

PROPUESTA DE REMUNERACIÓN VARIABLE CUANTITATIVA PARA UNA
EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS DE PEREIRA

OSCAR EDUARDO POSADA VEGA
1088286281
LUIS EDUARDO GONZALEZ TAMAYO
1088295050

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2013

PROPUESTA DE REMUNERACIÓN VARIABLE CUANTITATIVA PARA UNA
EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS DE PEREIRA

OSCAR EDUARDO POSADA VEGA
1088286281
LUIS EDUARDO GONZALEZ TAMAYO
1088295050

Propuesta de remuneración variable cuantitativa para una empresa del sector
Servicios de Pereira

Directora
LUZ STELLA RESTREPO DE OCAMPO
Magister en Administración Económica y Financiera

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2013

PAGINA DE ACEPTACIÓN

Nota de aceptación: Aprobado por el Comité de Grado de los requisitos exigidos por la Universidad Tecnológica de Pereira para optar el título de Ingeniero industrial.

Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Ciudad y fecha (Día, Mes, Año) _____

DEDICATORIA

A mi madre y a mi s hermanos, especialmente a mi hermano fallecido, pues es una forma de agradecerle su esfuerzo y el deseo de superación que siempre quiso que todos tuviésemos

Oscar Eduardo

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres y abuela, Quienes han sido los pilares fundamentales de mí formación y sin los cuales este logro no hubiera sido posible de alcanzar

Luis Eduardo

AGRADECIMIENTOS

A los profesores de la Universidad Tecnológica de Pereira, a mi compañero de trabajo de grado Luis Eduardo González, en los momentos complejos y plausibles, el reconocimiento a nuestra Directora de Proyecto de grado por su paciencia, amabilidad y colaboración

Oscar Eduardo

AGRADECIMIENTOS

A todos los docentes partícipes de mi formación, a nuestra Directora de trabajo Luz Stella Restrepo por su colaboración y su incondicional apoyo, y sobre todo a mi compañero Oscar Eduardo por su constancia, dedicación, paciencia e inquebrantable fuerza de voluntad en los momentos más difíciles

Luis Eduardo

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	14
2. INTRODUCCIÓN	15
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
3.1. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA	17
3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
3.2.1. Sistematización del Problema	19
4. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	20
4.1. LIMITE O ALCANCE	20
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
5.1. OBJETIVO GENERAL	21
5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
6. JUSTIFICACIÓN	22
7. MARCO REFERENCIAL	24
7.1. MARCO TEÓRICO	24
7.2. MARCO ESPACIAL O SITUACIONAL	33
7.3. MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO	35
8. DISEÑO METODOLÓGICO	37
8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
9. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA	39
9.1. RESEÑA HISTÓRICA NUEVAS TECNOLOGIAS	39
9.1.1. Información Competencia del mercado de la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS	39
9.1.2. Descripción situacional de los cargos actuales	40
9.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA NUEVAS TECNOLOGÍAS	43
9.2.1. Misión	43
9.2.2. Visión	43
9.2.3. Valores	43
9.3. ORGANIGRAMA	44
9.4. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	45

9.4.1. Descripción Manual de Funciones empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS	46
9.4.2. Manual de Funciones (Ejemplificación: Gerente)	47
9.5. MAPA DE PROCESOS	50
9.5.1. Manual de Procesos (Ejemplificación) Proceso Estratégico: Dirección Estratégica	53
9.5.2. Procesos misionales: Desarrollo del software y aplicativos	55
9.5.3. Procesos de apoyo: Gestión administrativa	57
9.6. MÉTODO DE EVALUACIÓN DE CARGOS CUANTITATIVO	59
9.7. ASIGNACIÓN DE ESCALA DE VALORACIÓN POR PUNTOS	62
9.7.1. Desarrollo de la Propuesta de Remuneración Variable	69
9.7.2. Proyección aplicación nueva estructura salarial – Método Valoración por puntos	71
9.8. APLICACIÓN DEL COMPONENTE VARIABLE EN LA EMPRESA NUEVAS TECNOLOGÍAS	73
10. DESARROLLO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	84
10.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS	103
11. CONCLUSIONES	104
12. RECOMENDACIONES	107
13. BIBLIGRAFIA	108
14. ANEXOS	110

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de desarrollo de las áreas	34
Tabla 2. Ponderación de factores de Valoración	61
Tabla 3. Porcentaje de subfactores Valoración por puntos	62
Tabla 4. Escalas de Puntuación Factores NUEVAS TECNOLOGÍAS	63
Tabla 5. Servicio al cliente	64
Tabla 6. Manejo de equipo y programación computacional	64
Tabla 7. Información	65
Tabla 8. Adaptación a cambios del entorno	65
Tabla 9. Visual	66
Tabla 10. Hoja Maestra de Valoración NUEVAS TECNOLOGÍAS	66
Tabla 11. Anexo de Hoja Maestra de Valoración NUEVAS TECNOLOGÍAS	67
Tabla 12. Gastos Totales individuales Devengos	70
Tabla 13. Gastos Totales individuales Descuentos	71
Tabla 14. Proyección nueva estructura salarial (Revisión mes)	72
Tabla 15. Proyección Inflación	72
Tabla 16. Aportes parafiscales	72
Tabla 17. Plan Estratégico proyectado (2014-2018)	76
Tabla 18. Gerente General-Plan Táctico	77
Tabla 19. Factores del Gerente	77
Tabla 20. Coordinador de Programación – Plan Táctico	78
Tabla 21. Factores Coordinador de Programación	78
Tabla 22. Coordinador de diseño – Plan Táctico	79
Tabla 23. Factores Coordinador de diseño	80
Tabla 24. Programador computacional y de sistemas – Plan Táctico	81
Tabla 25. Factores Programador computacional y de sistemas	81
Tabla 26. Diseñador Gráfico – Plan Táctico	82
Tabla 27. Factores Diseñador Gráfico	82
Tabla 28. Asistente de Gerencia Plan Táctico	83
Tabla 29. Factores Asistente de Gerencia	83
Tabla 30. Maquinaria y Equipo	84
Tabla 31. Compra adicional de Maquinaria y Equipo	85

Tabla 32. Muebles y encerres	85
Tabla 33. Equipos de medida y control de seguridad	86
Tabla 34. Gastos de Fabricación	86
Tabla 35. Tasas y variabilidad proyectada para presupuesto de Personal	87
Tabla 36. Proyección del UVT	87
Tabla 37. Ventas proyecciones año 2014 Escenario (Relativo)	89
Tabla 38. Ventas proyecciones año 2015 Escenario (Relativo)	89
Tabla 39. Ventas proyecciones año 2016 Escenario (Relativo)	90
Tabla 40. Ventas proyecciones año 2017 Escenario (Relativo)	90
Tabla 41. Ventas proyecciones año 2018 Escenario (Relativo)	91
Tabla 42. Gastos Generales Escenario (Relativo)	92
Tabla 43. Tabla Nominal Año 2014 Escenario (Relativo)	93
Tabla 44. Tabla Nominal Año 2016 Escenario (Relativo)	94
Tabla 45. Tabla Nominal Año 2018 Escenario (Relativo)	95
Tabla 46. Estado de resultados Escenario (Relativo)	98
Tabla 47. Indicadores financieros Escenario (Relativo)	99
Tabla 48. EVA Consolidado Escenario (Relativo)	100
Tabla 49. Resumen de variables e indicadores financieros para los escenarios proyectados	101

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Cuadro de modalidades de Retribución Variable	29
Cuadro 2. Descripción de las modalidades	30
Cuadro 3. Descripción de las modalidades de Retribución Variable	31
Cuadro 4. Categorías de factores de evaluación	60
Cuadro 5. Definición de factores de Valoración	60
Cuadro 6. Factores de variabilidad por cargos	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Remuneración Total, Representación divisional	26
Figura 2. Organigrama NUEVAS TECNOLOGÍAS	44
Figura 3. Mapa de Procesos NUEVAS TECNOLOGÍAS	50
Figura 4. Trazado curva salarial	68

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Manual de Funciones	110
a. Coordinador de Programación y desarrollo	110
b. Coordinador Creativo	112
c. Programador Computacional y de sistemas	114
d. Diseñador Gráfico	116
e. Asistente de Gerencia	118
Anexo B. Manual de Procesos y Procedimientos NUEVAS TECNOLOGÍAS	120
a. Direccionamiento Estratégico – Procedimiento: Establecimiento de objetivos	120
b. Direccionamiento Estratégico – Procedimiento: Evaluación de Proyectos	121
c. Direccionamiento Estratégico – Procedimiento: Diagnostico del proyecto.	122
d. Direccionamiento Estratégico – Procedimiento: Gestión Económica.	123
e. Proceso Estratégico: Comercialización del servicio	124
f. Comercialización del servicio – Procedimiento: Plan estratégico del proyecto.	126
g. Comercialización del servicio – Procedimiento: Atención al cliente.	127
h. Comercialización del servicio – Procedimiento: Relación Post- Venta.	128
i. Comercialización del servicio – Procedimiento: Cartera.	129
j. Desarrollo del software y aplicativos – Procedimiento: Entrega de informe, característica del proyecto.	130
k. Desarrollo del software y aplicativos – Procedimiento: Diseño de formato gráfico – audiovisual.	131
l. Desarrollo del software y aplicativos – Procedimiento: Creación de plataforma.	132
m. Desarrollo del software y aplicativos – Procedimiento:	133

Servicio de instalación.	
n. Gestión administrativa – Procedimiento: Selección de Personal	134
o. Gestión administrativa – Procedimiento: Contratación de Personal	135
p. Gestión administrativa – Procedimiento: Capacitación de Personal.	136
q. Gestión administrativa – Procedimiento: Capacitación de Personal.	137
r. Proceso de apoyo: Gestión Logística	138
s. Gestión Logística – Procedimiento: Recepción de Proveedores.	140
t. Gestión Logística – Procedimiento: Canales de distribución	141
 Anexo C. Factores de Valoración por Puntos NUEVAS TECNOLOGÍAS.	 142
a. Factor: Habilidades y Aptitudes.	142
b. Factor: Rendimiento, perfil y supervisión laboral	143
c. Factor: Esfuerzo	144
 Anexo D. Proyecciones financieras Escenarios	 145
a. Presupuesto de ventas escenario (Sin proyecto)	145
b. Gastos generales proyectados \$M escenario (Sin proyecto)	147
c. Tablas Nominales proyectadas escenario (Sin proyecto)	148
d. Tablas Nominales proyectadas escenario Pesimista	150
e. Tablas Nominales proyectadas escenario Optimista	153
f. Balance General proyectado escenario (Sin proyecto)	155
g. Balance General consolidado \$M escenario Pesimista	156
h. Balance General consolidado \$M escenario Optimista	158
i. Estado de resultado consolidado \$M escenario (Sin proyecto)	159
j. Estado de resultado consolidado \$M escenario Pesimista	160
k. Estado de resultado consolidado \$M escenario Optimista	160
l. Indicadores financieros consolidados \$M Escenario (Sin proyecto).	161
m. Indicadores financieros consolidados \$M Escenario Pesimista	162
n. Indicadores financieros consolidados \$M Escenario Optimista	162
o. EVA consolidado \$M Escenario (Sin proyecto)	163
p. EVA consolidado \$M Escenario Pesimista.	163
q. EVA consolidado \$M Escenario Optimista.	163

1. RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló de forma teórica y aplicada a través de la elaboración de una propuesta de remuneración variable cuantitativa para el sector servicios en la ciudad de Pereira, el cual fue desarrollado para la empresa NUEVAS TECNOLOGIAS, dedicada al desarrollo de software. Con el presente proyecto se esperaba encontrar un modelo de compensación variable que estuviese sujeto a los objetivos planteados, los cuales se basan como objetivo general en el diseño de una propuesta de remuneración variable apoyada por la identificación y estructura de cargos y salarios los cuales fueron objeto de investigación, diagnóstico de los componentes organizacionales desplegados mientras que se ejecutaba la propuesta. Para esto se fijaron parámetros como la formulación de hipótesis, estudio y/o análisis situacional de la empresa y del área el cual compete a la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS, diseño de mapa de procesos, organigrama para darle forma al proyecto en cuanto al estudio de la estructura salarial y los cambios los cuales se debían realizar.

Se construyeron los formatos de procesos, procedimientos y funciones para los empleados que realizan actividades en la empresa, posteriormente y mediante los resultados arrojados por la ejecución y evaluación de las actividades mostradas se aplicó el método de valoración por puntos debido a su accesibilidad para empresas con un tamaño pequeño y con salarios semejantes, el cual denoto un reajuste salarial al que posteriormente dicho reajuste se acomodará a los costos e inversión para el modelo de compensación variable denominado como **incentivo basados en el cumplimiento de objetivos colectivos**.

Después de realizado el modelo de compensación variable el cual previamente fue reajustado por el método de valoración por puntos (Cuantitativo) se realizó el análisis financiero conjuntamente con el estudio de escenarios (Sin proyecto, Probable, pesimista, optimista) el cual arrojó una serie de resultados que generaron importantes hallazgos que le van a permitir tomar una decisión mucho más analizada y justificada a los socios de la empresa.

2. INTRODUCCIÓN

El proyecto se fundamentó en la construcción de una propuesta de remuneración variable cuantitativa para una empresa del sector servicios en la ciudad de Pereira. Específicamente, la propuesta fue desarrollada en la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS, dedicada al desarrollo de software de cualquier tipo (Económico, financiero, producción, ventas, personal, etc.).

El análisis situacional de la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS en materia del costo/beneficio por la aplicación de un método de compensación variable fue complejo, ya que la empresa debía equilibrar los ingresos, costos y gastos para así poder reajustar los salarios de tal forma que la compensación variable no afectará los ingresos y a su vez incentivará el aumento del nivel de ventas. Para ello se construyó un diseño metodológico el cual reviso y rediseño la estructura salarial manejada por la organización, a través de la elaboración de un mapa de procesos y los formatos contenidos en los manuales de procesos y procedimientos de cada uno de los empleados, el organigrama y la categorización de las áreas manejadas por los cargos de la compañía.

Después de la construcción y la revisión de las actividades ejecutadas por cada uno de los cargos, se realizó el reajuste salarial diseñado con el método de valoración por puntos, el cual es un método de tipo cuantificable apropiado para empresas pequeñas y con cargos similares. Al realizar los reajustes y definir los resultados posteriormente se ejecutó el método variable (**Incentivo basado en el cumplimiento de objetivos colectivos**); El cual individualmente ajustó los factores que incidían en cada cargo para la asignación de los montos variables que se debían entregar, es por ello que se tuvo en cuenta la remuneración que estos demandaban, de tal forma que según la relevancia del cargo mayor sería la retribución económica recibida por la compensación variable obtenida.

A medida en que se avance con la lectura del proyecto, se mostrará como los factores de retribución variable jugaban un papel fundamental en la recepción de incentivos económicos establecidos para cada cargo, lo cual hizo que posteriormente se realizará la evaluación financiera sujeta a la medición de las ventas, estado de resultados, costos salariales e ingresos obtenidos al haber ejecutado la propuesta de remuneración variable, mediante la elaboración de escenarios que midieron la mejor propuesta en consideración para poder ser estudiada y aplicable para la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS, los escenarios

financieros los cuales se desarrollaron para generar los pronósticos se dividieron en cuatro situaciones escenario (Sin proyecto), Probable, Pesimista y Optimista.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones de cualquier tipo, llámense (micro, pequeña, mediana y gran empresa) presentan dificultades para la medición de su compensación salarial, esto es aún más frecuente en las empresas que están en estado “embrionario”, de crecimiento o simplemente su esquema es de una corporación familiar lo cual conlleva en la mayoría de los casos a un desenfoque en el área administrativa, específicamente en su estructura salarial, “en los cuales se involucran factores como la falta de conocimiento del tema por parte de los entes integrantes de cada organización, carencia de un departamento de control y vigilancia de gestión administrativa y del talento humano, o simplemente porque consideran que siendo una empresa pequeña no requiere de dichos elementos organizacionales y salariales”¹ según los criterios presentados en el texto sector servicios área metropolitana centro occidente (Una mirada a cuatro subsectores representativos).

Aplicada a la praxis, se generan conflictos de intereses tanto para el trabajador como el empleador, ya que gran parte del desempeño laboral depende del grado de satisfacción ofrecido por las empresas al brindarle las oportunidades y los recursos justos y equitativos al empleado por su rendimiento individual, lo cual exige reconocimiento por parte de la organización, sin embargo al no poseer una estructura salarial definida o contener una supeditada a una utilización inadecuada o simplemente un método salarial el cual no es el óptimo para la empresa, implican factores como sobrecostos innecesarios de análisis de inversión operativa (laboral), desorganización en la ejecución de tareas, bajos niveles de productividad y de capacitación, inexistencia de rotación de trabajo, carencia o inadecuado uso del manual de funciones y un conglomerado de factores que limitan un desempeño adecuado de las funciones laborales, los cuales producirán a mediano o largo plazo un estancamiento en las líneas operativas y un nivel de satisfacción cada vez más menguado por parte del trabajador para con la empresa.

Es por ello que las empresas requieren un mejor control de su sistema laboral, porque su rendimiento depende de un factor desequilibrante, el recurso humano,

¹RESTREPO DE OCAMPO, Luz Stella, FLOREZ DE TRUJILLO, María Helena, RUIZ TIBANA Myriam, Sector servicios, Área metropolitana centro occidente. Una mirada cuatro subsectores representativos.: Libro Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Año 2007

por medio de este factor se mide: “la productividad, rendimiento, disponibilidad, conocimiento y atención del trabajador hacia la demanda, además será el factor evaluador de la empresa ya que este maximizará o minimizará los recursos, sea por cantidad de bienes producidos y/o comercializados o por calidad del servicio utilizado, el cual a través de la propuesta de remuneración variable; en este caso del sector servicios, específicamente para la inspección y evaluación de la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS . Se presentará un esquema de remuneración variable, el cual no es muy aplicado en las empresas que se encuentran operando en la ciudad y gran parte del país, con ello se pretende que el sector servicios al ser un sector con poco acceso a dicho sistema de remuneración tenga la oportunidad de evaluar la propuesta a través de un caso conexo y directo, presente en la organización en estudio para mejorar y reacondicionar las exigencias que demanda actualmente el mercado laboral, sistema salarial y por supuesto el rendimiento en pro de un beneficio directo para la misma y las entidades de dicho sector.

La aplicación de esta propuesta se ejecutará a razón de maximizar los beneficios para el empleado y para la organización, generando un estado de sinergia entre los dos entes en búsqueda del bien común, para ello se aplicará un sistema de compensación variable cuantitativo.

3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se encuentra que en la ciudad de Pereira existen dificultades en las empresas del sector servicios en materia de compensación salarial ya que estas desconocen o aplican de forma inadecuada las técnicas de valoración salarial, generando de esta manera dificultades en la maximización de los recursos de la organización. Para ello se requiere la implementación de un sistema salarial, en este caso de carácter variable cuantitativo.

¿Qué técnica de compensación variable cuantitativa es la más óptima para las empresas del segmento estudiado dentro del sector servicios?

3.2.1. Sistematización del problema

¿Cómo está compuesta la estructura, los cargos y los salarios que serán objeto de investigación?

¿Cómo se podrá diagnosticar el estado de los componentes organizacionales a ser tenidos en cuenta dentro de la propuesta de remuneración variable?

¿Cómo se pueden mejorar las falencias salariales presentadas por la organización mediante una propuesta de remuneración salarial variable?

¿Cómo viabilizar una propuesta de remuneración variable para una empresa del sector servicios?

4. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

4.1. LÍMITE O ALCANCE

Explicativo: El alcance temático se encuentra limitado al estudio de la situación y las condiciones actuales en materia de remuneración salarial para el caso de la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS, perteneciente al segmento específico del sector servicios tecnológicos e informáticos.

Espacio: Esta investigación posee un límite de espacio territorial, ya que se limitará exclusivamente a la ciudad de Pereira, más específicamente a una empresa del sector servicios tecnológicos e informáticos.

Tiempo: El lapso de tiempo estimativo que se tiene planteado para el desarrollo de la investigación está comprendido entre diciembre del año 2012 y diciembre del 2013.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una propuesta de remuneración variable para empresas del sector servicios de Pereira.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la estructura, cargos y salarios que serán objeto de investigación.
- Diagnosticar el estado de los componentes organizacionales a ser tenidos en cuenta dentro de la propuesta de remuneración variable.
- Desarrollar la propuesta de remuneración variable para la organización.
- Validar la propuesta de remuneración variable.

6. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta de remuneración variable en el sector servicios en este caso para una empresa en específico, busca mediante la aplicación de conceptos de administración de salarios encontrar posibles soluciones alternas a los inconvenientes presentes en la estructura salarial para empresas de servicios (Desorganización en los sistemas de pagos a los empleados, desequilibrio de la estructura de pagos captadas por empleados que reciben una nómina inadecuada respecto a otros empleados, bajos o nulos planes de incentivos o comisiones por parte del empleador hacia el trabajador), conllevando a los siguientes inconvenientes por parte del empleado y por ende el rendimiento de la empresa como: Bajo rendimiento en el área de servicios, desmotivación por parte de los empleados, inadecuada capacitación por parte de los empleadores a los empleados, mala atención al cliente, deficiencias en la aplicación de los servicios, confusión informativa por parte de los empleados a los clientes.

Todos los hechos mencionados se analizaron para ajustar la propuesta y permitir la medición, factibilidad y beneficio de la estructura salarial realizada para la empresa de servicios e identificar además cuál de los problemas referidos anteriormente podrán ser mejorados.

La ejecución de la propuesta de investigación fue desarrollada a través de un modelo cuantitativo variable enfocado a mecanismos evaluativos (Incentivos, remuneración por rendimiento) concernientes a la base de liquidación y tipos de pago (Minimización de tiempos de trabajo para medición de productividad, tasa de productividad medida respecto a la cantidad de unidades o servicio y atención al cliente proporcional al tiempo correspondiente para ejecutar una determinada cantidad de tareas fijas), formatos de comisiones, sistema de sugerencias, beneficios compartidos o partición de las ganancias. Con lo anteriormente mencionado, la investigación buscó valorar a través de la aplicación de algunos de los mecanismos evaluativos y bases de liquidación cual sería el más conveniente para empresas de servicios corrigiendo su estructura salarial y que tan determinante es el aprovechamiento de una adecuada estructura respecto al rendimiento del trabajador para el sector y la empresa seleccionada, todo esto se ajustara a través de programas (software) básicos y modelos matemáticos los cuales sean requeridos y necesarios para llevar a cabo la propuesta de investigación.

En referencia con los objetivos de la investigación y el esquema propuesto previamente en los otros puntos se busca desarrollar una propuesta de remuneración variable aplicada a través de un método cuantitativo que permita determinar el grado de viabilidad de la propuesta respecto a los problemas presentes en la estructura salarial y la incidencia de dicho factor respecto a la productividad para la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS referente al sector servicios.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1. MARCO TEÓRICO

Antecedentes históricos de la remuneración

La remuneración ha tenido importancia desde que la sociedad tuvo la necesidad de distribuir los recursos hacia el capital de trabajo de tal forma que el principio que predominaba en dicho entonces con las personas que se encargaban de distribuir la remuneración se ejecutaba en base a la categoría social la cual era encasillada como el nivel de obligación, exigencia y jerarquía el cual se ejecutaba el cargo, tal como se menciona en el libro de la Administración de la remuneración total, nuevos sistemas de pago al personal de Tolo M. Rimsky el cual menciona que para darle cabida al concepto de doctrina del precio justo “generado en la Edad media, donde la iglesia formuló que dentro de Europa occidental los salarios debían ser remunerados de forma justa y relativamente equitativa, el cual se ubicaba dentro de la jerarquía social en donde el precio justo se connotaba a través del precepto que el puesto de trabajo se derivaba del estatus del trabajo, el cual estaba operando dentro de la sociedad.”²

Lo anterior implicaba que no precisamente existía un criterio de equidad interna, el cual se basa en que los empleados que hacen parte de la empresa se sientan cómodos con la remuneración que obtienen a nivel general y en función al trabajo que ellos realizan y no existiesen problemas de tipo jerárquico acerca del valor que obtenía cada operario de acuerdo a la ocupación que ejecutaba y el grado de importancia de esta. Por ello y con criterios suficientes para dar idea acerca de la doctrina del precio justo, siendo coherentes de que dicha equidad interna no lo era como tal si se valoraba el puesto dentro del “orden jerárquico social” tal como lo nombra (Rimsky 2005).

Para condensar dicha información se puede mencionar el concepto de remuneración visto de forma paralela por las distintas ramificaciones las cuales se desprenden para dar claridad y contextualizar su aspecto etimológico, según los criterios dentro del libro de (Rimsky 2005) menciona que “ hay dos tipos de remuneración, extrínseca e intrínseca, extrínseca se refiere a todos los aportes brindados de forma externa por parte del empleador hacia el empleado como beneficio de su desempeño laboral hecho o diligenciado de forma contractual por

²TOLO M. Rimsky. Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago de personal: Publicación México. McGraw Hill Interamericana editores. SA. De CV. 2005 P 538.

mutuo acuerdo de las partes sobre ofrecer un servicio (trabajador) y el otro ser receptor y obtener los beneficios y las utilidades (Empleador) para que este distribuya la parte correspondiente por desempeñar la labor, mientras que la intrínseca es auto suficiente y son los beneficios que el trabajador propiamente obtiene y son generadas para que este se beneficie, lógicamente no son remunerados por parte económica a través de intermediarios, el beneficio obtenido es el que el trabajador se beneficia así mismo al satisfacer sus necesidades y deseos tales como permanecer en la empresa, sentirse cómodo al pertenecer a la empresa en la cual tiene la oportunidad de laborar ”³.

La remuneración extrínseca posee la cualidad de (Rimsky 2005) “dividirse en dos fragmentos como la financiera y no financiera, financiera se ve involucrada en el costo que posee la empresa para con el empleado, mientras que la remuneración intrínseca se refiere a los reconocimientos de tareas y trabajos de forma adecuada desarrollando factores generadores de motivación, honestidad y compromiso”⁴.

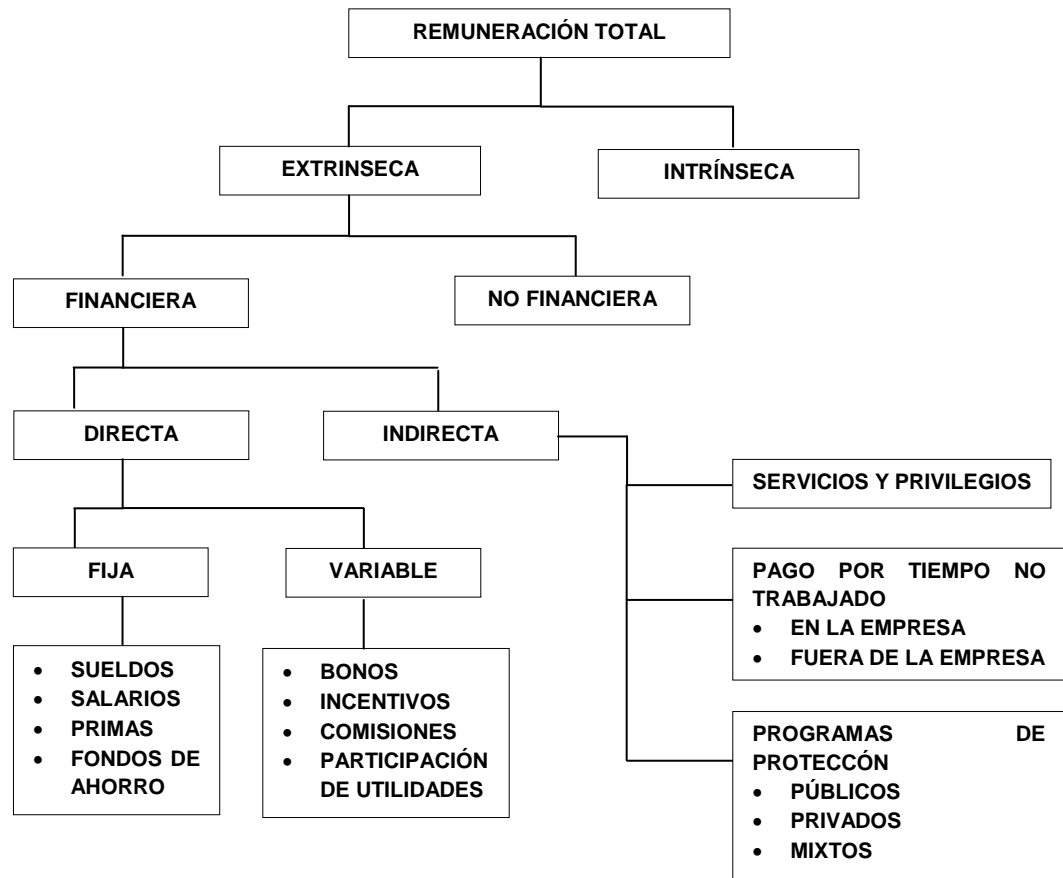
La remuneración financiera posee de igual forma dos tipos de remuneración los cuales se categorizan como remuneración directa e indirecta, la remuneración fija es la captada por el trabajador a través de los recursos y aportes proporcionados por el empleador, reconocidos dentro de los sueldos, salarios, primas, etc. Mientras que la remuneración indirecta es todo lo captado por el trabajador pero que no es recepcionado directamente en dinero sino que es recibirla en especies o la empresa deposita a un tercero de tal forma que beneficie directamente al trabajador y se encuentran 3 sistemas vistos dentro del sistema planteado por (Rimsky 2005) “ el cual se denominan servicios (servicios de asistencia médica, alimenticia y descuentos) y privilegios (generalmente para ejecutivos, membresías, tarjetas de crédito), Pago por tiempo no trabajado (Descansos, pausas para cumplir obligaciones y/o servicios de cualquier tipo, vacaciones, permisos) y programas de protección (Pagados por empresas de seguros públicos o privados)”⁵

³ TOLO M. Rimsky. Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago de personal: Publicación México. McGraw Hill Interamericana editores. SA. De CV. 2005 P 538. Capítulo 18.

⁴TOLO M. Rimsky. Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago de personal: Publicación México. McGraw Hill Interamericana editores. SA. De CV. 2005 P 538. Capítulo 19.

⁵TOLO M. Rimsky. Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago de personal: Publicación México. McGraw Hill Interamericana editores. SA. De CV. 2005 P 538. Capítulo 14

Figura 1: Remuneración total, Representación divisional



Fuente 1: CASTAÑO BENJUMEA. Juan Carlos. Modulo: Administración de Salarios y Compensaciones Sistemas de compensación variable. Documento de Word. Año 2007.

Sobre el esquema planteado por Rinsky para constituir la administración salarial se encuentra la clasificación dentro del esquema de remuneración directa la cual anteriormente se menciona que es la aportada por el empleador para con el empleado, esta se puede clasificar bajo dos tendencias, la remuneración fija o variable.

La fija se emplea de forma obligatoria por parte de la empresa para con empleado, esta es una obligación contractual y legalmente constituida de acuerdo a los parámetros legales y mercantiles del país, por ello cuando se habla de remuneración son fija se refiere a todas las obligaciones que deben ser pagas por parte del empleador hacia el trabajador.

Dicho esquema es básico porque la mayoría de las empresas lo aplican de forma corriente en sus empresas y es una obligación impuesta no es un factor excluible, es por ello que se deja a un lado el esquema de retribución fija para darle cabida a la retribución variable, tema el cual las empresas dan ciertas reticencias por la misma fluctuación en las cuales se generan o cuando en dicho caso no se puede cumplir.

Es por ello que el documento de la remuneración por rendimiento adjunto por la oficina internacional del trabajo se refería a la “ diferenciación que debe existir entre el sistema y la estructura salarial, por lo cual para que dicha estructura se aplique debe ser evaluada y controlada de forma periódica, la implementación de este tipo de instrumentos requieren evaluación constante ya que pueden causar inconvenientes en resultados y en la falta de comprensión por parte del organismo laboral, es decir, los trabajadores para la implementación de dichos programas”⁶.

Remuneración variable

El documento de Sistemas de retribución variable e indicadores de control de Gestión “indica que dentro del modelo de compensación total, la retribución variable como cualquier retribución directa no incluida dentro de la compensación fija, es variable de acuerdo a la consecución de un determinado rendimiento o relación de productividad, conllevando a unos resultados, estos permiten retribuir al empleado a través de las metas alcanzadas beneficios económicos gracias a los fondos alcanzados por la empresa para hacer dichos pagos variables ”⁷ .

Por otra parte (Chiavenato 2000) menciona que “al ser fija la compensación los trabajadores no se ven realmente motivados, en consecuencia su rendimiento no tiene una capacidad ascendente sino que al contrario dependiendo del tiempo que lleve su desempeño la repetición de las actividades mostrara una línea de desempeño con una curvatura constante o descendente” ⁸, en consecuencia si lo que se busca es productividad y eficiencia la remuneración reactiva ese

⁶CASTAÑO BENJUMEA. Juan Carlos. Modulo: Administración de Salarios y Compensaciones Sistemas de compensación variable. Documento de Word.

⁷Prat Ramón, Muñoz Luis. sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión. [en línea]. temas contables y empresariales. Julio agosto2002. [consultado el 6 de noviembre de 2012].disponible [pdf]<http://pdfs.wke.es/4/8/0/0/pd0000014800>.

⁸CHIAVENATO – Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta edición. McGraw Hill. Capítulo 10 Compensación (Administración de Salarios). Pág. 450

mecanismo por parte de los trabajadores para con el rendimiento individual y por lo tanto el desempeño de la empresa.

Al igual que el concepto mismo de (Chiavenato, 2000), visto como “ la porción de remuneración pagada al trabajador de forma trimestral, semestral o anual, es selectiva y depende de los resultados alcanzados tanto en el área de desempeño como el rendimiento del cargo mediante dos sistemas, trabajo en equipo o individual”⁹, algo importante que señalar sobre las acepciones de Chiavenato interviniendo sobre una aclaración fundamental y es que “la remuneración variable no presiona el costo de las empresas pues esto es autofinanciado a través del aumento de la productividad y la reducción de los costos”¹⁰.

La remuneración variable es comprendida como el esquema salarial el cual no es una retribución fija, puede poseer fluctuaciones y este depende sobre el concepto de (Rimsky 2005) sobre el cual denomina “la variabilidad respecto al ingreso del empleado en función de los resultados alcanzados por parte de los empleados, el pago de dicho salario variable es distribuido sobre una línea de tiempo acordada por la misma empresa, dicho periodo de tiempo puede ser a corto y a largo plazo”¹¹.

Dentro de los aspectos legales también se encontró que dicha retribución es ilegal ya que una vez que el empleado ha adquirido dicho beneficio en función de su desempeño operativo este posee el derecho de seguir obteniendo dicho monto y no puede ser eliminado o reducido, este precepto es falso ya que si al empleado se le especifica las instrucciones apropiadas para el entendimiento de la estructura salarial variable y el método empleado en el cual podrá beneficiarse, este optara por la aceptación de las condiciones del ejercicio y por lo tanto su desempeño aumentará tratando de conseguir las metas solicitadas.

La intención en concreto de la remuneración variable es ser un soporte motivador para los empleados, por consiguiente, si estos aumentan su nivel productivo lo más probable es que exista proporcionalmente un aumento de las ventas o ingresos, se menciona dentro del contexto como factor probable porque todas las funciones operativas no son netamente dependientes del desempeño del

⁹CHIAVENATO – Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta edición. McGraw Hill. Capítulo 10 Compensación (Administración de Salarios). Pág. 411.

¹⁰CHIAVENATO – Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta edición. McGraw Hill. Capítulo 10 Compensación (Administración de Salarios). Pág. 414.

¹¹TOLO M. Rimsky. Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago de personal: Publicación México. McGraw Hill Interamericana editores. SA. De CV. 2005 P 538. Capítulo 5.

empleado, hay otras funciones alternas que no son determinantes para algunos de los sectores que laboran dentro de la empresa, documento de la remuneración por rendimiento “la distribución piramidal organizacional el cual hará parte el RPR debe ser consciente de quienes serán los que se verán acogidos a la estructura salarial, los cuales incluiría el sector directivo y ejecutivo o tendrá cabida toda el área operativa de la empresa”¹².

En la mayoría de las ocasiones se recomienda que exista inclusión directa por parte de todos los trabajadores que ocupan un espacio en las áreas de desempeño de las empresas para que así estos no se sientan discriminados respecto a los sectores con mayores oportunidades de crecimiento, causando desmotivación laboral, desinterés e incluso produzca la renuncia de empleados con condiciones empíricas y experiencia laboral en el cual estaba operando actualmente por falta de garantías y de crecimiento tanto laborales como científicas o morales.

Tipos de Modelos de retribución variable

Según los componentes del sistema de retribución variable e indicadores de control de Gestión.

Cuadro 1: Modalidades de Retribución Variable

MODALIDADES DE RETRIBUCIÓN VARIABLE	
MODELOS TRADICIONALES Bonos discrecionales Comisiones por ventas Primas de producción o actividad Primas basadas en la evaluación de rendimiento	CARACTERISTICAS Las consideramos como modelos tradicionales de remuneración variable.
MODELOS NOVEDOSOS Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales. Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos. Participación en los beneficios (Profit sharing) Participación en los objetivos (Goal sharing)	CARACTERISTICAS Construyen el núcleo de lo que nosotros consideramos modelos de remuneración variable que se adaptan y refuerzan los actuales modelos de organización.
Retribución variable a Largo plazo	Constituyen una de las tendencias más claras en cuanto a gestión política retributiva, escasamente representativas en nuestro país (Objetivos, acciones, etc.)

Fuente2: CUADRO MODALIDADES DE RETRIBUCION VARIABLE PDF (Sistema de retribución variable e indicadores de Gestión Pág. 69). Año 2005

¹²Oficina Internacional del Trabajo (OIT). La remuneración por rendimiento: Ginebra. Primera edición 1985 (Documento).

En el cuadro de Modalidades de Retribución Variable se encuentran dos modelos de retribución, los modelos tradicionales y novedosos, en el caso de los modelos tradicionales, los cuales han sido ejecutados anteriormente por diferentes empresas, se encuentran los tipos de remuneración percibida tales como: bonos discrecionales, comisiones por ventas, primas de producción y primas evaluadas por rendimiento.

En el caso de los modelos novedosos, los cuales se distinguen por ser modelos aplicados y adaptados para reforzar los actuales y su aplicación dentro de las distintas organizaciones, se encuentran tipos de compensación variable como: Incentivos basados en cumplimiento de objetivos individuales, colectivos, participación en los beneficios (Profit Sharing) y en los objetivos (Goal Sharing).

Cuadro 2: Descripción de las modalidades – Modelos Tradicionales

DESCRIPCION DE LAS MODALIDADES DE RETRIBUCION VARIABLE	
Modalidad	Definición
Bonos discrecionales	Se trata de percepciones salariales que se abonan de una vez, después de una contribución o resultado extraordinario, o por exceder de manera significativa a las expectativas de rendimiento, son discrecionales porque priori no existe ninguna fórmula o procedimiento que establezca las condiciones para que se genere este bonos. Es un sistema de corte paternalista que no permite comunicar adecuadamente hacia donde deben dirigirse los esfuerzos del empleado
Comisiones por ventas	Se trata de un incentivo basado en la distribución de un porcentaje del valor de las unidades vendidas en los puestos comerciales. En su concepción ortodoxa. La percepción variable se genera normalmente desde la primera unidad, es decir, no existe un umbral mínimo. Solo recomendables en el caso de representantes libres sin sueldo fijo o con uno simbólico.
Primas de producción por actividad	Se trata de una compensación variable, utilizada casi exclusivamente en puestos del área de producción, generada en función de las unidades producidas o procesadas, con unas cotas mínimas y máximas, establecida generalmente a partir de estudios de tiempos, que determinan los niveles de actividad esperados. No se adaptan a las necesidades actuales por diferentes motivos; incrementos de puesto indirectos de producción, aumento de la capacidad productiva de la maquinaria, no apoyan los actuales enfoques de la organización productiva (just in time, cero defectos, etc.)
Primas basadas en la evaluación del rendimiento	Son percepciones ligadas a un proceso más o menos subjetivo de evaluación del rendimiento. Es decir, la compensación está determinada por la puntuación obtenida mediante un sistema de apreciación del desempeño. Solo recomendable en aquellos colectivos en que es difícil encontrar indicadores objetivos de resultados.

Fuente3: CUADRO DE DESCRIPCION DE LAS MODALIDADES DE RETRIBUCION VARIABLE PDF (Sistema de retribución variable e indicadores de Gestión Pág. 69). Año 2005

La tabla de Descripción de las modalidades - Modelos Tradicionales muestra la definición técnica de cada una de las modalidades descritas dentro de los modelos tradicionales de retribución variable.

Cuadro 3: Descripción de las modalidades – Modelos Novedosos

NUEVAS MODALIDADES	
Modalidad	Definición
Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales	En estas modalidades la percepción monetaria se halla ligada al grado de cumplimiento de unos objetivos fijados, de cuyo cumplimiento es responsable de un individuo. Su aplicación exige, por tanto, la existencia previa de un modelo que relacione el grado de cumplimiento de los objetivos con la percepción económica.
Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos	Se trata de una variación de la modalidad anterior. Al igual que aquella, la percepción está ligada al grado de cumplimiento de unos objetivos previamente fijados. Pero en esta caso, la responsabilidad del cumplimiento y por tanto las recompensas vienen determinados por los resultados de un colectivo. Esta modalidad puede desglosarse en: objetivos de equipo, de división, de empresa o multinivel.
Participación en los beneficios (profit sharing)	Se trata de un incentivo colectivo basado en la participación de los empleados en un porcentaje de los beneficios de la empresa. Se diferencia de la modalidad de "incentivos sobre objetivos de empres" en que él se beneficio es un resultado que surge directamente de la contabilidad de la empresa, sin que sea necesaria la fijación previa de un hito de referencia, como es el objetivo.
Participación basados en objetivos (gain sharing)	Al igual que el anterior, es un incentivo colectivo basado en la participación de los empleados, pero no en los beneficios, sino en las mejoras de productividad colectiva obtenido respecto a unos estándares determinados.
Variable a largo plazo	En política retributiva, entendemos por retribución variable a largo plazo cualquier incentivo vinculado al rendimiento o a los resultados conseguidos en un periodo superior a un año. Entre las modalidades más utilizadas están: los basados en la consecución de objetivos plurianuales, las basadas en la consolidación de varios periodos con buenos resultados y las acciones de empresas en todos sus variante (stock options, phantom stock options, etc.)

Figura 4: CONTINUACIÓN DE CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE LAS MODALIDADES DE RETRIBUCION VARIABLE PDF (Sistema de retribución variable e indicadores de Gestión Pág. 70). Año 2005

La tabla de Descripción de las modalidades - Modelos Novedosos muestra la definición técnica de cada una de las modalidades descritas dentro de los modelos novedosos de retribución variable, cabe anotar que el modelo que se escogió para el desarrollo de la propuesta en la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS se encuentra dentro del Modelo novedoso dentro de la modalidad **Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos**.

La propuesta de remuneración variable implementada para la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS está construida bajo la modalidad **Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos**, por lo tanto es necesario explicar detalladamente todos los procesos concernientes al pago de la modalidad de incentivos.

A continuación se mostrarán las características mostradas para los incentivos referentes a la **Frecuencia de pago, Configuración de líneas salariales Incentivo – Rendimiento y Riesgos por sistemas de incentivos.**

Frecuencia de Pago a Incentivos

- Incentivos a corto plazo
- Incentivo a Largo plazo: Es utilizado en mayor proporción a los directivos, a través de la medición de criterios como: “rendimiento, incentivo y propiedad”, donde se radica la necesidad de que los empleados le interese el futuro de la empresa, el pago se ejecuta mediante acciones para con empleados y administrativos.

Mientras más alto sea el valor del cargo mayor será el plazo de pago del incentivo.

Dependencia de los pagos se muestra a través de estos factores:

- Nivel jerárquico del individuo o del grupo relacionado a recibir los incentivos
- Modificaciones del proceso
- Interrupción del trabajo
- Tiempo del ciclo de trabajo
- Calidad de insumos, materia prima y equipos
- Niveles de rotación y ausentismo laboral

Configuración de líneas salariales Incentivo-Rendimiento

- Línea recta con variación de pendientes
- Modificaciones progresivas o regresivas en proporción o curva de la línea

Riesgos por sistemas de incentivos

- Incapacidad en la preparación logística y soporte administrativo al sistema.
- Manipulación inadecuada de los registros: a través de adulteración o falsificación de documentos.
- Salud del trabajador: Por el interés de obtener mayor rendimiento que le genere confianza para obtener el incentivo, puede ser de igual forma contraproducente para los empleados y sus dificultades para ello es necesario el empleo de dispositivos de seguridad.

- Dificultades para superar el cambio producido por los cuales se ejecutara el nuevo pago de remuneración y que clase de métodos debe afrontar para superar los inconvenientes de aceptación de nuevos sistemas.

7.2. MARCO ESPACIAL O SITUACIONAL

La ciudad de Pereira se ha consolidado como el ojo del triángulo del café, es por así decirlo, la capital económica del eje cafetero (conformado por los departamentos de Quindío, Caldas y Risaralda). Un factor que hace a Pereira una ciudad determinante para la economía del país es su turismo “es que es el municipio núcleo del Área Metropolitana del Centro Occidente y se identifica como uno de los principales municipios cafeteros y comerciales del país, por lo cual cuenta con el aeropuerto internacional Matecaña, con una red de acceso por los departamentos de Caldas, Valle y Quindío, además cuenta con carreteras interdepartamentales como lo es la “Autopista del Café”¹³.

Lo anterior da una perspectiva amplia del potencial económico de la ciudad dentro del marco nacional, sumado a esto se encuentra a través de la página consultada sobre Pereira “La querendona trasnochadora y morena” “el creciente flujo turístico que ha presentado la región durante los últimos años, impulsando aún más el desarrollo y progreso del eje cafetero. Sobra aclarar que es de vital importancia aprovechar y administrar al máximo los recursos con que cuenta la región a nivel financiero y económico, para con ello obtener un mejor nivel competitivo en el mercado nacional e internacional”¹⁴.

A través de estudios e investigaciones consultados por el texto del sector servicios área metropolitana centro occidente, “podemos afirmar que el campo o sector de servicios de la ciudad de Pereira, presenta grandes falencias a nivel de gestión”, como se puede apreciar a continuación:

¹³INDEX turismos Pereira. Pereira. [En línea] [Consultado el 12 octubre de 2012]. Disponible en http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_turismo/destinos/pereira.html

¹⁴RESTREPO DE OCAMPOR, Luz Stella, FLOREZ DE TRUJILLO, María Helena, RUIZ TIBANA Myriam, Sector servicios, Área metropolitana centro occidente. Una mirada cuatro subsectores representativos.: Libro Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial

Tabla 1: Nivel de desarrollo de las áreas

AREA	PROMEDIO GESTION
Comercial	48,8%
Financiera	47,7%
Conocimiento	30,6%
Tecnológica	26,7%
Orientación humanística	49,0%
Orientación tecnocrática	14,6%
Orientación Planificadora	53,2%
Orientación hacia normas	33,4%

FIGURA 5: Nivel de desarrollo de las áreas. Resultados (Sector servicios área metropolitana centro accidente Pág. 105. Año 2011.

De la anterior información a simple vista se puede inferir que:

- Las organizaciones prestadoras de servicios con mayor gestión son las orientadas hacia la planificación y la toma de decisiones con un 53,2%, seguida de la orientación humanística con un 49% y en tercer lugar la comercial con un 48,8%.
- En gran medida el funcionamiento administrativo y gerencial se realiza de manera empírica, afectando así el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.
- Existen casos específicos en donde se evidencian fortalezas que pueden ser adoptadas por otros establecimientos del sector.

7.3. MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO

En lo concerniente al marco legal, cabe remitirnos al código sustantivo del trabajo pues en algunos de sus capítulos se instruye de manera muy amplia la normatividad que regula toda la temática salarial a nivel nacional. Muestra de ello es lo siguiente:

“ARTICULO 1°. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.”¹⁵

A continuación se presentan algunos artículos de los capítulos más relevantes dentro de lo concerniente a la remuneración salarial:

TITULO V. SALARIOS

CAPITULO I.

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 127. ELEMENTOS INTEGRANTES. Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

ARTICULO 128. PAGOS QUE NO CONSTITUYEN SALARIOS. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o

¹⁵ Código Sustantivo del trabajo. Diario oficial No. 27.622 del 7 Junio del 1951 compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905. (PDF Actualizado). Colombia.

contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

ARTICULO 129. SALARIO EN ESPECIE.

1. Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 <128> de esta ley.
2. El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará pericialmente, sin que pueda llegar a constituir y conformar más del cincuenta por ciento (50%) de la totalidad del salario.
3. No obstante, cuando un trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por el concepto de salario en especie no podrá exceder del treinta por ciento (30%).

ARTICULO 131. PROPINAS.

1. Las propinas que recibe el trabajador no constituye salario.
2. No puede pactarse como retribución del servicio prestado por el trabajador lo que éste reciba por propinas.

CAPITULO II.

SALARIO MINIMO

ARTICULO 145. DEFINICION. Salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural.¹⁶

¹⁶Código Sustantivo del trabajo. Diario oficial No. 27.622 del 7 Junio del 1951 compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905. (PDF Actualizado). Colombia

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La instauración del modelo de compensación salarial variable cuantitativo aplicado a la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS, tuvo una serie de criterios los cuales conllevaron a que la investigación se desarrollara de forma descriptiva, basados en los siguientes criterios:

- Efectos de causalidad directa sobre el funcionamiento operativo de las áreas específicas de las empresas de servicios que operan sin una estructura salarial solida de cualquier tipo, dentro de ese patrón se percibe la baja implementación de estructuras de remuneración variable de tipo cuantitativo, por lo cual el rendimiento de los empleados se verá limitado, además por la utilización de esquemas tradicionales de pago de remuneración salarial los cuales limitan las posibilidades de avance de los propios trabajadores en materia de intereses particulares.
- Se revisó el desempeño laboral de la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS respecto a sus áreas funcionales, los cuales indicaron las metas propuestas por la empresa y las ventas que se debían generar para la aplicación de la estructura. Este desempeño fue indicado a través de la implementación del modelo de compensación variable y la estructura financiera aplicada para la obtención y evaluación de resultados con el fin de acomodar el esquema compensatorio variable más conveniente.
- Se obtuvo una recopilación de información contenida en el esquema laboral de la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS para la evaluación e implementación del sistema de remuneración variable de tipo cuantitativo.

Método

La construcción del sistema de remuneración variable cuantitativo se desarrolló a través de dos métodos en particular: inductivo y analítico.

El método inductivo se incluyó porque a través de la investigación y la exploración de los sistemas de remuneración variable se procesó y se delimitó la técnica que se aplicó a través de la información proporcionada por el área estudiada aplicada en la empresa, y la ejecución e implementación del sistema salarial los cuales

arrojaron una serie de resultados que fueron sometidos a estudios comparados con la situación actual de la empresa evaluada.

El método analítico se aplicó dentro del análisis porque a través de la consecución de los resultados obtenidos por la propuesta de compensación variable se generó un símil o comparación entre las variables sometidas a investigación tanto en el rendimiento de los empleados en materia laboral respecto a la consecución de metas y el crecimiento inherente de la empresa.

9. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

9.1. RESEÑA HISTÓRICA NUEVAS TECNOLOGÍAS

Empresa creada en el año 2012 por un pequeño grupo de inversionistas, su Gerente General es el señor José Alexander Cardona Méndez. La organización tiene como objeto el desarrollo de software y aplicativos que cubran las necesidades del mercado tecnológico a nivel computacional dentro de la región del eje cafetero.

NUEVAS TECNOLOGÍAS brinda a sus clientes el servicio de administración de los aplicativos en la nube, además de ofrecer soporte técnico y contar con mesa de ayuda, ampliando de esta manera su portafolio de servicios que va desde la creación hasta la administración del software.

Es una empresa con proyección hacia el futuro, la cual dispone de alianzas estratégicas con diferentes entes y organizaciones como por ejemplo la Corporación IPFI, para quien desarrolla tecnologías y material didáctico para la enseñanza de niños con discapacidades y/o dificultades cognitivas, visuales y auditivas.

Entre sus más recientes proyectos se encuentra el desarrollo de una plataforma (SAFI) para uso de instituciones educativas, ya sean de carácter público o privadas, en donde en un solo software se interrelacionan y solucionan las necesidades de sus diferentes integrantes como docentes, directivos, estudiantes y padres de familia.

9.1.1. Información Competencia del mercado de la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS

Actualmente en la ciudad de Pereira se ubican 6 establecimientos relacionados directamente con la actividad económica ejercida por la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS (Desarrollo de software), quienes involucran programas de operación contable, administrativa, financiera en ámbitos como la creación de programas especializados para el manejo de inventarios, facturación, manejo de cartera y creación de clientes y proveedores, tesorería, etc.) Y otros componentes de programación con afinidad directa con la empresa.

A continuación se mencionan las empresas relacionadas:

AVANSIS: Fundada en 1994, se dedica a la comercialización del software administrativo denominado con el mismo nombre de la empresa ofreciendo programas especializados en manejo de inventarios, área contable, facturación, compras, manejo de cartera, proveedores, clientes, tesorería, nomina, presupuestos, etc.) Su principal fortaleza mencionada por la misma empresa es la actualización del programa en todos los módulos que lo comprenden haciendo las transacciones en tiempo real.

CASA DE SOFTWARE PROSOF: PROSOF se fundó inicialmente gracias a la iniciativa de FRISBY (Empresa productora y comercializadora de pollo) en función de elaborar herramientas para el mejoramiento de la entrega de domicilios en los puntos de venta. Desarrollaron el programa denominado PBP (Partner Business Prosof), el cual incluye a profesionales dedicados a otras funciones diferentes a los programas desarrollados para que estos se vinculen creando un nuevo servicio de asesoría.

APOLO INGENIERIA CASA DE SOFTWARE: Realiza operaciones de software contable, tributario y financiero, tecnificado como matriz en Windows, su principal función es convertir los procesos manuales en automáticos, involucrando al contador público para la toma de decisiones con la empresa.

GÉMINUS: Empresa que lleva en Colombia alrededor de 15 años, donde su principal función es el desarrollo de software a través de técnicas y modelos a nivel mundial a través del software de aplicación ERP Geminus Business Management.

XENCO S.A.: Especialista en software financiero, administrativo y comercial con certificación bajo la norma ISO 9001:2008.

OCEANIC CASA DE SOFTWARE: Brinda soporte a través de programas de distribución Cliente/Servidor con acceso a base de datos Oracle – SLQ Server.

9.1.2. Descripción situacional de los cargos actuales

La empresa cuenta con un personal de trabajo variable, puesto que el personal realiza funciones de acuerdo a la tendencia y/o salida de proyectos, por lo cual ellos son contratados por ejecución de tarea o proyecto, siendo estos libres de

cualquier jornada laboral ordinaria y excluidos por el momento de pagos a aportes parafiscales y prestaciones sociales, aunque la labor se realice a un término fijo sobre un periodo de tiempo determinado para el cumplimiento del servicio con el cliente.

Los horarios laborales son indefinidos, puesto que el empleador puede requerir los servicios de uno de sus funcionarios y estos deben acudir en el momento en que este lo indique.

El cargo del Gerente posee una remuneración variable puesto que este se beneficiaría de los ingresos netos generados por el desarrollo de cada proyecto ejecutado, por lo tanto es indeterminado conocer un monto base real, sin embargo estadísticamente se puede obtener información a través de la medición de tendencia central de los factores para determinar una media sobre el valor de los ingresos por proyectos y trasladarlos sobre una base mensual.

El valor de la remuneración para los coordinadores de la empresa, tanto el Coordinador de programación y desarrollo como el Coordinador creativo poseen un ingreso mensual semejante por lo tanto, el beneficio que estos reciben sobre el monto de su salario son los honorarios obtenidos por retribución de desempeño, capacidad y calidad en el momento de recepción y entrega del servicio.

El monto salarial que obtiene el personal del área de sistemas (Computacional) desarrollado en el departamento operativo, tales como los Diseñadores Gráficos y los Programadores computacionales y de sistemas es cercano al valor obtenido por los coordinadores, mostrando que no existe significativamente una representación salarial constituyente que diferencie el al área operativa con el área ejecutiva, incluyendo que estos reciben de igual forma honorarios.

La asistente de Gerencia apoya de forma activa a la fundación IPFI, siendo parte de la empresa como Licenciada en la misma fundación respecto a temas didácticos y pedagógicos.

Salarios devengados - cargos actuales empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS

Existen factores para evaluar dicha funcionalidad de cada cargo, el cual dentro del análisis realizado debido a la información obtenida por la empresa se extrajeron una cantidad de factores que segregan una determinada cantidad de subfactores distribuidos de esta forma.

Los salarios que han devengado desde el año 2012 hasta el momento han sido constantes, el único aumento salarial que ha enfrentado, ha sido directamente por el incremento de la remuneración base anual.

Los montos salariales para el personal de la empresa NUEVAS TECNOLOGIAS en el año 2013 se han distribuido de la siguiente forma:

- **Gerente**

Salario: \$ 2'000.000 (Salario estimado, varía dependiendo de la utilidad neta que se genere después de la discriminación de costos, gastos amortizaciones, depreciaciones, etc.)

- **Coordinador de Programación y desarrollo**
- **Coordinador Creativo**

Salario: \$ 850.000 (Salarios equivalente para los cargos pertenecientes al personal ejecutivo)

- **Programador computacional y sistemas**
- **Diseñador Gráfico**

Salario: \$ 780.000 (Salarios equivalente para los cargos pertenecientes al personal operativo)

- **Asistente de Gerencia**

Salario: \$ 589.500 (SMMLV para el año 2013)

9.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA NUEVAS TECNOLOGÍAS

Se optó por construir el direccionamiento estratégico puesto que la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS no contaba con una estructura que enfocara y aterrizará de forma precisa la razón de ser de la organización (Por qué y Para qué), con esta herramienta se identificó las intenciones reales, principios éticos, deberes sociales y la proyección esperada por parte de la empresa a mediano plazo.

9.2.1. Misión

Brindar al cliente soluciones informáticas mediante estructuras de programación de acuerdo a sus necesidades, contando con el equipo y especialistas capacitados en el diseño, cumplimiento y desarrollo de software en específico.

9.2.2. Visión

Consolidar la empresa en el eje cafetero en materia del desarrollo de software, mediante la realización de programas con altos estándares de calidad y servicio de soporte lo suficientemente capacitado para atender todas las solicitudes.

9.2.3. Valores

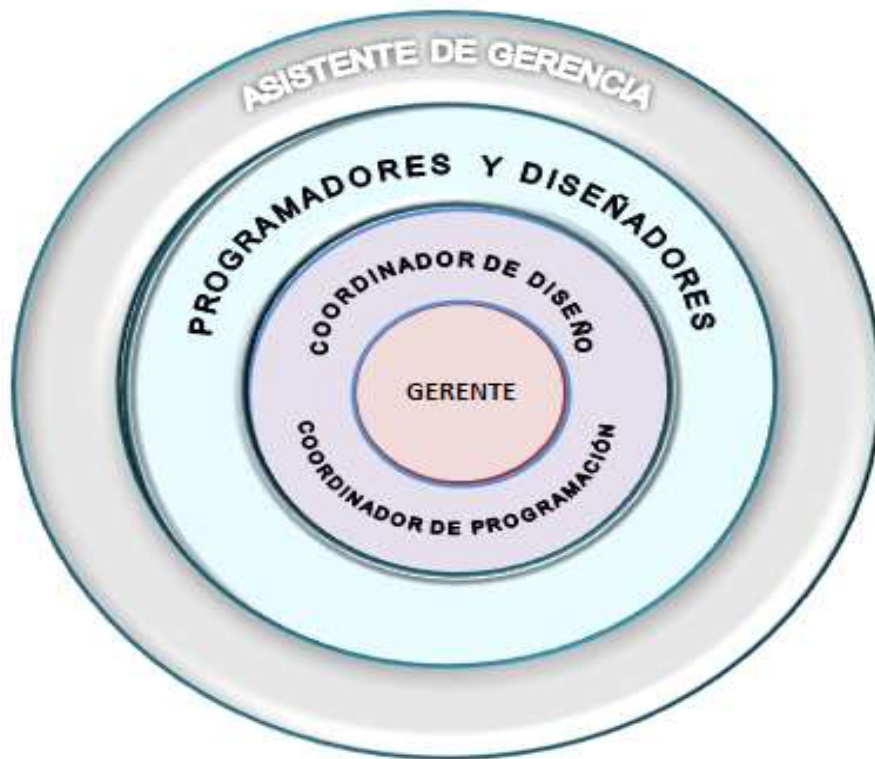
Compromiso: NUEVAS TECNOLOGIAS, se compromete con el cumplimiento de todas las obligaciones y solicitudes requeridas para el desarrollo de software y sistemas de codificación, según las características, parámetros y tiempo indicado.

Sinceridad: NUEVAS TECNOLOGIAS atiende todos los parámetros indicados por el cliente, resolviendo las problemáticas que se presenten y mencionando en todo momento las dificultades que se muestran para que el cliente este totalmente enterado de todo el proceso que se ejecutó para el cumplimiento del servicio.

9.3. ORGANIGRAMA

El organigrama para la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS se diseñó de forma circular, ya que su estructura es simple, dispone de pocos cargos y además facilita la comunicación dentro de la organización pues las actividades de todos sus integrantes están fuertemente relacionadas entre sí.

Figura 2: Organigrama NUEVAS TECNOLOGÍAS



El organigrama está compuesto mediante la siguiente estructura:

Área Gerencial: Se encarga de todo el manejo organizacional y direccional de la empresa, puesto que este orienta hacia la consecución de resultados y la obtención y revisión de los mismos.

Cargos: Gerente General

Área ejecutiva (administrativa): Se encarga de administrar y apoyar en la elaboración de los planes creativos y de desarrollo de plataformas al personal operativo, fijando metas y objetivos esperados en el diseño de los programas solicitados por el cliente, a su vez en la orientación dada al personal operativo.

Cargos: Coordinador de Programación y desarrollo de software y coordinador de diseño gráfico.

Área operativa: Se encarga de la ejecución y/o elaboración del programa a través de los formatos, macroestructuras, lenguajes de programación utilizados y las técnicas en cuanto a diseño de la plataforma para ser entregadas con los estándares de calidad más altos y según las características solicitadas por el cliente.

Cargos: Programador computacional y de sistemas y Diseñador Gráfico, Asistente de Gerencia).

9.4. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los componentes organizacionales para desarrollar la propuesta salarial se enfocó en una serie de parámetros que a través de la evaluación de criterios podían arrojar resultados con mayor exactitud y por conocimiento de la aplicabilidad de las funciones y obligaciones de la empresa con los empleados.

Para ello se desarrolló el Manual de Funciones, de Procesos y Procedimientos, los cuales la empresa no tenía. A través de los parámetros de evaluación se busca darle un sentido lógico y funcional de sus trabajadores.

Dentro del Manual de funciones se tuvo en cuenta una serie de criterios, tales como: Identificación del cargo, objetivo, funciones del cargo y la descripción de cargos enfocados en la resolución de los factores evaluados:

Requisitos intelectuales:

- Habilidades y Aptitudes (Educación, experiencia, Fluidez verbal y escrita, creatividad e innovación, servicio al cliente, Manejo de equipo y programación computacional)
- Responsabilidad de las operaciones (Información)

Responsabilidades aplicadas:

- Rendimiento, perfil y supervisión laboral (Dirección de personal, elaboración de informes, adaptación a cambios del entorno).

Condiciones de trabajo:

- Esfuerzo (Mental y Visual)

9.4.1. Descripción Manual de Funciones empresa NUEVAS TECNOLOGIAS

Los manuales de funciones fueron elaborados para cada uno de los empleados de la empresa, sin embargo en aras de depurar información que no sea la razón principal del desarrollo del proyecto, se optó por dejar como base el del Gerente como un esquema que muestre las características y parámetros que se siguieron para ejecutar dicho manual.

El manual de funciones completo lo pueden ver en el documento **(Anexo A)** del proyecto para mayor comprensión y entendimiento de los parámetros.

Para efectos de depuración del proyecto se mostrará de forma descriptiva y explicativa el manual de funciones para el Gerente general, los demás cargos se podrán visualizar en el **(Anexo A)** del proyecto.

9.4.2. Manual de Funciones (Ejemplificación: Gerente)

	NUEVAS TECNOLOGIAS	Página
	MANUAL DE FUNCIONES DIRECCIÓN GENERAL	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: Gerente 2. ÁREA: Dirección General 3. CARGO AL CUAL REPORTA: Ninguno 4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN: Coordinador de Programación y Desarrollo, Coordinador creativo. 5. NÚMERO DE CARGOS CON LA MISMA DENOMINACIÓN DENTRO DEL ÁREA: 0 		
II. OBJETIVO		
Ejecutar las actividades administrativas necesarias para la organización, estructurar las estrategias, proyecciones requeridas para el manejo de los servicios ofrecidos para el desarrollo de software.		
III. FUNCIONES DEL CARGO		
Actividades	Resultado	Procedimientos que involucra
Analizar las variables y/o factores para programación de horarios	Análisis de las variables y/o factores y los horarios de ejecución.	Establecimiento de objetivos
Enviar a los coordinadores el tipo de sistema y/o formato del programa según las necesidades requeridas por el cliente	Ejecución del formato del programa diseñado por los coordinadores.	Recepción con los proveedores. y contratación de personal
Determinar con los coordinadores el tiempo requerido para la ejecución del programa solicitado y los parámetros para realizarlo como un programa de prueba.	Realización del formato del programa de prueba para ser suministrado al cliente para su posterior revisión	Establecimiento de objetivos
Determinar criterios de aprobación o desaprobación según las exigencias del cliente para el desarrollo del programa.	Aprobar o desaprobar los resultados obtenidos del programa realizado.	Evaluación de proyectos
Implementar estrategias de mercadeo para la captación y el interés del sector demandante en el mercado.	Resultados obtenidos de las estrategias ejecutadas para aumentar la captación de clientes y la capacidad observada	Plan estratégico de venta.
Plantear portafolios de servicios para la captación de nuevos nichos de mercado	Ejecución de portafolios de servicios requeridos	Plan estratégico de venta.
Asistir y recepcionar la información entregada por los clientes acerca del funcionamiento y el empleo de los programas	Solución de los estados presentados por los clientes.	Atención al cliente

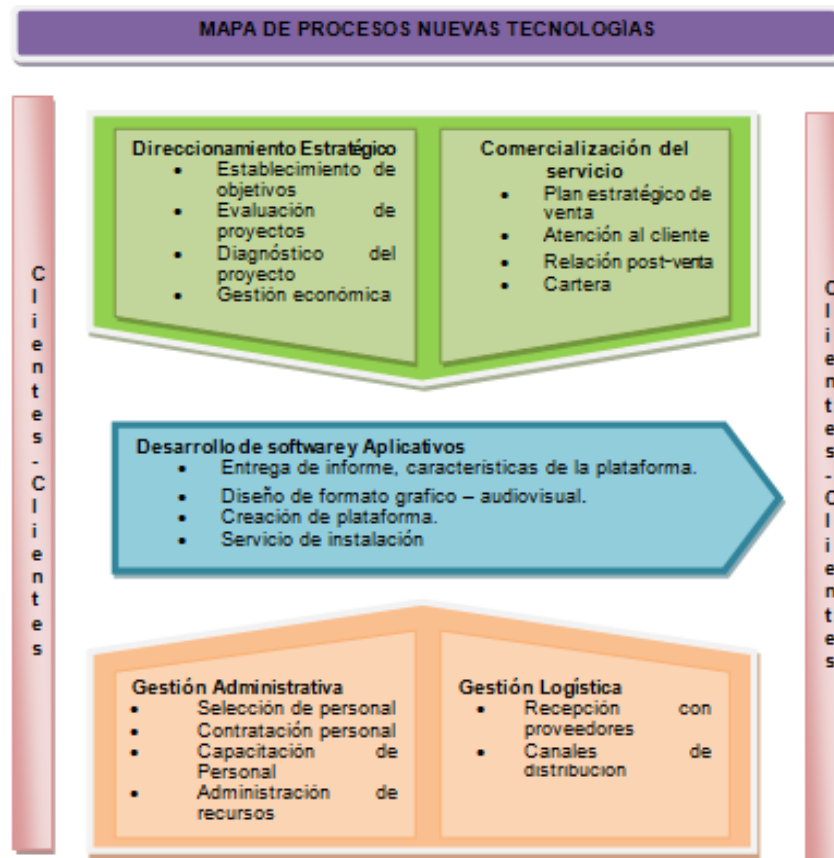
Ejecutar Pronósticos de proyectos a establecer sobre determinado periodo de tiempo.	Pronostico promedio desarrollado.	Administración de recursos.
Revisar los informes de los resultados obtenidos según el tiempo de evaluación periódico por la empresa	Decisión tomada o acción correctiva implementada a partir del análisis del pronóstico	Administración de recursos.
Implementación del plan estratégico con las acciones correctivas	Plan estratégico Implementado con las acciones correctivas	Evaluación y diagnóstico del proyecto.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS										
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO										
DIA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO				CÓDIGO			
			GERENTE							
DEPARTAMENTO					SECCIÓN					
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE					ELABORADO POR					
Ninguno										
ESPECIFICACIONES DEL CARGO										
FACTORES		SUBFACTORES			GRADOS					ESPECIFICACIONES
Req. Intelectuales					1	2	3	4	5	
HABILIDADES Y APTITUDES	Educación						X		Estudios superiores - especialización	
	Experiencia						X		Mínimo 3 años	
	Fluidez verbal y escrita							X	Realización de comités	
	Creatividad e innovación							X	Capacidad resolutoria de problemas	
	Servicio al cliente							X	Brindar un servicio con calidad humana al cliente	
	Manejo de eq y prog. Computación							X	Revisor de desempeño sistemático	
RESPONSABILIDAD DE LAS OPERACIONES	Por información							X	Maneja informes macro de la empresa	
Resp. Implicadas										
RENDIMIENTO PERFIL Y SUPERVISACIÓN LABORAL	Dirección del personal						X		Manejo y direccionamiento de personal	
	Elaboración de informes							X	Desarrollo y análisis de informes	
	Adaptación a cambios del entorno						X		Modificaciones técnicas según necesidades de mercado	
Condiciones de trabajo										
ESFUERZO	Mental						X		Requiere altos procesos cognitivos	
	Visual						X		Uso permanente de equipos de computo	

9.5. MAPA DE PROCESOS

Teniendo en cuenta los cargos de la empresa y los parámetros para el diseño de los manuales de procesos y procedimientos se procedió a realizar el mapa de procesos de la organización el cual el enfoque prioriza al cliente y están enfocados en los mismos, de igual modo se aprecian los diferentes tipos de procesos dependiendo de su función, los gerenciales, misionales y los de apoyo.

Figura 3: Mapa de Procesos NUEVAS TECNOLOGIAS



Parámetros Manuales de Procesos y Procedimientos

El manual de procesos y procedimientos fue elaborado, ya que la empresa no cuenta en el momento con uno. Era fundamental diseñar dicho manual pues este tipo de criterios ubica tanto las actividades como los procesos que debe realizar la empresa para la entrega del servicio respectivo al campo directivo, ejecutivo y operativo.

Se seleccionó una serie de parámetros, categorizados de la siguiente forma:

PROCESO ESTRATÉGICO:

- I. Direccionamiento estratégico

PROCEDIMIENTOS:

- a. Establecimiento de objetivos
- b. Evaluación de proyectos
- c. Diagnóstico del Proyecto
- d. Gestión económica

PROCESO ESTRATÉGICO

- II. Comercialización del servicio

PROCEDIMIENTOS:

- a. Plan estratégico de ventas
- b. Atención al cliente
- c. Relación Post-venta
- d. Cartera

PROCESO TÁCTICO O MISIONAL

- I. Desarrollo del Software y aplicativo

PROCEDIMIENTOS:

- a. Entrega de informe, características de la plataforma
- b. Diseño de formato grafico-audiovisual
- c. Creación de plataforma
- d. Servicio de instalación

PROCESO DE APOYO:

- I. Gestión administrativa
 - a. Selección de personal
 - b. Contratación de personal
 - c. Capacitación de personal
 - d. Administración de recursos

PROCESO DE APOYO:

- II. Gestión logística
 - a. Recepción con proveedores
 - b. Canales de distribución

En el proyecto se incluyó la información de un proceso según la clasificación de cada uno de estas, para evitar la densidad informativa, siendo estos solo parámetros de soporte en la investigación.

Los procesos que fueron colocados como muestra dentro del proyecto son:

PROCESO ESTRATEGICO: Direccionamiento Estratégico.

PROCESO TÁCTICO O MISIONAL: Desarrollo del software y aplicativos

PROCESO DE APOYO: Gestión administrativa.

Nota: Cabe resaltar que los formatos restantes, tanto para el manual de procesos como para el de procedimientos fueron colocados en el **(Anexo B)** del proyecto para mayor comprensión y entendimiento de los parámetros.

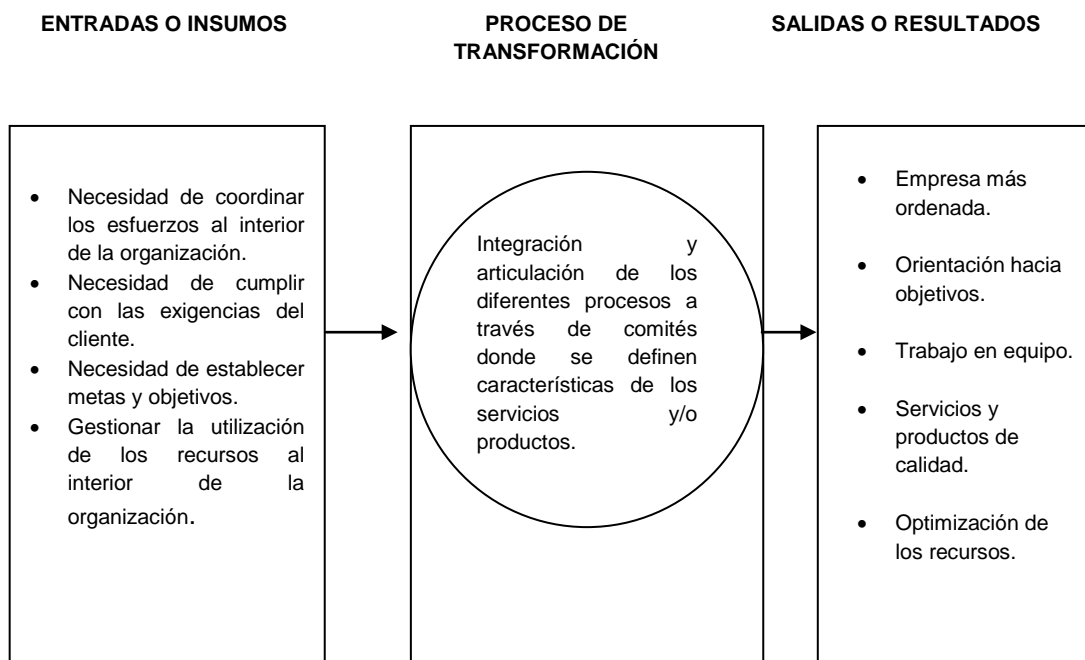
9.5.1. Manual de Procesos (Ejemplificación) Proceso estratégico: Dirección. Estratégica

	NUEVAS TECNOLOGÍAS	
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE SISTEMAS-COMPUTACIONAL	Código:

<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1. NOMBRE DEL PROCESO: Direccionamiento estratégico</p> <p>1.2. AREA TITULAR: Dirección General</p> <p>1.3. OBJETIVOS: Dar las directrices económicas, técnicas y estratégicas que regirán el futuro y la orientación de la organización dentro del mercado cambiante.</p> <p>1.4. RESULTADOS ESPERADOS: Reconocimiento y crecimiento de la organización dentro del mercado regional de las tecnologías.</p> <p>1.5. LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Necesidad de Coordinar y direccionar los esfuerzos realizados al interior de la organización hacia un mismo objetivo</p> <p>PUNTO FINAL: Consolidación de los esfuerzos y procesos dentro de la organización.</p> <p>1.6. FORMATOS O IMPRESOS: Actas de comités realizados, Contrato de servicios.</p> <p>1.7. VALOR AGREGADO: Interacción de las diferentes áreas de la organización para la toma de decisiones, haciendo que cada colaborador se sienta parte de la empresa.</p> <p>1.8. RIESGOS: Poca claridad en la información suministrada verticalmente, desconocimiento del mercado.</p> <p>1.9. CONTROLES EJERCIDOS: Directrices sobre cambios y reformas a software.</p> <p>1.10. TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Es permanente.</p> <p>1.11. MARCO LEGAL:</p>

NUEVAS TECNOLOGÍAS	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE GERENCIA	Código:
-------------------------------	---------------------------------------------------------------------	----------------

Descripción General del Proceso



Descripción específica del proceso.

Direccionamiento Estratégico				Código:	
No. orden	Procedimiento	Proceso responsable	Responsable	Tiempo Estimado	Usuarios
1	Establecimiento de objetivos	Direccionamiento estratégico	Gerente	Permanente	NUEVAS TECNOLOGÍAS
2	Evaluación de proyectos	Direccionamiento estratégico	Gerente- Coordinadores	2 Horas	Cliente
3	Diagnóstico del proyecto	Direccionamiento estratégico	Gerente- Coordinadores	1 Hora	Coordinadores
4	Gestión económica	Direccionamiento estratégico	Gerente	Permanente	NUEVAS TECNOLOGÍAS

9.5.2. Procesos misionales: Desarrollo del software y aplicativos

	NUEVAS TECNOLOGIAS	
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE DIRECCIÓN GENERAL	Código:

3. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

3.1. NOMBRE DEL PROCESO: Desarrollo del software y aplicativos.

3.2. AREA TITULAR: Dirección General

3.3. OBJETIVOS: Participar en proyectos para la creación de plataformas y/o programas codificados mediante lenguajes de programación requeridos por el cliente.

3.4. RESULTADOS ESPERADOS: Elaboración de programas con las especificaciones y aplicaciones necesarias para el cumplimiento del servicio con el cliente.

3.5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Revisión de parámetros para el desarrollo técnico-operativo de las plataformas y/o programas

PUNTO FINAL: Informe final del proyecto elaborado con las especificaciones empleadas por los entes operativos (Programadores, Diseño gráfico, etc.).

3.6. FORMATOS O IMPRESOS: Fichas técnicas con los documentos que informan las características del formato, programa o plataforma diseñada en cada uno de los proyectos.

3.7. VALOR AGREGADO: Diseño de programa y/o plataforma con el lenguaje de programación más adecuado según el arquetipo de servicio solicitado por el cliente.

3.8. RIESGOS: La información suministrada por los funcionarios operativos (Programadores, Diseñadores gráficos) pueden tener problemas técnicos o vacíos informativos.

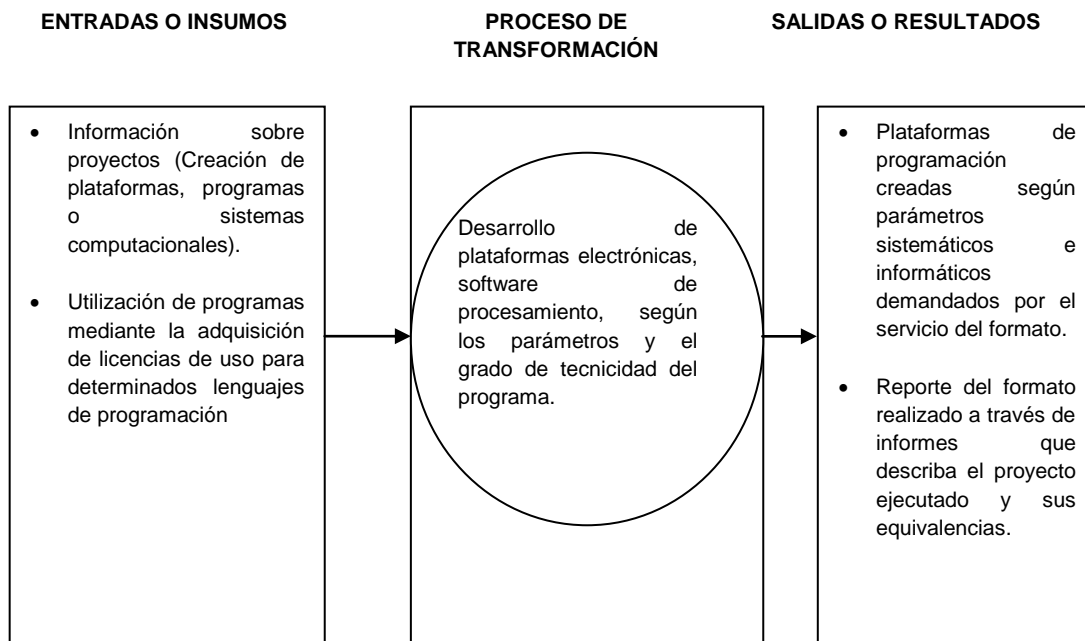
3.9. CONTROLES EJERCIDOS: Revisión y control de información suministrada por el área operativa para avanzar con el proceso de ejecución del servicio.

3.10. TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Depende del tipo de programa, plataforma y/o formato que se requiera desarrollar y al equipo o material en el cual se deba incorporar. (Variable).

3.11. MARCO LEGAL:

NUEVAS TECNOLOGÍAS	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE DIRECCIÓN GENERAL	Código:
-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	----------------

Descripción General del Proceso



Descripción específica del proceso

DESARROLLO DEL SOFTWARE Y APLICATIVOS				Código:	
No. Orden	Procedimiento	Proceso responsable	Responsable	Tiempo estimado	Usuarios
1	Entrega de informe, características de plataforma	Dirección de programación y desarrollo	Coordinador de programación y desarrollo	48 horas	Gerencia
2	Diseño de formato gráfico - audiovisual	Dirección Creativa	Coordinador creativo	Variable	Coordinador Creativo
3	Creación de plataforma	Dirección de programación y desarrollo Dirección Creativa	Programadores Diseñador Gráfico	Variable	Coordinador de programación y desarrollo
4	Servicio de Instalación	Dirección de programación y desarrollo	Programadores	2 horas	Cliente

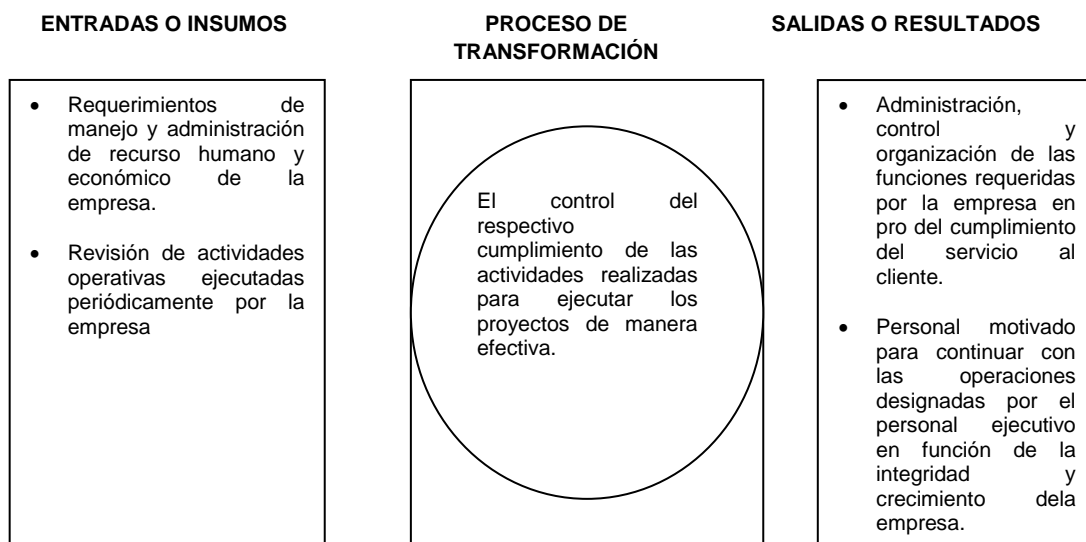
9.5.3. Procesos de apoyo: Gestión administrativa

	NUEVAS TECNOLOGIAS	
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE DIRECCIÓN GENERAL	Código:

<p>4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>4.1. NOMBRE DEL PROCESO: Gestión administrativa.</p> <p>4.2. AREA TITULAR: Dirección General</p> <p>4.3. OBJETIVOS: Administrar y controlar las funciones operativas y ejecutivas de la empresa manteniendo en orden todas las áreas que comunican directamente el servicio al cliente.</p> <p>4.4. RESULTADOS ESPERADOS: Procesos de control laboral y funcional adecuados en cada área manteniendo un ambiente laboral propositivo y apropiado para el cumplimiento de los requerimientos exigidos por el cliente.</p> <p>4.5. LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Revisión del desempeño laboral en cada área y el cumplimiento de todas las actividades asociadas con los funcionarios de la empresa y el cliente</p> <p>PUNTO FINAL: Control y planeación de metas para el mejoramiento continuo de las actividades constituyentes a la empresa en pro de la calidad del servicio.</p> <p>4.6. FORMATOS O IMPRESOS: Reportes e informes operativos y/o funcionales por parte de los colaboradores de las distintas áreas de la empresa para el reconocimiento de sus funciones.</p> <p>4.7. VALOR AGREGADO: Gestión laboral para incorporación de personal en propiedad en la empresa, por lo cual es dependiente de su rendimiento y su desempeño profesional.</p> <p>4.8. RIESGOS: Utilización de personal inadecuado para el cumplimiento de las funciones ejecutivas y operativas de la empresa, además de la inconsistencia en el cumplimiento de los horarios para la realización de las actividades requeridas.</p> <p>4.9. CONTROLES EJERCIDOS: Control y selección de personal adecuado y con el suficiente grado ético y moral exigido por la función</p> <p>4.10. TIEMPO TOTAL EMPLEADO: El periodo normal en cuanto a planeación y administración del recurso humano y económico sería mensual, pero debido a que la empresa realiza servicios por proyectos, el periodo de tiempo de actividad es variable.</p>

NUEVAS TECNOLOGÍAS	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE DIRECCIÓN GENERAL	Código:
-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	----------------

Descripción General del proceso



Descripción específica del proceso

GESTIÓN ADMINISTRATIVA				Código:	
No. Orden	Procedimiento	Proceso responsable	Responsable	Tiempo estimado	Usuarios
1	Selección de personal	Dirección General Dirección de Programación y desarrollo Dirección Creativa	Gerente Coordinador de programación y desarrollo Coordinador creativo	10 días	Empleado potencial
2	Contratación de personal	Dirección General Dirección de Programación y desarrollo Dirección Creativa	Gerente Coordinador de programación y desarrollo Coordinador creativo	5 días	Empleado
3	Capacitación de personal	Dirección General Dirección de Programación y desarrollo Dirección Creativa	Gerente Coordinador de programación y desarrollo Coordinador creativo	30 días	Empleo
4	Administración de recursos	Dirección General	Gerente	Variable	Gerente

9.6. MÉTODO DE EVALUACIÓN DE CARGOS CUANTITATIVO UTILIZADO PARA LA EMPRESA NUEVAS TECNOLOGÍAS

El **método de valoración por puntos** fue el método **cuantitativo** seleccionado pues este le permite a las empresas pequeñas como en este caso NUEVAS TECNOLOGÍAS evaluar de una forma práctica y con mayor precisión salarios con montos similares o iguales, además es adecuado para empresas con pocos cargos pues su aplicación permite distribuir los salarios a través de una regresión lineal de tal forma que sus valores sean lineales y con la mayor correlación posible.

Selección y descripción de factores de evaluación para la aplicación del método de valoración por puntos

La selección de factores para la ponderación de los cargos se ajustó a todas las actividades que deben cumplir cada uno de ellos, considerando la distribución de los cargos y el tipo de cargos que se clasifican en dicha evaluación.

La cantidad de factores escogidos fueron los fundamentales y apropiados para la evaluación, conociendo que la selección de factores en la mayoría de los casos es un tópico generalizado debido a los diseños desarrollados por los diferentes teóricos quienes divergen en la clasificación de factores.

La cantidad de subfactores para cada factor si manejó una variabilidad considerable ya que es dependiente de la actividad económica desarrollada por la empresa, en este caso para la empresa NUEVAS TECNOLOGIAS aplico 12 subfactores, los cuales se consideraron los fundamentales para la evaluación del desempeño laboral por cada tipo de cargo asumido dentro del parámetro evaluativo y la reestructuración salarial.

Los factores y subfactores de evaluación para conocer la carga laboral real y el nivel del desempeño que debe realizar cada empleado en la aplicación de sus funciones ocupadas en cada cargo, fueron asumidos a través del siguiente criterio:

Cuadro 4: Categorías de factores de evaluación

Categorías	Factores	Subfactores
Requisitos intelectuales	Habilidades y aptitudes	Educación
		Experiencia
		Fluidez verbal y escrita
		Creatividad e innovación
		Servicio al cliente
		Manejo de equipo y programación computacional
Responsabilidades implicadas	Rendimiento, Perfil y supervisión laboral	Dirección de personal
		Elaboración de informes
		Adaptación a cambios del entorno.
	Responsabilidad de las operaciones	Por información
Condiciones de trabajo	Esfuerzo	Mental
		Visual

En las tablas mostradas anteriormente se tuvo en cuenta las categorías junto a los subfactores que eran determinantes para la aplicación de las funciones dedicadas a la creación de plataformas y programas computacionales diseñados por la empresa NUEVAS TECNOLOGIAS, para ello se tomaron subfactores de evaluación en materia de aptitudes técnicas que debe tener cualquier persona natural o jurídica que desee ingresar al cargo dispuesto por la compañía.

Cuadro 5: Definición de factores de Valoración

DEFINICIÓN DE FACTORES DE VALORACIÓN
FACTORES
Requisitos intelectuales
Habilidades y aptitudes
Responsabilidad de las operaciones
Responsabilidades implicadas
Rendimiento, perfil y supervisión laboral
Condiciones de trabajo
Esfuerzo

En esta tabla se ubican la clasificación de los factores de valoración que se tuvieron en cuenta para la elaboración de la propuesta.

Tabla 2: Ponderación de factores de Valoración

FACTORES	PONDERACIÓN
Requisitos intelectuales	
1. Habilidades y aptitudes	60
2. Responsabilidad de las operaciones	10
Responsabilidades implicadas	
3. Rendimiento, perfil y supervisión laboral	20
Condiciones de trabajo	
4. Esfuerzo	10
Total	100

En la tabla de factores de ponderación, se le dio valor porcentual al grado de importancia que tenía cada factor, para el caso de la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS el 60% de relevancia en materia de capacidades con las que debe contar el funcionario se encuentra en el factor de **Habilidades y aptitudes**, para el caso de los demás factores, estos están distribuidos linealmente por el 10% o por el 20% como es el caso de **Rendimiento, perfil y supervisión laboral**.

Aplicación de progresión geométrica

La selección de la progresión geométrica para la asignación de la puntuación máxima de los valores dados por el método de valoración parece indicada para esta evaluación puesto que la progresión geométrica se utiliza para el diseño de curvas salariales, al contrario de la aritmética quien se enfoca en rectas salariales donde no muestran un coeficiente de correlación lo suficientemente alto respecto a los factores de remuneración menos equilibrados para la estructura salarial , lo cual dificulta un ajuste con mayor exactitud.

9.7. ASIGNACIÓN DE ESCALA DE VALORACIÓN POR PUNTOS

La tabla de asignación aplicada para el método de valoración por puntos muestra cómo se distribuyeron los factores junto a cada subfactor y el porcentaje, indicando el grado de importancia de dichos subfactores para la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS, para la propuesta realizada se encontró que los subfactores con mayor relevancia es el **Manejo de equipo y programación computacional** con un 20%, seguida por la **creatividad e innovación, experiencia, información y adaptación a cambios del entorno** todas con un 10%.

Tabla 3: Porcentaje de subfactores Valoración por puntos

FACTORES	%	SUBFACTORES	%
HABILIDADES Y APTITUDES	60%	Educación	8%
		Experiencia	10%
		Fluidez verbal y escrita	4%
		Creatividad e innovación	10%
		Servicio al cliente	8%
		Manejo de eq y prog. Computación	20%
RESPONSABILIDAD DE LAS OPERACIONES	10%	Por información	10%
RENDIMIENTO PERFIL Y SUPERVISACIÓN LABORAL	20%	Dirección del personal	5%
		Elaboración de informes	5%
		Adaptación a cambios del entorno	10%
ESFUERZO	10%	Mental	5%
		Visual	5%

El 40% restante se distribuyeron entre ellas, cabe resaltar que el Factor con mayor peso e importancia para la aplicación de las funciones se encuentra en el factor de **Habilidades y aptitudes** con un 60% distribuido en 6 subfactores, llegando a la conclusión que el rendimiento de la empresa depende primordialmente de las capacidades que debe poseer el empleado en el diseño, construcción, creatividad, versatilidad y montaje de plataformas de programación para los clientes que requieren el servicio de programas computacionales de cualquier tipo.

Tabla 4: Escalas de Puntuación Factores NUEVAS TECNOLOGIAS

FACTORES	SUBFACTORES	SUBTOTAL	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E
Requisitos intelectuales							
HABILIDADES Y APTITUDES	Educación	8	8	16	32	64	128
	Experiencia	10	10	20	40	80	160
	Fluidez verbal y escrita	4	4	8	16	32	64
	Creatividad e innovación	10	10	20	40	80	160
	Servicio al cliente	8	8	16	32	64	128
	Manejo de eq y prog. Computación	20	20	40	80	160	320
RESPONSABILIDAD DE LAS OPERACIONES	Por información	10	10	20	40	80	160
Responsabilidades implicadas							
RENDIMIENTO PERFIL Y SUPERVISACIÓN LABORAL	Dirección del personal	5	5	10	20	40	80
	Elaboración de informes	5	5	10	20	40	80
	Adaptación a cambios del entorno	10	10	20	40	80	160
Condiciones de trabajo							
ESFUERZO	Mental	5	5	10	20	40	80
	Visual	5	5	10	20	40	80
TOTAL		100	100	200	400	800	1600

Los puntajes de cada factor indica su nivel de importancia, el factor que más porcentaje posea mostrará su relevancia, dentro de los factores se ramificaron los subfactores, los cuales poseen una fracción del porcentaje del factor, de igual forma los subfactores que mayor porcentaje tuvieron fueron los más influyentes para cada caso.

Los puntajes variarían de acuerdo al porcentaje de relevancia que indique el subfactor dentro de la misma progresión.

Para efectos de depuración se mostrarán las asignaciones de algunos de los puntajes como factores de muestra, los cuales se clasificaron de la siguiente forma:

Factor: Habilidades y aptitudes

Subfactores: Servicio al cliente, Manejo de equipo y programación computacional

Factor: Responsabilidad de las operaciones

Subfactor: Por información.

Factor: Rendimiento, perfil y supervisión laboral

Subfactor: Adaptación a cambios en el entorno

Factor: Esfuerzo

Subfactor: Visual

Nota: Los puntajes para los restantes subfactores fueron colocados en el **(Anexo C)** para efectos de depuración y menor densidad en el contenido del proyecto.

Tabla 5: Servicio al cliente

SERVICIO AL CLIENTE 8%		
Este factor mide la capacidad para interactuar y apoyar al cliente frente al servicio que desea que este le sea prestado.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	Sin interacción directa con el cliente	8
B	Poca interacción directa con el cliente	16
C	Interacción básica con el cliente	32
D	Interacción directa con el cliente, atención y soporte	64
E	Altos niveles de interacción con el cliente para resolución de negociaciones	128

El subfactor del servicio al cliente se mostró con un 8% de participación en la aplicación de las actividades de la empresa.

Tabla 6: Manejo de equipo y programación computacional

MANEJO DE EQUIPO Y PROGRAMACIÓN COMPUTACIONAL 20%		
Este factor mide la capacidad para desarrollar plataformas de programación sistemática y computacional a través de la utilización de lenguajes de programación y niveles de calidad.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	Desconocimiento del manejo de equipos sistemáticos y computacionales	20
B	Reducido conocimiento en el empleo de programas sistemáticos	40
C	Desarrollo de procesos sistemáticos y de programación	80
D	Desarrollo de software de programación con lenguajes variados	160
E	Diseño técnico y especializado de programas complejos de aplicabilidad.	320

El subfactor Manejo de equipo y programación computacional posee una participación del 20% sobre el grado de importancia total para la aplicación de las actividades y el cumplimiento de servicio por parte de la empresa.

Tabla 7: Información

INFORMACIÓN 10%		
Este factor mide la capacidad para recopilar y sistematizar la información brindada debido a todos los procesos los cuales implican el desarrollo del servicio.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	No requiere captación o recepción de información	10
B	Volumen bajo de información	20
C	Recepción de reportes e informes	40
D	Evaluación y entrega de información	80
E	Seguridad y protección especializada de información de la entidad.	160

El subfactor información tiene una participación del 10%, porcentaje asignado debido a la importancia que posee la clasificación y el adecuado manejo de la información suministrada por los clientes para el desarrollo de las plataformas de programación.

Tabla 8: Adaptación a cambios del entorno

ADAPTACIÓN A CAMBIOS DEL ENTORNO 10%		
Este factor mide la capacidad para adherirse a las modificaciones requeridas por el mercado y el mismo entorno tecnológico de las actividades económicas de la empresa.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no requiere cambios de índole operacional	10
B	El cargo cumple funciones específicas, en ocasiones sufre modificaciones	20
C	El cargo desarrolla actividades que continuamente cambia su operabilidad	40
D	El cargo participa en cambios permanentemente de su operabilidad	80
E	El cargo siempre sufre modificaciones con márgenes de variabilidad alta	160

El subfactor Adaptación a cambios del entorno posee un 10% de participación total, dándole un margen alto puesto que la empresa requiere constantemente actualizar los procesos tecnológicos y de programación los cuales se desenvuelven en el mercado para el desarrollo de las plataformas.

Tabla 9: Visual

VISUAL 5%		
Este factor mide la capacidad para realizar funciones o actividades de la empresa que requieran un esfuerzo visual considerable, debido a múltiples circunstancias.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	Nulo esfuerzo visual	5
B	Bajo esfuerzo visual	10
C	Esfuerzo mental visual	20
D	Frecuente esfuerzo visual	40
E	Permanente esfuerzo visual	80

El subfactor visual posee un porcentaje de participación del 6%, lo cual significa que tiene una importancia relativa en el uso o empleo de la visión ocular para el cumplimiento de las funciones operativas para la construcción de plataformas

Hoja maestra de valoración

La valoración mostró los siguientes resultados en materia de reajuste salarial:

Tabla 10: Hoja maestra de Valoración NUEVAS TECNOLOGÍAS

No	Cargos	HABILIDADES Y APTITUDES												RESPONSABILIDAD DE LAS OPERACIONES	
		Educación		Experiencia		Fluidez V y Escrita		Creatividad innovación		Serv al cliente		Man. Equipo y Prog.		Por información	
		Grado 5		Grado 5		Grado 5		Grado 5		Grado 5		Grado 5		Grado 5	
		8%		10%		4%		10%		8%		20%		10%	
		G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P
1	Gerente General	D	64	D	80	E	64	E	160	E	128	E	320	E	160
2	Coordinador de Programación y desarrollo	D	64	C	40	D	32	E	160	C	32	D	160	D	80
3	Coordinador creativo	D	64	D	80	D	32	D	80	C	32	C	80	D	80
4	Programador computacional y de sistemas	D	64	B	20	C	16	D	80	C	32	D	160	C	40
5	Diseñador gráfico	C	32	C	40	D	32	D	80	C	32	C	80	C	40
6	Asistente de Gerencia	B	16	C	40	D	32	B	20	D	64	B	40	C	40

Esta tabla es una fracción de la Hoja maestra de valoración por puntos, en esta fracción se ubican los factores de **Habilidades y Aptitudes, Responsabilidad de**

las **operaciones** junto a cada subfactor y el puntaje que determina la categoría en la cual se debe encontrar cada empleado en materia aptitudinal y cognitiva según las tablas mostradas anteriormente de los subfactores, recordando que solo se encuentran algunas tablas con escalas de puntaje para los subfactores mostradas en el contenido grueso del proyecto, las demás tablas para mayor comprensión se pueden encontrar en el **(Anexo C)**

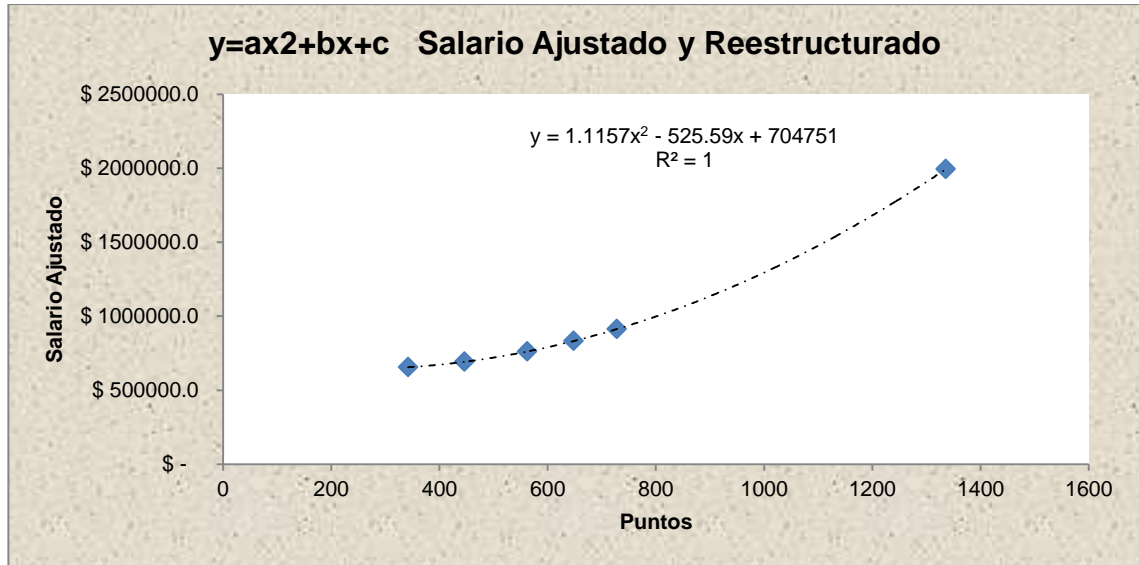
Tabla 11. Anexo de Hoja maestra de Valoración NUEVAS TECNOLOGÍAS

No	Cargos	RENDIMIENTO, PERFIL Y SUPERVISIÓN LABORAL						ESFUERZO			TOTAL PUNTOS	SALARIOS AJUSTADOS
		Dir. Personal		Elaboración informes		Cambio del entorno		Mental	Visual			
		Grado 5		Grado 5		Grado 5		Grado 5	Grado 5			
		5%		5%		10%		5%	5%			
		G	P	G	P	G	P	G	G	P		
1	Gerente General	D	40	E	80	D	160	D	D	40	1336	1,993,936
2	Coordinador de Programación y desarrollo	C	20	D	20	C	40	D	D	40	728	913,413
3	Coordinador creativo	D	40	D	40	C	40	D	D	40	648	832,646
4	Programador computacional y de sistemas	B	10	C	20	C	40	D	D	40	562	761,749
5	Diseñador gráfico	B	10	C	20	C	20	C	D	40	446	692,263
6	Asistente de Gerencia	B	10	B	10	B	20	B	D	40	342	655,493

Esta tabla es una fracción de la Hoja maestra de valoración por puntos, en esta fracción se ubicaron los factores de **Rendimiento, Perfil y Supervisión laboral, Esfuerzo**

Mediante los resultados arrojados por la totalidad de los puntos se tomó el salario actual respecto al número de puntos arrojados por cada cargo y se realizó el reajuste a través de la gráfica de curva salarial, la cual mostró un monto salarial determinado, el cual se acudió a una clasificación de montos salariales para una reestructuración económica que mostrará una modificación nominal a través de valores enteros.

Figura 4: Trazado Curva salarial



El reajuste nominal a través de la curva salarial se planteó de la siguiente forma:

- Para valores nominales como el Gerente General el cual obtuvo un salario de 1'993.936⁼, el concepto de reestructuración se aplicó así:
(1'950.000-2'000.000)= 2'200.000.
- Para valores nominales como el Coordinador de Programación y desarrollo el cual obtuvo un salario de 913.413⁼, el concepto de reestructuración se aplicó así:
(900'000-949.999)= 950.000
- Para valores nominales como el Coordinador de diseño el cual obtuvo un salario de 832.646⁼, el concepto de reestructuración se aplicó así:
(800.000-849.999)= 850.000
- Para valores nominales como el Programador computacional y de sistemas el cual obtuvo un salario de 761.749⁼, el concepto de reestructuración se aplicó así:
(750.000-799.999)= 750.000
- Para valores nominales como el Diseñador Gráfico, el cual obtuvo un salario de 692.263⁼, el concepto de reestructuración se aplicó así:
(670.000-719.999)= 700.000

- Para valores nominales como el de Asistente de Gerencia, el cual obtuvo un salario de 655.493⁼, el concepto de reestructuración se aplicó así:
(620.000-669.999)= 650.000

9.7.1 Desarrollo de la Propuesta de Remuneración Variable

Con la aplicación de la propuesta de reestructuración de los salarios planteada anteriormente, se procede a realizar los gastos totales que incurriría la empresa al aplicar la nueva estructura, se menciona en futuro puesto que la propuesta empezaría a regirse desde el año 2014, dichos gastos son asumidos tanto por el empleador como el empleado, divididos en dos segmentos, los devengos son los aportes que debe realizar el empleador después de haber acogido al trabajador bajo un contrato de trabajo (Definido, indefinido, otro tipo de contrato) tal como la propuesta que se diseñó y que empezaría a operar desde el próximo año, en este criterio también se tiene en cuenta los aportes parafiscales.

Los descuentos serían los gastos asumidos por el empleador dentro del total remunerado por el empleador y el cual es descontado por concepto prestaciones sociales tales como: vacaciones, cesantías e intereses, primas de servicio y vacaciones.

Las tablas mostradas a continuación son los salarios pagados **mensualmente** desde el año 2014 por la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS en caso de llevar a cabo la propuesta de remuneración variable.

Los gastos totales individuales de salario para cada cargo tanto en descuentos y devengos para el presente año fueron determinados de la siguiente forma:

Tabla 12: Gastos Totales individuales Devengos

Cargos	DEVENGOS								
	Cantidad	Salarios	Aux. Transporte	Salud	Pensión	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA
Gerente	1	2,200,000	0	187,000	264,000	11,484	66,000	88,000	44,000
Coordinador de programación y desarrollo	1	950,000	70,500	80,750	114,000	4,959	28,500	38,000	19,000
Coordinador creativo	1	850,000	70,500	72,250	102,000	4,437	25,500	34,000	17,000
Programador computacional y de sistemas	2	750,000	70,500	63,750	90,000	3,915	22,500	30,000	15,000
Diseñador Grafico	2	700,000	70,500	59,500	84,000	3,654	21,000	28,000	14,000
Asistente de Gerencia	1	650,000	70,500	55,250	78,000	3,393	19,500	26,000	13,000
Total	8	7,550,000	352,500	518,500	732,000	31,842	183,000	244,000	122,000

Son los resultados mostrados del salario reestructurado respecto a los devengos, es decir los aportes que recibe el empleado bajo un contrato a término, con aportes según el monto que recibirán los nuevos empleados contratados por la empresa NUEVAS TECNOLOGIAS al implementar este método.

Obligaciones por parte del empleador como es el auxilio de transporte, salud, pensión y ARL y los aportes parafiscales, los cuales los hará el empleado según el salario captado por este como lo es el aporte al ICBF, COMFAMILIAR y SENA.

Tabla 13: Gastos Totales individuales Descuentos

Cargos	Pagos empleador	DESCUENTOS					Total Pago empleador
		Cesantías mes	Interés Cesantías	Primas Serv. Mes	Vacaciones mes	Prestaciones sociales	
Gerente	660,484	183,333	1,833	183,333	91,667	460,167	3,320,651
Coordinador de programación y desarrollo	285,209	79,167	792	79,167	39,583	198,708	1,433,917
Coordinador creativo	255,187	70,833	708	70,833	35,417	177,792	1,282,979
Programador computacional y de sistemas	225,165	62,500	625	62,500	31,250	156,875	2,264,080
Diseñador Grafico	210,154	58,333	583	58,333	29,167	146,417	2,113,141
Asistente de Gerencia	195,143	54,167	542	54,167	27,083	135,958	981,101
Total	1,831,342	508,333	5,083	508,333	254,167	1,275,917	11,395,869

El empleador debe realizar los descuentos respectivos del total del ingreso o salario bruto captado por el empleado, pero este debe realizar dichos descuentos para ser aportados y acumulados dentro de las prestaciones sociales, las cuales recibirán cada uno de los trabajadores de NUEVAS TECNOLOGÍAS, los cuales recibirán prestaciones como cesantías y sus intereses, primas de servicios, vacaciones.

Cabe resaltar que las tablas de devengos y descuentos muestran los costos nominales incurridos por la empresa mensualmente.

9.7.2. Proyección aplicación nueva estructura salarial – Método valoración por puntos

La proyección para la nueva estructura salarial basada en el método de valoración por puntos se realizó para un período proyectado a 5 años, anotando que el personal ingresaría desde los primeros días de Enero de 2014 y se proyectaría el salario nominal captado por el trabajador para cada cargo, los demás costos como los aportes parafiscales y prestaciones sociales proyectados se fijaran más adelante en el análisis financiero presentado en la propuesta.

Tabla 14: Proyección nueva estructura salarial (Revisión mes)

Cargos	Total de puntos (Xi)	Salarios (Yi)	Salario base	Diferencia	Año 1 (2014)	Año 2 (2015)	Año 3 (2016)	Año 4 (2017)	Año 5 (2018)
Gerente General	1336	2,200,000	2,000,000	200,000	2,091,000	2,195,960	2,305,336	2,419,298	2,538,022
Coordinador de Programación y desarrollo	728	950,000	850,000	100,000	891,750	939,618	989,554	1,041,642	1,095,964
Coordinador Creativo	648	850,000	850,000	-	871,250	897,388	924,309	952,038	980,600
Programador computacional y de sistemas (2)	562	750,000	780,000	(30,000)	768,750	791,813	815,567	840,034	865,235
Diseñador Gráfico (2)	446	700,000	780,000	(80,000)	717,500	721,000	742,630	764,909	787,856
Asistente de Gerencia	342	650,000	589,500	60,500	616,640	647,914	680,509	714,477	749,870

El período de tiempo el cual se evaluó como ejemplificación para la proyección de la nómina neta captada por los trabajadores fue mensual, es decir que la tabla muestra el valor mensual del año correspondiente a cada trabajador, por lo tanto solo es proyectada sobre un mes de cada año y no como una evaluación anual.

Tabla 15: Proyección inflación

Año	Inflación	
2014	2.50%	1.025
2015	3.00%	1.03
2016	3.00%	1.03
2017	3.00%	1.03
2018	3.00%	1.03

Tabla 16: Aportes parafiscales

	Año 2013
Auxilio de Transporte	70500
UVT	26841
Salud	0.085
Pensión	0.12
ARP	0.00522
Sena	0.02
Comfamiliar	0.04
ICBF	0.03

La proyección mostrada se hará desde Enero de 2014 hasta Diciembre de 2018. Se tuvo en cuenta las variables macroeconómicas como la inflación, IPC el UVT (Unidad de Valor Tributario) proyectadas en dicho periodo de tiempo para conocer a grandes rasgos el incremento relativo y promedio sobre el período el cual se ejecutará la propuesta.

La inflación y el IPC muestran un valor constante desde 2015 hasta el 2018 con una tasa del 3.00% para cada uno de ellos, por lo cual el incremento anual promedio de los salarios y las prestaciones sociales será de alrededor de un 6%.

Nota: Se adicionó La tabla de prestaciones mostradas para el año 2013.

9.8. APLICACIÓN DEL COMPONENTE VARIABLE EN LA EMPRESA NUEVAS TECNOLOGÍAS

El componente variable hace referencia a la parte del salario de cada colaborador que no está determinada como salario fijo y que su monto está supeditado al nivel de desempeño, de productividad o de cumplimiento de objetivos por parte del empleado.

En lo que al componente variable respecta, este se determinó mediante indicadores de desempeño, los cuales se encuentran enmarcados en planes tácticos, que a su vez están enfocados al plan estratégico de la organización. Estos indicadores han sido elegidos y definidos bajo los criterios del crecimiento y aumento de productividad que pueden representar para la organización, mediante la premisa que siempre deben de poder ser cuantificables, medibles y verificables.

La propuesta de remuneración variable después de obtener los resultados mostrados en el salario ajustado mediante la reestructuración salarial de los puestos de trabajo a través del método de valoración por puntos, definió criterios específicos los cuales se desarrollaran de la siguiente forma:

- La proyección se ubica desde el año 2014, el cual tendrá un período de 5 años de evaluación, con un costo/beneficio a corto y mediano plazo del proyecto; es decir, desde el año 2014 al 2018.
- Se contará con personal nuevo sobre todas las áreas, ya que se empezará a asumir contratos a término fijo de (1) año con oportunidad de renovación, con un periodo de tiempo menor al último mes sobre la fecha en la cual haya ingresado. Para este caso se asumirá que todos han ingresado sobre la misma fecha en el primer mes del año entrante (2014).
- Se realizará una remuneración variable mediante la modalidad de **incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos**, es decir que el

grado de percepción y captación de beneficios dependerá del cumplimiento de unos objetivos previamente establecidos.

- La modalidad de **incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos** se cumplirán siempre en cuando el rendimiento o la meta propuesta se logre para todas las partes, lo cual crea una interdependencia de beneficios económicos adicionales tanto para el trabajador que se desempeña en el área operativa como para el del área directiva y administrativa, si no se consiguen alguno de los objetivos trazados en las variables correspondientes a cada funcionario, ninguno de estos recibirá incentivo.
- La distribución asignada siguiendo los parámetros cuantificables, medibles y verificables para la modalidad de incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivo se ejecutó de la siguiente manera:

Plan estratégico: Evaluará las directrices que se deben tomar para el crecimiento y mejoramiento de la estructura salarial planteada a través del esquema de remuneración variable, evaluando iniciativas estratégicas como el aumento del nivel de ventas, servicio, cumplimiento de promesa de servicio y valor agregado.

Plan Táctico: Evaluará los procedimientos que deberá realizar cada operario según las variables asignadas para la obtención de los incentivos y el nivel o cumplimiento de estas.

A continuación se nombrarán las variables evaluadas para la recepción de los incentivos y las escalas correspondientes para alcanzar las metas y poder recibir los beneficios económicos adicionales:

Cuadro 6: Factores de variabilidad por cargos

CARGO	INDICADOR
Gerente	Aumento del nivel de ventas
	Recursos financiero
Coordinador de Programación y Desarrollo	Oportunidad de entrega
	Soporte técnico
	Mejoras o actualizaciones realizadas.
Asistente de Gerencia	Cobro de cartera
Coordinado de Diseño	Oportunidad de Entrega
	Mejoras o actualizaciones realizadas.
Programador Computacional	Soporte técnico
	Oportunidad de entrega

Los cuadros mostrados son los factores de variabilidad para cada cargo, los cargos que poseen mayor cantidad de componentes generadores de compensación adicional a través del incentivo se encuentran en el Coordinador de Programación y desarrollo de Software, tanto el Gerente, Coordinador de Diseño y el Programador computacional poseen dos módulos.

La asistente de Gerencia y el Diseñador gráfico poseen un factor puesto que sus funciones son ceñidas a la parte operativa, por lo tanto sus obligaciones no se trasladan a labores auxiliares o alternativas. Se debe resaltar que la cantidad de elementos que posee cada cargo según las condiciones planteadas por la propuesta de remuneración variable para la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS no influye en materia económica pues no se descompensan los salarios recibidos por los incentivos ya que se mantiene equilibrada la estructura en cuanto a peso específico de cada cargo.

Lo que quiere decir es que aunque se tengan mayor cantidad de componentes variables para remunerar de forma variable en un cargo, estos componentes tendrán un menor valor económico en comparación con un cargo superior en cuanto a compromisos y jerarquía laboral.

Nota: Las tablas mostradas para cada cargo laboral tendrán n una recepción para el cumplimiento mensual, por lo tanto mensualmente se podrán obtener dichos beneficios.

A continuación se presentan el plan estratégico general de la organización y los planes tácticos para cada uno de los cargos de la organización.

Tabla 17: Plan Estratégico proyectado (2014-2018)

PLANEAR	HACER					VERIFICAR				
	PERSPECTIVA ESTRATEGICA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS (Qué)	ACCION (Cómo)	Impacto	Prioridad	Cuando		Medición		
						F. Inicio	F. Finaliza	Indicador	Periodicidad	Meta
Crecimiento y posicionamiento de la organización en el mercado.	Desarrollo y Seguimiento del plan estratégico de ventas	Aumento del nivel de Ventas	Alto	Alta	01/01/2014	31/12/2014	Cantidad de proyectos vendidos	Mensual	4	
	Aumento del nivel de servicio	Brindar un excelente soporte Técnico al cliente	Alto	Alta	01/01/2014	31/12/2014	No empresas a las que se les brinda el servicio	Mensual	5	
Fidelización del cliente	Cumplimiento promesa de servicio	Oportunidad de entrega	Alto	Alta	01/01/2014	31/12/2014	Fecha de entrega / Fecha establecida de entrega	Mensual	100%	
	Valor agregado en el servicio	Innovación y/o mejora de negocios ya existentes	Alto	Alta	01/01/2014	31/12/2014	Cantidad de mejoras realizadas a aplicativos e interfaces instaladas.	Mensual	2	

El plan estratégico muestra los parámetros para el desarrollo del componente variable aplica a la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS el cual tiene como acciones principales el aumento del nivel de ventas y el apoyo a través de soporte técnico para alcanzar el crecimiento y posicionamiento de la organización en el mercado de la ciudad de Pereira y ciudades aledañas, de igual forma las acciones como la oportunidad de entrega para la promesa de servicio y la innovación en el desarrollo de las plataformas como el factor que genera valor agregado al servicio prestado, estos factores tendrán una periodicidad anual, comenzando desde el 1 de Enero de 2014 hasta el 31 de Diciembre de 2014, la evaluación tendrá resultados mensuales y la meta será con un aumento de ventas a 4 soportes de plataformas entregadas, mínimo 5 soportes técnicos realizados a las empresas las cuales soliciten el servicio de apoyo, la entrega debe tener ser del 100%, al tiempo y con los estándares acordados y con mínimo 2 elementos que constituyan valor agregado a las plataformas diseñadas.

Plan Táctico – cargos proyectados

El plan táctico que se diseñó para la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS muestra los factores individuales los cuales serán los objetivos para lograr obtener los incentivos, mediante la consecución de las metas trazadas dependientes del factor

el cual se requiera optimizar y/o maximizar, para ello se muestran las tablas para cada uno de los cargos:

Tabla 18: Gerente General - Plan Táctico

PLANEAR	HACER						VERIFICAR				
	PERSPECTIVA ESTRATEGICA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS (Qué)	ACCION (Cómo)	Impacto	Prioridad	Responsable	Cuando		Medición		
							F. Inicio	F. Finaliza	Indicador	Periodicidad	Meta
Crecimiento y posicionamiento de la organización en el mercado.	Desarrollo y Seguimiento del plan estratégico de ventas	Aumento del nivel de Ventas	Alto	Alta	Gerente	01/01/2014	31/12/2014	Cantidad de Proyectos vendidos	Mensual	4	
Crecimiento económico de la organización	Administración de los recursos financieros	Reinversión y aumento de los recursos de la organización	Alto	Alta	Gerente	01/01/2014	31/12/2014	Reinversión de utilidades en la organización	Mensual	Monto reinvertido	

Tabla 19: Factores del Gerente

Aumento de Ventas		
Cumplimiento	Valor	Observación
0 - 1 Proyectos	0,00	
2 - 3 Proyectos	250.000,00	
4 o más Proyectos	500.000,00	

Recursos Financieros		
Cumplimiento	Valor	Observación
No se reinvirtieron utilidades para este periodo	0,00	
Parte de las utilidades fueron reinvertidas	300.000,00	

Los factores para el incentivo basados en el cumplimiento de objetivos colectivos para el Gerente General de NUEVAS TECNOLOGÍAS son los siguientes:

Aumento de Ventas: Si el Gerente no logra conseguir mensualmente un proyecto o en su defecto uno solo, este no consigue incentivo de ninguna clase, pero este recibe 250.000,00= si logra incrementar entre 2 a 3 proyectos mensuales y de 4 proyectos en adelante mensuales obtiene el máximo incentivo con un valor de 500.000=.

Recursos Financieros: Si el Gerente general no reinvierte sus utilidades mensualmente no recibirá ningún incentivo por la negativa de dicha reinversión debido a que no está asumiendo riesgos financieros para la concesión de ventas e ingresos más altos, si este reinvierte parte de sus utilidades logrará un incentivo de 300.000=.

Tabla 20: Coordinador de Programación - Plan táctico

PLANEAR		HACER					VERIFICAR			
PERSPECTIVA ESTRATEGICA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS (Qué)	ACCION (Cómo)	Impacto	Prioridad	Responsable	Cuando		Medición		
						F. Inicio	F. Finaliza	Indicador	Periodicidad	Meta
Fidelización del cliente	Cumplimiento promesa de servicio	Oportunidad de entrega	Alto	Alta	Coordinador de Programación	01/01/2014	31/12/2014	Fecha de entrega - fecha de entrega establecida	Mensual	0 días
		Soporte Técnico brindado a los clientes	Alto	Alta	Coordinador de Programación	01/01/2014	31/12/2014	Nº empresas a las que se le brinda el servicio	Mensual	10
	Valor agregado en el servicio	Innovación y/o mejora de negocios ya existentes	Medio	Media	Coordinador de Programación	01/01/2014	31/12/2014	Cantidad de mejoras realizadas a los aplicativos ya instalados	Mensual	2

Tabla 21: Factores Coordinador de Programación

Oportunidad de Entrega		
Cumplimiento	Valor	Observación
X ≥ 1	-	Si la fecha de entrega es mayor que la fecha de entrega programada con el cliente
X = 0	100.000,00	Si la fecha de entrega es igual a la fecha de entrega programada
X ≤ -1	150.000,00	Si se entrega antes de la fecha programada con el cliente

Soporte Técnico		
Cumplimiento	Valor	Observación
1- 3 clientes	25.000,00	
4 - 6 clientes	50.000,00	
7 o 9 clientes	75.000,00	
10 o más clientes	100.000,00	

Mejoras o Actualizaciones Realizadas		
Cumplimiento	Valor	Observación
0	-	
1	100.000,00	
2 o más	200.000,00	

Los factores para el incentivo basados en el cumplimiento de objetivos colectivos para el Coordinador de Programación y desarrollo de Software de NUEVAS TECNOLOGÍAS son los siguientes:

Oportunidad de entrega: Para el Coordinador de Programación es fundamental la entrega efectiva de los formatos de plataforma elaborados en conjunto con los

Programadores de software y los diseñadores gráficos es por ello que a medida que existan retrasos mayores a un día no se le entregara incentivo puesto que está incumpliendo con la fecha pactada por el cliente, si lo realiza en el día el cual se vencía el plazo para la entrega el incentivo será de 100.000⁼ y si por el contrario lo entrega antes del día acordado recibirá un incentivo de 150.000⁼.

Soporte técnico: A mayor atención a clientes vinculados con el desarrollo de una plataforma con anterioridad, mayor será la fidelización del cliente y por lo tanto una vinculación permanente y satisfacción e interés por la prestación de servicios posteriores, es por ello, que el Coordinador podrá obtener bonificaciones por la cantidad de clientes que reciba mensualmente esperando por servicio técnico, si están entre un rango de 1 a 3 clientes recibirá un incentivo de 25.000⁼, se está entre 4 y 6 clientes recibirá 50.000⁼, entre 7 y 9 clientes un incentivo de 75.000⁼ y si existen más de 10 clientes que recibieron soporte técnico satisfactorio obtendrá un incentivo de 100.000⁼.

Mejora o actualizaciones realizadas: Si se realizan nuevas investigaciones o utilización de software o estándares de programación que coadyuvan a un desarrollo compacto y más completo se recibirá al realizar al menos una actualización 100.000⁼ y si realiza 2 o más mejoras o actualizaciones recibirá 200.000⁼ de incentivo.

Tabla 22: Coordinador de diseño- Plan Táctico

PLANEAR		HACER						VERIFICAR		
PERSPECTIVA ESTRATEGICA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS (Qué)	ACCION (Cómo)	Impacto	Prioridad	Responsable	Cuando		Medición		
						F. Inicio	F. Finaliza	Indicador	Periodicidad	Meta
Fidelización del cliente	Cumplimiento promesa de servicio	Oportunidad de entrega	Alto	Alta	Coordinador de Diseño	01/01/2014	31/12/2014	Fecha de entrega - fecha establecida de entrega	Mensual	100%
	Valor agregado para el producto	Innovación y/o mejora de negocios ya existentes	Medio	Media	Diseñador	01/01/2014	31/12/2014	Cantidad de mejoras realizadas a aplicativos e interfaces ya instaladas	Mensual	2

Tabla 23: Factores Coordinador de diseño

Oportunidad de Entrega		
Cumplimiento	Valor	Observación
$X \geq 1$	-	Si la fecha de entrega es mayor que la fecha de entrega programada con el cliente
$X=0$	100.000,00	Si la fecha de entrega es igual a la fecha de entrega programada
$X \leq -1$	150.000,00	Si se entrega antes de la fecha programada con el cliente

Mejoras o Actualizaciones Realizadas		
Cumplimiento	Valor	Observación
0 Mejoras	-	
1 Mejora	100.000,00	
2 Mejoras	200.000,00	
3 o más	300.000,00	

Los factores para el incentivo basados en el cumplimiento de objetivos colectivos para el Coordinador de diseño de Software de la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS son los siguientes:

Oportunidad de entrega: Para el Coordinador de Diseño es pieza clave la entrega oportuna de los formatos de diseño, presentación y publicidad a los programadores para que estos los incorporen a la plataforma, es por ello que si estos se retrasan más de un día a la entrega pactada no recibirá incentivo, si es entregado al mismo día de su vencimiento recibirá 100.000⁼ de incentivo o si este hace entrega de los formatos de diseño antes del tiempo pactado y es adecuado recibirá 150.000⁼.

Mejoras o actualizaciones realizadas: Las actualizaciones y mejoras es fundamental para el Coordinador de diseño pues es la creatividad e imagen la que atraerá y le dará valor agregado a los sistemas o software requeridos por los clientes, es por ello que si estos tiene una mejora o actualización del manejo de ciertas herramientas y las cuales no son usuales aplicadas por las empresas competidoras obtendrá 100.000⁼ de incentivo, por 2 mejoras o actualizaciones captará 200.000⁼ y si este recibe 3 o más actualizaciones de diseño o mejoras podrá recibir el máximo tope de incentivo el cual circula en 300.000⁼.

Tabla 24: Programador computacional y de sistemas Plan Táctico

PLANEAR	HACER						VERIFICAR				
	PERSPECTIVA ESTRATEGICA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS (Qué)	ACCION (Cómo)	Impacto	Prioridad	Responsable	Cuando		Medición		
							F. Inicio	F. Finaliza	Indicador	Periodicidad	Meta
Fidelización del Cliente	Cumplimiento de promesa de servicio	Soporte Técnico brindado a los clientes	Alto	Alta	Programador	01/01/2013	31/12/2013	Nº empresas a las que se le brinda el servicio	Mensual	5	
		Oportunidad de entrega	Alto	Alta	Programador	01/01/2013	31/12/2013	Fecha de entrega - fecha de entrega establecida	Mensual	±-1 días	

Tabla 25: Factores Programador computacional y de sistemas

Soporte Técnico			Oportunidad de Entrega		
Cumplimiento	Valor	Observación	Cumplimiento	Valor	Observación
0	-		$X \geq 1$	-	Si la fecha de entrega es mayor que la fecha de entrega programada con el cliente
1 cliente	50.000,00		$X=0$	100.000,00	Si la fecha de entrega es igual a la fecha de entrega programada
2 - 4 clientes	100.000,00		$X \leq -1$	150.000,00	Si se entrega antes de la fecha programada con el cliente.
5 clientes	150.000,00				

Los factores para el incentivo basados en el cumplimiento de objetivos colectivos para el Programador computacional y de sistemas de la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS son los siguientes:

Soporte técnico: Para el programador se dispuso esta variable puesto que sus funciones son netamente operativas, la aplicación y la construcción de las plataformas a través de los leguajes de programación utilizados, por lo cual es el cargo que más conoce el funcionamiento y limitaciones de los programas, a su vez si estos no cumplen con ningún soporte asistencial o intercomunicado no reciben incentivos, si estos dan soporte técnico a por lo menos un cliente obtienen 50.000⁼, entre 2 a 4 clientes reciben un incentivo de 100.000⁼ y el máximo incentivo generado para el factor de soporte técnico es de 150.000⁼ por prestarle el apoyo técnico a 5 o más clientes. Resaltado que dicha atención es derivado del servicio postventa.

Oportunidad de entrega: Este se asocia con la entrega de los programas codificados de tal forma que se puedan realizar simulaciones y pilotos de prueba para verificar el funcionamiento de los programas construidos, esta revisión la hace los Coordinadores de Programación y de Diseño. Si entregan por encima de la fecha no reciben comisión, si la entregan sobre el día en que se cumple dicho vencimiento se entregan 100.000⁼, si lo entregan antes de la fecha pactada recibirá 150.000⁼ de incentivo.

Tabla 26: Diseñador Gráfico – Plan Táctico

PLANEAR	HACER					VERIFICAR				
PERSPECTIVA ESTRATEGICA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS (Qué)	ACCION (Cómo)	Impacto	Prioridad	Responsable	Cuando		Medición		
						F. Inicio	F. Finaliza	Indicador	Periodicidad	Meta
Fidelización del cliente	Cumplimiento de promesa de servicio	Oportunidad de entrega	Alto	Alta	Diseñador	01/01/2013	31/12/2013	Fecha de entrega - fecha de entrega establecida	Mensual	≤-1 días

Tabla 27: Factores Diseñador Gráfico

Oportunidad de Entrega		
Cumplimiento	Valor	Observación
X≥ 1	-	Si la fecha de entrega es mayor que la fecha de entrega programada con el cliente
X=0	100.000,00	Si la fecha de entrega es igual a la fecha de entrega programada
X≤-1	250.000,00	Si se entrega antes de la fecha programada con el cliente

Los factores para el incentivo basados en el cumplimiento de objetivos colectivos para el Diseñador Gráfico de la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS son los siguientes:

Oportunidad de entrega: El Diseñador Gráfico realiza funciones creativas, material de innovación y formatos publicitarios para el desarrollo de los programas y la incorporación de soporte visual para las plataformas, por lo tanto dichos parámetros solo condujeron a un factor que pudiese cuantificarse como es el caso de la Oportunidad de entrega , el cual se toma en la medida que se entreguen los programas y los diseños incorporados a la plataforma, recibirá un incentivo de acuerdo al periodo de tiempo en que se haya pactado ser entregada la plataforma. Para este hecho se tomó que si estaba por encima del tiempo de entrega pactado, este no recibía incentivo de ninguna clase, si lo entregan el mismo día el cual se

vencía el plazo el Diseñador recibiría 100.000⁼, si por el contrario cumplió con el formato y el diseño antes del tiempo acordado con el cliente, este obtendrá un incentivo de 250.0000.

Tabla 28: Asistente de Gerencia Plan Táctico

PLANEAR	HACER						VERIFICAR			
PERSPECTIVA ESTRATEGICA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS (Qué)	ACCIONES (Cómo)	Impacto	Prioridad	Responsable	Cuando		Medición		
						F. Inicio	F. Finaliza	Indicador	Periodicidad	Meta
Generación de valor económico para la organización	Recaudo de capital financiero a deudores	Cobro de Cartera	Alto	Mensual	Asistente Gerencia	01/01/2014	31/12/2014	Cantidad de dinero cobrado	Mensual	

Tabla 29: Factores Asistente de Gerencia

Cobro de Cartera		
Cumplimiento	Valor	Observación
0 - 20.000.000	66.666,67	El salario aumentará en esta cantidad cuando el dinero recaudado al final del mes se encuentre en este rango
20.000.001 - 30.000.000	133.333,33	El salario aumentará en esta cantidad cuando el dinero recaudado al final del mes se encuentre en este rango
30.000.001 o más	200.000,00	El salario aumentará en esta cantidad cuando el dinero recaudado al final del mes se encuentre en este rango

Cobro de cartera: Es el factor exclusivo para el Asistente de Gerencia, puesto que sus labores no son operativas ni directivas o administrativas, por lo tanto difieren sobre la clasificación de los anteriores cargos, este factor se encarga de que se hagan válidas las cuentas por cobrar a clientes, es decir, los pagos de los clientes sobre el periodo de tiempo estimado, el principal medio que utilizan los Asistentes de Gerencia es el control y persuasión por parte del trabajador hacia el cliente para que este pague sus deudas sin que sea causal de morosidad, mientras más captación de fondos por parte del cliente para el pago de los servicios prestados sobre los plazos acordados, menos costos se producirán por retrasos.

Si estos logran obtener una cartera nula hasta 20'000.000⁼ en pagos, obtendrá una comisión 66667⁼, si se recauda por encima de 20'000.000 hasta 30'000.000⁼ obtendrá un incentivo de 133.333⁼ y si se recolectan más de 30'000.000⁼ mensuales en cobros de cartera se obtendrán incentivos de 200.000⁼ por parte del trabajador.

10.VALIDACIÓN FINANCIERA DE VIABILIDAD DEL PROYECTO

Las proyecciones financieras se hicieron tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- a. Proyección para inversión de activos fijos, teniendo en cuenta el mantenimiento de dichos activos y el incremento inflacionario y depreciación de dichos materiales.
- b. Proyecciones de tasas o de las variables macroeconómicas según indicadores proyectados desde el año 2014 hasta el 2018. Variables tales como: [Inflación, IPC, Otros excedentes, UVT (Unidad de Valor Tributario)], teniendo en cuenta las variables macroeconómicas del año 2013.

Esta información se determinará de acuerdo al escenario proyectado para la empresa, los escenarios se explicaran con detalle posteriormente. A continuación se muestran las inversiones que se proyectaron para la propuesta en la empresa NUEVAS TECNOLOGIAS:

Inversión en activos fijos

Mantenimiento: La inversión para el mantenimiento de los activos fijos fue estimada por el 3% del Precio Total de todos los activos fijos comprados.

Tabla 30: Maquinaria y Equipo

Maquinaria y Equipo				
Productos	Unds	Precio	Precio Total	Mantenimiento
Computadores	8	\$ 1,850,000	\$ 14,800,000	\$ 444,000
Impresora	1	\$ 1,400,000	\$ 1,400,000	\$ 42,000
Teléfono	8	\$ 71,000	\$ 568,000	\$ 17,040
Celular (Móvil)	3	\$ 160,000	\$ 480,000	\$ 14,400
Disco duro portable	5	\$ 150,400	\$ 752,000	\$ 22,560
			\$ 18,000,000	\$ 540,000

Los activos fijos que se decidieron comprar para el primero (1 de Enero) de 2014 e materia de Maquinaria y equipo fueron 8 unidades de computadores, impresora, 8 teléfonos, 3 celulares y un disco duro portable para un total de 18´000.000= y en mantenimiento total de todos los equipos anteriormente mencionados con un costo de 540.000=.

Mantenimiento: La inversión para el mantenimiento de los costos adicionales debido a la compra de activos fijos fue estimada por el 4% del Precio Total de todos los activos fijos comprados, incrementa ya que se presenta respecto a un período de tiempo proyectado en futuro según el escenario que se esté aplicando dicha proyección (Pesimista, probable u optimista).

Tabla 31: Compra adicional de Maquina y Equipo

Compra adicional de Maquinaria y Equipo			
Unds.	Precio	Precio Total	Mantenimiento
12	\$ 1,850,000	\$ 22,200,000	\$ 888,000
2	\$ 1,400,000	\$ 2,800,000	\$ 112,000
12	\$ 71,000	\$ 852,000	\$ 34,080
4	\$ 160,000	\$ 640,000	\$ 25,600
9	\$ 150,400	\$ 1,353,600	\$ 54,144
		\$ 27,845,600	\$ 1,113,824

El costo adicional debido a la compra de nuevos materiales para Maquinaria y equipo respecto a un futuro dependiendo del escenario el cual se esté proyectando propende nuevos costos adicionales en los mismos materiales, quedando así 12 computadores, 2 impresoras, 12 teléfonos, 4 celulares, 9 discos duros portables, esto se fijó suponiendo que no existan mayores cambios tecnológicos en los próximos 5 años y los costos no sean tan altos.

El total de los costos de Maquinaria y equipo es de 27'845.000⁼ y con un total en cuanto a mantenimiento de la maquinaria de 1'113.824⁼.

Tabla 32: Muebles y Enseres

Muebles y Enseres				Compra adicional Muebles y Enseres		
Productos	Unds	Precio	Precio Total	Unds	Precio	Precio Total
Recipiente de basura	8	\$ 25,000	\$ 200,000	12	\$ 25,000	\$ 300,000
Escobas industriales	1	\$ 15,000	\$ 15,000	2	\$ 15,000	\$ 30,000
Traperos industriales	1	\$ 25,000	\$ 25,000	2	\$ 25,000	\$ 50,000
Escritorios	8	\$ 800,000	\$ 6,400,000	12	\$ 800,000	\$ 9,600,000
Archivador	2	\$ 300,000	\$ 600,000	4	\$ 300,000	\$ 1,200,000
Sillas Ergonómicas	8	\$ 120,000	\$ 960,000	12	\$ 120,000	\$ 1,440,000
Sillas Particulares	4	\$ 50,000	\$ 200,000	4	\$ 50,000	\$ 200,000
Cafetera	1	\$ 100,000	\$ 100,000	2	\$ 100,000	\$ 200,000
			\$ 8,500,000			\$ 13,020,000

Los muebles y enseres que se requerirían para la sostenibilidad de los funcionarios en la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS serían los recipientes de

basura, escobas industriales, traperos industriales, escritorios, archivadores, sillas ergonómicas y particulares y una cafetera, toda esa inversión tiene un costo tanto en compra adicional de muebles y enseres debido al crecimiento del personal contrato de acuerdo a los escenarios (Sin proyecto, pesimista, optimista, relativo) de 13'020.000⁼.

Mantenimiento: La inversión para el mantenimiento de los equipos de medida y control de seguridad fue estimada por el 12% del Precio Total de todos los equipos de medida y control de seguridad.

Tabla 33: Equipos de medida y control de seguridad

Equipos de medida y control de seguridad				
Productos	Unds	Precio	Precio Total	Mantenimiento
Alarmas	1	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 24,000
Total			\$ 300,000	\$ 24,000

Se requerirán inicialmente una alarma con un costo aproximado de 300.000⁼ y con un costo en mantenimiento de 24.000⁼, si se asumen costos adicionales debido al incremento poblacional en la empresa y la expansión en infraestructura, se colocarían adicionalmente 3 alarmas para un costo total de 900.000⁼ y un costo en mantenimiento de 108.000⁼, esto dependerá del escenario observado.

Tabla 34: Gastos de Fabricación

Otros Gastos de Fabricación	Costo	Costo adicional
Papelería	\$ 500,000	\$ 800,000
Elementos de seguridad industrial	\$ 300,000	\$ 450,000
Bolsas de basura	\$ 20,000	\$ 25,000
Elementos de aseo	\$ 480,000	\$ 640,000
Otros	\$ 150,000	\$ 250,000
Total anual	\$ 1,450,000	\$ 2,165,000

Los gastos de fabricación en materia de insumos básicos para el uso diario en la empresa tales como papelería, elementos de seguridad industrial, bolsas de basura, elementos de aseo y otros, teniendo en cuenta los costos adicionales debido al incremento de la nómina o imprevistos con un costo total de 2'165.000⁼.

Tabla 35: Tasas y variabilidad proyectadas para presupuesto de personal

Tasa incremental				
Año	Inflación	IPC	Otros excedentes	Total Incremento
2012	3.2%	2.4%	0.8%	6.4%
2013	2.5%	1.5%	1.0%	5.0%
2014	2.5%	1.5%	1.0%	5.0%
2015	3%	2.0%	1.0%	6.0%
2016	3%	2.0%	1.0%	6.0%
2017	3%	2.0%	1.0%	6.0%
2018	3%	2.0%	1.0%	6.0%

La tasa de incrementos proyectados para la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS según los indicadores mostrados financieramente a nivel nacional, extraídos por las proyecciones hechas por Data iFX muestra que la inflación y el IPC mantendrán un valor constante de incremento desde el año 2015 al 2018 y los porcentajes de incremento de la tasa será de alrededor del 6% anualmente.

Proyección del UVT (2014-2018) para la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS

La unidad de valor tributaria fue requerida para poder sacar el impuesto de renta pagado por cada funcionario según las proyecciones e indicadores económicos que serán mostrados a continuación de mostrar la tabla del UVT proyectada según los indicadores económicos del país.

Tabla 36: Proyección del UVT

Años	Variación últimos años UVT	UVT (Prome Año 2013)	UVT (Prome Año 2014)	UVT (Prome Año 2015)	UVT (Prome Año 2016)	UVT (Prome Año 2017)	UVT (Prome Año 2018)
2012	3.04%	26841	27485	28129	28788	29463	30153
2011	3.65%						
2010	2.35%						
2009	7.75%						
2008	5.15%						
Promedio Porcentual	2.34%						
Imp. Renta	33%						
UVT(2013)	26841						

- c. Cálculo de las proyecciones financieras fijados bajo 4 escenarios evaluados:
 - I. Proyección de los estados financieros (Sin Proyecto)
 - II. Proyección de los estados financieros Escenario probable (Con proyecto)
 - III. Proyección de los estados financieros Escenario Pesimista (Con proyecto)
 - IV. Proyección de los estados financieros Escenario Optimista (Con proyecto)

Las proyecciones financieras se ejecutaron mediante la siguiente información financiera:

- I. Presupuesto de ventas para todos los escenarios
- II. Gastos Generales proyectados para todos los escenarios
- III. Tablas nominales proyectadas para todos los escenarios
- IV. Balances generales consolidados para todos los escenarios
- V. Estado de resultados consolidados para todos los escenarios
- VI. Indicadores financieros consolidados para todos los escenarios
- VII. EVA consolidado para todos los escenarios.

Por efectos de depuración informativa del proyecto solo se mostró dentro del contenido grueso del mismo, el escenario cuyos balances arrojaron los resultados en materia de inversión, costos e ingresos más rentables aplicados al análisis financiero realizado para la empresa NUEVAS TECNOLOGIAS a través del método de cuantitativo, en este caso la **valoración por puntos** combinado a la estructura variable como lo es el método de **incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos**.

La proyección que generó mejores resultados fue la proyectada a través de los **estados financieros Escenario Probable (Con proyecto)**, la cual va ser la estudiada dentro del proyecto, cabe resaltar que las demás proyecciones mostrados para los demás escenarios se podrán encontrar en el **(Anexo D)** con el fin de que haya la máxima comprensión posible sobre él porque fue escogido el escenario probable (Relativo).

I. Presupuesto de ventas escenario probable (Relativo)

Tabla 37: Ventas proyecciones año 2014 Escenario (Relativo)

	Ventas Generales \$Millones Proyecto -Año 2014											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad de Proyectos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cap. Nominal (Relativa)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
% Ocupación mes (Relativa)	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
Ventas Acumuladas	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36
Precio Serv Condominio	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23
VI Venta Serv.	39.69	79.38	119.07	158.76	198.45	238.14	277.83	317.52	357.21	396.9	436.59	476.28

Para el año 2014, el primer año de proyección se obtendrían a través del escenario probable venta de proyectos constantes, 3 proyectos entregados y pagados mensualmente en promedio, acumulando 36 proyectos al año y con ventas anuales de 476.28 millones de pesos.

Tabla 38: Ventas proyecciones año 2015 Escenario (Relativo)

	Ventas Generales \$Millones Proyecto -Año 2015											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad de Proyectos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cap. Nominal (Relativa)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
% Ocupación mes (Relativa)	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
Ventas Acumuladas	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36
Precio Serv Condominio	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02
VI Venta Serv.	42.07	84.14	126.21	168.29	210.36	252.43	294.50	336.57	378.64	420.71	462.79	504.86

Para el segundo año de proyección, es decir el año 2015, se seguirían vendiendo 3 proyectos mensualmente a lo largo del año con 14.02 millones valor por proyecto y cerraría con ventas en 504.86 millones de pesos sobre ese año.

Tabla 39: Ventas proyecciones año 2016 Escenario (Relativo)

	Ventas Generales \$Millones Proyecto -Año 2016											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad de Proyectos	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Cap. Nominal (Relativa)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
% Ocupación mes (Relativa)	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%
Ventas Acumuladas	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48
Precio Serv Condominio	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87
VI Venta Serv.	59.46	118.92	178.38	237.84	297.30	356.77	416.23	475.69	535.15	594.61	654.07	713.53

Para el tercer año, es decir la proyección del 2016 sobre el escenario probable acumularía 4 proyectos desde el primer hasta el final del año, acumulando 48 proyectos al año y con ventas totales de 713.53 millones de pesos.

Tabla 40: Ventas proyecciones año 2017 Escenario (Relativo)

	Ventas Generales \$Millones Proyecto -Año 2017											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad de Proyectos	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Cap. Nominal (Relativa)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
% Ocupación mes (Relativa)	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%
Ventas Acumuladas	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48
Precio Serv Condominio	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76
VI Venta Serv.	63.03	126.06	189.09	252.11	315.14	378.17	441.20	504.23	567.26	630.29	693.31	756.34

Para el cuarto año de proyección, año 2017 se mantiene la venta de 4 proyectos mensuales, con un precio por proyecto de alrededor de 15.76 millones de pesos por cada uno y con un acumulado en ventas de 756.34 millones de pesos

Tabla 41: Ventas proyecciones año 2018 Escenario (Relativo)

	Ventas Generales \$Millones Proyecto -Año 2018											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad de Proyectos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Cap. Nominal (Relativa)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
% Ocupación mes (Relativa)	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%
Ventas Acumuladas	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
Precio Serv Condominio	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70
VI Venta Serv.	83.51	167.03	250.54	334.05	417.56	501.08	584.59	668.10	751.62	835.13	918.64	1002.15

Para el quinto y último año proyectado en el 2018, se consiguió entregar 5 proyectos mensuales, los cuales exigen contratar personal para cubrir dicha demanda, lo cual hace que se incremente la cantidad de servicios de plataformas y software a 60 y con un capital de 1002.15 millones de pesos al año y con el 50% relativo de ocupación del mercado local.

II. Gastos generales escenario probable \$M (relativo) con proyecto

Tabla 42: Gastos Generales Escenario (Relativo)

	GASTOS GENERALES \$M PROBABLES (RELATIVAS) (CON PROYECTO)											
	Año 2013		Año 2014		Año 2015		Año 2016		Año 2017		Año 2018	
	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%
ADMINISTRATIVOS												
Gastos de Personal	134.2	67.2%	160.2	77.5%	164.3	75.3%	201.2	87.3%	206.4	67.6%	211.7	65.6%
Financieros	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Gastos												
Gastos de Viaje												
Honorarios Rev. Fiscal	7.6	3.8%	7.9	3.8%	8.4	3.9%	8.9	3.9%	9.5	3.1%	10.0	3.1%
Gastos de Representación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Arrendamientos y cont.	13.9	6.9%	14.6	7.0%	15.4	7.1%	16.4	7.1%	17.3	5.7%	18.4	5.7%
Otros	3.8	1.9%	4.0	1.9%	4.2	1.9%	4.5	1.9%	4.7	1.5%	5.0	1.6%
TOTAL ADMINISTRATIVOS	159.4	79.9%	186.6	90.3%	192.3	88.1%	230.9	100.2%	237.9	77.9%	245.1	75.9%
PRODUCCIÓN												
Gastos de Personal	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Impuestos												
Otros Gastos												
Honorarios Asistencia	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Vigilancia	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros	0.2	0.1%	0.2	0.1%	0.2	0.1%	5.6	2.4%	0.3	0.1%	0.3	0.1%
TOTAL PRODUCCION	0.2	0.1%	0.2	0.1%	0.2	0.1%	0.2	0.1%	0.3	0.1%	0.3	0.1%
ENERGIA ELECTRICA												
Empresas públicas	3.0	1.5%	3.2	1.5%	3.3	1.5%	3.5	1.5%	3.8	1.2%	4.0	1.2%
Planta Eléctrica	1.8	0.9%	1.9	0.9%	2.0	0.9%	2.1	0.9%	2.3	0.7%	2.4	0.7%
TOTAL ENERGIA	4.8	2.4%	5.0	2.4%	5.3	2.4%	5.7	2.5%	6.0	2.0%	6.4	2.0%
MANTENIMIENTO Y REP	9.0	4.5%	9.5	4.6%	10.1	4.6%	23.0	10.0%	11.3	3.7%	12.0	3.7%
DEPRECIACIÓN	5.1	3.8%	7.6	3.7%	10.1	4.6%	12.6	5.5%	15.1	5.0%	17.6	5.5%
IMPUESTO DE RENTA	18.5	9.3%	65.2	31.6%	70.9	32.5%	148.4	64.5%	160.9	52.7%	239.5	74.2%
TOTAL GASTOS	199.6	100.0%	274.2	132.7%	288.8	132.4%	420.8	182.7%	431.4	141.3%	520.8	161.4%

VENTAS	302.4	476.3	504.9	713.5	756.3	1002.2
COSTOS VARIABLES	20.4	21.4	22.7	36.4	25.5	27.0
COSTOS FIJOS	158.2	187.6	195.4	236.0	245.1	254.3
COSTOS TOTALES	178.6	209.0	218.0	272.4	270.5	281.3
UTILIDAD (PERDIDA)	123.8	267.3	286.8	441.1	485.8	720.8

P. EQUI. VENTAS	169.6	196.4	204.6	248.7	253.6	261.4
P. UNDS. VENDIDAS	24	36	36	48	48	60
PRECIO PROMEDIO	7.1	5.5	5.7	5.2	5.3	4.4

Los gastos generales para el escenario probable (Relativo) muestra un balance con gastos administrativos totales para el año 2018 de 245.1 millones de pesos en gastos, el criterio que se debe tener en cuenta, es que los gastos administrativos

tiene un valor proporcional respecto al impuesto de renta con 239.5 millones en impuestos de renta, los gastos totales son de 520.8 millones para el año 2018, lo cual muestra un gasto importante respecto a las ventas e ingresos, es importante revisar métodos para disminuir el impuesto de renta, las ventas acumuladas para el año 2018 son 1002.2 millones de pesos, el punto de equilibrio en ventas para no perder por costos y gastos es de 261.4 millones de pesos, teniendo en cuenta que el impuesto de renta depende de las utilidades antes de impuestos e intereses y la discriminación de la depreciación por ser una cuenta sin valor real.

III. Tablas Nominales proyectadas escenario probable (Relativo)

Tabla 43: Tabla Nominal Año 2014 Escenario (Relativo)

TABLA NOMINA PROBABLES (RELATIVAS) AÑO 2014

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS						
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMPFAMILIAR	SENA	
Gerente General	2,000,000	2.5%	2,200,000	1	2,200,000	-	187,000	284,000	11,484	88,000	88,000	44,000	
Coordinador de programación y desarrollo	850,000	2.5%	950,000	1	950,000	72,263	80,750	114,000	4,958	28,500	38,000	19,000	
Coordinador creativo	850,000	2.5%	850,000	1	850,000	72,263	72,250	102,000	4,437	25,500	34,000	17,000	
Programador computacional y de sistemas	780,000	2.5%	750,000	2	1,500,000	72,263	127,500	180,000	7,830	45,000	60,000	39,000	
Diseñador Grafico	780,000	2.5%	700,000	2	1,400,000	72,263	119,000	168,000	7,308	42,000	58,000	28,000	
Asistencia de Gerencia	589,500	2.5%	650,000	1	650,000	72,263	55,250	78,000	3,393	19,500	26,000	13,000	
							381,313	641,750	906,000	39,411	226,500	302,000	151,000

PAGOS EMPLEADOR	DESCUENTOS					TOTAL PAGO EMPLEADOR	SALARIO BASE + INCENTIVO	T.P EMPLEADOR + INCENTIVOS
	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES			
660,484	183,333	1,833	183,333	91,667	460,167	3,320,651	2,500,000	3,620,651
285,209	79,167	792	79,167	39,583	198,708	1,433,917	1,300,000	1,783,917
255,187	70,833	708	70,833	35,417	177,792	1,282,979	1,150,000	1,582,979
450,330	125,000	1,250	125,000	62,500	313,750	2,264,080	1,800,000	2,564,080
420,308	116,667	1,167	116,667	58,333	292,833	2,113,141	1,900,000	2,613,141
195,143	54,167	542	54,167	27,083	135,958	981,101	850,000	1,181,101
2,266,661	629,167	6,292	629,167	314,583	1,579,208	11,395,869	9,500,000	13,345,869

La tabla nominal para el año 2014 proyectada sobre el escenario probable (Relativo) muestran 8 trabajadores distribuidos en 6 cargos, los cuales muestran un pago total nominal mensual de 11.396 millones sin la parte de variable, sumando los costos nominales junto al costo generado por la consecución de objetivos por parte de cada empleado se alcanza un costo nominal mensual para el año 2014 de 13.346 millones de pesos.

Tabla 44: Tabla Nominal Año 2016 Escenario (Relativo)

TABLA NOMINA PROBABLES (RELATIVAS) AÑO 2016

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	DEVENGOS						
						AUX. TRANSPORTE	SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA
Gerente General	2,266,000	0.03	2,334,000	1	2,334,000	0	198,390	280,080	12,183	70,020	93,360	46,680
Coordinador de programación y desarrollo	978,500	0.03	1,008,000	1	1,008,000	76,663	85,680	120,960	5,262	30,240	40,320	20,160
Coordinador creativo	875,500	0.03	901,800	1	901,800	76,663	76,653	108,216	4,707	27,054	36,072	18,036
Programador computacional y de sistemas	772,500	0.03	796,000	3	2,388,000	76,663	202,980	286,560	12,465	71,640	95,520	47,760
Diseñador Grafico	721,000	0.03	742,650	3	2,227,950	76,663	189,376	267,354	11,630	66,839	89,118	44,559
Asistencia de Gerencia	669,500	0.03	689,600	1	689,600	76,663	58,616	82,752	3,600	20,688	27,584	13,792
						383,316	811,695	1,145,922	49,848	286,481	381,974	190,987

PAGOS EMPLEADOR	DESCUENTOS					TOTAL PAGO EMPLEADOR	SALARIO BASE + INCENTIVO	T.P EMPLEADOR + INCENTIVOS
	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES			
700,713	194,500	1,945	194,500	97,250	488,195	3,522,908	2,634,000	3,822,908
302,622	84,000	840	84,000	42,000	210,840	1,521,462	1,358,000	1,871,462
270,738	75,150	752	75,150	37,575	188,627	1,361,165	1,201,800	1,661,165
716,925	199,000	1,990	199,000	99,500	499,490	3,604,415	2,838,000	4,054,415
668,875	185,663	1,857	185,663	92,831	466,013	3,362,838	2,977,950	4,112,838
207,032	57,467	575	57,467	28,733	144,241	1,040,873	889,600	1,240,873
2,866,906	795,779	7,958	795,779	397,890	1,997,406	14,413,662	11,899,350	16,763,662

Trasladándose al año 2016, se incrementa el personal en la empresa incorporando 2 empleados más en el cargo de programador computacional y de Sistemas y un Diseñador Gráfico, para sumar 3 empleados de cada uno de los cargos anteriormente mencionados, al incrementar el número de ventas mensuales por el incremento de la demanda al solicitar el servicio de plataformas requeridas por los clientes obliga al aumento de personal. El valor con los incrementos debido a los incentivos y los 10 puestos distribuidos en 10 cargos suma un valor mensual de 16.763 millones para dicho año, con lo cual a lo largo del año será de alrededor de 200 millones de pesos costeados por gastos administrativos y operativos.

Tabla 45: Tabla Nominal Año 2018 Escenario (Relativo)

TABLA NOMINA PROBABLES (RELATIVAS) AÑO 2018

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	DEVENGOS						
						AUX. TRANSPORTE	SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA
Gerente General	2,404,000	3.0%	2,476,100	1	2,476,100	-	210,469	297,132	12,925	74,283	99,044	49,522
Coordinador de programación y desarrollo	1,038,250	3.0%	1,069,400	1	1,069,400	81,332	90,899	128,328	5,582	32,082	42,776	21,388
Coordinador creativo	928,900	3.0%	956,800	1	956,800	81,332	81,328	114,816	4,994	28,704	38,272	19,136
Programador computacional y de sistemas	819,900	3.0%	844,500	3	2,533,500	81,332	215,348	304,020	13,225	76,005	101,340	50,670
Diseñador Grafico	765,000	3.0%	787,950	3	2,363,850	81,332	200,927	283,662	12,339	70,916	94,554	47,277
Asistencia de Gerencia	710,300	3.0%	731,600	1	731,600	81,332	62,186	87,792	3,819	21,948	29,264	14,632
						406,660	861,156	1,215,750	52,885	303,938	405,250	202,625

PAGOS EMPLEADOR	DESCUENTOS					TOTAL PAGO EMPLEADOR	SALARIO BASE + INCENTIVO	T.P EMPLEADOR + INCENTIVOS
	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES			
743,375	206,342	2,063	206,342	103,171	517,918	3,737,392	2,776,100	4,037,392
321,055	89,117	891	89,117	44,558	223,683	1,614,138	1,419,400	1,964,138
287,250	79,733	797	79,733	39,867	200,131	1,444,181	1,256,800	1,744,181
760,607	211,125	2,111	211,125	105,563	529,924	3,824,031	2,983,500	4,274,031
709,675	196,988	1,970	196,988	98,494	494,439	3,567,964	3,113,850	4,317,964
219,641	60,967	610	60,967	30,483	153,026	1,104,267	931,600	1,304,267
3,041,604	844,271	8,443	844,271	422,135	2,119,120	15,291,974	12,481,250	17,641,974

La tabla nominal para el año 2018 según los esquemas proyectados para el escenario probable muestran la misma cantidad en cuanto a puestos dentro de la empresa, en total son 10 puestos para 6 cargos, conociendo que se incrementaron la cantidad de servicios entregados mensualmente, se toma que tanto el salario base como el incentivo alcanzan mensualmente para dicho año un promedio de 17.642 millones de pesos los cuales asumen dichos gastos la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS, valores que anualmente alcanzan más de 210 millones en gastos administrativos y/o personal anualmente.

IV. Balance General Consolidado \$M Escenario Probable (Relativo)

BALANCE GENERAL PROBABLES (RELATIVAS) (CON PROYECTO)

Balance (Millones de Pesos)	2014	(%)	2015	(%)	2016	(%)	2017	(%)	2018	(%)
ACTIVOS TOTALES	196.0	100.0%	293.4	100.0%	307.8	100.0%	468.3	100.0%	496.8	100.0%
CORRIENTES	162.4	82.9%	249.6	85.1%	227.2	73.8%	390.0	83.3%	420.8	84.7%
Caja y Bancos	103.0	52.5%	147.2	50.2%	156.0	50.7%	177.7	37.9%	188.3	37.9%
Deudores por serv. (Cartera)	20.0	10.2%	20.0	6.8%	20.0	6.5%	20.0	4.3%	20.0	4.0%
Ctas. Por Cobrar Socios/afiliados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Materias primas	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Materiales, repuestos y accesorios	0.3	0.2%	0.4	0.1%	0.4	0.1%	0.4	0.1%	0.4	0.1%
Producto en proceso	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Producto terminado	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Inversiones temporales	0.0	0.0%	40.6	13.8%	5.5	1.8%	142.4	30.4%	159.6	32.1%
Otros activos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Empleados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Mercancías en tránsito	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Gastos pagados por anticipado	39.1	19.9%	41.4	14.1%	45.3	14.7%	49.5	10.6%	52.5	10.6%

FIJOS	21.0	10.7%	18.6	6.3%	55.5	18.0%	53.1	11.3%	50.8	10.2%
Terrenos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Edificios	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Maquinaria y Equipo	18.5	9.5%	18.5	6.3%	50.2	16.3%	50.2	10.7%	50.2	10.1%
Muebles y Enseres	8.5	4.3%	8.5	2.9%	15.4	5.0%	15.4	3.3%	15.4	3.1%
Vehículos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Instalaciones en curso	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Maquinaria en Tránsito y equipo en	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Activos Fijos	1.6	0.8%	1.7	0.6%	2.6	0.8%	2.7	0.6%	2.9	0.6%
(Depreciación acumulada)	(7.6)	-3.9%	(10.1)	-3.5%	(12.6)	-4.1%	(15.1)	-3.2%	(17.6)	-3.5%

DIFERIDOS	12.6	6.4%	25.2	8.6%	25.2	8.2%	25.2	5.4%	25.2	5.1%
OTROS ACTIVOS	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Inversiones permanentes	12.6	6.4%	25.2	8.6%	25.2	8.2%	25.2	5.4%	25.2	5.1%
Valorizaciones (Desvalorizaciones)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Activos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Deudores Largo Plazo	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Cuentas por cobrar Socios/Afiliados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%

PASIVOS TOTALES	31.2	100.0%	32.9	100.0%	34.7	100.0%	36.6	100.0%	38.6	100.0%
CORRIENTES	31.2	100.0%	32.9	100.0%	34.7	100.0%	36.6	100.0%	38.6	100.0%
Obligaciones Financieras M/Nal	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Obligaciones Financieras M/E	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Proveedores	17.4	55.8%	18.5	56.1%	19.6	56.4%	20.8	56.7%	22.0	57.0%
Otros pasivos	3.0	9.6%	3.0	9.1%	3.0	8.6%	3.0	8.2%	3.0	7.8%
Acreedores Varios	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Cuentas por pagar. Socios/Afiliados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Provisiones cesantías	8.0	25.8%	8.5	25.9%	9.0	26.0%	9.6	26.2%	10.2	26.3%
Impuestos por pagar	2.8	8.8%	2.9	8.9%	3.1	8.9%	3.3	9.0%	3.5	9.0%
Provisiones pensiones de jubilación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Gastos acumulados por pagar	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%

MEDIANO Y LARGO PLAZO	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Obligaciones Financieras M/Nal	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Obligaciones Financieras M/E	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Cuentas por pagar. Socios/Afiliadas	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Provisiones (Cesantías)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Provisiones pensiones de jubilación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Pasivos-Intercompañías	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Pasivo Proyecto	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%

Pasivos Diferidos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
-------------------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------

PATRIMONIO	164.8	100.0%	260.4	100.0%	273.1	100.0%	431.7	100.0%	458.1	100.0%
Capital	50.0	30.3%	50.0	19.2%	50.0	18.3%	50.0	11.6%	50.0	10.9%
Reservas	31.0	18.8%	31.0	11.9%	31.0	11.4%	31.0	7.2%	31.0	6.8%
Utilidades ejercicios anteriores	83.8	50.8%	179.4	68.9%	192.1	70.3%	350.7	81.2%	377.1	82.3%
Utilidades (perdidas) del ejercicio	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Valorizaciones o desvalorizaciones	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Prima en Colocación de Acciones	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Revalorización Patrimonial	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	196.0		293.4		307.8		468.3		496.8	

El balance general consolidado para la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS mostrado para el escenario probable (Relativo) muestra que más del 80% de los fondos económicos de la empresa recalán en los activos, dichos activos se presentan prioritariamente en los activos corrientes y viéndose el incremento de las inversiones temporales para el año 2018 con una representación del 32.1% de la inversión, con un valor de 159.6 millones de pesos, lo cual muestra el incremento en cuanto recapitalización de las utilidades en materia de mejoramiento e innovación de los servicios prestados en el desarrollo de software y aplicativos para mejorar la calidad y soporte ofrecido al cliente

Los pasivos van incrementándose en una proporción pequeña con incremento del 7% en 5 años, sin embargo permanecen estables pues dicho incremento está relacionada en proporción a la inflación, los pasivos se presentan en mayor medida en los pasivos corrientes, específicamente en las cuentas por pagar a proveedores y las provisiones a cesantías los cuales se harán efectivas sobre cada periodo gracias a las utilidades obtenidas por las ventas que se mostraron anteriormente

Los valores totales en cuanto en la relación activos respecto a los pasivos y patrimonio muestran para el año 2018 un valor de 496.8 millones de pesos, las utilidades de los ejercicios anterior contribuyen demasiado para mantener un

equilibrio entre los pasivos y patrimonio respecto a los activos, el crecimiento de la empresa sería lineal ascendente, por lo tanto es positivo el balance general mostrado por el escenario probable calculado.

V. Estado de resultado consolidado \$M escenario probable (Relativo)

Tabla 46: Estado de resultados Escenario (Relativo)

Estado de P Y G (Millones de Pesos)	2014	(%)	2015	(%)	2016	(%)	2017	(%)	2018	(%)
Ventas Netas Nacionales	476.3	100.0%	504.9	100.0%	713.5	100.0%	756.3	100.0%	1002.2	100.0%
Ventas Netas de Exportación	0.0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
VENTAS NETAS TOTALES	476.3	100.0%	504.9	100.0%	713.5	100.0%	756.3	100.0%	1002.2	100.0%
Materia Prima utilizada	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Mano de Obra directa	160.2	33.6%	164.3	32.5%	201.2	28.2%	206.4	27.3%	211.7	21.1%
Gasto de depreciación	7.6	1.6%	10.1	2.0%	12.6	1.8%	15.1	2.0%	17.6	1.8%
Otros gastos de fabricación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Productos en Proceso (Inicial - final)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
COSTO DE PRODUCCIÓN	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Producto terminado (inicial - final)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
COSTO DE VENTAS	167.8	35.2%	174.4	34.5%	213.8	30.0%	221.5	29.3%	229.3	22.9%
UTILIDAD BRUTA	308.5	64.8%	330.5	65.5%	499.7	70.0%	534.9	70.7%	772.8	77.1%
Gasto de Administración	43.1	9.0%	45.7	9.0%	47.5	6.7%	50.3	6.7%	53.3	5.3%
Gasto de Ventas	4.0	0.8%	4.2	0.8%	4.5	0.6%	4.7	0.6%	5.0	0.5%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	261.5	54.9%	280.6	55.6%	447.8	62.8%	479.8	63.4%	714.5	71.3%
Gastos Financieros	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
UTILIDAD ANTES DE OTROS ING. (EGR)	261.5	54.9%	280.6	55.6%	447.8	62.8%	479.8	63.4%	714.5	71.3%
Otros Ingresos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	70.0	9.8%	74.2	9.8%	78.7	7.8%
Otros Egresos	16.8	3.5%	17.6	3.5%	18.7	2.6%	16.0	2.1%	17.0	1.7%
UTILIDAD ANTES DE CORRECCIÓN MONETARIA	244.7	51.4%	263.0	52.1%	499.1	70.0%	538.0	71.1%	776.2	77.5%
CORRECCIÓN MONETARIA	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	244.7	51.4%	263.0	52.1%	499.1	70.0%	538.0	71.1%	776.2	77.5%
Impuesto de renta	65.2	13.7%	70.9	14.0%	148.4	20.8%	160.9	21.3%	239.5	23.9%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	179.4	37.7%	192.1	38.0%	350.7	49.1%	377.1	49.9%	536.7	53.6%

El estado de resultados extraído del escenario probable (Relativo) planteado para la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS al llevar a cabo la propuesta de remuneración salarial cuantitativa variable muestra que las ventas alcanzarían un tope acumulado para el año 2018 de 1002.2 millones de pesos, con lo cual se

debe discriminar en mano de obra directa el 21.1% de dichas ventas, que muestra un costo total de ventas del 22.9%, obteniendo una utilidad bruta de 772.8 millones, sin embargo se deben descontar cerca de 60 millones en gastos administrativos como son el mantenimiento de equipos y materiales comprados usados para la empresa y publicidad en el caso de gasto de ventas, el margen de utilidades debido a otros ingresos alcanzan para dicho año sobre 78.7 millones en servicios postventa para los clientes y mantenimiento de servicios a las distintas empresas con las que posee un contrato de uso de los programas, el impuesto de renta constituye el 23.9% de las ventas generadas y va creciendo a medida que crecen las ventas, la utilidad generada es de 536.7 millones de pesos, o sea 53.6% de las ventas por lo cual se considera un margen altamente positivo, considerando que si la proyección fuese sin proyecto solo alcanzaría una utilidad del 41.6% y el escenario optimista sería del 52.1% debido a los gastos incurridos en personal y compra de materiales adicionales.

Cabe resaltar que la mano de obra directa cae en cuanto a su porcentaje representativo sobre las ventas generadas debido al aumento en las ventas por encima de los gastos operacionales y administrativos, se debe tener en cuenta estrategias para disminuir el porcentaje de los impuestos de renta puesto que estos son los que aumentan excesivamente.

VI. Indicadores financieros consolidados \$M escenario probable (Relativo)

Tabla 47: Indicadores financieros Escenario (Relativo)

		2014	2015	2016	2017	2018
De Liquidez	Razón Circulante (Liquidez)	5.2	7.6	6.5	10.6	10.9
	Razón de Prueba acida	5.2	7.6	6.5	10.6	10.9
	Capital de Trabajo Neto	131.2	216.6	192.4	353.4	382.2
De estructura	Endeudamiento	15.9%	11.2%	11.3%	7.8%	7.8%
	Endeudamiento sin Valorización	15.9%	11.2%	11.3%	7.8%	7.8%
	Concentración del Pasivo	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Leverage Financiero	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Rendimiento	Margen Bruto de Utilidad	64.8%	65.5%	70.0%	70.7%	77.1%
	Margen Operacional	54.9%	55.6%	62.8%	63.4%	71.3%
	Margen neto de Utilidad	37.7%	38.0%	49.1%	49.9%	53.6%
	Rendimiento del Patrimonio	108.9%	73.7%	128.4%	87.4%	117.1%

Los indicadores financieros para el escenario probable (Relativo) aplicado con la propuesta de remuneración variable cuantitativa tendría para el 2018 10.9 veces la capacidad de pagar las costos o deudas en las cuales se hayan incurrido, cabe aclarar que ese nivel es inferior al escenario optimista el cual muestra 16.7 veces de recuperación para la razón circulante pero el capital neto de trabajo es casi al

doble sobre el que posee el escenario, por lo cual los gastos operacionales incrementan ostensiblemente en comparación con la capacidad de recuperación de las deudas, es decir, se incurren en mayores gastos de personal que la capacidad para pagar las deudas, es por ello que el escenario relativo (probable) tiene una mejor liquidez.

El indicador de estructura como lo es el rendimiento y la concentración del pasivo es casi inexistente pues la empresa tiene escasos márgenes de deudas crediticias o financieras, pero para los indicadores de rendimiento en este caso el margen bruto de utilidad con un 77.1% es superior al escenario optimista y el rendimiento del patrimonio con un 117.1% respecto al 87% del escenario optimista y el 79.7% del realizado sin la utilización de la propuesta muestra un grado de favorabilidad significativa al escenario probable para ser la mejor selección en cuanto a plan de inversión y proyección de ingresos al implementar la propuesta variable cuantitativa.

VII. EVA consolidado escenario \$M probable (Relativo)

Tabla 48: EVA Consolidado Escenario (Relativo)

EVA		2014	2015	2016	2017	2018
ACT.CORRIENTE	155.6	162.4	249.6	227.2	390.0	420.8
PASIVO OPERACIONAL	26.9	28.2	29.9	31.7	33.6	35.6
ACTIVOS DIFERENTES AL ACT. CORRIENTE	36.0	33.6	43.8	80.7	78.3	76.0
UODI	99.8	196.2	209.7	299.4	318.9	475.0
CAPITAL INVERTIDO	164.8	167.8	263.4	276.1	434.7	461.2
ROI	60.5%	117.0%	79.6%	108.4%	73.4%	103.0%

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
WACC	54.3%	38.7%	51.1%	52.5%	65.7%	67.2%
EVA	6.2%	78.2%	28.5%	55.9%	7.7%	35.8%

El EVA (Valor económico agregado) para el escenario probable (relativo) aplicado con la incorporación de la propuesta de remuneración variable muestra un crecimiento esperado de 162.4 millones de pesos para el año 2014 a 420.8 millones de pesos al año 2018, los activos fijos y diferidos muestran su decrecimiento desde el año 2017 debido a que hubo un incremento de personal y compra de activos fijos en el año 2016, por lo tanto su caída es lógica puesto que se estabilizan los gastos y por lo tanto la depreciación de dichos activos comprados en el año anterior

La rentabilidad de la inversión se notifica de nuevo para el año 2018 después de una caída para el año 2017 debido a la inversión en activos fijos y el incremento gastos operacionales y administrativos, creciendo hasta el 103%, también se evidencia el incremento en el costo capital debido a la inversión realizada desde el año 2017, sin embargo para el año 2018 genera valor 35.8%, casi el mismo valor que el escenario sin elaboración de la propuesta, es decir de 37.9% pero contando que los ingresos por ventas son mucho menores comparativamente al escenario probable el cual 35.8% equivale a una generación de utilidades por encima de 175 millones de pesos al año, lo cual es positivo para la propuesta puesto que el escenario optimista para el año 2018 presenta solo un EVA del 11.1%, es decir de un valor económico cercano a 80 millones, es por ello que el escenario probable es la mejor proyección en cuanto a propuesta para la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS en materia de ingresos sobre capital invertido.

Tabla 49: Resumen de variables e indicadores financieros para los escenarios proyectados

RESUMEN DE RESULTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS EMPRESA NUEVAS TECNOLOGIAS DADOS EN \$ MILLONES DE PESOS								
	Escenario (Sin proyecto)		Escenario Pesimista		Escenario Relativo (Probable)		Escenario Optimista	
	Año 2014	Año 2018	Año 2014	Año 2014	Año 2014	Año 2018	Año 2014	Año 2018
Ventas Totales	317.52	601.29	317.52	801.72	476.28	1002.15	635.04	1202.59
Gastos de Personal	137.6	154.8	136.8	183.5	160.2	211.7	205.6	262.3
Gastos Totales administrativos	164.0	188.3	163.2	216.9	186.6	245.1	232.1	295.7
Mantenimiento y Rep.	9.5	12.0	9.5	26.7	9.5	12.0	21.1	12.0
Impuesto de Renta	20.3	98.3	25.5	180.9	65.2	239.5	112.5	287.2
Gastos Totales	206.7	322.7	211.1	448.8	274.2	520.8	378.6	619.1
Costos Totales	186.4	224.5	185.6	267.9	209.0	281.3	266.1	331.9
Utilidad (Perdida)	131.1	376.8	132.0	533.9	267.3	720.8	369.0	870.7
Activos Totales	196.0	354.5	196.0	404.8	196.0	496.8	435.0	759.1
Pasivos Totales	31.2	38.6	31.2	38.6	31.2	38.6	31.2	38.6
Patrimonio	164.8	315.9	164.8	366.2	164.8	458.1	402.1	720.4
Otros Ingresos	0.0	0.0	15.0	78.7	0.0	78.7	60.0	78.7
Otros Egresos	16.8	21.2	16.8	21.2	16.8	17.0	16.8	21.2
Razón circulante (Veces)	5.2	8.6	5.2	8.3	5.2	10.9	5.5	16.7
Endeudamiento (%)	15.9%	10.9%	15.9%	9.5%	15.9%	7.8%	12.9%	5.1%
Margen neto de utilidad (%)	27.8%	41.6%	31.1%	52.1%	37.7%	53.6%	43.4%	52.7%
ROI (%)	62.6%	85.0%	60.0%	97.6%	117.0%	103.0%	122.9%	79.6%
WACC (%)	33.6%	47.1%	38.7%	61.1%	38.7%	67.2%	40.0%	68.5%
EVA (%)	29.0%	37.9%	21.2%	36.5%	78.2%	35.8%	82.9%	11.1%

Las celdas representadas con los números en color rojo son los valores de las variables más representativas para el entendimiento y comprensión de la situación presentada en los distintos escenarios.

La tabla muestra los resultados comparativos entre los diferentes escenarios presentes (Sin proyecto, Pesimista, Relativo (Probable) y Optimista) dichos resultados son presentados para el año 2014 que es el año el cual se optó por comenzar a operar el proyecto y el 2018 último año del mismo, los resultados mostrados están determinados en millones de pesos y en cantidad de veces y porcentajes.

Los resultados determinaron que el Escenario Optimista tiene el mayor volumen de ventas con 1202.59 millones de pesos, sin embargo tiene gasto totales de 619.1 millones, adicionando que posee el activo total más alto y el impuesto de renta más elevado, con un cobro para el año 2018 de 287.2 millones, crecen los egresos y el valor en cuanto a los Gastos de personal comparativamente al resto de los escenarios.

La diferencia real entre escenarios es vista comparativamente por los resultados calculados para la medición del indicador EVA, destacándose que el escenario optimista tiene los valores más bajos en cuanto a Rentabilidad antes de operaciones e impuestos, lo que muestra es que aunque ingrese más dinero producido por las ventas, el incremento de los costos y gastos es superior a dichos ingresos. El WACC con el porcentaje más alto de representación se ostenta en el Escenario optimista, lo cual al ser tan alto y ser similar al ROI para dicho escenario muestra que el valor recuperado es bajo, por lo tanto el EVA de dicha categoría es el valor con menor recuperación con solo un 11.1% comparativamente al Escenario relativo o probable con 35.8% de recuperación de los recursos invertidos y pagados.

Estableciéndose así que el Escenario Relativo (Probable) tiene los mejores resultados puesto que aunque no obtenga mayor volumen de ventas como el escenario optimista, este representa menores costos para la empresa, por lo tanto reditúa una mayor utilidad y generación de valor para recapitalizar.

10.1. ANALISIS DE RESULTADOS

Los informes financieros evaluados muestran un grado de favorabilidad en materia de utilidad neta, ventas e incremento de los pasivos y patrimonio para el escenario optimista, obteniendo una utilidad neta de 633.5 millones de pesos, total de ventas proyectados para el año 2018 de 1202.59 mil millones de pesos e incremento de los pasivos y patrimonio de 759.1 millones de pesos, no obstante cabe anotar que hubo un incremento considerable en la tabla nominal, por lo tanto los gastos administrativos y la mano de obra directa están por encima de 310 millones de pesos, al igual que el incremento de los gastos operacionales que oscila por encima de 619.1 millones de pesos.

Para los indicadores financieros estos muestran que el escenario optimista es el que muestra mayor capacidad de recuperación en materia de liquidez, tanto para la razón corriente y prueba ácida que cuentan con un valor de 16.7 para pagar compromisos a corto plazo, el nivel de endeudamiento es bajo con tan solo un 5.1% de financiación por acreedores, mientras que el indicador de rendimiento para el margen bruto de utilidad, operacional y neto de utilidad oscila sobre 70 y 55% de capacidad para generación de utilidad, dicha utilidad es similar para todos los escenarios evaluados excepto para el escenario pesimista.

El EVA muestra que el escenario que presenta mayores problemáticas en materia de recuperación de la inversión es el escenario optimista ya que el último año de proyección, es decir el año 2018, arrojó un 11.1% de generación de valor y con un promedio proyectado para cada año inferior al valor recuperado por el escenario sin proyecto y el escenario relativo.

Los escenarios que mejor representan recuperación en cuanto a generación de valor (EVA) se clasifican en orden descendente a ascendente, el escenario sin proyecto muestra un EVA de 11.1% de generación de valor, es decir el escenario optimista con una recuperación de cerca de 80 millones, el escenario sin proyecto tiene un porcentaje de 37.9% de generación de valor, es decir cerca de 140 millones de pesos, seguido del pesimista con 36.5%, por encima de 140 millones de pesos y el que muestra la generación de valor más alta es el escenario probable (relativo) con un 35.8%, acumulando unas ganancias reales por encima de 175 millones.

11. CONCLUSIONES

- Se realizó una propuesta salarial variable, basada en el método cuantitativo de Valoración por puntos, la cual ajustó los salarios para realizar la proyección y el presupuesto de costos nominales para la aplicación del modelo de **incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos**, mediante variables medibles y cuantificables según las características del cargo.
- La estructura de cargos inicial de la empresa estaba descompensado debido a que los empleados no poseían un contrato a término, solo le eran pagados por honorarios y/o terminación de proyecto, lo cual desvinculaba al empleador de toda obligación por prestaciones sociales y aportes parafiscales.
- Los salarios recibidos por los cargos eran subvalorados o sobrevalorados, debido a que no contaba con un esquema que midiera la carga laboral con el salario obtenido, es por ello que se realizó manual de funciones, procesos y procedimientos para que a través de dichos parámetros se ajustara a las obligaciones laborales y el impacto que tiene estas mediante la reestructuración arrojada por la valoración por puntos.
- La reestructuración salarial de los cargos muestra un incremento inicial para el año 2014 de la evaluación proyectada para el Gerente, Coordinador de Programación y desarrollo de software, Asistente de Gerencia y un salario estable por parte del trabajador que ocupe el cargo de Coordinador de Diseño.
- Los cargos operativos con la reestructuración salarial proyectada sufrirán una disminución en el salario devengado frente al inicial, cargos como el Programador computacional y el Diseñador gráfico.
- Los componentes variables para cada cargo se sujeta a la caracterización de sus obligaciones y el medio por el cual el factor era cuantificable dentro del cargo, los factores de tipo cuantificable para la captación del incentivo fueron los siguientes: aumento en nivel de ventas, recursos financieros, oportunidad de entrega, mejoras o actualizaciones realizadas en el desarrollo de plataformas, soporte técnico y cobro de cartera.

- La aplicación de la propuesta de remuneración variable efectivamente mostró una mejor estructuración salarial puesto que a través del diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos permitió reconocer las actividades que realmente competen a cada cargo y ajustar el salario de forma lógica y equitativa, es por ello que en la reestructuración se muestra que los 6 cargos tienen diferente remuneración puesto que aunque algunas funciones se clasifiquen sobre la misma área, existen cargos que tienen mayores compromisos en diferentes escalas, tanto económicos como operativos.
- La baja implementación de modelos de remuneración variable para empresas de servicios tiene una relación directa con la incapacidad que tienen muchas empresas de servicios en no implementar de ese tipo puesto que le incrementan ostensiblemente costos generando riesgos que estas no quieren asumir, tal como lo comento el Gerente de la empresa NUEVAS TECNOLOGÍAS, además el enfoque de la empresa es un factor trascendental para la aminorada inversión en modelos de remuneración variable, también comentaba que al revisar la competencia de NUEVAS TECNOLOGÍAS se encuentra que ninguna de ellas tiene como modelos de pago a sus trabajadores esquemas de remuneración variable, sino que al contrario son esquemas tradicionales o poco ortodoxos de pago.
- Existe una relación directa entre rendimiento respecto al salario captado por el empleado, mostrando su productividad, puesto que al aplicar el proyecto del modelo de remuneración variable cuantitativo se proyectó que las ventas se incrementarían ostensiblemente, creciendo la cantidad de proyectos elaborados mensual y anualmente, a su vez que correspondía a un aumento de obligaciones y compromisos pero que a través del deseo de la recuperación del esfuerzo mediante a incentivos económicos los cuales motivarían al personal a incrementar su productividad, por lo tanto se puede mencionar que si poseen relación directa tanto la productividad con el esquema salarial y los incentivos recibidos.
- El escenario optimista a pesar que obtiene mayores ingresos que el escenario relativo (probable), este produce mayores costos y gastos ya que obliga al incremento del personal debido al aumento de las ventas por la cantidad de actividades solicitadas dadas por el crecimiento , los incentivos adquiridos por los funcionarios hacen que agilicen los procesos e incrementen su calidad.

- El escenario optimista debido al incremento de los costos y gastos genera menos valor de utilidad (EVA), por lo tanto se recupera menos de lo que se podría obtener adhiriendo mayores ventas, mediante el incremento de forma bilateral de los costos fijos y recurriendo a mayor inversión.
- El escenario relativo (probable) es el más indicado en cuanto a las proyecciones financieras puesto que dicho escenario tiene un equilibrio entre los costos y las utilidades, mostrando un porcentaje de generación de valor (EVA) relativamente constante respecto a los demás escenarios.

12.RECOMENDACIONES

- La empresa NUEVAS TECNOLOGIAS podría recibir mejores beneficios replanteando la inversión del proyecto, si se equilibra de mejor forma la entrada de los costos de mano de obra y los gastos administrativos en general. Visualmente se había planteado que la empresa a medida que incrementaba su demanda de proyectos, crecía las exigencias en cuanto a tiempo de entrega del servicio, por lo tanto requería de inversión de personal y compra de equipos y herramientas para poder suplir las funciones operativas, lo cual tiene sentido, pero esto se presentaba cada vez que los proyectos demandados crecían, para ser exactos, la cantidad de proyectos que eran solicitados en un mes ya no eran 2 sino 4, lo cual incrementaba las obligaciones y disminuía el tiempo de elaboración de cada proyecto.
- La estrategia sugerida para la empresa NUEVAS TECNOLOGIAS en materia del incremento de la demanda de proyectos es la reestructuración del tiempo empleado para cada uno de ellos, fijando con los empleados los proyectos de mayor a menor complejidad y así poder optimizar el tiempo empleado en cada uno de estos, elaborando una cantidad de proyectos mayor o igual al crecimiento de la demanda actual sin la necesidad del incremento inmediato de los gastos administrativos, mano de obra y activos fijos.
- Uno de los factores los cuales impide generar mayor valor en cuanto a utilidades netas para los escenarios presentados son los impuestos de renta, los cuales son muy altos a medida en que la empresa va creciendo sus ingresos, por lo tanto es recomendable realizar actividades sociales que contribuyan a la disminución de los gastos fiscales e impuestos legales.
- La propuesta de remuneración variable es viable si se aplica mediante el escenario relativo (probable), puesto que dicha remuneración mantiene un equilibrio ente los costos/gastos y los ingresos, por lo tanto se puede constatar que se pueden disminuir los ingresos por incentivos al tope causado por el escenario relativo y optimizar el tiempo desarrollado para cada proyecto para disminuir los gastos incurridos por contratación de mano de obra y gastos administrativos.

13. BIBLIOGRAFIA

CASTAÑO BENJUMEA. Juan Carlos. Modulo: Administración de Salarios y Compensaciones Sistemas de compensación variable. Documento de Word

CHIAVENATO – Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta edición. McGraw Hill. Capítulo 10 Compensación (Administración de Salarios). Pág. 450

CHIAVENATO – Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta edición. McGraw Hill. Capítulo 10 Compensación (Administración de Salarios). Pág. 411

INDEX turismos Pereira. Pereira. [En línea] [Consultado el 12 octubre de 2012]. Disponible en http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_turismo/destinos/pereira.html

MORALES ARRIETA, Juan Antonio. VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Administración de Personal: Publicación McGraw Hill Interamericana SA. CV 1999 Colombia.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). La remuneración por rendimiento: Ginebra. Primera edición 1985 (Documento).

PEREIRA. “Querendona trasnochadora y morena”. [En línea]. Slideshare [Consultado el 12 de octubre de 2012]. Disponible en <http://www.slideshare.net/KritoReyes/historia-de-pereira>

PRAT Ramón, MUÑIZ Luis. Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión [en línea]. Temas contables y empresariales. Julio agosto 2002. [Consultado el 6 de noviembre de 2012]. disponible [Pdf]<http://pdfs.wke.es/4/8/0/0/pd0000014800.pdf>.

RESTREPO DE OCAMPO, Luz Stella, FLOREZ DE TRUJILLO, María Helena, RUIZ TIBANA Myriam, Sector servicios, Área metropolitana centro occidente. Una mirada cuatro subsectores representativos.: Libro Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial.

SEMINARIO. Modulo. Administración de Salarios y compensaciones. Facultad de Ingeniería Industrial. Pereira Abril (2007). [Consultado el 6 de noviembre de 2012]. Archivo en Word.

TOLO M. Rimsky. Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago de personal: Publicación México. McGraw Hill Interamericana editores. SA. De CV. 2005 P 538.

14. ANEXOS

Anexo A. Manual de Funciones

a. Coordinador de Programación y desarrollo

	NUEVAS TECNOLOGIAS	Página
	MANUAL DE FUNCIONES SISTEMAS (COMPUTACIONAL)	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: Coordinador de Programación y desarrollo 2. AREA: Sistemas (Computacional) 3. CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente 4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN: Programadores 5. NÚMERO DE CARGOS CON LA MISMA DENOMINACIÓN DENTRO DEL AREA: 0 		
II. OBJETIVO		
Analizar y estudiar las propuestas para la creación de proyectos (Plataformas de desarrollo de software a través de la utilización de lenguajes de programación) requeridos según las características indicados por el cliente.		
III. FUNCIONES DEL CARGO		
Actividades	Resultado	Procedimientos que involucra
Atender a las indicaciones y reportes de proyectos requeridos y orientados por el Gerente.	Generación de brainstorm para implementación de formatos de plataforma requerida según solicitud.	Evaluación de proyectos
Validar el formato de la plataforma del proyecto para la posterior apertura creación y diseño del software	Desarrollo del software requiendo con los indicaciones correspondientes para la implementación del proyecto.	Entrega del proyecto
Revisar el formato piloto de prueba para reconocer el funcionamiento y los sistemas codificados de error o fallos dentro del mismo programa ejecutable.	Codificación de los fallos dentro del programa ejecutable para presentarlo oficialmente al cliente solicitante.	Entrega del proyecto
Atender a las modificaciones recomendadas por el cliente.	Efectuar las modificaciones requeridas para la entrega del programa desarrollado.	Atención al cliente
Entregar el programa con los menús aplicativos e indicaciones necesarias (Manual de uso del software).	Soportes de aceptación y vinculación legal aprobando y autorizando la compra de la licencia del programa.	Creación de plataformas
Entrega de las pólizas o documentos legales y las normas de uso de dichos programas de tramite reglamentario.	Verificación y confirmación de las autorizaciones y las pólizas de uso con adjuntos de firmas de dicho préstamo contractual del programa.	Canales de distribución
Diseñar el informe y/o reporte del programa adquirido por la empresa requerida.	Revisión del reporte por parte del Gerente Administrativo y Coordinador de creatividad.	Entrega de informe, características del proyecto.
Realizar procesos de revisión y reporte del software instalado a las sedes correspondientes por los clientes de la compañía.	Entregar el reporte del estado de cada uno del software desarrollados por la empresa.	Atención al cliente
Informar y participar activamente en diplomados o conferencias de capacitación sobre nuevas tendencias tecnológicas, computacionales y creación de software integrado.	Obtener mayor conocimiento en el manejo y uso creativo de desarrollo y montaje de los programas.	Capacitación de personal

DESCRIPCION DE CARGOS										
IDENTIFICACION DEL CARGO										
DIA	MES	ANO	NOMBRE DEL CARGO				CÓDIGO			
			COORDINADOR DE PROGRAMACION Y DESARROLLO							
DEPARTAMENTO					SECCION					
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE					ELABORADO POR					
Gerente										
ESPECIFICACIONES DEL CARGO										
FACTORES		SUBFACTORES			GRADOS		ESPECIFICACIONES			
Req. Intelectuales					1	2	3	4	5	
HABILIDADES Y APTITUDES		Educación						X		Estudios técnicos o superiores (Lenguaje de programación).
		Experiencia					X			Mínimo 2 años en desarrollo de software
		Fluidez verbal y escrita						X		Entrega de reportes y comunicación subalternos y gerencia.
		Creatividad e innovación							X	Desarrollo software de programación
		Servicio al cliente					X			No se involucra directamente con el cliente.
RESPONSABILIDAD DE LAS OPERACIONES		Manejo de eq y pgg. Computación						X		Diseño y creación de plataformas de programación.
Resp. Implicadas		Por información						X		Maneja informes pertinentes al área de programación y computacional
RENDIMIENTO PERFIL Y SUPERVISION LABORAL		Liderazgo y dirección del personal					X			Manejo de personal del área respectiva
		Elaboración de informes						X		Desarrollo y análisis de información
		Adaptación a cambios del entorno					X			Modificaciones técnicas de programación según necesidades de mercado tecnológico.
Condiciones de trabajo										
ESFUERZO		Mental						X		Requiere altos procesos cognitivos
		Visual						X		Uso permanente de equipos de cómputo

b. Coordinador Creativo

NUEVAS TECNOLOGIAS		Página
MANUAL DE FUNCIONES POR PROCESOS SISTEMAS (COMPUTACIONAL)		
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> DENOMINACIÓN DEL CARGO: Coordinador Creativo AREA: Sistemas (Computacional) – Diseño Gráfico CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN: Diseñador Gráfico de planta y Diseñador Gráfico por proyecto NUMERO DE CARGOS CON LA MISMA DENOMINACION DENTRO DEL AREA: 0 		
II. OBJETIVO		
Emplear las diferentes técnicas creativas para el desarrollo de programas o software de procesamiento a través de la conducción de equipos de diseño gráfico, supervisión técnica, creación de programas gráficos y aplicación de soporte creativo para las plataformas de ejecución		
III. FUNCIONES DEL CARGO		
Actividades	Resultado	Procedimientos que involucra
Sistematizar junto al Coordinador de Programación los proyectos de ejecución de sistemas de procesamiento exigidas por el cliente.	Establecer los procedimientos necesarios para el desarrollo y evaluación del diseño gráfico del programa creado.	Diseño de formato gráfico - audiovisual
Mencionar propuestas de soporte de diseño y creación de brief para el soporte audiovisual y técnico del programa que se encuentra en proceso de diseño	Aplicar o desechar dichas sugerencias técnicas para proseguir con el soporte de diseño y modelación técnica del programa solicitado.	Diseño de formato gráfico - audiovisual
Realizar funciones operativas mediante el manejo del equipo de diseño (Programas de diseño técnico y especializado).	Construcción del diseño exigido mediante el apoyo audiovisual y gráfico solicitado dentro de los parámetros solicitados por el cliente.	Diseño de formato gráfico - audiovisual
Revisar el contenido gráfico y audiovisual del material o plataforma requerida	Analizar y registrar el contenido gráfico mediante una calificación aprobatoria y desaprobatoria del modelo empleado.	Diseño de formato gráfico - audiovisual
Comentar las modificaciones recomendadas a los diseñadores gráficos.	Reestructuración del contenido de los planos gráficos y estructura audiovisual	Creación de plataformas
Ejecución de campañas publicitarias	Generar reconocimiento de marca para ampliación de la demanda.	Plan estratégico de ventas
Crear y administrar brief estratégico y técnico	Soporte para el manejo publicitario y operacional el cual emplea la empresa para el manejo del portafolio de servicios y su difusión entregado a través del software o apoyo técnico.	Creación de plataforma.
Coordinar el desarrollo de formatos gráficos	Gravitando en función del conocimiento y soporte en cuanto a imagen de la empresa por parte del cliente.	Diseño de formato gráfico - audiovisual
Presentar los informes de los contenidos gráficos desarrollados según los proyectos solicitados por el cliente	Analizar y calificar el informe teniendo en cuenta las modificaciones respectivas del mismo.	Entrega de informe, características de las plataformas
Servir de soporte en la formación y desempeño de los diseñadores gráficos en la aplicación del proyecto.	Adherir a la empresa personal capacitado en las funciones específicas desarrolladas por el diseño de las plataformas y software.	Capacitación del personal

DESCRIPCIÓN DE CARGOS									
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO									
DÍA	MES	ANO	NOMBRE DEL CARGO				CÓDIGO		
			COORDINADOR CREATIVO						
DEPARTAMENTO					SECCIÓN				
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE					ELABORADO POR				
Gerente									
ESPECIFICACIONES DEL CARGO									
FACTORES		SUBFACTORES		GRADOS					ESPECIFICACIONES
Req. Intelectuales				1	2	3	4	5	
HABILIDADES Y APTITUDES		Educación					X		Estudios técnicos o superiores (Diseño gráfico, manejo computacional, audiovisual).
		Experiencia					X		Mínimo 3 años en diseño gráfico, publicitario, audiovisual.
		Fluidez verbal y escrita					X		Entrega de reportes y comunicación subalternos y gerencia.
		Creatividad e innovación					X		Desarrollo de soportes de diseño gráfico, audiovisual de las plataformas de programación.
		Servicio al cliente					X		No se involucra directamente con el cliente.
		Manejo de eq y prog. Computación					X		Diseño audiovisual y publicitario de los formatos de programación elaborados.
RESPONSABILIDAD DE LAS OPERACIONES		Por información					X		Maneja informes pertinentes al área de Diseño gráfico
Resp. Implicadas									
RENDIMIENTO PERFIL Y SUPERVISIÓN LABORAL		Liderazgo y dirección del personal					X		Manejo de personal del área respectiva
		Elaboración de informes					X		Desarrollo y análisis de información
		Adaptación a cambios del entorno					X		Modificaciones técnicas de diseño gráfico según necesidades de mercado tecnológico.
Condiciones de trabajo									
ESFUERZO		Mental					X		Requiere altos procesos cognitivos
		Visual					X		Uso permanente de equipos de cómputo

c. Programador Computacional y de sistemas

	NUEVAS TECNOLOGIAS	Página
	MANUAL DE FUNCIONES SISTEMAS (COMPUTACIONAL) - OPERATIVO	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: Programador Computacional y de sistemas 2. AREA: Sistemas (Computacional) – Operativo 3. CARGO AL CUAL REPORTA: Coordinador de Programación y desarrollo 4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN: Ninguno 5. NÚMERO DE CARGOS CON LA MISMA DENOMINACIÓN DENTRO DEL AREA: Variable 		
II. OBJETIVO		
Ejecutar, testear y depurar las plataformas diseñadas para el desarrollo del software a través de la implementación de algoritmos sujetos a un lenguaje de programación en específico, conociendo estructuras lógicas que se adecuen al manejo de los sistemas con mayor facilidad y menos errores de programación (bugs).		
III. FUNCIONES DEL CARGO		
Actividades	Resultado	Procedimientos que involucra
Analizar los reportes para el diseño de los modelos de programación solicitado por el cliente	Elaboración del diseño a través de la depuración de la codificación de los programas, acordados por el coordinador de programación y requerimientos del cliente	Evaluación del proyecto
Incorporación de programación según la calidad y el costo determinado por el cliente para la utilización y funcionalidad del sistema.	Uso requerido por el cliente según sus necesidades y características de la empresa o función principal.	Entrega del proyecto
Documentar los procesos de decantación mediante los algoritmos y códigos de programación en informes físicos y/o electrónicos.	Soporte legal que ratifique la codificación real del programa o software diseñado.	Entrega del proyecto
Diseñar y ejecutar pruebas de validación de la codificación de los lenguajes de programación implementados	Corroborar el ejercicio mediante la calificación mediante el informe planteado sobre el nivel de funcionalidad del software.	Creación de plataformas
Realizar códigos de respaldo de información para evitar inconvenientes de filtración de información (Hackeo) o pérdida de información por fallas técnicas.	Control de los sistemas codificados de información, evitando pérdidas económicas e inconvenientes legales.	Administración de recursos
Participar activamente en las reuniones técnicas de desarrollo y decodificación de los programas (Uso de lenguajes de programación adecuado para usos específicos.)	Adquisición del conocimiento de las técnicas de desarrollo requeridas por el usuario demandante.	Capacitación de personal
Cumplir con todos los parámetros, normas o lineamientos exigidos por los estándares y unidades de programación computacional de la empresa y pautas internacionales	Verificación de las unidades de programación y estándares exigidos en el programa computacional.	Entrega de informe, características de la plataforma.
Elaborar informes periódicos de los lineamientos y operaciones ejecutadas referentes a la transformación y decodificación de los lenguajes de programación para las plataformas encargadas.	Revisión e inspección de los informes de las actividades de programación por parte del equipo encargado.	Entrega del proyecto

DESCRIPCIÓN DE CARGOS									
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO									
DÍA	MES	ANO	NOMBRE DEL CARGO				CÓDIGO		
			PROGRAMADOR COMPUTACIONAL Y DE SISTEMAS						
DEPARTAMENTO					SECCION				
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE					ELABORADO POR				
Coordinador de Programación y desarrollo									
ESPECIFICACIONES DEL CARGO									
FACTORES		SUBFACTORES			GRADOS			ESPECIFICACIONES	
Req. Intelectuales					1	2	3	4	5
HABILIDADES Y APTITUDES		Educación						X	Estudios técnicos o superiores en medios computacionales, informáticos y similares.
		Experiencia			X				Mínimo 1 año experiencia referentes al área de programación y manejo de sistemas.
		Fluidez verbal y escrita					X		Entrega de reportes e informes a cargos superiores
		Creatividad e innovación						X	Desarrollo de formatos indicados para la construcción de plataformas de programación
		Servicio al cliente					X		Ocasionalmente se involucra con el cliente.
RESPONSABILIDAD DE LAS OPERACIONES		Manejo de eq y prog. Computación						X	Manejo de diferentes herramientas de sistemas y programación.
		Por información					X		Maneja informes pertinentes al área de Programación y desarrollo.
Resp. Implicadas									
RENDIMIENTO PERFIL Y SUPERM SACIÓN LABORAL		Liderazgo y dirección del personal				X			No posee cargos para supervisión
		Elaboración de informes					X		Desarrollo y reporte de información
		Adaptación a cambios del entorno					X		Modificaciones técnicas sobre el uso de software de programación, etc.
Condiciones de trabajo									
ESFUERZO:		Mental						X	Requiere ocasionalmente procesos cognitivos
		Visual						X	Uso permanente de equipos de computo

d. Diseñador Gráfico

NUEVAS TECNOLOGIAS		Página
MANUAL DE FUNCIONES SISTEMAS (COMPUTACIONAL) - OPERATIVO		
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> DENOMINACIÓN DEL CARGO: Diseñador(a) Grafico(a) AREA: Sistemas (Computacional) – Operativo CARGO AL CUAL REPORTA: Coordinador Creativo CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN: Ninguno NUMERO DE CARGOS CON LA MISMA DENOMINACION DENTRO DEL AREA: 2 		
II. OBJETIVO		
Diseñar e implementar comunicaciones visuales proyectadas a través de los parametros operativos ordenados por la estructura de la plataforma requerida para el diseño del software determinado por las solicitudes especificadas por el cliente.		
III. FUNCIONES DEL CARGO		
Actividades	Resultado	Procedimientos que involucra
Recibir los formatos de los proyectos entregados en los informes para el desarrollo de plataformas	Revisión de los formatos para posterior evaluación, construcción de contenido.	Evaluación de proyectos
Crear simulaciones de bases graficas mediante herramientas digitales para la construcción.	Avizoraje o esquema elaborado a través de los modelos gráficos diseñados en las herramientas digitales.	Diseño de formato gráfico - audiovisual
Solicitar parámetros para la construcción del material gráfico para la ejecución de la plataforma.	Entrega del boletin requerido para la elaboración del material gráfico y consecución del diseño del software pedido.	Diagnóstico del proyecto
Organizar e instalar exposiciones para el traspaso del informe de la plataforma de forma detallada	Identificación del proyecto para conocer las características que distinguen y soportan el trabajo de acuerdo a las necesidades del cliente.	Diagnóstico del proyecto
Elaborar y ejecutar maquetas y/o bocetos de manera gráfica y audiovisual mediante procesos computacionales y de sistemas competentes.	Personalización del formato gráfico de la plataforma para realizar el reporte respectivo del diseño gráfico del sistema.	Diagnóstico del proyecto
Llevar el registro del material desarrollado en cada proyecto y las condiciones efectuadas por motivo de seguridad informativa y político-normativas de la empresa	Control de los proyectos para evitar inconvenientes en caso de dificultades por extravió, hurto de información conducentes a problemas legales.	Entrega del proyecto
Cumplir con las normas legales y operaciones referentes al diseño, programación de formatos gráficos y/o publicidad en general	Corrección de procedimientos con bajos niveles de calidad o inadecuados conducentes a problemas legales y economicos.	Entrega del proyecto
Suministrar información precisa y técnica de los reportes conducentes al diseño gráfico y la presentación de estos a los entes encargados del control de verificación del software solicitado.	Corroboración de la información entregada para proceder al desarrollo de los otros parámetros técnicos de las plataformas.	Entrega de informes, características de la plataforma
Asistir a procesos de capacitación y manejo de nuevos programas que requiera la empresa para el uso o implementación de los mismos y las exigencias del mercado demandante.	Aprendizaje de los nuevos sistemas requeridos de acuerdo a las exigencias del cliente y la empresa.	Capacitación de personal

DESCRIPCIÓN DE CARGOS									
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO									
DÍA	MES	ANO	NOMBRE DEL CARGO				CÓDIGO		
			DISENADOR GRAFICO						
DEPARTAMENTO					SECCION				
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE					ELABORADO POR				
Coordinador Creativo									
ESPECIFICACIONES DEL CARGO									
FACTORES		SUBFACTORES			GRADOS			ESPECIFICACIONES	
Req. Intelectuales					1	2	3	4	5
HABILIDADES Y APTITUDES	Educación					X			Estudios técnicos o superiores (Diseño gráfico, dibujo técnico, computación y diseño publicitario).
	Experiencia					X			Mínimo 1 año referente al diseño gráfico, manejo computacional, publicitario, audiovisual.
	Fluidez verbal y escrita					X			Entrega de reportes e informes a mandos superiores
	Creatividad e innovación					X			Desarrollo de formatos indicados para el diseño visual y publicitario de las plataformas
	Servicio al cliente					X			No se involucra directamente con el cliente.
	Manejo de eq y prog. Computación					X			Diseño audiovisual y publicitario de los formatos de programación elaborados.
RESPONSABILIDAD DE LAS OPERACIONES	Por información					X			Maneja informes pertinentes al área de Diseño gráfico
Resp. Implicadas									
RENDIMIENTO PERFIL Y SUPERVISIÓN LABORAL	Liderazgo y dirección del personal				X				No posee cargos para supervisión
	Elaboración de informes					X			Desarrollo de información
	Adaptación a cambios del entorno					X			Modificaciones técnicas de diseño gráfico según necesidades de mercado tecnológico.
Condiciones de trabajo									
ESFUERZO	Mental					X			Requiere ocasionalmente procesos cognitivos
	Visual							X	Uso permanente de equipos de cómputo

e. **Asistente de Gerencia**

	NUEVAS TECNOLOGIAS	Página
	MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVA	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: Asistente de Gerencia 2. AREA: Administrativa 3. CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente General 4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN: Programadores, Diseñadores Gráficos. 5. NUMERO DE CARGOS CON LA MISMA DENOMINACION DENTRO DEL AREA: Ninguno 		
II. OBJETIVO		
Realizar labores administrativas, involucradas directamente por Gerencia para tener un control de los recursos y el soporte prestado a los clientes con la comunicación directa a gerencia de todos los movimientos y procedimientos realizados.		
III. FUNCIONES DEL CARGO		
Actividades	Resultado	Procedimientos que involucra
Atender al usuario quien requiera información acerca de negociaciones por proyectos u otro tipo de inquietudes acerca del servicio prestado	Resolver las dudas solicitadas por los clientes y la atención para el cumplimiento del servicio.	Atención al cliente
Adicionar la información suministrada en la base de datos contenida por la empresa.	Mantener el control de toda la información contenida del cliente, denotando responsabilidad, seguridad y administración de todas las actividades realizadas por la empresa.	Evaluación del proyecto
Informar a la gerencia todas las actividades o información requerida por el cliente u otro ente para negociaciones, contratos, servicios varios o adicionales.	Garantiza un mejor control de todos los procedimientos ejecutados efectuándose el conducto regular solicitado por la organización.	Diagnóstico del proyecto
Realizar tareas de compilación y documentación de archivo físico y/o electrónico.	Control informativo acerca de todas las actividades dirigidas para la empresa.	Diagnóstico del proyecto
Recibir documentación y/o materiales enviados por los proveedores para uso restrictivo del servicio.	Entregar todos los materiales recepcionados para el uso técnico para la instalación de los programas (software).	Recepción con proveedores
Manejo computacional de herramientas básicas operativas de Microsoft o en su defecto utilización de Mac, Ubuntu, Linux, etc.	Realizar las actividades dirigidas por gerencia para el cumplimiento laboral.	Diagnóstico del proyecto
Comunicarse constantemente con el área operativa de la empresa para responder o resolver conflictos administrativos, operacionales o legales.	Reporte de todas las operaciones y/o movimientos desarrollados por los funcionarios para llevar el control de dichas disposiciones.	Servicio de instalación
Participar en procesos de capacitación para el manejo de herramientas o modificaciones en el desarrollo de operaciones o estructuras variadas.	Estar completamente actualizado en el manejo de funciones, directrices o cambio realizados por la empresa.	Capacitación de personal
Revisión y control administrativo y financiero de cartera	Llevar el control de costos y recepción de fondos económicos por parte de los clientes y/o beneficiarios.	Cartera

DESCRIPCIÓN DE CARGOS									
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO									
DÍA	MES	ANO	NOMBRE DEL CARGO				CÓDIGO		
			ASISTENTE DE GERENCIA						
DEPARTAMENTO					SECCIÓN				
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE					ELABORADO POR				
Gerente General									
ESPECIFICACIONES DEL CARGO									
FACTORES		SUBFACTORES			GRADOS			ESPECIFICACIONES	
Req. Intelectuales					1	2	3	4	5
HABILIDADES Y APTITUDES		Educación			X				Estudios técnicos o básicos en sistemas informáticos y administrativos.
		Experiencia				X			Mínimo 1 año experiencia referentes al área administrativa y secretarial e informática
		Fluidez verbal y escrita					X		Entrega de reportes informativos a Gerencia General.
		Creatividad e innovación			X				No realiza actividades de desarrollo creativo
		Actitud de servicio al cliente					X		Relación directa con el cliente.
		Manejo de eq. y prog. Computación			X				Maneja herramientas sistemáticas e informática básicas.
RESPONSABILIDAD DE LAS OPERACIONES		Por información				X			Maneja base de datos de todas las operaciones ejecutadas por la empresa.
Resp. Implicadas									
RENDIMIENTO PERFIL Y SUPERVISIÓN LABORAL		Liderazgo y dirección del personal			X				No posee cargos para supervisión
		Elaboración de informes			X				Desarrollo y reporte de información
		Adaptación a cambios del entorno			X				Modificaciones administrativas
Condiciones de trabajo									
ESFUERZO		Mental			X				Requiere bajos procesos cognitivos
		Visual					X		Uso permanente de equipos de cómputo

Anexo B. Manual de Procesos y Procedimientos NUEVAS TECNOLOGÍAS

a. Direccionamiento Estratégico – Procedimiento: Establecimiento de objetivos

NUEVAS TECNOLOGÍAS		Páginas
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA GERENCIAL	Codigo:	

<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Establecimiento de Objetivos</p> <p>1.2. RESPONSABLE: Gerente</p> <p>1.3. OBJETIVO: Proporcionar las directrices que orienten la organización y sus integrantes hacia un mismo objetivo</p> <p>1.4. RESULTADOS ESPERADOS: Procesos y procedimientos más eficientes, reducción de desperdicio del tiempo.</p> <p>1.5. LÍMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Necesidad de optimizar los procesos para garantizar la permanencia en el mercado.</p> <p>PUNTO FINAL: Sostenibilidad de la organización.</p> <p>1.6. FORMATOS O IMPRESOS: Actes de disposiciones generales de la dirección.</p> <p>1.7. RIESGOS: Poco conocimiento de los cambios del mercado, falta de estudios de mercado.</p> <p>1.8. CONTROLES EJERCIDOS: Correo de notificación de recepción de las disposiciones generales.</p> <p>1.9. TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Permanente</p> <p>1.10. OBSERVACIONES</p>

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Establecimiento de Objetivos			Código:	Páginas					
No	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia				
					D	S	M	O	
1	Análisis de la situación de la empresa.	Gerente	Dirección General	Permanente					
2	Determinación de factores de riesgo y oportunidades.	Gerente	Dirección General	Permanente					
3	Diseño de estrategias, técnicas, comerciales, logísticas, etc.	Gerente	Dirección General	Permanente					
4	Comunicación descendente de las determinaciones.	Gerente- Coordinadores	Dirección General	20 min					
5	Implementación de las estrategias	Gerente- Coordinadores	Dirección General	Permanente					

b. Direccionamiento Estratégico – Procedimiento: Evaluación de Proyectos

	NUEVAS TECNOLOGÍAS		Página
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA GERENCIAL	Código:	

<p>2. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>2.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Evaluación de Proyectos</p> <p>2.2. RESPONSABLE: Gerente</p> <p>2.3. OBJETIVO: Determinar la viabilidad de realizar un proyecto, determinando los procedimientos y los métodos a desarrollar para tal fin.</p> <p>2.4. RESULTADOS ESPERADOS: Garantizar el compromiso con la ejecución de solo proyectos viables dentro del alcance de la organización.</p> <p>2.5. LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Conocimiento de la necesidad del cliente.</p> <p>PUNTO FINAL: Toma de la decisión sobre la posibilidad de realizar el proyecto.</p> <p>2.6. FORMATOS O IMPRESOS: Ficha de especificaciones técnicas del requerimiento del cliente.</p> <p>2.7. RIESGOS: Capacidad tecnológica insuficiente para cumplir las exigencias del cliente y del mercado</p> <p>2.8. CONTROLES EJERCIDOS: Toma de datos de los usuarios para las bases de datos.</p> <p>2.9. TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 30 min</p> <p>2.10. OBSERVACIONES: El tiempo varia dependiendo del cliente.</p>

Descripción del Procedimiento

Evaluación de Proyectos			Código:	Página					
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia				
					D	S	M	O	
1	Recepción de los requerimientos del cliente	Gerente	Gerencia	10 min.					*
2	Análisis de la viabilidad de la realización del proyecto	Gerente	Gerencia	15 min.					*
3	Toma de las decisiones pertinentes	Gerente	Gerencia	5 min					*

c. Direccionamiento Estratégico – Procedimiento: Diagnostico del proyecto

	NUEVAS TECNOLOGÍAS	Página
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA GERENCIAL	Código:

<p>3. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>3.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Diagnóstico del Proyecto</p> <p>3.2. RESPONSABLE: Gerente</p> <p>3.3. OBJETIVO: Validar que los proyectos cumplan con los requerimientos y las especificaciones de los clientes.</p> <p>3.4. RESULTADOS ESPERADOS: Cumplir las expectativas del cliente.</p> <p>3.5. LIMITES PUNTO INICIAL: Entrega de avances del proyecto PUNTO FINAL: Cambios en el producto y/o aval de entrega al cliente.</p> <p>3.6. FORMATOS O IMPRESOS:</p> <p>3.7. RIESGOS: Generación de reprocesos.</p> <p>3.8. CONTROLES EJERCIDOS: Supervisión previa y posterior a la entrega.</p> <p>3.9. TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 30 min</p> <p>3.10. OBSERVACIONES</p>

Descripción del Procedimiento

Diagnóstico de Proyectos			Código:	Página					
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia				
					D	S	M	O	
1	Entrega de avances por parte de coordinadores	Coordinadores de programación y de diseño	Sistemas y Computacion	10 min					*
2	Valoración de los resultados obtenidos.	Gerente	Gerencia	10 min					*
3	Disposiciones generales	Gerente	Gerencia	10 min					*

d. Direccionamiento Estratégico – Procedimiento: Gestión económica

	NUEVAS TECNOLOGÍAS		Página
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA GERENCIAL	Código:	

4. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO	
4.1.	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Gestión Económica
4.2.	RESPONSABLE: Gerente
4.3.	OBJETIVO: Administrar los recursos monetarios y financieros de la organización.
4.4.	RESULTADOS ESPERADOS: Optimización y correcto uso de los recursos financieros de la organización.
4.5.	LIMITES PUNTO INICIAL: Obtención de recursos económicos. PUNTO FINAL: Disposición, inversión o uso de los recursos financieros disponibles.
4.6.	FORMATOS O IMPRESOS:
4.7.	RIESGOS: Riesgos del mercado financiero y comercial.
4.8.	CONTRILES EJERCICIOS: Manjgos contables.
4.9.	TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Variable
4.10.	OBSERVACIONES

Descripción del Procedimiento

Gestión Económica			Código:	Página					
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia				
					D	S	M	O	
1	Obtención de recursos económicos.	Gerente	Gerencia	Permanente				*	
2	Análisis de posibilidades de inversión y disposición de los recursos.	Gerente	Gerencia	Permanente				*	
3	Toma e implementación de las decisiones.	Gerente	Gerencia	Permanente				*	

e. Proceso Estratégico: Comercialización del servicio

	NUEVAS TECNOLOGÍAS		Página
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA GERENCIAL	Código:	

<p>2. IDENTIFICACION DEL PROCESO</p> <p>2.1. NOMBRE DEL PROCESO: Comercialización del Servicio</p> <p>2.2. AREA TITULAR: Dirección General</p> <p>2.3. OBJETIVOS: Desarrollar e implementar estrategias para la obtención de clientes y la venta de los productos y servicios generados por la organización.</p> <p>2.4. RESULTADOS ESPERADOS: Comercialización del software diseñado por la organización.</p> <p>2.5. LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Solicitud de diseño de un programa o un software por parte de un cliente, también la necesidad de vender los programas desarrollados por la empresa.</p> <p>PUNTO FINAL: Venta de los productos o servicios generados por la organización.</p> <p>2.6. FORMATOS O IMPRESOS: Fichas técnicas con las especificaciones de los requerimientos del cliente.</p> <p>2.7. VALOR AGREGADO: Calidad y oportunidad en la entrega del producto o servicio.</p> <p>2.8. RIESGOS: Mala interpretación de la información y de los requerimientos suministrados por los clientes.</p> <p>2.9. CONTROLES EJERCIDOS: Regulación de precios de los productos y servicios ofrecidos.</p> <p>2.10. TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Depende del tipo de requerimiento del cliente (Variable)</p> <p>2.11. MARCO LEGAL:</p>

Descripción del procedimiento

Comercializar el servicio				Codigo:	
No. orden	Procedimiento	Proceso responsable	Responsable	Tiempo Estimado	Usuarios
1	Plan estratégico de ventas	Comercializar el Servicio	Gerente	Permanente	Gerente
2	Atención al cliente	Comercializar el Servicio	Transversal	25 min	Clientes
3	Relación post-venta	Comercializar el Servicio	Coordinador Programación	15 min	Clientes
4	Cartera	Comercializar el Servicio	Gerente	Permanente	Gerente

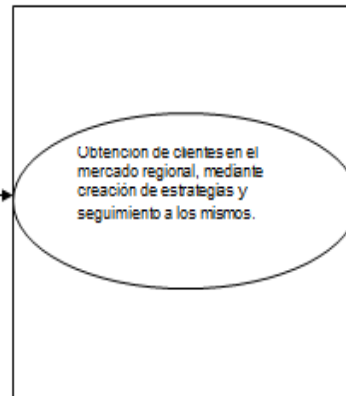
NUEVAS TECNOLOGÍAS	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA COMERCIAL	Codigo:
--------------------	--------------------------------------------------------	---------

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO.

ENTRADAS O INSUMOS

- Entrada de requerimientos del cliente
- Base de datos de clientes potenciales.
- Necesidad de comercializar los servicios ofrecidos por la organización
- Necesidad de recuperar cartera morosa.

PROCESO DE TRANSFORMACION



SALIDAS O RESULTADOS

- Entrega efectiva y oportuna de los servicios solicitados.
- Obtención de clientes con necesidades informáticas y de software en el mercado.
- Venta de productos desarrollados por la organización.

f. **Comercialización del servicio – Procedimiento: Plan estratégico del proyecto**

NUEVAS TECNOLOGÍAS		Página
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA COMERCIAL	Código:	

<p>1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Plan estratégico de ventas</p> <p>1.2. RESPONSABLE: Gerente</p> <p>1.3. OBJETIVO: Diseñar las estrategias pertinentes para la obtención de nuevos clientes.</p> <p>1.4. RESULTADOS ESPERADOS: Aumento del volumen de ventas de los servicios.</p> <p>1.5. LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Obtención de listados o bases de datos de personas naturales o jurídicas que son posibles clientes.</p> <p>PUNTO FINAL: Ejecución de las estrategias diseñadas para llegarle al cliente.</p> <p>1.6. FORMATOS O IMPRESOS: Cronograma de actividades a desarrollar.</p> <p>1.7. RIESGOS: Formación académica específica en mercadeo poco profunda.</p> <p>1.8. CONTROLES EJERCIDOS: Actualización de listados y bases de datos, con los avances y contactos realizados con los clientes.</p> <p>1.9. TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Permanente</p> <p>1.10. OBSERVACIONES La frecuencia de la realización de este seguimiento no es periódica ya que depende de los requerimientos que tenga la empresa y de su nivel de producción en determinado periodo tiempo.</p>

Descripción del Procedimiento

Plan Estratégico de Ventas			Código:	Página				
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Análisis y evaluación de estadísticas de periodos anteriores	Gerente	Dirección General	Variable			*	
2	Creación de nuevo plan estratégico de ventas	Gerente	Dirección General	Variable			*	
3	Desarrollo de actividades propuestas en el plan estratégico de ventas.	Gerente	Dirección General	Variable			*	
4	Análisis de resultados obtenidos	Gerente	Dirección General	Variable			*	

g. Comercialización del servicio – Procedimiento: Atención al cliente

	NUEVAS TECNOLOGÍAS	Página
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA COMERCIAL	Código:

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
2.1.	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Atención al Cliente
2.2.	RESPONSABLE: Transversal
2.3.	OBJETIVO: Satisfacer las necesidades de los usuarios en materia de desarrollo de software y aplicativos, brindando un servicio con calidad humana.
2.4.	RESULTADOS ESPERADOS: Usuarios satisfechos con la atención brindada, en donde se atienden todos sus requerimientos y necesidades.
2.5.	LIMITES
	PUNTO INICIAL: Contacto inicial con el cliente
	PUNTO FINAL: Entrega al cliente de los productos o servicios desarrollados.
2.6.	FORMATOS O IMPRESOS: Listado de visitantes, Cuadro de requerimientos del servicio.
2.7.	RIESGOS: Personal con poca capacitación en el área de ventas y atención al cliente.
2.8.	CONTROLES EJERCIDOS: Toma de datos de los usuarios para las bases de datos.
2.9.	TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 25 min
2.10.	OBSERVACIONES

Descripción del Procedimiento

Atención al cliente			Código:	Página	Frecuencia				
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	D	S	M	T	O
1	Atención de los requerimientos del cliente	Asistente de Gerencia	Gerencia	10 min.		*			
2	Registro del cliente en base de datos	Gerente Asistente de Gerencia	Gerencia	2 min.		*			
3	Registro de las especificaciones técnicas necesarias para desarrollar el servicio.	Asistente de Gerencia Gerente	Gerencia	3 min.		*			
4	Entrega de producto y/o servicio al cliente	Gerente	Gerencia	10 min.		*			

h. Comercialización del servicio – Procedimiento: Relación Post- Venta

	NUEVAS TECNOLOGÍAS		Página
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA COMERCIAL	Código:	

3. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO
3.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Relación Post-venta
3.2. RESPONSABLE: Coordinador Programación
3.3. OBJETIVO: Resolver las inquietudes, quejas y reclamos sobre el manejo del software y los aplicativos desarrollados por la empresa.
3.4. RESULTADOS ESPERADOS: Brindar un excelente servicio de soporte al cliente.
3.5. LIMITES PUNTO INICIAL: Entrega del Producto y/o servicio PUNTO FINAL: Satisfacción del cliente.
3.6. FORMATOS O IMPRESOS: Cuadro de registro de soporte y asistencia técnica.
3.7. RIESGOS: Rotación del personal que no tenga conocimiento sobre los aplicativos anteriormente desarrollados.
3.8. CONTROLES EJERCIDOS: Toma de datos de los usuarios atendidos.
3.9. TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 15 min
3.10. OBSERVACIONES El tiempo estimado es relativo al tipo de solicitud del usuario

Descripción del Procedimiento

Relación Post-venta			Código:	Página				
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Recepción de llamada o visita técnica	Coordinador	Programación	1 mín.	*			
2	Soporte al usuario	Coordinador	Programación	12 mín.	*			
3	Llenar tabla de registro	Coordinador	Programación	2 mín.	*			

i. Comercialización del servicio – Procedimiento: Cartera

	NUEVAS TECNOLOGIAS		Página
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA COMERCIAL	Código:	

<p>1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Cartera</p> <p>1.2. RESPONSABLE: Asistente Gerencia</p> <p>1.3. OBJETIVO: Asegurar el recaudo de los dineros por concepto de deuda por parte de los clientes</p> <p>1.4. RESULTADOS ESPERADOS: Recaudo de pagos de los clientes en la fecha indicada.</p> <p>1.5. LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Comunicación post-venta para recordación de fecha limite de pago.</p> <p>PUNTO FINAL: Pago de deuda por parte del cliente.</p> <p>1.6. FORMATOS O IMPRESOS: Recibos de caja, copia de consignaciones bancarias.</p> <p>RIESGOS: Alto nivel de morosidad, abjuración de la deuda por parte de los clientes, cambios en el mercado.</p> <p>1.8. CONTROLES EJERCIDOS: Evidencia de consignación de pagos.</p> <p>1.9. TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Permanente</p> <p>1.10. OBSERVACIONES La verificación de pagos por recaudar es diaria pero el cobro se realiza dependiendo de las fechas estipuladas.</p>

Descripción del Procedimiento

Cartera			Código:	Página					
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia				
					D	S	M	T	O
1	Verificación de fechas de cobro a los clientes a partir de la base de datos	Asistente de Gerencia	Gerencia	5 min.	*				
2	Realizar llamada de cobro al deudor.	Asistente de Gerencia	Gerencia	5 min.	*				
3	Recibir y actualizar la base de datos con soportes de pago.	Asistente de Gerencia	Gerencia	3 min.	*				
4	Archivo de constancias de pago	Asistente de Gerencia	Gerencia	2 min	*				

j. **Desarrollo del software y aplicativos – Procedimiento: Entrega de informe, característica del proyecto.**

	NUEVAS TECNOLOGIAS		Página
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE DIRECCIÓN CREATIVA Y PROGRAMACION	Código:	

1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO	
1.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Entrega de informe, características del proyecto
1.2. RESPONSABLE:	Coordinador de programación y desarrollo, diseñador creativo
1.3. OBJETIVO:	Entregar el informe respectivo de cada proyecto junto con los parámetros para el diseño de la plataforma requerida.
1.4. RESULTADOS ESPERADOS:	Análisis del formato para la posterior construcción del software.
1.5. LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Recepcionar la información dada por el cliente para el diseño de la plataforma para la elaboración del informe de ejecución por el área operativa.
	PUNTO FINAL: Terminación del informe técnico presentado a la dirección general y posteriormente al área operativa (Programadores y Diseñadores gráficos).
1.6. FORMATOS O IMPRESOS:	Formatos técnicos y sistemáticos para la construcción del software.
1.7. RIESGOS:	informes técnicos con fallos, producto de información entregada de forma errónea, extravío, etc.
1.8. CONTROLES EJERCIDOS:	Revisión controlada de los informes técnicos a través de la verificación de las bases de datos suministrado por el cliente y los coordinadores encargados.
1.9. TIEMPO TOTAL EMPLEADO:	48 Horas.
1.10. OBSERVACIONES	Ninguna.

Descripción del Procedimiento

Entrega de informe, características del proyecto			Código:	Página					
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia				
					D	S	M	O	
1	Recibir la información dada por los coordinadores de programación y diseño para conocer los parámetros del proyecto (Plataforma de software) con su descripción.	Coordinador de Programación Coordinador de diseño	Sistemas (Computacional)	2 Horas					-
2	Evaluar las características del proyecto comunicado por la Dirección General para, designar el prototipo del desarrollo del formato	Coordinador de Programación Coordinador de diseño	Sistemas (Computacional)	3 Horas					-
3	Realizar el informe técnico del prototipo de la plataforma (Construcción de software) para entregar a la dirección correspondiente.	Coordinador de Programación Coordinador de diseño	Sistemas (Computacional)	24 Horas					-
4	Evaluar el informe técnico entregado por los coordinadores para modificación o posterior ejecución del software de procesamiento.	Coordinador de Programación Coordinador de diseño Gerente	Sistemas (Computacional) Dirección General	19 Horas					-

k. Desarrollo del software y aplicativos – Procedimiento: Diseño de formato gráfico – audiovisual

NUEVAS TECNOLOGÍAS		Página
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE DIRECCIÓN CREATIVA	Código:	

1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO	
1.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Diseño de formato gráfico –audiovisual.
1.2. RESPONSABLE:	Diseñador gráfico
1.3. OBJETIVO:	Desarrollar la plataforma gráfica a través de formatos técnicos que faciliten visualmente la lectura del programa o diseño del software.
1.4. RESULTADOS ESPERADOS:	Diseño efectivo de la plataforma grafica con las indicaciones y formatos requeridos por el lenguaje de programación.
1.5. LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Diseñar la plataforma grafica siguiendo los parametros presentados en el informe entregado al coordinador de diseño y Gerencia.
	PUNTO FINAL: Entregar el piloto de prueba del formato gráfico, mostrando las características que posee en materia de diseño, estructura y lectura del programa.
1.6. FORMATOS O IMPRESOS:	Formatos técnicos que contengan los programas usados en la transformación gráfica y las observaciones contenidas
1.7. RIESGOS:	Entrega de informe erróneos o perdida de los mismos.
1.8. CONTROLES EJERCIDOS:	Recopilación de archivadores para guardar los informes con llave de seguridad.
1.9. TIEMPO TOTAL EMPLEADO:	Variable.
1.10. OBSERVACIONES	El desarrollo de la plataforma grafica para la imagen audio visual contenida en el software diseñado a través de una estructura de lenguaje de programación requiere de un nivel técnico – sistemático variable dependiendo de las exigencias contenidas por el programa y el cliente.

Descripción del Procedimiento

Diseño de formato gráfico - audiovisual			Código:	Página				
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Ejecutar los modelos gráficos requeridos según los programas adecuados para el lenguaje de programación utilizado	Diseñador Gráfico	Sistemas (Computacional) Operativo	Variable				*
2	Realizar piezas gráficas y comunicación visual como aplicativos para el aplicativo requerido según el formato desarrollado del software.	Diseñador Gráfico	Sistemas (Computacional) Operativo	Variable				*
3	Desarrollar propuestas para proyectos de creatividad e innovación de diseño gráfico, publicitario y comercial, adicionando el formato de la plataforma instalada.	Diseñador Gráfico	Sistemas (Computacional) Operativo	Variable				*
4	Sistematizar los procesos y estructuras de los formatos gráficos y audiovisuales, además de los formatos de comunicación prospectiva.	Diseñador Gráfico	Sistemas (Computacional) Operativo	Variable				*

I. Desarrollo del software y aplicativos – Procedimiento: Creación de plataforma

	NUEVAS TECNOLOGIAS	Página
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE DIRECCION CREATIVA Y PROGRAMACION - OPERATIVA	Código:

<p>1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Creación de plataforma.</p> <p>1.2. RESPONSABLE: Programadores, Diseñadores Gráficos</p> <p>1.3. OBJETIVO: Desarrollar los formatos o software con sistemas y lenguajes de programación mediante la codificación de programas y estructuras de bases de datos sistematizados exigidos según el nivel de complejidad de la plataforma.</p> <p>1.4. RESULTADOS ESPERADOS: Entregar la plataforma sistemática para verificación final del piloto de prueba del programa diseñado, funcionamiento y estructura lógica.</p> <p>1.5. LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Aplicar el lenguaje de programación y la selección del soporte sistemático según el nivel de complejidad.</p> <p>PUNTO FINAL: Verificar los aplicativos sistematizados del software desarrollado para la posterior entrega piloto.</p> <p>1.6. FORMATOS O IMPRESOS: Formatos técnicos y sistematizados para la construcción del software.</p> <p>1.7. RIESGOS: informes técnicos con fallos, producto de información entregada de forma errónea, extravío, etc.</p> <p>1.8. CONTROLES EJERCIDOS: Revisión controlada de los informes técnicos a través de la verificación de las bases de datos suministrado por el cliente y los coordinadores encargados.</p> <p>1.9. TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Variable.</p> <p>1.10. OBSERVACIONES La estructuración del programa y su ejecución tiene un tiempo de duración para su desarrollo variable debido al nivel de complejidad de codificación, encriptación de la plataforma sistemática.</p>

Descripción del Procedimiento

Creación de plataformas			Código:	Página					
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia				
					D	S	M	O	
1	Analizar el proyecto mostrado para el desarrollo de la plataforma de programación correspondiente al nivel de complejidad del sistema para ejecutarlo	Programadores	Sistemas (Computacional) Operativo	Variable					-
2	Documentar los informes de programación, adecuando el lenguaje de programación requerida.	Programadores Diseñadores Gráficos	Sistemas (Computacional) Operativo	Variable					-
3	Métodos aplicados para la programación del software a través de la codificación y la diagramación de flujo, mostrando la aplicabilidad del programa.	Programadores	Sistemas (Computacional) Operativo	Variable					-
4	Actividades de depuración de la codificación para el desarrollo de las bases de datos para la programación de sistemas.	Programadores	Sistemas (Computacional) Operativo	Variable					-

m. Desarrollo del software y aplicativos – Procedimiento: Servicio de instalación

	NUEVAS TECNOLOGÍAS	Página
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE DIRECCION CREATIVA Y PROGRAMACION - OPERATIVA	Código:

<p>4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>4.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Servicio de instalación</p> <p>4.2. RESPONSABLE: Programadores</p> <p>4.3. OBJETIVO: Realizar el servicio de instalación del programa a la fuente o servidor requerido, teniendo en cuenta los distintos sistemas a los cuales se les ingresaría la plataforma operativa.</p> <p>4.4. RESULTADOS ESPERADOS: Satisfacción del cliente al recibir el servicio adecuado tanto del recurso (Software) como de la instalación del mismo.</p> <p>4.5. LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Situar el punto de servicio requerido (Inserción de plataforma a equipos o sistemas distintos a un (Hardware) CPU, equipos de computación.)</p> <p>PUNTO FINAL: Informar a la empresa la instalación de la plataforma, llevando a cabo y de forma efectiva la implantación del servicio sobre cada cliente en particular.</p> <p>4.6. FORMATOS O IMPRESOS: Soporte y facturación con firma y fecha de la instalación dada por los clientes y efectuada por los programadores</p> <p>4.7. RIESGOS: Ausencia del cliente encargado del servicio, contingencia externas para llevar a cabo la instalación de la plataforma en el sistema requerido</p> <p>4.8. CONTROLES EJERCIDOS: Verificación con el cliente de la efectución de la instalación y los requerimientos que esta conrae.</p> <p>4.9. TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 2 Horas (Aproximadamente).</p> <p>4.10. OBSERVACIONES La instalación del formato de programación debe poseer un tiempo preferiblemente no mayor a 2 Horas, sin embargo existen causas excepcionales donde dicho tiempo es superado en razón de la complejidad del procedimiento.</p>

Descripción del Procedimiento

Servicio de instalación			Código:	Página				
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Solicitar al cliente los parámetros indicados para llevar a cabo la instalación del software (física, electrónicamente o medios distintos a los mencionados.)	Programadores	Sistemas (Computacional) Operativo	Variable				*
2	Programar la instalación de la plataforma a través del medio indicado por el cliente.	Coordinador de Programación y desarrollo	Sistemas (Computacional)	Variable				*
3	Realizar la operación correspondiente a la instalación del software mediante la particularidad solicitada por el cliente.	Programadores	Sistemas (Computacional) Operativo	Variable				*
4	Enunciar las características particulares presentes en la inserción del programa a la fuente en cuestión informando las dificultades presentes en cada ingreso.	Programadores	Sistemas (Computacional) Operativo	Variable				*

n. Gestión administrativa – Procedimiento: Selección de personal

NUEVAS TECNOLOGIAS		Página
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE SISTEMAS-COMPUTACION	Código:	
<p>1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Selección de personal</p> <p>1.2. RESPONSABLE: Gerente, Coordinador de Programación y desarrollo, Coordinador creativo</p> <p>1.3. OBJETIVO: Realizar una selección de posibles candidatos a través de comunicación directa o por solicitud de contrato por proyecto a término definido, mediante evaluación psicotécnica y pruebas lógicas requeridas para el empleo.</p> <p>1.4. RESULTADOS ESPERADOS: Selección de los candidatos aptos de acuerdo a las necesidades requeridas por la empresa y sus capacidades técnicas y cognitivas.</p> <p>1.5. LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Solicitar a través de medios de difusión la necesidad de personal requerido para el cumplimiento de las funciones requeridas por el contrato laboral por proyecto a término fijo según las estipulaciones de la empresa.</p> <p>PUNTO FINAL: Elección del personal requerido para la ejecución de las labores.</p> <p>1.6. FORMATOS O IMPRESOS: Formatos de evaluación psicotécnica, prueba lógica y aptitudinal para la medición de las capacidades del candidato.</p> <p>1.7. RIESGOS: Informes de evaluación resueltos de forma capciosa, convenientes y trastocados de acuerdo a los patrones requeridos por la empresa de los mismos candidatos para dar una imagen o engañosa de sus verdaderas capacidad y moralidad.</p> <p>1.8. CONTROLES EJERCIDOS: Revisión profesional de entidades que evalúen con veracidad la información proporcionada.</p> <p>1.9. TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 10 días.</p> <p>1.10. OBSERVACIONES Ninguna.</p>		

Descripción del Procedimiento

Selección de personal			Código:	Página				
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Promoción a través de solicitudes de cargo requerido a través de medios de difusión, mediante comunicación personal, electrónica, publicitaria y/o telefónica.	Gerente Coordinador creativo	Dirección General Sistemas (Computacional)	3 días				*
2	Comunicación directa con los candidatos para la solicitud de entrevista sobre una fecha en particular proporcionada por la empresa.	Coordinador de Programación Coordinador de diseño	Sistemas (Computacional)	1 día				-
3	Realización de entrevista de trabajo a los candidatos llamados para su presentación formal para la vacante pretendida.	Gerente Coordinador de Programación Coordinador de diseño	Dirección General Sistemas (Computacional)	2 días				-
4	Evaluar las pruebas psicotécnicas, pruebas lógicas y aptitudinales de cada uno de los candidatos	Gerente Coordinador de Programación Coordinador de diseño Gerente	Dirección General Sistemas (Computacional)	4 días				-

o. Gestión administrativa – Procedimiento: Contratación de personal

NUEVAS TECNOLOGÍAS		Página
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE DIRECCIÓN CREATIVA Y PROGRAMACIÓN - OPERATIVA	Código:	

2. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO	
2.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Contratación de personal
2.2. RESPONSABLE:	Gerente, Coordinador de Programación y desarrollo, Coordinador creativo
2.3. OBJETIVO:	Realizar todos los trámites mínimos legales para la ejecución del proyecto individual o contrato por obra.
2.4. RESULTADOS ESPERADOS:	Realización de las actividades solicitadas por la empresa para el cumplimiento y ejecución del proyecto de software asignado.
2.5. LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Contactarse con la persona escogida para la ejecución del proyecto y las condiciones mínimas legales requeridas.
	PUNTO FINAL: Firma y traspaso del informe del personal seleccionado para el cumplimiento de los parámetros de acuerdo a los estatutos base legales.
2.6. FORMATOS O IMPRESOS:	Formatos de contrato a término definido, adjunto con las condiciones y el periodo máximo de realización para la entrega de dichos informes.
2.7. RIESGOS:	Falsificación o suplantación del personal humano de acuerdo al contrato por proyecto concordante con el trámite mencionado por la empresa
2.8. CONTROLES EJERCIDOS:	Verificación de la información y la persona encargada en atender a la base de datos de los posibles empleados
2.9. TIEMPO TOTAL EMPLEADO:	5 días.
2.10. OBSERVACIONES	Ninguna.

Descripción del Procedimiento

Contratación de personal			Código:	Página					
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia				
					D	S	M	O	
1	Contacto directo con la persona seleccionado para verificar horarios y asignación de horarios para la entrada a la empresa	Coordinador de Programación Coordinador de diseño	Dirección General Sistemas (Computacional) Operativa	1 día					*
2	Verificación de la información entregada por el personal seleccionado para la ejecución del proyecto en particular	Coordinador de Programación Coordinador de diseño	Dirección General Sistemas (Computacional) Operativa	1 día					*
3	Recepción de información entregada por el cliente con los parámetros requeridos para la ejecución de los proyectos.	Coordinador de Programación Coordinador de diseño	Dirección General Sistemas (Computacional) Operativa	2 días					*
4	Entrega de contrato mínimo legal donde firma el adjunto al cumplimiento de sus funciones.	Coordinador de Programación Coordinador de diseño Gerente	Dirección General Sistemas (Computacional) Operativa	1 días					*

p. Gestión administrativa – Procedimiento: Capacitación de personal

NUEVA S TECNOLOGIA S	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE DIRECCION GENERAL	Código:

3. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
3.1.	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Capacitación del personal
3.2.	RESPONSABLE: Gerente, Coordinador de Programación y desarrollo, Coordinador creativo
3.3.	OBJETIVO: Capacitar al personal seleccionado por el contrato para la realización de la plataforma con una serie de requerimientos para el uso de programas, usos de lenguaje de programación y decodificación.
3.4.	RESULTADOS ESPERADOS: El personal con el nivel de suficiencia alto para el cumplimiento de las actividades y formatos exigidos por la actualización del servicio
3.5.	LIMITES PUNTO INICIAL: Verificar el conocimiento del empleado en particular en materia de programación y sistemas y el uso de las herramientas necesarias de programas en particular. PUNTO FINAL: Realizar actividades de capacitación de uso práctico y manejo de técnicas y de lenguajes de procesamiento adecuados para la elaboración de la plataforma en particular.
3.6.	FORMATOS O IMPRESOS: Formatos de lectura que tienen información, características y funcionalidad de los programas.
3.7.	RIESGOS: Tiempo requerido para el cumplimiento de la capacitación requerida en el manejo de ciertas características de manejo programado, informático y sistematizado.
3.8.	CONTROLES EJERCIDOS: Programación de jornadas de capacitación que identifiquen un tiempo máximo del uso de dicho sistema.
3.9.	TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 30 días.
3.10.	OBSE RVACIONES El tiempo requerido en capacitación también puede disminuir, dependiendo de las aptitudes y condiciones del capital humano.

Descripción del Procedimiento

Capacitación del personal			Código:	Página					
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia				
					D	S	M	O	
1	Realizar el proceso de reconocimiento de la empresa junto a las funciones o actividades a las cuales se dedica dicha entidad	Coordinador de Programación Coordinador de diseño	Sistemas (Computacional) Operativa	2 días					-
2	Proceso introductorio de la aplicación de sistemas operativos para la transformación del servicio proporcionado por la construcción de la plataforma.	Coordinador de Programación Coordinador de diseño	Sistemas (Computacional) Operativa	5 días					-
3	Realizar actividades de programación conjunta conociendo las habilidades del trabajador y capacitándolo en los formatos poco profundizados.	Coordinador de Programación Coordinador de diseño	Sistemas (Computacional) Operativa	8 días					-
4	Verificación de desempeño mostrada a través del piloto de prueba de la plataforma desarrollada por el trabajador.	Coordinador de Programación Coordinador de diseño Gerente	Dirección General Sistemas (Computacional) Operativa	15 días					-

q. **Gestión administrativa – Procedimiento: Capacitación de personal**

	NUEVAS TECNOLOGÍAS		Página
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE DIRECCIÓN CREATIVA Y PROGRAMACIÓN - OPERATIVA	Código:	

4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
4.1.	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Administración de recursos
4.2.	RESPONSABLE: Gerente.
4.3.	OBJETIVO: Administrar, controlar y registrar todas las actividades operativas de la empresa en materia económica con el fin del uso adecuado de los recursos.
4.4.	RESULTADOS ESPERADOS: Disminuir los riesgos de liquidez por parte de la empresa y aumentar a través de los ingresos nuevos procesos de inversión para expansión del servicio proporcionado con mayor calidad y menos tiempo de ejecución.
4.5.	LIMITES PUNTO INICIAL: Revisar los reportes de las actividades operativas en lo concerniente al manejo económico de los costos, gastos e Ingresos (Estado de resultados) para conocer la situación de la empresa. PUNTO FINAL: Registrar todos los cambios, modificaciones y relaciones que involucren la parte económica de la empresa a nivel de insumos y de captación a través del diseño de las plataformas.
4.6.	FORMATOS O IMPRESOS: Informes y/o comunicados que permitan dar a conocer la situación central de las actividades operadas por la empresa.
4.7.	RIESGOS: Problemas de entrega de información contenida con todos los informes correspondientes y los reportes de las actividades ejecutadas.
4.8.	CONTROLES EJERCIDOS: Formatos formales que muestran toda la información de las actividades de la empresa mediante la base de datos contenida en dicho programa
4.9.	TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Variable.
4.10.	OBSERVACIONES El tiempo para la administración de recursos puede ser modificable debido a que esta depende del nivel de proyectos que deseen desarrollados por la empresa en un periodo de tiempo y por las entidades filiales o interesadas en la construcción de software en particular.

Descripción del Procedimiento

Administración de recursos			Código:	Página						
No.	Actividad	Responsable	Area	Tiempo	Frecuencia					
					D	S	M	O		
1	Solicitar los reportes de las últimas actividades ejecutadas por la empresa.	Gerente	Dirección General	Variable						*
2	Registrar todas las actividades y contener la información de los insumos y las plataformas diseñadas a lo largo del periodo de tiempo medido	Gerente	Dirección General	Variable						*
3	Realizar todas las órdenes acordadas con las empresas para la prestación del servicio.	Gerente	Dirección General	Variable						*
4	Contabilidad financiera de las actividades desarrolladas por la empresa dependiente del periodo de tiempo y la cantidad de proyectos tomados.	Gerente	Dirección General	Variable						*

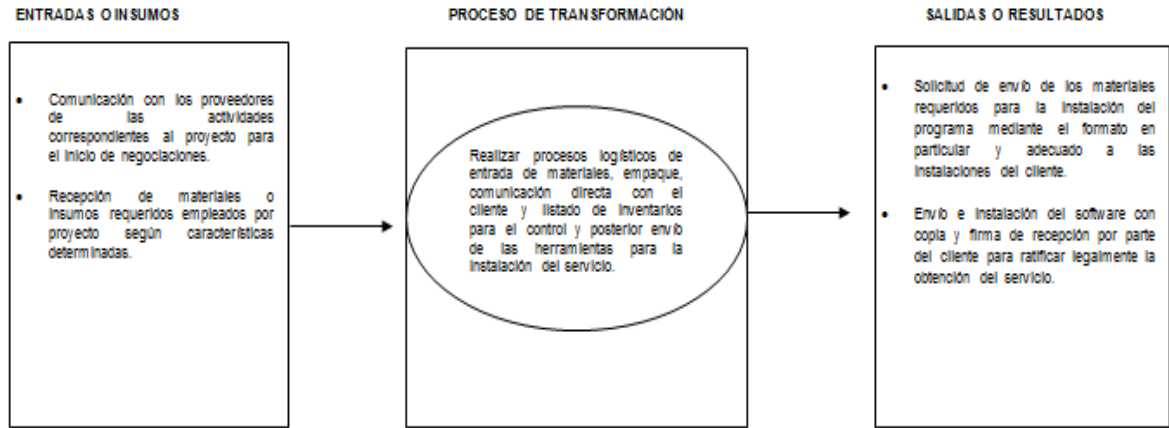
r. Proceso de apoyo: Gestión Logística

	NUEVAS TECNOLOGÍAS	
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE SISTEMAS- COMPUTACIONAL	Código:

5. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	
5.1.	NOMBRE DEL PROCESO: Gestión logística
5.2.	AREA TITULAR: Sistemas (Computacional) y Operativo
5.3.	OBJETIVOS: Realizar las actividades logísticas requeridas para la entrega del servicio (Plataforma de software de procesamiento.) a los clientes
5.4.	RESULTADOS ESPERADOS: Entrega oportuna del soporte o formato de programación a los puntos fijos de cada empresa quien solicito el servicio de forma oportuna y eficaz
5.5.	LIMITES PUNTO INICIAL: Proceso de depuración de información para la comunicación con las cadenas de suministro que conducirán a la transformación y distribución del software según sea el caso. PUNTO FINAL: Entrega del software con todos los requerimientos señalados por parte de los programadores quienes realizaron la respectiva instalación.
5.6.	FORMATOS O IMPRESOS: Fichas técnicas que registren todos los procesos logísticos que se desarrollaron para la ejecución de cada proyecto.
5.7.	VALOR AGREGADO: Solicitud y/o requerimiento de entrega del servicio mediante el formato que requiera sea suministrado (CPU, herramientas tecnológicas, etc.)
5.8.	RIESGOS: Errores logísticos para la entrega del proyecto por información errónea o dificultades externas que no influyen directamente a la empresa.
5.9.	CONTROLES EJERCIDOS: Verificación y control de los puntos o formatos de entrega de la información a los distintos clientes localizados según el formato de distribución a seguir.
5.10.	TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Depende del tipo de programa, plataforma y/o formato que se requiera desarrollar y al equipo o material en el cual se deba incorporar para ser enviado a través de cualquier medio. (Variable).
5.11.	MARCO LEGAL:

NUEVAS TECNOLOGÍAS	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA COMPRAS	Código:
--------------------	------------------------------------------------------	---------

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO.



Descripción del procedimiento

DESARROLLO DEL SOFTWARE Y APLICATIVOS				Código:	
No. Orden	Procedimiento	Proceso responsable	Responsable	Tiempo estimado	Usuarios
1	Recepción con proveedores	Dirección General Dirección de programación y desarrollo Dirección Creativa	Gerente Coordinador de programación y desarrollo Coordinador creativo	18 Horas	Cliente
2	Canales de distribución	Dirección General Dirección de programación y desarrollo Dirección Creativa	Gerente Coordinador de Programación y desarrollo Coordinador creativo	Variable	Cliente

s. Gestión Logística – Procedimiento: Recepción de proveedores

	NUEVAS TECNOLOGÍAS		Página
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE SISTEMAS-COMPUTACIÓN Y DIRECCIÓN GENERAL	Código:	

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
1.1.	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Recepción con proveedores
1.2.	RESPONSABLE: Gerente, Coordinador de Programación y desarrollo, Coordinador creativo
1.3.	OBJETIVO: Realizar los procesos de negociación y cotización de los materiales requeridos por la empresa convenientes al proyecto que se esté ejecutando dado el caso.
1.4.	RESULTADOS ESPERADOS: Negociación o preacuerdo de la prestación del servicio después revisar los costos y el tiempo de captación de los insumos.
1.5.	LIMITES PUNTO INICIAL: Buscar los proveedores adecuados según el proyecto para la comunicación directa sobre la solicitud o pedido pretendido. PUNTO FINAL: Llegar a un preacuerdo con el proveedor seleccionado según las exigencias prestadas por el tipo de proyecto (Desarrollo de plataforma de software).
1.6.	FORMATOS O IMPRESOS: Formatos de cotizaciones y/o facturas con recibos, respaldando la deuda de la empresa para con el proveedor
1.7.	RIESGOS: Formatos o facturas erradas, con baja información o información errónea.
1.8.	CONTROLES EJERCIDOS: Revisar las facturas entregadas por parte del proveedor para verificar la información respaldada de forma que conduzca a la garantía de la negociación
1.9.	TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 18 Horas. (Aproximadamente).
1.10.	OBSERVACIONES El tiempo requerido para la instalación del equipo según el punto de localización dependerá de la demanda de los sistemas integrados a instalar, tipo de sistema o herramienta al cual se deba instalar y la complejidad del desarrollo del programa.

Descripción del Procedimiento

Recepción con proveedores			Código:	Página					
No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia				
					D	S	M	O	
1	Búsqueda de los proveedores que puedan facilitar la prestación del servicio solicitado con las características demandas por la empresa.	Gerente Coordinador de Programación y desarrollo Coordinador creativo	Dirección General	2 Horas					-
2	Comunicación directa con el proveedor para dar a conocer el tipo de material, cantidad, tamaños y todo el portafolio de servicio que puede ofrecer	Gerente Coordinador de Programación y desarrollo Coordinador creativo	Dirección General Sistemas (Computacional)	5 Horas					-
3	Pedir la solicitud de cotización al cliente para analizar el costo neto del servicio requerido por la empresa.	Gerente Coordinador de Programación y desarrollo Coordinador creativo	Dirección General Sistemas (Computacional)	11 Horas					-
4	Recepción de cotización para posterior modificación de órdenes, inquietudes acerca de aspectos de préstamo del servicio o solicitud de envío de materiales.	Gerente	Dirección General	Variable					-

t. Gestión Logística – Procedimiento: Canales de distribución

NUEVAS TECNOLOGIAS		Página
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE SISTEMAS-COMPUTACION Y DIRECCIÓN GENERAL		Código:
2. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
2.1.	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Canales de distribución	
2.2.	RESPONSABLE: Gerente, Coordinador de Programación y desarrollo, Coordinador creativo	
2.3.	OBJETIVO: Conocer los puntos de envío para la entrega de la plataforma o dado el caso de que no sea directamente sobre las instalaciones del cliente el medio electrónico – magnético para la transferencia de la plataforma hacia el proveedor	
2.4.	RESULTADOS ESPERADOS: Entrega de la plataforma al cliente con firma y soporte que corrobore la entrega de dicho proyecto.	
2.5.	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Base de datos generada por el mismo cliente para conocer el tipo de envío de la herramienta tecnológica diseñada.	
	PUNTO FINAL: Realizar un preacuerdo con el proveedor seleccionado según las exigencias prestadas por el tipo de proyecto (Desarrollo de plataforma de software).	
2.6.	FORMATOS O IMPRESOS: Formatos de envío y/o transporte con factura y valor total del servicio, formato con firma adjunto por la prestación del servicio	
2.7.	RIESGOS: Formatos de envío o facturas erradas, con baja información o información errónea.	
2.8.	CONTROLES EJERCIDOS: Revisión por parte del cliente como del prestamista del servicio la veracidad de la información documentada.	
2.9.	TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Variable.	
2.10.	OBSERVACIONES El tiempo es variable debido a que la instalación de la plataforma en el punto de envío es dependiente directamente de la complejidad del sistema desarrollado y del formato de transferencia informática y sistémica de la plataforma según la fuente o tipo de servidor al cual lo solicita.	

Descripción del Procedimiento

Canales de distribución			Código:	Página					
No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia				
					D	S	M	O	
1	Recepción a través de una base de datos de los puntos o formatos de envíos requeridos por proyecto y según los parámetros de este.	Gerente Coordinador de Programación y desarrollo Coordinador creativo	Dirección General Sistemas (Computacional)	Variable					-
2	Los medios de transporte o transferencia requerida para el envío, dependientes del tipo de proyecto demandado.	Gerente Coordinador de Programación y desarrollo Coordinador creativo	Dirección General Sistemas (Computacional)	Variable					-
3	Comunicación directa con el medio de transporte o con el encargado del envío e instalación del software para recibir indicaciones directivas y procedimentales.	Gerente	Dirección General	Variable					-
4	Comunicación constante con los encargados de la instalación (Programadores, Diseñadores Gráficos, etc.)	Gerente Coordinador de Programación y desarrollo	Dirección General Sistemas (Computacional)	Variable					-

Anexo C. Factores de Valoración por Puntos NUEVAS TECNOLOGIAS

a. Factor: Habilidades y Aptitudes

EDUCACIÓN 8%		
Este factor mide el desempeño cognitivo, conocimiento básico y técnico para el desempeño del cargo.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	Terminación de estudios primarios	8
B	Terminación de estudios secundarios	16
C	Terminación de estudios Universitarios	32
D	Terminación o en proceso de estudios especializados	64
E	Estudios en maestría o doctorado	128

EXPERIENCIA 10%		
Este factor mide el periodo de tiempo el cual ha laborado y se ha desempeñado en entidades o de forma independiente.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	Sin experiencia	10
B	Menos de 1 años	20
C	Menos de 3 años	40
D	Menos de 4 años	80
E	Más de 5 años	160

FLUIDEZ VERBAL Y ESCRITA 4%		
Este factor mide la capacidad comunicativa para desenvolverse verbalmente frente a una interacción entre uno o varios entes interesados y escrita de tal forma que la redacción tenga un soporte gramatical tanto en coherencia, estructura, cohesión y simplicidad.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	Nula relación verbal y escrita	4
B	Baja relación verbal y escrita	8
C	Aceptable relación verbal y escrita	16
D	Alta relación verbal y escrita	32
E	Capacidad de relación verbal y escrita sobresaliente - obligatoriedad	64

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN 10%		
Este factor mide la capacidad para crear nuevas propuestas que desarrollen altos estándares creativos y recursivos para el desarrollo de las plataformas (software de procesamiento)		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	Nula capacidad creativa e innovación	10
B	Posee la capacidad pero no requiere desarrollo creativo e innovación	20
C	En pocas veces realiza actividades que impliquen capacidad creativa e innovación	40
D	Frecuentemente realiza actividades que requieren capacidad creativa e innovación	80
E	Siempre realiza actividades que requieren capacidad creativa e innovación	160

b. Factor: Rendimiento, perfil y supervisión laboral

DIRECCIÓN DE PERSONAL 5%		
Este factor mide la capacidad para direccionar y administrar las funciones y desempeño de las labores de los empleados		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no posee funciones administrativas y/o manejo de personal	5
B	El cargo se desempeña bajo la supervisión de superiores en jerarquía	10
C	Maneja reducido personal dentro del área de desempeño	20
D	Cualidades de dirección y control de operaciones sobre una facción	40
E	Responsabilidad compacta del desempeño laboral y motivacional	80

ELABORACIÓN DE INFORMES 5%		
Este factor mide la capacidad para desarrollar informes de reportes sobre distintos enfoques requeridos por la empresa.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	El cargo no requiere realización de informes de ninguna clase.	5
B	El cargo realiza informes básicos de reporte o base de datos de clientes	10
C	El cargo requiere informes de diseño y construcción de proyectos	20
D	El cargo requiere informes técnicos y especializados del proyecto	40
E	El cargo requiere informes directivos y resultados proyectados	80

c. Factor: Esfuerzo

MENTAL 5%		
Este factor mide la capacidad para realizar funciones o actividades de la empresa que requieran un esfuerzo mental y cognitivo		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	Nulo esfuerzo mental	5
B	Bajo esfuerzo mental	10
C	Esfuerzo mental ocasional	20
D	Frecuente esfuerzo mental	40
E	Permanente esfuerzo mental	80

Anexo D. Proyecciones financieras Escenarios

a. Presupuesto de ventas escenario (Sin proyecto)

Ventas Generales \$Millones Proyecto -Año 2014												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad de Proyectos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Cap. Nominal (Relativa)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
% Ocupación mes (Relativa)	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%

Ventas Acumuladas	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
Precio Serv Condominio	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23	13.23
VI Venta Serv.	26.46	52.92	79.38	105.84	132.3	158.76	185.22	211.68	238.14	264.6	291.06	317.52

Ventas Generales \$Millones Proyecto -Año 2015												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad de Proyectos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Cap. Nominal (Relativa)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
% Ocupación mes (Relativa)	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%

Ventas Acumuladas	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
Precio Serv Condominio	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02	14.02
VI Venta Serv.	28.05	56.10	84.14	112.19	140.24	168.29	196.33	224.38	252.43	280.48	308.52	336.57

Ventas Generales \$Millones Proyecto -Año 2016												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad de Proyectos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Cap. Nominal (Relativa)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
% Ocupación mes (Relativa)	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%

Ventas Acumuladas	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
Precio Serv Condominio	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87	14.87
VI Venta Serv.	29.73	59.46	89.19	118.92	148.65	178.38	208.11	237.84	267.57	297.30	327.04	356.77

Ventas Generales \$Millones Proyecto -Año 2017												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad de Proyectos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cap. Nominal (Relativa)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
% Ocupación mes (Relativa)	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%

Ventas Acumuladas	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36
Precio Serv Condominio	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76	15.76
VI Venta Serv.	47.27	94.54	141.81	189.09	236.36	283.63	330.90	378.17	425.44	472.71	519.99	567.26

Ventas Generales \$Millones Proyecto -Año 2018												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad de Proyectos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cap. Nominal (Relativa)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
% Ocupación mes (Relativa)	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%

Ventas Acumuladas	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36
Precio Serv Condominio	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70	16.70
VI Venta Serv.	50.11	100.22	150.32	200.43	250.54	300.65	350.75	400.86	450.97	501.08	551.18	601.29

b. Gastos generales proyectados \$M escenario (Sin proyecto)

	Año 2014		Año 2015		Año 2016		Año 2017		Año 2018	
	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%
ADMINISTRATIVOS										
Gastos de Personal	137.6	66.6%	141.7	64.9%	145.9	63.4%	150.3	49.2%	154.8	48.0%
Financieros	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Gastos										
Gastos de Viaje										
Honorarios Rev. Fiscal	7.9	3.8%	8.4	3.9%	8.9	3.9%	9.5	3.1%	10.0	3.1%
Gastos de Representación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Arrendamientos y cont.	14.6	7.0%	15.4	7.1%	16.4	7.1%	17.3	5.7%	18.4	5.7%
Otros	4.0	1.9%	4.2	1.9%	4.5	1.9%	4.7	1.5%	5.0	1.6%
TOTAL ADMINISTRATIVOS	164.0	79.4%	169.7	77.8%	175.7	76.3%	181.8	59.5%	188.3	58.3%
PRODUCCIÓN										
Gastos de Personal	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Impuestos										
Otros Gastos										
Honorarios Asistencia	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Vigilancia	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros	0.2	0.1%	0.2	0.1%	0.2	0.1%	0.3	0.1%	0.3	0.1%
TOTAL PRODUCCIÓN	0.2	0.1%	0.2	0.1%	0.2	0.1%	0.3	0.1%	0.3	0.1%
ENERGIA ELÉCTRICA										
Empresas públicas	3.2	1.5%	3.3	1.5%	3.5	1.5%	3.8	1.2%	4.0	1.2%
Planta Eléctrica	1.9	0.9%	2.0	0.9%	2.1	0.9%	2.3	0.7%	2.4	0.7%
TOTAL ENERGÍA	5.0	2.4%	5.3	2.4%	5.7	2.5%	6.0	2.0%	6.4	2.0%
MANTENIMIENTO Y REP	9.5	4.6%	10.1	4.6%	10.7	4.6%	11.3	3.7%	12.0	3.7%
DEPRECIACIÓN	7.6	3.7%	10.1	4.6%	12.6	5.5%	15.1	5.0%	17.6	5.5%
IMPUESTO DE RENTA	20.3	9.8%	22.7	10.4%	25.5	11.1%	90.9	29.8%	98.3	30.4%
TOTAL GASTOS	206.7	100.0%	218.2	100.0%	230.3	100.0%	305.4	100.0%	322.7	100.0%

VENTAS	317.5	336.6	356.8	567.3	601.3
COSTOS VARIABLES	21.4	22.7	24.0	25.5	27.0
COSTOS FIJOS	165.0	172.8	180.8	189.0	197.5
COSTOS TOTALES	186.4	195.5	204.9	214.5	224.5
UTILIDAD (PERDIDA)	131.1	141.1	151.9	352.7	376.8

P.EQUI. VENTAS	176.9	185.3	193.9	197.9	206.8
P.UNDS. VENDIDAS	24	24	24	36	36
PRECIO PROMEDIO	7.4	7.7	8.1	5.5	5.7

c. Tablas Nominales proyectadas escenario (Sin proyecto)

TABLA NOMINA AÑO 2014

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS					
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA
Gerente General	2,000,000	2.5%	2,050,000	1	2,050,000	-	174,250	246,000	10,701	61,500	82,000	41,000
Coordinador de programación y desarrollo	850,000	2.5%	871,250	1	871,250	72,263	74,056	104,550	4,548	26,138	34,850	17,425
Coordinador creativo	850,000	2.5%	871,250	1	871,250	72,263	74,056	104,550	4,548	26,138	34,850	17,425
Programador computacional y de sistemas	780,000	2.5%	799,500	2	1,599,000	72,263	135,915	191,880	8,347	47,970	63,960	31,980
Diseñador Grafico	780,000	2.5%	799,500	2	1,599,000	72,263	135,915	191,880	8,347	47,970	63,960	31,980
Asistencia de Gerencia	589,500	2.5%	604,500	1	604,500	72,263	51,383	72,540	3,155	18,135	24,180	12,090
						361,313	645,575	911,400	39,646	227,850	303,800	151,900

DESCUENTOS						
PAGOS EMPLEADOR	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGO EMPLEADOR
615,451	170,833	1,708	170,833	85,417	428,792	3,094,243
261,567	72,604	726	72,604	36,302	182,236	1,315,053
261,567	72,604	726	72,604	36,302	182,236	1,315,053
480,052	133,250	1,333	133,250	66,625	334,458	2,413,509
480,052	133,250	1,333	133,250	66,625	334,458	2,413,509
181,483	50,375	504	50,375	25,188	126,441	912,424
2,280,171	632,917	6,329	632,917	316,458	1,588,621	11,463,792

TABLA NOMINA AÑO 2015

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS					
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA
Gerente General	2,050,000	3.0%	2,111,500	1	2,111,500	-	179,478	253,380	11,022	63,345	84,460	42,230
Coordinador de programación y desarrollo	871,250	3.0%	897,400	1	897,400	74,430	76,279	107,688	4,684	26,922	35,896	17,948
Coordinador creativo	871,250	3.0%	897,400	1	897,400	74,430	76,279	107,688	4,684	26,922	35,896	17,948
Programador computacional y de sistemas	799,500	3.0%	823,500	2	1,647,000	74,430	139,995	197,640	8,597	49,410	65,880	32,940
Diseñador Grafico	799,500	3.0%	823,500	2	1,647,000	74,430	139,995	197,640	8,597	49,410	65,880	32,940
Asistencia de Gerencia	604,500	3.0%	622,650	1	622,650	74,430	52,925	74,718	3,250	18,680	24,906	12,453
						372,152	664,951	938,754	40,836	234,689	312,918	156,459

DESCUENTOS						
PAGOS EMPLEADOR	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGO EMPLEADOR
633,915	175,958	1,760	175,958	87,979	441,655	3,187,070
269,417	74,783	748	74,783	37,392	187,706	1,354,524
269,417	74,783	748	74,783	37,392	187,706	1,354,524
494,462	137,250	1,373	137,250	68,625	344,498	2,485,960
494,462	137,250	1,373	137,250	68,625	344,498	2,485,960
186,932	51,888	519	51,888	25,944	130,238	939,820
2,348,606	651,913	6,519	651,913	325,956	1,636,300	11,807,856

TABLA NOMINA AÑO 2016

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS						
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA	
Gerente General	2,111,500	3.0%	2,174,850	1	2,174,850	-	184,862	260,982	11,353	65,246	86,994	43,497	
Coordinador de programación y desarrollo	897,400	3.0%	924,350	1	924,350	76,663	78,570	110,922	4,825	27,731	36,974	18,487	
Coordinador creativo	897,400	3.0%	924,350	1	924,350	76,663	78,570	110,922	4,825	27,731	36,974	18,487	
Programador computacional y de sistemas	823,500	3.0%	848,200	2	1,696,400	76,663	144,194	203,568	8,855	50,892	67,856	33,928	
Diseñador Grafico	823,500	3.0%	848,200	2	1,696,400	76,663	144,194	203,568	8,855	50,892	67,856	33,928	
Asistencia de Gerencia	622,650	3.0%	641,350	1	641,350	76,663	54,515	76,962	3,348	19,241	25,654	12,827	
							383,316	684,905	966,924	42,061	241,731	322,308	161,154

DESCUENTOS						
PAGOS EMPLEADOR	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGO EMPLEADOR
652,933	181,238	1,812	181,238	90,619	454,906	3,282,690
277,508	77,029	770	77,029	38,515	193,343	1,395,202
277,508	77,029	770	77,029	38,515	193,343	1,395,202
509,293	141,367	1,414	141,367	70,683	354,830	2,560,524
509,293	141,367	1,414	141,367	70,683	354,830	2,560,524
192,546	53,446	534	53,446	26,723	134,149	968,045
2,419,083	671,475	6,715	671,475	335,738	1,685,402	12,162,185

TABLA NOMINA AÑO 2017

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS						
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA	
Gerente General	2,174,850	3.0%	2,240,100	1	2,240,100	-	190,409	268,812	11,693	67,203	89,604	44,802	
Coordinador de prog	924,350	3.0%	952,100	1	952,100	78,963	80,929	114,252	4,970	28,563	38,084	19,042	
Coordinador creativo	924,350	3.0%	952,100	1	952,100	78,963	80,929	114,252	4,970	28,563	38,084	19,042	
Programador comput	848,200	3.0%	873,650	2	1,747,300	78,963	148,521	209,676	9,121	52,419	69,892	34,946	
Diseñador Grafico	848,200	3.0%	873,650	2	1,747,300	78,963	148,521	209,676	9,121	52,419	69,892	34,946	
Asistencia de Geren	641,350	3.0%	660,600	1	660,600	78,963	56,151	79,272	3,448	19,818	26,424	13,212	
							394,816	705,458	995,940	43,323	248,985	331,980	165,990

DESCUENTOS						
PAGOS EMPLEADOR	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGO EMPLEADOR
672,523	186,675	1,867	186,675	93,338	468,554	3,381,177
285,839	79,342	793	79,342	39,671	199,148	1,437,087
285,839	79,342	793	79,342	39,671	199,148	1,437,087
524,574	145,608	1,456	145,608	72,804	365,477	2,637,351
524,574	145,608	1,456	145,608	72,804	365,477	2,637,351
198,325	55,050	551	55,050	27,525	138,176	997,101
2,491,676	691,625	6,916	691,625	345,813	1,735,979	12,527,155

TABLA NOMINA AÑO 2018

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS					
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA
Gerente General	2,240,100	3.0%	2,307,300	1	2,307,300	-	196,121	276,876	12,044	69,219	92,292	46,146
Coordinador de programación y desarrollo	952,100	3.0%	980,700	1	980,700	81,332	83,360	117,684	5,119	29,421	39,228	19,614
Coordinador creativo	952,100	3.0%	980,700	1	980,700	81,332	83,360	117,684	5,119	29,421	39,228	19,614
Programador computacional y de sistemas	873,650	3.0%	900,000	2	1,800,000	81,332	153,000	216,000	9,396	54,000	72,000	36,000
Diseñador Grafico	873,650	3.0%	900,000	2	1,800,000	81,332	153,000	216,000	9,396	54,000	72,000	36,000
Asistencia de Gerencia	660,600	3.0%	680,400	1	680,400	81,332	57,834	81,648	3,552	20,412	27,216	13,608
						406,660	726,674	1,025,892	44,626	256,473	341,964	170,982

DESCUENTOS						
PAGOS EMPLEADOR	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTÍAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGO EMPLEADOR
692,698	192,275	1,923	192,275	96,138	482,610	3,482,608
294,426	81,725	817	81,725	40,863	205,130	1,480,256
294,426	81,725	817	81,725	40,863	205,130	1,480,256
540,396	150,000	1,500	150,000	75,000	376,500	2,716,896
540,396	150,000	1,500	150,000	75,000	376,500	2,716,896
204,270	56,700	567	56,700	28,350	142,317	1,026,987
2,566,611	712,425	7,124	712,425	356,213	1,788,187	12,903,898

d. Tablas Nominales proyectadas escenario Pesimista

TABLA NOMINA PESIMISTAS AÑO 2014 (CON PROYECTO)

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS					
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA
Gerente General	2,000,000	2.5%	2,200,000	1	2,200,000	-	187,000	264,000	11,484	66,000	88,000	44,000
Coordinador de programación y desarrollo	850,000	2.5%	950,000	1	950,000	72,263	80,750	114,000	4,959	28,500	38,000	19,000
Coordinador creativo	850,000	2.5%	850,000	1	850,000	72,263	72,250	102,000	4,437	25,500	34,000	17,000
Programador computacional y de sistemas	780,000	2.5%	750,000	2	1,500,000	72,263	127,500	180,000	7,830	45,000	60,000	30,000
Diseñador Grafico	780,000	2.5%	700,000	2	1,400,000	72,263	119,000	168,000	7,308	42,000	56,000	28,000
Asistencia de Gerencia	589,500	2.5%	650,000	1	650,000	72,263	55,250	78,000	3,393	19,500	26,000	13,000
						361,313	641,750	906,000	39,411	226,500	302,000	151,000

DESCUENTOS								
PAGOS EMPLEADOR	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTÍAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGO EMPLEADOR	SALARIO BASE + INCENTIVO	T.P EMPLEADOR + INCENTIVOS
660,484	183,333	1,833	183,333	91,667	460,167	3,320,651	2,200,000	3,320,651
285,209	79,167	792	79,167	39,583	198,708	1,433,917	950,000	1,433,917
255,187	70,833	708	70,833	35,417	177,792	1,282,979	850,000	1,282,979
450,330	125,000	1,250	125,000	62,500	313,750	2,264,080	1,500,000	2,264,080
420,308	116,667	1,167	116,667	58,333	292,833	2,113,141	1,400,000	2,113,141
195,143	54,167	542	54,167	27,083	135,958	981,101	650,000	981,101
2,266,661	629,167	6,292	629,167	314,583	1,579,208	11,395,869	7,550,000	11,395,869

TABLA NOMINA PESIMISTAS NO 2015 (CON PROYECTO)

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓ	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS						
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA	
Gerente General	2,200,000	3.0%	2,266,000	1	2,266,000	-	192,610	271,920	11,829	67,980	90,640	45,320	
Coordinador de programación y desarrollo	950,000	3.0%	978,500	1	978,500	74,430	83,173	117,420	5,108	29,355	39,140	19,570	
Coordinador creativo	850,000	3.0%	875,500	1	875,500	74,430	74,418	105,060	4,570	26,265	35,020	17,510	
Programador computacional y de sistemas	750,000	3.0%	772,500	2	1,545,000	74,430	131,325	185,400	8,065	46,350	61,800	30,900	
Diseñador Grafico	700,000	3.0%	721,000	2	1,442,000	74,430	122,570	173,040	7,527	43,260	57,680	28,840	
Asistencia de Gerencia	650,000	3.0%	669,500	1	669,500	74,430	56,908	80,340	3,495	20,085	26,780	13,390	
							372,152	661,003	933,180	40,593	233,295	311,060	155,530

DESCUENTOS								
PAGOS EMPLEADOR	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGO EMPLEADOR	SALARIO BASE + INCENTIVO	T.P EMPLEADOR + INCENTIVOS
680,299	188,833	1,888	188,833	94,417	473,972	3,420,270	2,266,000	3,420,270
293,765	81,542	815	81,542	40,771	204,670	1,476,935	978,500	1,476,935
262,843	72,958	730	72,958	36,479	183,125	1,321,468	875,500	1,321,468
463,840	128,750	1,288	128,750	64,375	323,163	2,332,002	1,545,000	2,332,002
432,917	120,167	1,202	120,167	60,083	301,618	2,176,536	1,442,000	2,176,536
200,997	55,792	558	55,792	27,896	140,037	1,010,534	669,500	1,010,534
2,334,661	648,042	6,480	648,042	324,021	1,626,585	11,737,745	7,776,500	11,737,745

TABLA NOMINA PESIMISTAS AÑO 2016 (CON PROYECTO)

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓ	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS						
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA	
Gerente General	2,266,000	3.0%	2,334,000	1	2,334,000	-	198,390	280,080	12,183	70,020	93,360	46,680	
Coordinador de programación y desarrollo	978,500	3.0%	1,008,000	1	1,008,000	76,663	85,680	120,960	5,262	30,240	40,320	20,160	
Coordinador creativo	875,500	3.0%	901,800	1	901,800	76,663	76,653	108,216	4,707	27,054	36,072	18,036	
Programador computacional y de sistemas	772,500	3.0%	796,000	2	1,592,000	76,663	135,320	191,040	8,310	47,760	63,680	31,840	
Diseñador Grafico	721,000	3.0%	742,650	2	1,485,300	76,663	126,251	178,236	7,753	44,559	59,412	29,706	
Asistencia de Gerencia	669,500	3.0%	689,600	1	689,600	76,663	58,616	82,752	3,600	20,688	27,584	13,792	
							383,316	680,910	961,284	41,816	240,321	320,428	160,214

DESCUENTOS								
PAGOS EMPLEADOR	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGO EMPLEADOR	SALARIO BASE + INCENTIVO	T.P EMPLEADOR + INCENTIVOS
700,713	194,500	1,945	194,500	97,250	488,195	3,522,908	2,334,000	3,522,908
302,622	84,000	840	84,000	42,000	210,840	1,521,462	1,008,000	1,521,462
270,738	75,150	752	75,150	37,575	188,627	1,361,165	901,800	1,361,165
477,950	132,667	1,327	132,667	66,333	332,993	2,402,944	1,592,000	2,402,944
445,917	123,775	1,238	123,775	61,888	310,675	2,241,892	1,485,300	2,241,892
207,032	57,467	575	57,467	28,733	144,241	1,040,873	689,600	1,040,873
2,404,972	667,558	6,676	667,558	333,779	1,675,571	12,091,244	8,010,700	12,091,244

TABLA NOMINA PESIMISTAS AÑO 2017 (CON PROYECTO)

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS						
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA	
Gerente General	2,334,000	3.0%	2,404,000	1	2,404,000	-	204,340	288,480	12,549	72,120	96,160	48,080	
Coordinador de programación y desarrollo	1,008,000	3.0%	1,038,250	1	1,038,250	78,963	88,251	124,590	5,420	31,148	41,530	20,765	
Coordinador creativo	901,800	3.0%	928,900	1	928,900	78,963	78,957	111,468	4,849	27,867	37,156	18,578	
Programador computacional y de sistemas	796,000	3.0%	819,900	2	1,639,800	78,963	139,383	196,776	8,560	49,194	65,592	32,796	
Diseñador Grafico	742,650	3.0%	765,000	2	1,530,000	78,963	130,050	183,600	7,987	45,900	61,200	30,600	
Asistencia de Gerencia	689,600	3.0%	710,300	1	710,300	78,963	60,376	85,236	3,708	21,309	28,412	14,206	
							394,816	701,356	990,150	43,072	247,538	330,050	165,025

DESCUENTOS								
PAGOS EMPLEADOR	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGO EMPLEADOR	SALARIO BASE + INCENTIVO	T.P EMPLEADOR + INCENTIVOS
721,729	200,333	2,003	200,333	100,167	502,837	3,628,566	2,404,000	3,628,566
311,703	86,521	865	86,521	43,260	217,167	1,567,121	1,038,250	1,567,121
278,874	77,408	774	77,408	38,704	194,295	1,402,069	928,900	1,402,069
492,301	136,650	1,367	136,650	68,325	342,992	2,475,092	1,639,800	2,475,092
459,337	127,500	1,275	127,500	63,750	320,025	2,309,362	1,530,000	2,309,362
213,246	59,192	592	59,192	29,596	148,571	1,072,117	710,300	1,072,117
2,477,190	687,604	6,876	687,604	343,802	1,725,886	12,454,327	8,251,250	12,454,327

TABLA NOMINA PESIMISTAS AÑO 2018 (CON PROYECTO)

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS						
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA	
Gerente General	2,404,000	3.0%	2,476,100	1	2,476,100	-	210,469	297,132	12,925	74,283	99,044	49,522	
Coordinador de programación y desarrollo	1,038,250	3.0%	1,069,400	1	1,069,400	81,332	90,899	128,328	5,582	32,082	42,776	21,388	
Coordinador creativo	928,900	3.0%	956,800	1	956,800	81,332	81,328	114,816	4,994	28,704	38,272	19,136	
Programador computacional y de sistemas	819,900	3.0%	844,500	3	2,533,500	81,332	215,348	304,020	13,225	76,005	101,340	50,670	
Diseñador Grafico	765,000	3.0%	787,950	3	2,363,850	81,332	200,927	283,662	12,339	70,916	94,554	47,277	
Asistencia de Gerencia	710,300	3.0%	731,600	1	731,600	81,332	62,186	87,792	3,819	21,948	29,264	14,632	
							406,660	861,156	1,215,750	52,885	303,938	405,250	202,625

DESCUENTOS								
PAGOS EMPLEADOR	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGO EMPLEADOR	SALARIO BASE + INCENTIVO	T.P EMPLEADOR + INCENTIVOS
743,375	206,342	2,063	206,342	103,171	517,918	3,737,392	2,476,100	3,737,392
321,055	89,117	891	89,117	44,558	223,683	1,614,138	1,069,400	1,614,138
287,250	79,733	797	79,733	39,867	200,131	1,444,181	956,800	1,444,181
760,607	211,125	2,111	211,125	105,563	529,924	3,824,031	2,533,500	3,824,031
709,675	196,988	1,970	196,988	98,494	494,439	3,567,964	2,363,850	3,567,964
219,641	60,967	610	60,967	30,483	153,026	1,104,267	731,600	1,104,267
3,041,604	844,271	8,443	844,271	422,135	2,119,120	15,291,974	10,131,250	15,291,974

e. Tablas Nominales proyectadas escenario Optimista

TABLA NOMINA OPTIMISTA AÑO 2014 (CON PROYECTO)

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS						
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA	
Gerente General	2,000,000	2.5%	2,200,000	1	2,200,000	-	187,000	264,000	11,484	66,000	88,000	44,000	
Coordinador de programación y desarrollo	850,000	2.5%	950,000	1	950,000	72,263	80,750	114,000	4,959	28,500	38,000	19,000	
Coordinador creativo	850,000	2.5%	850,000	1	850,000	72,263	72,250	102,000	4,437	25,500	34,000	17,000	
Programador computacional y de sistemas	780,000	2.5%	750,000	3	2,250,000	72,263	191,250	270,000	11,745	67,500	90,000	45,000	
Diseñador Grafico	780,000	2.5%	700,000	3	2,100,000	72,263	178,500	252,000	10,962	63,000	84,000	42,000	
Asistencia de Gerencia	589,500	2.5%	650,000	1	650,000	72,263	55,250	78,000	3,393	19,500	26,000	13,000	
							361,313	765,000	1,080,000	46,980	270,000	360,000	180,000

DESCUENTOS

PAGOS EMPLEADOR	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGO EMPLEADOR	SALARIO BASE + INCENTIVO	T.P EMPLEADOR + INCENTIVOS
660,484	183,333	1,833	183,333	91,667	460,167	3,320,651	3,000,000	4,120,651
285,209	79,167	792	79,167	39,583	198,708	1,433,917	1,400,000	1,883,917
255,187	70,833	708	70,833	35,417	177,792	1,282,979	1,300,000	1,732,979
675,495	187,500	1,875	187,500	93,750	470,625	3,396,120	3,150,000	4,296,120
630,462	175,000	1,750	175,000	87,500	439,250	3,169,712	2,850,000	3,919,712
195,143	54,167	542	54,167	27,083	135,958	981,101	850,000	1,181,101
2,701,980	750,000	7,500	750,000	375,000	1,882,500	13,584,480	12,550,000	17,134,480

TABLA NOMINA OPTIMISTA AÑO 2015 (CON PROYECTO)

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS						
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA	
Gerente General	2,200,000	3.0%	2,266,000	1	2,266,000	-	192,610	271,920	11,829	67,980	90,640	45,320	
Coordinador de programación y desarrollo	950,000	3.0%	978,500	1	978,500	74,430	83,173	117,420	5,108	29,355	39,140	19,570	
Coordinador creativo	850,000	3.0%	875,500	1	875,500	74,430	74,418	105,060	4,570	26,265	35,020	17,510	
Programador computacional y de sistemas	750,000	3.0%	772,500	3	2,317,500	74,430	196,988	278,100	12,097	69,525	92,700	46,350	
Diseñador Grafico	700,000	3.0%	721,000	3	2,163,000	74,430	183,855	259,560	11,291	64,890	86,520	43,260	
Asistencia de Gerencia	650,000	3.0%	669,500	1	669,500	74,430	56,908	80,340	3,495	20,085	26,780	13,390	
							372,152	787,950	1,112,400	48,389	278,100	370,800	185,400

DESCUENTOS

PAGOS EMPLEADOR	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGO EMPLEADOR	SALARIO BASE + INCENTIVO	T.P EMPLEADOR + INCENTIVOS
680,299	188,833	1,888	188,833	94,417	473,972	3,420,270	3,066,000	4,220,270
293,765	81,542	815	81,542	40,771	204,670	1,476,935	1,428,500	1,926,935
262,843	72,958	730	72,958	36,479	183,125	1,321,468	1,325,500	1,771,468
695,760	193,125	1,931	193,125	96,563	484,744	3,498,004	3,217,500	4,398,004
649,376	180,250	1,803	180,250	90,125	452,428	3,264,803	2,913,000	4,014,803
200,997	55,792	558	55,792	27,896	140,037	1,010,534	869,500	1,210,534
2,783,039	772,500	7,725	772,500	386,250	1,938,975	13,992,014	12,820,000	17,542,014

TABLA NOMINA OPTIMISTA AÑO 2016 (CON PROYECTO)

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS					
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA
Gerente General	2,266,000	3.0%	2,334,000	1	2,334,000	-	198,390	280,080	12,183	70,020	93,360	46,680
Coordinador de programación y desarrollo	978,500	3.0%	1,008,000	1	1,008,000	76,663	85,680	120,960	5,262	30,240	40,320	20,160
Coordinador creativo	875,500	3.0%	901,800	1	901,800	76,663	76,653	108,216	4,707	27,054	36,072	18,036
Programador computacional y de sistemas	772,500	3.0%	796,000	3	2,388,000	76,663	202,980	286,560	12,465	71,640	95,520	47,760
Diseñador Grafico	721,000	3.0%	742,650	3	2,227,950	76,663	189,376	267,354	11,630	66,839	89,118	44,559
Asistencia de Gerencia	669,500	3.0%	689,600	1	689,600	76,663	58,616	82,752	3,600	20,688	27,584	13,792
						383,316	811,695	1,145,922	49,848	286,481	381,974	190,987

PAGOS EMPLEADOR	DESCUENTOS					TOTAL PAGO EMPLEADOR	SALARIO BASE + INCENTIVO	T.P EMPLEADOR + INCENTIVOS
	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES			
700,713	194,500	1,945	194,500	97,250	488,195	3,522,908	3,134,000	4,322,908
302,622	84,000	840	84,000	42,000	210,840	1,521,462	1,458,000	1,971,462
270,738	75,150	752	75,150	37,575	188,627	1,361,165	1,351,800	1,811,165
716,925	199,000	1,990	199,000	99,500	499,490	3,604,415	3,288,000	4,504,415
668,875	185,663	1,857	185,663	92,831	466,013	3,362,838	2,977,950	4,112,838
207,032	57,467	575	57,467	28,733	144,241	1,040,873	889,600	1,240,873
2,866,906	795,779	7,958	795,779	397,890	1,997,406	14,413,662	13,099,350	17,963,662

TABLA NOMINA OPTIMISTA AÑO 2017 (CON PROYECTO)

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS					
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA
Gerente General	2,334,000	3.0%	2,404,000	1	2,404,000	-	204,340	288,480	12,549	72,120	96,160	48,080
Coordinador de	1,008,000	3.0%	1,038,250	1	1,038,250	78,963	88,251	124,590	5,420	31,148	41,530	20,785
Coordinador cre	901,800	3.0%	928,900	1	928,900	78,963	78,957	111,468	4,849	27,867	37,156	18,578
Programador co	796,000	3.0%	819,900	4	3,279,600	78,963	278,766	393,552	17,120	98,388	131,184	65,592
Diseñador Graf	742,650	3.0%	765,000	4	3,060,000	78,963	260,100	367,200	15,973	91,800	122,400	61,200
Asistencia de G	689,600	3.0%	710,300	1	710,300	78,963	60,376	85,236	3,708	21,309	28,412	14,206
						394,816	970,789	1,370,526	59,618	342,632	456,842	228,421

PAGOS EMPLEADOR	DESCUENTOS					TOTAL PAGO EMPLEADOR	SALARIO BASE + INCENTIVO	T.P EMPLEADOR + INCENTIVOS
	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES			
721,729	200,333	2,003	200,333	100,167	502,837	3,628,566	3,204,000	4,428,566
311,703	86,521	865	86,521	43,260	217,167	1,567,121	1,488,250	2,017,121
278,874	77,408	774	77,408	38,704	194,295	1,402,069	1,378,900	1,852,069
984,602	273,300	2,733	273,300	136,650	685,983	4,950,185	4,479,600	6,150,185
918,673	255,000	2,550	255,000	127,500	640,050	4,618,723	4,060,000	5,618,723
213,246	59,192	592	59,192	29,596	148,571	1,072,117	910,300	1,272,117
3,428,828	951,754	9,518	951,754	475,877	2,388,903	17,238,781	15,521,050	21,338,781

TABLA NOMINA OPTIMISTA AÑO 2018 (CON PROYECTO)

CARGO	SALARIO BASE	INFLACIÓN	SALARIO ACUMULADO	No PERSONAL	SALARIO BASE TOTAL	AUX. TRANSPORTE	DEVENGOS						
							SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	COMFAMILIAR	SENA	
Gerente General	2,404,000	3.0%	2,476,100	1	2,476,100	-	210,469	297,132	12,925	74,283	99,044	49,522	
Coordinador de programación y desarrollo	1,038,250	3.0%	1,069,400	1	1,069,400	81,332	90,899	128,328	5,582	32,082	42,776	21,388	
Coordinador creativo	928,900	3.0%	956,800	1	956,800	81,332	81,328	114,816	4,994	28,704	38,272	19,136	
Programador computacional y de sistemas	819,900	3.0%	844,500	4	3,378,000	81,332	287,130	405,360	17,633	101,340	135,120	67,560	
Diseñador Grafico	765,000	3.0%	787,950	4	3,151,800	81,332	267,903	378,216	16,452	94,554	126,072	63,036	
Asistencia de Gerencia	710,300	3.0%	731,600	1	731,600	81,332	62,186	87,792	3,819	21,948	29,264	14,632	
							406,660	999,915	1,411,644	61,407	352,911	470,548	235,274

PAGOS EMPLEADOR	DESCUENTOS					TOTAL PAGO EMPLEADOR	SALARIO BASE + INCENTIVO	T.P EMPLEADOR + INCENTIVOS
	CESANTÍAS MES	INTERÉS CESANTIAS	PRIMAS SERV. MES	VACACIONES MES	PRESTACIONES SOCIALES			
743,375	206,342	2,063	206,342	103,171	517,918	3,737,392	3,276,100	4,537,392
321,055	89,117	891	89,117	44,558	223,683	1,614,138	1,519,400	2,064,138
287,250	79,733	797	79,733	39,867	200,131	1,444,181	1,406,800	1,894,181
1,014,143	281,500	2,815	281,500	140,750	706,565	5,098,708	4,578,000	6,298,708
946,233	262,650	2,627	262,650	131,325	659,252	4,757,285	4,151,800	5,757,285
219,641	60,967	610	60,967	30,483	153,026	1,104,267	931,600	1,304,267
3,531,698	980,308	9,803	980,308	490,154	2,460,574	17,755,972	15,863,700	21,855,972

f. Balance General proyectado escenario (Sin proyecto)

Balance (Millones de Pesos)	2014	(%)	2015	(%)	2016	(%)	2017	(%)	2018	(%)
ACTIVOS TOTALES	196.0	100.0%	202.1	100.0%	210.0	100.0%	218.6	100.0%	354.5	100.0%
CORRIENTES	162.4	82.9%	170.9	84.6%	181.3	86.3%	192.3	88.0%	330.6	93.3%
Caja y Bancos	103.0	52.5%	109.1	54.0%	115.6	55.1%	122.6	56.1%	129.9	36.6%
Deudores por serv. (Cartera)	20.0	10.2%	20.0	9.9%	20.0	9.5%	20.0	9.1%	20.0	5.6%
Ctas. Por Cobrar Socios/afiliados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Materias primas	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Materiales, repuestos y accesorios	0.3	0.2%	0.4	0.2%	0.4	0.2%	0.4	0.2%	0.4	0.1%
Producto en proceso	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Producto terminado	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Inversiones temporales	0.0	0.0%	0.0	0.0%	1.4	0.7%	2.8	1.3%	130.9	36.9%
Otros activos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Empleados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Mercancías en tránsito	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Gastos pagados por anticipado	39.1	19.9%	41.4	20.5%	43.9	20.9%	46.6	21.3%	49.3	13.9%
FIJOS	21.0	10.7%	18.6	9.2%	16.1	7.7%	13.7	6.3%	11.3	3.2%
Terrenos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Edificios	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Maquinaria y Equipo	18.5	9.5%	18.5	9.2%	18.5	8.8%	18.5	8.5%	18.5	5.2%
Muebles y Enseres	8.5	4.3%	8.5	4.2%	8.5	4.0%	8.5	3.9%	8.5	2.4%
Vehículos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Instalaciones en curso	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Maquinaria en Tránsito y equipo en	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Activos Fijos	1.6	0.8%	1.7	0.8%	1.7	0.8%	1.8	0.8%	1.9	0.5%
(Depreciación acumulada)	(7.6)	-3.9%	(10.1)	-5.0%	(12.6)	-6.0%	(15.1)	-6.9%	(17.6)	-5.0%

DIFERIDOS	12.6	6.4%	12.6	6.2%	12.6	6.0%	12.6	5.8%	12.6	3.6%
OTROS ACTIVOS	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Inversiones permanentes	12.6	6.4%	12.6	6.2%	12.6	6.0%	12.6	5.8%	12.6	3.6%
Valorizaciones (Desvalorizaciones)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Activos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Deudores Largo Plazo	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Cuentas por cobrar Socios/Afiliados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
PASIVOS TOTALES	31.2	15.9%	32.9	16.3%	34.7	16.5%	36.6	16.8%	38.6	10.9%
CORRIENTES	31.2	15.9%	32.9	16.3%	34.7	16.5%	36.6	16.8%	38.6	10.9%
Obligaciones Financieras M/Nal	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Obligaciones Financieras M/E	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Proveedores	17.4	55.8%	18.5	9.1%	19.6	9.3%	20.8	9.5%	22.0	6.2%
Otros pasivos	3.0	9.6%	3.0	1.5%	3.0	1.4%	3.0	1.4%	3.0	0.8%
Acreedores Varios	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Cuentas por pagar. Socios/Afiliados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Provisiones cesantías	8.0	25.8%	8.5	4.2%	9.0	4.3%	9.6	4.4%	10.2	2.9%
Impuestos por pagar	2.8	8.8%	2.9	1.4%	3.1	1.5%	3.3	1.5%	3.5	1.0%
Provisiones pensiones de jubilación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Gastos acumulados por pagar	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%

MEDIANO Y LARGO PLAZO	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0	0.0	0.0
Obligaciones Financieras M/Nal	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Obligaciones Financieras M/E	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Cuentas por pagar. Socios/Afiliadas	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Provisiones (Cesantías)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Provisiones pensiones de jubilación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Pasivos-Intercompañías	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Pasivo Proyecto	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%

Pasivos Diferidos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
PATRIMONIO	164.8	84.0%	169.2	83.7%	175.3	83.5%	182.0	83.2%	315.9	89.1%
Capital	50.0	25.5%	50.0	24.7%	50.0	23.8%	50.0	22.9%	50.0	14.1%
Reservas	31.0	15.8%	31.0	15.3%	31.0	14.8%	31.0	14.2%	31.0	8.7%
Utilidades ejercicios anteriores	83.8	42.7%	88.2	43.7%	94.3	44.9%	101.0	46.2%	234.9	66.3%
Utilidades (perdidas) del ejercicio	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Valorizaciones o desvalorizaciones	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Prima en Colocación de Acciones	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Revalorización Patrimonial	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	196.0		202.1		210.0		218.6		354.5	

g. Balance General consolidado \$M escenario Pesimista

BALANCE GENERAL PESIMISTA (CON PROYECTO)

Balance (Millones de Pesos)	2014	(%)	2015	(%)	2016	(%)	2017	(%)	2018	(%)
ACTIVOS TOTALES	196.0	100.0%	212.7	100.0%	230.7	74.9%	385.6	82.3%	404.8	100.0%
CORRIENTES	162.4	82.9%	168.9	79.4%	189.3	61.5%	346.6	74.0%	321.7	79.5%
Caja y Bancos	103.0	52.5%	107.1	50.3%	113.5	36.9%	120.3	25.7%	127.5	31.5%
Deudores por serv. (Cartera)	20.0	10.2%	20.0	9.4%	20.0	6.5%	20.0	4.3%	20.0	4.9%
Ctas. Por Cobrar Socios/afiliados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Materias primas	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Materiales, repuestos y accesorios	0.3	0.2%	0.4	0.2%	0.4	0.1%	0.4	0.1%	0.4	0.1%
Producto en proceso	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Producto terminado	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Inversiones temporales	0.0	0.0%	0.0	0.0%	11.5	3.7%	159.3	34.0%	122.8	30.3%

Otros activos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Empleados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Mercancías en tránsito	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Gastos pagados por anticipado	39.1	19.9%	41.4	19.5%	43.9	14.3%	46.6	9.9%	51.0	12.6%
FIJOS	21.0	10.7%	18.6	8.8%	16.2	5.3%	13.8	3.0%	57.9	14.3%
Terrenos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Edificios	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Maquinaria y Equipo	18.5	9.5%	18.5	8.7%	18.5	6.0%	18.5	4.0%	56.2	13.9%
Muebles y Enseres	8.5	4.3%	8.5	4.0%	8.5	2.8%	8.5	1.8%	17.3	4.3%
Vehículos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Instalaciones en curso	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Maquinaria en Tránsito y equipo en	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Activos Fijos	1.6	0.8%	1.7	0.8%	1.8	0.6%	1.9	0.4%	2.0	0.5%
(Depreciación acumulada)	(7.6)	-3.9%	(10.1)	-4.8%	(12.6)	-4.1%	(15.1)	-3.2%	(17.6)	-4.4%
DIFERIDOS	12.6	6.4%	25.2	11.8%	25.2	8.2%	25.2	5.4%	25.2	6.2%
OTROS ACTIVOS	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Inversiones permanentes	12.6	6.4%	25.2	11.8%	25.2	8.2%	25.2	5.4%	25.2	6.2%
Valorizaciones (Desvalorizaciones)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Activos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Deudores Largo Plazo	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Cuentas por cobrar Socios/Afiliados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
PASIVOS TOTALES	31.2	100.0%	32.9	100.0%	34.7	100.0%	36.6	100.0%	38.6	100.0%
CORRIENTES	31.2	100.0%	32.9	100.0%	34.7	100.0%	36.6	100.0%	38.6	100.0%
Obligaciones Financieras M/Nal	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Obligaciones Financieras M/E	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Proveedores	17.4	55.8%	18.5	56.1%	19.6	56.4%	20.8	56.7%	22.0	57.0%
Otros pasivos	3.0	9.6%	3.0	9.1%	3.0	8.6%	3.0	8.2%	3.0	7.8%
Acreedores Varios	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Cuentas por pagar. Socios/Afiliados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Provisiones cesantías	8.0	25.8%	8.5	25.9%	9.0	26.0%	9.6	26.2%	10.2	26.3%
Impuestos por pagar	2.8	8.8%	2.9	8.9%	3.1	8.9%	3.3	9.0%	3.5	9.0%
Provisiones pensiones de jubilación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Gastos acumulados por pagar	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
MEDIANO Y LARGO PLAZO	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Obligaciones Financieras M/Nal	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Obligaciones Financieras M/E	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Cuentas por pagar. Socios/Afiliadas	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Provisiones (Cesantías)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Provisiones pensiones de jubilación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Pasivos-Intercompañías	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Pasivo Proyecto	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Pasivos Diferidos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
PATRIMONIO	164.8	100.0%	179.8	100.0%	196.0	71.8%	349.0	80.8%	366.2	100.0%
Capital	50.0	30.3%	50.0	27.8%	50.0	18.3%	50.0	11.6%	50.0	13.7%
Reservas	31.0	18.8%	31.0	17.2%	31.0	11.4%	31.0	7.2%	31.0	8.5%
Utilidades ejercicios anteriores	83.8	50.8%	98.8	55.0%	115.0	42.1%	268.0	62.1%	285.2	77.9%
Utilidades (perdidas) del ejercicio	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Valorizaciones o desvalorizaciones	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Prima en Colocación de Acciones	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Revalorización Patrimonial	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	196.0		212.7		230.7		385.6		404.8	

h. Balance General consolidado \$M escenario Optimista

BALANCE GENERAL OPTIMISTA (CON PROYECTO)

Balance (Millones de Pesos)	2014	(%)	2015	(%)	2016	(%)	2017	(%)	2018	(%)
ACTIVOS TOTALES	241.6	100.0%	435.0	100.0%	588.0	100.0%	623.0	100.0%	759.1	100.0%
CORRIENTES	172.3	71.3%	355.5	81.7%	510.9	86.9%	507.2	81.4%	645.6	85.1%
Caja y Bancos	103.0	42.6%	160.4	36.9%	250.0	42.5%	265.0	42.5%	340.9	44.9%
Deudores por serv. (Cartera)	20.0	8.3%	20.0	4.6%	20.0	3.4%	20.0	3.2%	20.0	2.6%
Ctas. Por Cobrar Socios/afiliados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Materias primas	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Materiales, repuestos y accesorios	0.3	0.1%	0.4	0.1%	0.4	0.1%	0.4	0.1%	0.4	0.1%
Producto en proceso	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Producto terminado	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Inversiones temporales	8.7	3.6%	132.0	30.3%	195.2	33.2%	172.3	27.7%	231.8	30.5%
Otros activos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Empleados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Mercancías en tránsito	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Gastos pagados por anticipado	40.3	16.7%	42.7	9.8%	45.3	7.7%	49.5	8.0%	52.5	6.9%
FIJOS	56.7	23.5%	54.3	12.5%	52.0	8.8%	90.6	14.5%	88.2	11.6%
Terrenos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Edificios	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Maquinaria y Equipo	48.4	20.0%	48.4	11.1%	48.4	8.2%	84.0	13.5%	84.0	11.1%
Muebles y Enseres	13.7	5.7%	13.7	3.1%	13.7	2.3%	19.1	3.1%	19.1	2.5%
Vehículos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Instalaciones en curso	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Maquinaria en Tránsito y equipo en	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Activos Fijos	2.2	0.9%	2.4	0.5%	2.5	0.4%	2.7	0.4%	2.8	0.4%
(Depreciación acumulada)	(7.6)	-3.2%	(10.1)	-2.3%	(12.6)	-2.1%	(15.1)	-2.4%	(17.6)	-2.3%
DIFERIDOS	12.6	5.2%	25.2	5.8%	25.2	4.3%	25.2	4.0%	25.2	3.3%
OTROS ACTIVOS	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Inversiones permanentes	12.6	5.2%	25.2	5.8%	25.2	4.3%	25.2	4.0%	25.2	3.3%
Valorizaciones (Desvalorizaciones)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Activos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Deudores Largo Plazo	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Cuentas por cobrar Socios/Afiliados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
PASIVOS TOTALES	31.2	100.0%	32.9	100.0%	34.7	100.0%	36.6	100.0%	38.6	100.0%
CORRIENTES	31.2	100.0%	32.9	100.0%	34.7	100.0%	36.6	100.0%	38.6	100.0%
Obligaciones Financieras M/Nal	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Obligaciones Financieras M/E	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Proveedores	17.4	55.8%	18.5	56.1%	19.6	56.4%	20.8	56.7%	22.0	57.0%
Otros pasivos	3.0	9.6%	3.0	9.1%	3.0	8.6%	3.0	8.2%	3.0	7.8%
Acreedores Varios	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Cuentas por pagar. Socios/Afiliados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Provisiones cesantías	8.0	25.8%	8.5	25.9%	9.0	26.0%	9.6	26.2%	10.2	26.3%
Impuestos por pagar	2.8	8.8%	2.9	8.9%	3.1	8.9%	3.3	9.0%	3.5	9.0%
Provisiones pensiones de jubilación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Gastos acumulados por pagar	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
MEDIANO Y LARGO PLAZO	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Obligaciones Financieras M/Nal	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Obligaciones Financieras M/E	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Cuentas por pagar. Socios/Afiliadas	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Provisiones (Cesantías)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Provisiones pensiones de jubilación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Pasivos-Intercompañías	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Pasivo Proyecto	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%

Pasivos Diferidos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
PATRIMONIO	210.4	100.0%	402.1	100.0%	553.3	100.0%	586.4	100.0%	720.4	100.0%
Capital	100.0	47.5%	100.0	24.9%	100.0	18.1%	100.0	17.1%	100.0	13.9%
Reservas	26.6	12.6%	26.6	6.6%	26.6	4.8%	26.6	4.5%	26.6	3.7%
Utilidades ejercicios anteriores	83.8	39.8%	275.5	68.5%	426.7	77.1%	459.8	78.4%	593.8	82.4%
Utilidades (perdidas) del ejercicio	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Valorizaciones o desvalorizaciones	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Prima en Colocación de Acciones	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Revalorización Patrimonial	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	241.6		435.0		588.0		623.0		759.1	

i. Estado de resultado consolidado \$M escenario (Sin proyecto)

Estado de P Y G (Millones de Pesos)	2014	(%)	2015	(%)	2016	(%)	2017	(%)	2018	(%)
Ventas Netas Nacionales	317.5	100.0%	336.6	100.0%	356.8	100.0%	567.3	100.0%	601.3	100.0%
Ventas Netas de Exportación	0.0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
VENTAS NETAS TOTALES	317.5	100.0%	336.6	100.0%	356.8	100.0%	567.3	100.0%	601.3	100.0%
Materia Prima utilizada	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Mano de Obra directa	137.6	43.3%	141.7	42.1%	145.9	40.9%	150.3	26.5%	154.8	25.8%
Gasto de depreciación	7.6	2.4%	10.1	3.0%	12.6	3.5%	15.1	2.7%	17.6	2.9%
Otros gastos de fabricación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Productos en Proceso (Inicial - final)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
COSTO DE PRODUCCIÓN	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Producto terminado (inicial - final)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
COSTO DE VENTAS	145.2	45.7%	151.8	45.1%	158.6	44.4%	165.5	29.2%	172.5	28.7%
UTILIDAD BRUTA	172.3	54.3%	184.8	54.9%	198.2	55.6%	401.8	70.8%	428.8	71.3%
Gasto de Administración	43.1	13.6%	45.7	13.6%	48.4	13.6%	51.3	9.0%	54.4	9.0%
Gasto de Ventas	4.0	1.3%	4.2	1.3%	4.5	1.3%	4.7	0.8%	5.0	0.8%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	125.3	39.5%	134.9	40.1%	145.3	40.7%	345.8	61.0%	369.4	61.4%
Gastos Financieros	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
UTILIDAD ANTES DE OTROS ING. (EGR)	125.3	39.5%	134.9	40.1%	145.3	40.7%	345.8	61.0%	369.4	61.4%
Otros Ingresos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Egresos	16.8	5.3%	17.8	5.3%	18.9	5.3%	20.0	3.5%	21.2	3.5%
UTILIDAD ANTES DE CORRECCIÓN MONETARIA	108.5	34.2%	117.1	34.8%	126.5	35.4%	325.8	57.4%	348.2	57.9%
CORRECCIÓN MONETARIA	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	108.5	34.2%	117.1	34.8%	126.5	35.4%	325.8	57.4%	348.2	57.9%
Impuesto de renta	20.3	6.4%	22.7	6.8%	25.5	7.1%	90.9	16.0%	98.3	16.3%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	88.2	27.8%	94.3	28.0%	101.0	28.3%	234.9	41.4%	249.9	41.6%

j. Estado de resultado consolidado \$M escenario Pesimista

Estado de P Y G (Millones de Pesos)	2014	(%)	2015	(%)	2016	(%)	2017	(%)	2018	(%)
Ventas Netas Nacionales	317.5	100.0%	336.6	100.0%	535.1	100.0%	567.3	100.0%	801.7	100.0%
Ventas Netas de Exportación	0.0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
VENTAS NETAS TOTALES	317.5	100.0%	336.6	100.0%	535.1	100.0%	567.3	100.0%	801.7	100.0%
Materia Prima utilizada	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Mano de Obra directa	136.8	43.1%	140.9	41.8%	145.1	27.1%	149.5	26.3%	183.5	22.9%
Gasto de depreciación	7.6	2.4%	10.1	3.0%	12.6	2.4%	15.1	2.7%	17.6	2.2%
Otros gastos de fabricación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Productos en Proceso (Inicial - final)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
COSTO DE PRODUCCIÓN	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Producto terminado (inicial - final)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
COSTO DE VENTAS	144.4	45.5%	151.0	44.9%	157.7	29.5%	164.6	29.0%	201.1	25.1%
UTILIDAD BRUTA	173.1	54.5%	185.6	55.1%	377.4	70.5%	402.7	71.0%	600.6	74.9%
Gasto de Administración	43.1	13.6%	45.7	13.6%	48.4	9.0%	51.3	9.0%	54.4	6.8%
Gasto de Ventas	4.0	1.3%	4.2	1.3%	4.5	0.8%	4.7	0.8%	5.0	0.6%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	126.1	39.7%	135.7	40.3%	324.6	60.6%	346.6	61.1%	541.2	67.5%
Gastos Financieros	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
UTILIDAD ANTES DE OTROS ING. (EGR)	126.1	39.7%	135.7	40.3%	324.6	60.6%	346.6	61.1%	541.2	67.5%
Otros Ingresos	15.0	4.7%	30.0	8.9%	70.0	13.1%	74.2	13.1%	78.7	9.8%
Otros Egresos	16.8	5.3%	17.8	5.3%	18.9	3.5%	20.0	3.5%	21.2	2.6%
UTILIDAD ANTES DE CORRECCIÓN MONETARIA	124.3	39.1%	147.9	43.9%	375.7	70.2%	400.8	70.7%	598.6	74.7%
CORRECCIÓN MONETARIA	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	124.3	39.1%	147.9	43.9%	375.7	70.2%	400.8	70.7%	598.6	74.7%
Impuesto de renta	25.5	8.0%	32.9	9.8%	107.7	20.1%	115.6	20.4%	180.9	22.6%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	98.8	31.1%	115.0	34.2%	268.0	50.1%	285.2	50.3%	417.7	52.1%

k. Estado de resultado consolidado \$M escenario Optimista

Estado de P Y G (Millones de Pesos)	2014	(%)	2015	(%)	2016	(%)	2017	(%)	2018	(%)
Ventas Netas Nacionales	635.0	100.0%	841.4	100.0%	891.9	100.0%	1134.5	100.0%	1202.6	100.0%
Ventas Netas de Exportación	0.0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
VENTAS NETAS TOTALES	635.0	100.0%	841.4	100.0%	891.9	100.0%	1134.5	100.0%	1202.6	100.0%
Materia Prima utilizada	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Mano de Obra directa	205.6	32.4%	210.5	25.0%	215.6	24.2%	256.1	22.6%	262.3	21.8%
Gasto de depreciación	7.6	1.2%	10.1	1.2%	12.6	1.4%	15.1	1.3%	17.6	1.5%
Otros gastos de fabricación	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Productos en Proceso (Inicial	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%

- final)										
COSTO DE PRODUCCIÓN	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Producto terminado (inicial - final)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
COSTO DE VENTAS	213.2	33.6%	220.6	26.2%	228.2	25.6%	271.2	23.9%	279.9	23.3%
UTILIDAD BRUTA	421.8	66.4%	620.8	73.8%	663.7	74.4%	863.3	76.1%	922.7	76.7%
Gasto de Administración	43.1	6.8%	45.7	5.4%	48.4	5.4%	51.3	4.5%	54.4	4.5%
Gasto de Ventas	4.0	0.6%	4.2	0.5%	4.5	0.5%	4.7	0.4%	5.0	0.4%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	374.8	59.0%	570.9	67.9%	610.9	68.5%	807.3	71.2%	863.3	71.8%
Gastos Financieros	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
UTILIDAD ANTES DE OTROS ING. (EGR)	374.8	59.0%	570.9	67.9%	610.9	68.5%	807.3	71.2%	863.3	71.8%
Otros Ingresos	30.0	4.7%	60.0	7.1%	70.0	7.8%	74.2	6.5%	78.7	6.5%
Otros Egresos	16.8	2.6%	17.8	2.1%	18.9	2.1%	20.0	1.8%	21.2	1.8%
UTILIDAD ANTES DE CORRECCIÓN MONETARIA	388.0	61.1%	613.1	72.9%	662.0	74.2%	861.5	75.9%	920.7	76.6%
CORRECCIÓN MONETARIA	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	388.0	61.1%	613.1	72.9%	662.0	74.2%	861.5	75.9%	920.7	76.6%
Impuesto de renta	112.5	17.7%	186.4	22.2%	202.2	22.7%	267.6	23.6%	287.2	23.9%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	275.5	43.4%	426.7	50.7%	459.8	51.6%	593.8	52.3%	633.5	52.7%

I. Indicadores financieros consolidados \$M Escenario (Sin proyecto)

		2014	2015	2016	2017	2018
De Liquidez	Razón Circulante (Liquidez)	5.2	5.2	5.2	5.3	8.6
	Razón de Prueba acida	5.2	5.2	5.2	5.3	8.6
	Capital de Trabajo Neto	131.2	137.9	146.6	155.7	291.9
De estructura	Endeudamiento	15.9%	16.3%	16.5%	16.8%	10.9%
	Endeudamiento sin Valorización	15.9%	16.3%	16.5%	16.8%	10.9%
	Concentración del Pasivo	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Leverage Financiero	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Rendimiento	Margen Bruto de Utilidad	54.3%	54.9%	55.6%	70.8%	71.3%
	Margen Operacional	39.5%	40.1%	40.7%	61.0%	61.4%
	Margen neto de Utilidad	27.8%	28.0%	28.3%	41.4%	41.6%
	Rendimiento del Patrimonio	53.5%	55.7%	57.6%	129.1%	79.1%

m. Indicadores financieros consolidados \$M Escenario Pesimista

		2014	2015	2016	2017	2018
De Liquidez	Razón Circulante (Liquidez)	5.2	5.1	5.5	9.5	8.3
	Razón de Prueba acida	5.2	5.1	5.5	9.5	8.3
	Capital de Trabajo Neto	131.2	135.9	154.6	309.9	283.1
De estructura	Endeudamiento	15.9%	15.5%	15.0%	9.5%	9.5%
	Endeudamiento sin Valorización	15.9%	15.5%	15.0%	9.5%	9.5%
	Concentración del Pasivo	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Leverage Financiero	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Rendimiento	Margen Bruto de Utilidad	54.5%	55.1%	70.5%	71.0%	74.9%
	Margen Operacional	39.7%	40.3%	60.6%	61.1%	67.5%
	Margen neto de Utilidad	31.1%	34.2%	50.1%	50.3%	52.1%
	Rendimiento del Patrimonio	60.0%	64.0%	136.7%	81.7%	114.1%

n. Indicadores financieros consolidados \$M Escenario Optimista

		2014	2015	2016	2017	2018
De Liquidez	Razón Circulante (Liquidez)	5.5	10.8	14.7	13.9	16.7
	Razón de Prueba acida	5.5	10.8	14.7	13.9	16.7
	Capital de Trabajo Neto	141.1	322.5	476.1	470.6	607.0
De estructura	Endeudamiento	12.9%	7.6%	5.9%	5.9%	5.1%
	Endeudamiento sin Valorización	12.9%	7.6%	5.9%	5.9%	5.1%
	Concentración del Pasivo	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Leverage Financiero	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Rendimiento	Margen Bruto de Utilidad	66.4%	73.8%	74.4%	76.1%	76.7%
	Margen Operacional	59.0%	67.9%	68.5%	71.2%	71.8%
	Margen neto de Utilidad	43.4%	50.7%	51.6%	52.3%	52.7%
	Rendimiento del Patrimonio	130.9%	106.1%	83.1%	101.3%	87.9%

o. EVA consolidado \$M Escenario (Sin proyecto)

EVA	2014	2015	2016	2017	2018
ACT.CORRIENTE	162.4	170.9	181.3	192.3	330.6
PASIVO OPERACIONAL	28.2	29.9	31.7	33.6	35.6
ACTIVOS DIFERENTES AL ACT. CORRIENTE	33.6	31.2	28.7	26.3	23.9
UODI	105.0	112.1	119.9	254.9	271.2
CAPITAL INVERTIDO	167.8	172.1	178.3	185.0	318.9
ROI	62.6%	65.1%	67.2%	137.8%	85.0%
WACC	33.6%	28.6%	29.1%	29.7%	47.1%
EVA	29.0%	36.6%	38.1%	108.1%	37.9%

	2014	2015	2016	2017	2018
WACC	33.6%	28.6%	29.1%	29.7%	47.1%
EVA	29.0%	36.6%	38.1%	108.1%	37.9%

p. EVA consolidado \$M Escenario Pesimista

EVA	2014	2015	2016	2017	2018
ACT.CORRIENTE	162.4	168.9	189.3	346.6	321.7
PASIVO OPERACIONAL	28.2	29.9	31.7	33.6	35.6
ACTIVOS DIFERENTES AL ACT. CORRIENTE	33.6	43.8	41.4	39.0	83.1
UODI	100.6	102.8	216.9	231.0	360.3
CAPITAL INVERTIDO	167.8	182.7	199.0	352.0	369.2
ROI	60.0%	56.3%	109.0%	65.6%	97.6%

	2014	2015	2016	2017	2018
WACC	38.7%	40.7%	32.5%	49.1%	61.1%
EVA	21.2%	15.5%	76.5%	16.6%	36.5%

q. EVA consolidado \$M Escenario Optimista

EVA	2014	2015	2016	2017	2018
ACT.CORRIENTE	172.3	355.5	510.9	507.2	645.6
PASIVO OPERACIONAL	28.2	29.9	31.7	33.6	35.6
ACTIVOS DIFERENTES AL ACT. CORRIENTE	69.3	79.5	77.2	115.8	113.4
UODI	262.3	384.5	408.7	539.6	576.1
CAPITAL INVERTIDO	213.4	405.1	556.3	589.4	723.4
ROI	122.9%	94.9%	73.5%	91.6%	79.6%

	2014	2015	2016	2017	2018
WACC	40.0%	52.5%	61.6%	63.2%	68.5%
EVA	82.9%	42.4%	11.8%	28.4%	11.1%

