	\$ 1.426.979
10,43%	\$ 19.134.827
1,92%	\$ 3.528.691
7,86%	\$ 14.423.692
2,80%	\$ 5.137.125
3,36%	\$ 6.169.694
15,09%	\$ 27.682.519
17,83%	\$ 32.704.860
5,77%	\$ 10.580.621
-8,87%	-\$ 16.265.488
-5,68%	-\$ 10.424.485
4,13%	\$ 7.582.052
8,81%	\$ 16.167.298
12,45%	\$ 22.831.666
100,00%	\$ 183.415.680

Análisis de contribución marginal promedio (en términos de ingresos): % CM

%			
1	CM	Contribución marginal total / Ingresos totales	
	%		
	CM		0,49858351
2	Punto de equilibrio global en término de ingresos		Antes de impuestos
	PE	CF / %CM	
		\$	
	PE	367.873.538	367873538,5

Análisis de contribución marginal promedio (en términos de unidades): % CMU

1	<u>CMU</u>	Contribución marginal total / Unidades de Venta	
		\$	
	<u>CMU</u>	39.149,78	
2	Punto de equilibrio global en término de unidades		
	PE	CF / CM	
	PE		4685 Unidades

Anexo 4. Costos directos MO mensual

CONSULTOR TIPO 1		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
Salario Básico	1 \$	4.500.000
Viáticos	1 \$	300.000
Comisiones	1 \$	650.000
TOTAL SALARIO		\$ 5.450.000
CARGAS PRESTACIONALES		
Cesantías	8,33% \$	453.985
Prima de servicios	8,33% \$	453.985
Vacaciones	4,17% \$	227.265
Intereses sobre cesantías	1% \$	54.500
Aportes Obligatorios a Salud	8,5% \$	463.250
Aportes Obligatorios a Pensión	12% \$	654.000
Aportes ARL	4,35% \$	237.075
SENA	2% \$	109.000
ICBF	3% \$	163.500
Caja de Compensación	4% \$	218.000
Dotaciones	\$	70.000
EPP	\$	50.000
Comunicaciones (Red + Datos)	\$	92.900
COSTO SALARIAL MENSUAL		\$ 7.954.560
Factor Prestacional		37%
Exoneración > 1 Empleado		\$ 7.682.060
Factor Prestacional (Exoneración)		35%
Valor Hora		\$ 38.410

Ley 100 de 1993, artículos 15 y 271; Ley 797, artículo 3; Decreto 1703/02, artículo 23 y Decreto 510/03, artículo 1 y demás normas concordantes.

<https://www.miplanilla.com/ventanasEmergentes/porcentajes-cotizacion-trabajador-empleador.aspx>

CONSULTOR TIPO 2		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
Salario Básico	1	\$ 3.500.000
Viáticos	1	\$ 300.000
Comisiones	1	\$ 650.000
TOTAL SALARIO		\$ 4.450.000
CARGAS PRESTACIONALES		
Cesantías	8,33%	\$ 370.685
Prima de servicios	8,33%	\$ 370.685
Vacaciones	4,17%	\$ 185.565
Intereses sobre cesantías	1%	\$ 44.500
Aportes Obligatorios a Salud	8,5%	\$ -
Aportes Obligatorios a Pensión	12%	\$ 534.000
Aportes ARL	4,35%	\$ 193.575
SENA	2%	\$ -
ICBF	3%	\$ -
Caja de Compensación	4%	\$ 178.000
Dotaciones		\$ 70.000
EPP		\$ 50.000
Comunicaciones (Red + Datos)		\$ 92.900
COSTO SALARIAL MENSUAL		\$ 5.797.010
Factor Prestacional		31%
Exoneración > 1 Empleado		\$ 5.797.010
Factor Prestacional (Exoneración)		31%
Valor Hora		\$ 28.985

Ley 100 de 1993, artículos 15 y 271; Ley 797, artículo 3; Decreto 1703/02, artículo 23 y Decreto 510/03, artículo 1 y demás normas concordantes.

Con la Ley 1607 de 2012 y Decreto 862 de 2013 se exoneraron algunos empleadores previos al cumplimiento de lo establecido en las normas citadas.

<https://www.miplanilla.com/ventanasEmergentes/porcentajes-cotizacion-trabajador-empleador.asp>

ASISTENTE TIPO 1		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
Salario Básico	1 \$	900.000
Viáticos	1 \$	100.000
Comisiones	0 \$	-
TOTAL SALARIO		\$ 1.000.000
CARGAS PRESTACIONALES		
Subsidio de Transporte		\$ 77.700
Cesantías	8,33%	\$ 83.300
Prima de servicios	8,33%	\$ 83.300
Vacaciones	4,17%	\$ 41.700
Intereses sobre cesantías	1%	\$ 10.000
Aportes Obligatorios a Salud	8,5%	\$ -
Aportes Obligatorios a Pensión	12%	\$ 120.000
Aportes ARL	4,35%	\$ 43.500
SENA	2%	\$ -
ICBF	3%	\$ -
Caja de Compensación	4%	\$ 40.000
Dotaciones		\$ 50.000
EPP		\$ 50.000
Comunicaciones (Red + Datos)		\$ 77.900
COSTO SALARIAL MENSUAL		\$ 1.599.500
Factor Prestacional		37%
Exoneración > 1 Empleado		\$ 1.599.500
Factor Prestacional (Exoneración)		37%
Valor Hora		\$ 7.998

Ley 100 de 1993, artículos 15 y 271; Ley 797, artículo 3; Decreto 1703/02, artículo 23 y Decreto 510/03, artículo 1 y demás normas concordantes.

Con la Ley 1607 de 2012 y Decreto 862 de 2013 se exoneraron algunos empleadores previos al cumplimiento de lo establecido en las normas citadas.

<https://www.miplanilla.com/ventanasEmergentes/porcentajes-cotizacion-trabajador-empleador.aspx>

Anexo 5. Capacidad operativa inicial y proyectada

CAPACIDAD INICIAL

	HORAS DISPONIBLES	HORAS VENTAS	HORAS OPERATIVAS	CAPACIDAD OPERACIÓN ANUAL
CONSULTOR TIPO 1	200	100	100	1150
CONSULTOR TIPO 2	400	200	200	2300
ASISTENTE TIPO 1	200	0	200	2300
TOTAL	800	300	500	5750

CAPACIDAD PROYECTADA

	HORAS DISPONIBLES	HORAS VENTAS	HORAS OPERATIVAS	CAPACIDAD OPERACIÓN ANUAL
COMERCIAL	0	200	0	0
CONSULTOR TIPO 1	200	100	100	1150
CONSULTOR TIPO 2	600	150	450	5175
ASISTENTE TIPO 1	200	0	200	2300
TOTAL	1000	450	750	8625

Anexo 6. Escenario trimestral de ventas primer año

PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES					PROYECCION PRIMER AÑO					
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	HORAS	TRIMESTRE 1	TRMESTE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL	
PAQUETE TIPO 1	10	\$ 9.500.000	\$ 95.000.000	1140	\$ 17.812.500	\$ 17.812.500	\$ 23.750.000	\$ 23.750.000	\$ 83.125.000	
PAQUETE TIPO 2	4	\$ 28.140.000	\$ 112.560.000	1624	\$ 21.105.000	\$ 21.105.000	\$ 28.140.000	\$ 28.140.000	\$ 98.490.000	
ACTIVIDAD 1	40	\$ 1.200.000	\$ 48.000.000	480	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 42.000.000	
ACTIVIDAD 2	30	\$ 200.000	\$ 6.000.000	120	\$ 1.125.000	\$ 1.125.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 5.250.000	
ACTIVIDAD 3	100	\$ 30.000	\$ 3.000.000	50	\$ 562.500	\$ 562.500	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 2.625.000	
ACTIVIDAD 4	5	\$ 2.100.000	\$ 10.500.000	150	\$ 1.968.750	\$ 1.968.750	\$ 2.625.000	\$ 2.625.000	\$ 9.187.500	
ACTIVIDAD 5	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	70	\$ 1.312.500	\$ 1.312.500	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000	\$ 6.125.000	
ACTIVIDAD 6	20	\$ 2.010.000	\$ 40.200.000	670	\$ 7.537.500	\$ 7.537.500	\$ 10.050.000	\$ 10.050.000	\$ 35.175.000	
ACTIVIDAD 7	5	\$ 1.200.000	\$ 6.000.000	100	\$ 1.125.000	\$ 1.125.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 5.250.000	
ACTIVIDAD 8	5	\$ 560.000	\$ 2.800.000	40	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 2.450.000	
ACTIVIDAD 9	0	\$ 1.120.000	\$ -	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
ACTIVIDAD 10	20	\$ 2.000.000	\$ 40.000.000	800	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 35.000.000	
ACTIVIDAD 11	20	\$ 300.000	\$ 6.000.000	40	\$ 1.125.000	\$ 1.125.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 5.250.000	
ACTIVIDAD 12	10	\$ 1.600.000	\$ 16.000.000	80	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 14.000.000	
ACTIVIDAD 13	10	\$ 2.160.000	\$ 21.600.000	80	\$ 4.050.000	\$ 4.050.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000	\$ 18.900.000	
ACTIVIDAD 14	5	\$ 1.600.000	\$ 8.000.000	40	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 7.000.000	
ACTIVIDAD 15	5	\$ 2.160.000	\$ 10.800.000	40	\$ 2.025.000	\$ 2.025.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 9.450.000	
ACTIVIDAD 16	5	\$ 3.200.000	\$ 16.000.000	200	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 14.000.000	
ACTIVIDAD 17	0	\$ 12.000.000	\$ -	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
			\$ 449.460.000	5724	TOTAL	\$ 84.273.750	\$ 84.273.750	\$ 112.365.000	\$ 112.365.000	\$ 393.277.500

Anexo 7. Proyección de ventas anuales

PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES

DESCRIPCIÓN	PAQUETE 1	PAQUETE 2	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	HORAS	VALOR / HORA	VALOR TOTAL
PAQUETE TIPO 1			10	\$ 9.500.000	\$ 95.000.000			
PAQUETE TIPO 2			4	\$ 28.140.000	\$ 112.560.000			
ACTIVIDAD 1	240	96	40	\$ 1.200.000	\$ 48.000.000	816	\$ 100.000	\$ 81.600.000
ACTIVIDAD 2			30	\$ 200.000	\$ 6.000.000	120	\$ 50.000	\$ 6.000.000
ACTIVIDAD 3			100	\$ 30.000	\$ 3.000.000	50	\$ 60.000	\$ 3.000.000
ACTIVIDAD 4	300	120	5	\$ 2.100.000	\$ 10.500.000	570	\$ 70.000	\$ 39.900.000
ACTIVIDAD 5			1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	70	\$ 100.000	\$ 7.000.000
ACTIVIDAD 6			20	\$ 2.010.000	\$ 40.200.000	670	\$ 60.000	\$ 40.200.000
ACTIVIDAD 7		80	5	\$ 1.200.000	\$ 6.000.000	180	\$ 60.000	\$ 10.800.000
ACTIVIDAD 8		128	5	\$ 560.000	\$ 2.800.000	168	\$ 70.000	\$ 11.760.000
ACTIVIDAD 9			0	\$ 1.120.000	\$ -	0	\$ 140.000	\$ -
ACTIVIDAD 10	400	160	20	\$ 2.000.000	\$ 40.000.000	1360	\$ 50.000	\$ 68.000.000
ACTIVIDAD 11	200	80	20	\$ 300.000	\$ 6.000.000	320	\$ 150.000	\$ 48.000.000
ACTIVIDAD 12			10	\$ 1.600.000	\$ 16.000.000	80	\$ 200.000	\$ 16.000.000
ACTIVIDAD 13			10	\$ 2.160.000	\$ 21.600.000	80	\$ 270.000	\$ 21.600.000
ACTIVIDAD 14			5	\$ 1.600.000	\$ 8.000.000	40	\$ 200.000	\$ 8.000.000
ACTIVIDAD 15			5	\$ 2.160.000	\$ 10.800.000	40	\$ 270.000	\$ 10.800.000
ACTIVIDAD 16		160	5	\$ 3.200.000	\$ 16.000.000	360	\$ 80.000	\$ 28.800.000
ACTIVIDAD 17		800	0	\$ 12.000.000	\$ -	800	\$ 60.000	\$ 48.000.000
					\$ 449.460.000	5724		\$ 449.460.000

Anexo 8. Proyección de ventas 4 años

DESCRIPCIÓN	PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2			HORAS
	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
PAQUETE TIPO 1	15	\$ 10.925.000	\$ 163.875.000	1710
PAQUETE TIPO 2	5	\$ 32.361.000	\$ 161.805.000	2030
ACTIVIDAD 1	60	\$ 1.380.000	\$ 82.800.000	720
ACTIVIDAD 2	45	\$ 230.000	\$ 10.350.000	180
ACTIVIDAD 3	150	\$ 34.500	\$ 5.175.000	75
ACTIVIDAD 4	7	\$ 2.415.000	\$ 16.905.000	210
ACTIVIDAD 5	2	\$ 8.050.000	\$ 16.100.000	140
ACTIVIDAD 6	30	\$ 2.311.500	\$ 69.345.000	1005
ACTIVIDAD 7	7	\$ 1.380.000	\$ 9.660.000	140
ACTIVIDAD 8	7	\$ 644.000	\$ 4.508.000	56
ACTIVIDAD 9	10	\$ 1.288.000	\$ 12.880.000	80
ACTIVIDAD 10	30	\$ 2.300.000	\$ 69.000.000	1200
ACTIVIDAD 11	30	\$ 345.000	\$ 10.350.000	60
ACTIVIDAD 12	15	\$ 1.840.000	\$ 27.600.000	120
ACTIVIDAD 13	15	\$ 2.484.000	\$ 37.260.000	120
ACTIVIDAD 14	7	\$ 1.840.000	\$ 12.880.000	56
ACTIVIDAD 15	7	\$ 2.484.000	\$ 17.388.000	56
ACTIVIDAD 16	7	\$ 3.680.000	\$ 25.760.000	280
ACTIVIDAD 17	1	\$ 13.800.000	\$ 13.800.000	200
			\$ 767.441.000	8438

PROYECCION VENTAS AÑO 3

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	HORAS
PAQUETE TIPO 1	22,5	\$ 12.563.750	\$ 282.684.375	2565
PAQUETE TIPO 2	7,5	\$ 37.215.150	\$ 279.113.625	3045
ACTIVIDAD 1	90	\$ 1.587.000	\$ 142.830.000	1080
ACTIVIDAD 2	67,5	\$ 264.500	\$ 17.853.750	270
ACTIVIDAD 3	225	\$ 39.675	\$ 8.926.875	112,5
ACTIVIDAD 4	10,5	\$ 2.777.250	\$ 29.161.125	315
ACTIVIDAD 5	3	\$ 9.257.500	\$ 27.772.500	210
ACTIVIDAD 6	45	\$ 2.658.225	\$ 119.620.125	1507,5
ACTIVIDAD 7	10,5	\$ 1.587.000	\$ 16.663.500	210
ACTIVIDAD 8	10,5	\$ 740.600	\$ 7.776.300	84
ACTIVIDAD 9	15	\$ 1.481.200	\$ 22.218.000	120
ACTIVIDAD 10	45	\$ 2.645.000	\$ 119.025.000	1800
ACTIVIDAD 11	45	\$ 396.750	\$ 17.853.750	90
ACTIVIDAD 12	22,5	\$ 2.116.000	\$ 47.610.000	180
ACTIVIDAD 13	22,5	\$ 2.856.600	\$ 64.273.500	180
ACTIVIDAD 14	10,5	\$ 2.116.000	\$ 22.218.000	84
ACTIVIDAD 15	10,5	\$ 2.856.600	\$ 29.994.300	84
ACTIVIDAD 16	10,5	\$ 4.232.000	\$ 44.436.000	420
ACTIVIDAD 17	1,5	\$ 15.870.000	\$ 23.805.000	300
			\$ 1.323.835.725	12657

PROYECCION VENTAS AÑO 4

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	HORAS
PAQUETE TIPO 1	33,75	\$ 14.448.313	\$ 487.630.547	3847,5
PAQUETE TIPO 2	11,25	\$ 42.797.423	\$ 481.471.003	4567,5
ACTIVIDAD 1	135	\$ 1.825.050	\$ 246.381.750	1620
ACTIVIDAD 2	101,25	\$ 304.175	\$ 30.797.719	405
ACTIVIDAD 3	337,5	\$ 45.626	\$ 15.398.859	168,75
ACTIVIDAD 4	15,75	\$ 3.193.838	\$ 50.302.941	472,5
ACTIVIDAD 5	4,5	\$ 10.646.125	\$ 47.907.563	315
ACTIVIDAD 6	67,5	\$ 3.056.959	\$ 206.344.716	2261,25
ACTIVIDAD 7	15,75	\$ 1.825.050	\$ 28.744.538	315
ACTIVIDAD 8	15,75	\$ 851.690	\$ 13.414.118	126
ACTIVIDAD 9	22,5	\$ 1.703.380	\$ 38.326.050	180
ACTIVIDAD 10	67,5	\$ 3.041.750	\$ 205.318.125	2700
ACTIVIDAD 11	67,5	\$ 456.263	\$ 30.797.719	135
ACTIVIDAD 12	33,75	\$ 2.433.400	\$ 82.127.250	270
ACTIVIDAD 13	33,75	\$ 3.285.090	\$ 110.871.788	270
ACTIVIDAD 14	15,75	\$ 2.433.400	\$ 38.326.050	126
ACTIVIDAD 15	15,75	\$ 3.285.090	\$ 51.740.168	126
ACTIVIDAD 16	15,75	\$ 4.866.800	\$ 76.652.100	630
ACTIVIDAD 17	2,25	\$ 18.250.500	\$ 41.063.625	450
			\$ 2.283.616.626	18985,5

PROYECCION VENTAS AÑO 5

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	HORAS
PAQUETE TIPO 1	50,625	\$ 16.615.559	\$ 841.162.693	5771,25
PAQUETE TIPO 2	16,875	\$ 49.217.036	\$ 830.537.480	6851,25
ACTIVIDAD 1	202,5	\$ 2.098.808	\$ 425.008.519	2430
ACTIVIDAD 2	151,875	\$ 349.801	\$ 53.126.065	607,5
ACTIVIDAD 3	506,25	\$ 52.470	\$ 26.563.032	253,125
ACTIVIDAD 4	23,625	\$ 3.672.913	\$ 86.772.573	708,75
ACTIVIDAD 5	6,75	\$ 12.243.044	\$ 82.640.545	472,5
ACTIVIDAD 6	101,25	\$ 3.515.503	\$ 355.944.634	3391,875
ACTIVIDAD 7	23,625	\$ 2.098.808	\$ 49.584.327	472,5
ACTIVIDAD 8	23,625	\$ 979.444	\$ 23.139.353	189
ACTIVIDAD 9	33,75	\$ 1.958.887	\$ 66.112.436	270
ACTIVIDAD 10	101,25	\$ 3.498.013	\$ 354.173.766	4050
ACTIVIDAD 11	101,25	\$ 524.702	\$ 53.126.065	202,5
ACTIVIDAD 12	50,625	\$ 2.798.410	\$ 141.669.506	405
ACTIVIDAD 13	50,625	\$ 3.777.854	\$ 191.253.833	405
ACTIVIDAD 14	23,625	\$ 2.798.410	\$ 66.112.436	189
ACTIVIDAD 15	23,625	\$ 3.777.854	\$ 89.251.789	189
ACTIVIDAD 16	23,625	\$ 5.596.820	\$ 132.224.873	945
ACTIVIDAD 17	3,375	\$ 20.988.075	\$ 70.834.753	675
			\$3.939.238.679	28478,25

Anexo 9. Gastos administrativos

ADMINISTRACION	MENSUAL	ANUAL
Nómina ventas	\$ 9.638.040	\$ 115.656.480
Comisiones ventas	\$ 1.950.000	\$ 23.400.000
Comunicaciones (Red + Datos)	\$ 356.600	\$ 4.279.200
Contabilidad	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Salón Reuniones Quincenales	\$ 480.000	\$ 5.760.000
Hosting	\$ 50.000	\$ 600.000
Servicio de Telemarketing	\$ 280.000	\$ 3.360.000
Papelería (publicidad)	\$ 250.000	\$ 3.000.000
TOTAL	\$ 13.404.640	\$ 160.855.680

Anexo 10. Balance General

Balance general SSA CONSULTORES	
(EN MILES DE PESOS)	
	2017
<u>ACTIVO</u>	
ACTIVO CORRIENTE	
CAJA Y BANCOS	123.556,3
INVERSIONES TEMPORALES	
CUENTAS POR COBRAR	25.000,0
INVENTARIOS PRODUCTOS TERMINADOS	
INVENTARIOS PRODUCTOS EN PROCESO	
INVENTARIOS MATERIAS PRIMAS	
OTROS INVENTARIOS	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	
SUBTOTAL ACTIVO CORRIENTE	148.556,3
ACTIVO FIJO	
TERRENOS	
EDIFICIOS	
MAQUINARIA Y EQUIPO	14.400,0
MUEBLES Y ENSERES	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-3.000,0
SUBTOTAL ACTIVO FIJO	11.400,0
INVERSIONES PERMANENTES	
ACTIVO DIFERIDO	
OTROS ACTIVOS	
TOTAL ACTIVO	159.956,3
<u>PASIVOS</u>	
PASIVOS CORRIENTES	
OBLIGACIONES BANCARIAS	506,9
PORCIÓN CORRIENTE OBLIGACIONES L.P	
PROVEEDORES	5.000,0
IMPUESTOS POR PAGAR	12.400,0
CESANTÍAS POR PAGAR	10.895,6
TOTAL PASIVO CORRIENTES	28.802,5
PASIVO A LARGO PLAZO	
OBLIGACIONES BANCARIAS	10.640,2
OTROS PASIVOS	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	10.640,2
TOTAL PASIVOS	39.442,7
<u>PATRIMONIO</u>	
CAPITAL PAGADO	30.000,0
RESERVA LEGAL	7.000,0
UTILIDADES RETENIDAS	
UTILIDADES DEL EJERCICIO	83.513,6
TOTAL PATRIMONIO	120.513,6
TOTAL PASIVO + CAPITAL	159.956,3

Anexo 11. Flujo de caja



FLUJO DE CAJA	100%	4%	6%	7%	8%	8%	9%	9%	9%	10%	10%	10%	10%
DETALE DE INGRESOS / MES	INICIAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 17.978.400	\$ 26.967.600	\$ 31.462.200	\$ 35.956.800	\$ 35.956.800	\$ 40.451.400	\$ 40.451.400	\$ 40.451.400	\$ 44.946.000	\$ 44.946.000	\$ 44.946.000	\$ 44.946.000
Otros Ingresos (Financiación)	\$ 30.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Ingresos	\$ 30.000.000	\$ 17.978.400	\$ 26.967.600	\$ 31.462.200	\$ 35.956.800	\$ 35.956.800	\$ 40.451.400	\$ 40.451.400	\$ 40.451.400	\$ 44.946.000	\$ 44.946.000	\$ 44.946.000	\$ 44.946.000
DETALLES DE EGRESOS													
Deuda	\$ -	\$ 506.855	\$ 506.855	\$ 506.855	\$ 506.855	\$ 506.855	\$ 506.855	\$ 506.855	\$ 506.855	\$ 506.855	\$ 506.855	\$ 506.855	\$ 506.855
Salarios	\$ -	\$ 11.179.890	\$ 11.179.890	\$ 11.179.890	\$ 11.179.890	\$ 11.179.890	\$ 11.179.890	\$ 11.179.890	\$ 11.179.890	\$ 11.179.890	\$ 11.179.890	\$ 11.179.890	\$ 11.179.890
Ventas	\$ -	\$ 11.966.290	\$ 11.966.290	\$ 11.966.290	\$ 11.966.290	\$ 11.966.290	\$ 11.966.290	\$ 11.966.290	\$ 11.966.290	\$ 11.966.290	\$ 11.966.290	\$ 11.966.290	\$ 11.966.290
Administración	\$ -	\$ 1.816.600	\$ 1.816.600	\$ 1.816.600	\$ 1.816.600	\$ 1.816.600	\$ 1.816.600	\$ 1.816.600	\$ 1.816.600	\$ 1.816.600	\$ 1.816.600	\$ 1.816.600	\$ 1.816.600
Impuestos	\$ -	\$ 3.748.599	\$ 3.748.599	\$ 3.748.599	\$ 3.748.599	\$ 3.748.599	\$ 3.748.599	\$ 3.748.599	\$ 3.748.599	\$ 3.748.599	\$ 3.748.599	\$ 3.748.599	\$ 3.748.599
Otros Egresos (Compra equipos)	\$ 7.400.000		\$ 7.000.000										
Total de Egresos	\$ 7.400.000	\$ 29.218.235	\$ 36.218.235	\$ 29.218.235									
SALDO NETO	\$ 22.600.000	-\$ 11.239.835	-\$ 9.250.635	\$ 2.243.965	\$ 6.738.565	\$ 6.738.565	\$ 11.233.165	\$ 11.233.165	\$ 11.233.165	\$ 15.727.765	\$ 15.727.765	\$ 15.727.765	\$ 15.727.765
SALDO ACUMULADO	\$ 22.600.000	\$ 11.360.165	\$ 2.109.531	\$ 4.353.496	\$ 11.092.061	\$ 17.830.627	\$ 29.063.792	\$ 40.296.957	\$ 51.530.123	\$ 67.257.888	\$ 82.985.653	\$ 98.713.419	\$ 114.441.184