

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA CREACION Y OPERACIÓN DE UNA
EMPRESA DEDICADA A LA CONSULTORIA EN PROYECTOS DE RSE EN LA
CIUDAD DE PEREIRA

KATHERINE OSORIO DIAZ
LUIS DANIEL GUAPACHA GUTIERREZ

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA
ADMINISTRACION INDUSTRIAL
INGENIERIA INDUSTRIAL
DICIEMBRE DE 2014

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA CREACION Y OPERACIÓN DE UNA
EMPRESA DEDICADA A LA CONSULTORIA EN PROYECTOS DE RSE EN LA
CIUDAD DE PEREIRA

KATHERINE OSORIO DIAZ
LUIS DANIEL GUAPACHA GUTIERREZ

PROYECTO DE GRADO

DIRECTORA:
ANGELA MARIA LANZAS

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA
ADMINISTRACION INDUSTRIAL
INGENIERIA INDUSTRIAL
DICIEMBRE DE 2014

Contenido

INDICE DE GRAFICAS.....	7
INDICE DE TABLAS	8
INDICE DE FIGURAS.....	10
INDICE DE ANEXOS.....	11
ABREVIATURAS UTILIZADAS.....	12
GLOSARIO.....	13
INTRODUCCION.....	14
RESUMEN EJECUTIVO.....	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	18
1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	18
2. OBJETIVOS.....	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
3. JUSTIFICACION.....	20
4. MARCO REFERENCIAL	22
4.1 MARCO TEORICO.....	22
4.1.1 Proyectos de Factibilidad para evaluar alternativas de inversión	22
4.1.2 Etapas del estudio de factibilidad.....	24
4.1.3 Antecedentes teóricos sobre responsabilidad social empresarial.....	27
4.1.4 Howard Bowen y el nacimiento de un nuevo paradigma de pensamiento empresarial en los 50's.....	28
4.1.5 Los 60's: la batalla entre la responsabilidad social y la mentalidad capitalista en los Estados Unidos	28
4.1.6 Los 70's y los primeros modelos de gestión de responsabilidad social empresarial	29
4.1.7 Los 90's: el fin de un siglo y el inicio de una nueva visión empresarial.....	33
4.1.8 Que es lo que necesita la sociedad: ¿Filantropía o Responsabilidad Social?...	35
4.1.9 El TBL y el nacimiento de un nuevo paradigma:.....	37

4.1.10 El siglo 21 y los nuevos actores de la responsabilidad social.....	39
4.1.11 La consultoría en Colombia y su evolución a través del tiempo	41
4.1.12 El sector de la consultoría en Colombia: un sector de oportunidades y expansión.....	43
4.1.13 El downsizing o reestructuración de las organizaciones:.....	44
4.1.14 Consultoría y Pymes: propuesta para abordar los proyectos de RSE en la pequeña y mediana empresa.....	45
4.2 MARCO CONCEPTUAL	47
4.3 MARCO LEGAL	49
5. DISEÑO METODOLÓGICO	55
5.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	55
5.2 ALCANCE O DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	56
5.2.1 Delimitación metodológica	56
5.2.2 Delimitación espacial	57
5.2.3 Delimitación temporal.....	58
5.2.4 Técnicas y procedimientos para la recolección de la información	58
5.2.5 Cálculo de la muestra (Diseño estadístico).....	59
6. ESTUDIO DE MERCADO	62
6.1 ANALISIS DE MERCADO.....	62
6.2 ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR.....	63
6.2.1 El sector BPO&O y la consultoría en Colombia	63
6.2.2 Identificación de los clientes.....	68
6.1.1 Identificación de competidores	71
6.2 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO ESTADISTICO PARA ESTUDIO DE MERCADO.....	84
6.2.1 Resumen de resultados de aplicación del instrumento estadístico.....	98
6.2.2 Definición de Precio para la prestación del servicio.....	99
6.3 ESTRATEGIA DE MERCADO	101
7. ESTUDIO TECNICO	108
7.1 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	108
7.2 LOCALIZACIÓN.....	112
7.2.1 Macro localización.....	112
7.2.2 Micro localización.....	112

7.3 MATERIALES Y EQUIPO NECESARIO PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO	113
7.3.1 Muebles, enseres y equipos	113
8. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	114
8.1 CLASE DE NEGOCIO Y SUS ASPECTOS INNOVADORES.....	114
8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	114
8.3 ANALISIS LEGAL	115
8.4 ANALISIS DOFA	117
8.4.1 Análisis Interno.....	117
8.4.2 Análisis externo	117
8.5 MATRIZ DOFA.....	118
8.6 NÚMERO DE EMPLEOS A GENERAR.....	120
8.7 MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS	123
9. ANALISIS FINANCIERO	125
9.1 INVERSIONES.....	125
9.1.1 Inversión fija	125
9.1.2 Inversión Diferida	126
9.1.3 Capital de trabajo	126
9.1.4 Inversión total.....	126
9.1.5 Financiación	127
9.2 COSTOS, GASTOS Y VENTAS	128
9.2.1 Costos y Gastos (para la prestación del servicio)	128
9.2.2 Gastos generales para la prestación del servicio.....	128
9.2.3 Presupuesto de gastos de administración y ventas	129
9.3 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL AÑO 1	130
9.4 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	131
9.5 DEPRECIACION Y AMORTIZACION.....	132
9.5.1 Depreciación	132
9.5.2 Amortización	133
9.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	134
9.6.1 Balance general	134
9.6.2 Estado de resultados	136

9.6.3 Flujo de caja	137
9.7 EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO	138
9.7.1 Flujo neto de caja	138
9.7.2 Definición de tasa de interés de oportunidad	139
9.7.3 Valor presente neto	139
9.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y POSIBLES ESCENARIOS A PRESENTARSE	140
• 9.8.1 Conclusiones de los escenarios propuestos.....	141
10. CONCLUSIONES	142
11. BIBLIOGRAFIA	144
12. ANEXOS	146
Anexo A. Encuesta de la organización FUNDEMAS para el diagnóstico de prácticas de RSE en las empresas	147
Anexo B. Propuesta comercial de consultoría facilitada para fines académicos por parte de la empresa Busscar de Colombia SAS	180
Anexo C. Instrumento estadístico Aplicado.....	183

INDICE DE GRAFICAS

Pág.

GRAFICA 1 ORGANIZACIONES CON CERTIFICADO EN RSE SEGÚN SU TAMAÑO	57
GRAFICA 2 DELIMITACIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL.....	58
GRAFICA 3 PARTICIPACIÓN POR SECTORES EN LA GENERACIÓN DE EMPLEO EN PEREIRA	68
GRAFICA 4 PRINCIPALES PROBLEMA DEL SECTOR COMERCIO SEGÚN GRAN ENCUESTA PYME	69
GRAFICA 5 ESTIMADOS DEL MERCADO DE FIRMAS DE CONSULTORÍA EN COLOMBIA	72
GRAFICA 6 CONOCIMIENTO PREVIO DEL CONCEPTO DE RSE	85
GRAFICA 7 FORMA COMO HAN CONOCIDO EL CONCEPTO DE RSE	86
GRAFICA 8 PROYECTOS EN RSE VIGENTES A LA FECHA.....	87
GRAFICA 9 EN CUAL DE LOS SIGUIENTES ÁMBITOS SE ENCUENTRA SU PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	88
GRAFICA 10 MONTO DE LAS INVERSIONES EN PROYECTOS DE RSE	89
GRAFICA 11 RAZONES PARA NO IMPLEMENTAR PROYECTOS DE RSE	90
GRAFICA 12 CONOCIMIENTO DE LOS BENEFICIOS TRIBUTARIOS POR LA APLICACIÓN DE PROYECTOS DE RSE	91
GRAFICA 13 CONOCIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE IMAGEN QUE SE OBTIENEN AL APLICAR PROYECTOS DE RSE.....	92
GRAFICA 14 PREFERENCIA DE INVERSIÓN SEGÚN TIPO DE PROYECTO.....	93
GRAFICA 15 INTENCIÓN DE CONOCER MÁS ACERCA DE RSE	94
GRAFICA 16 CANTIDAD DE DINERO QUE ESTARÍAN DISPUESTOS A INVERTIR	95
GRAFICA 17 INTENCIÓN DE PAGO POR EL SERVICIO	96
GRAFICA 18 OPCIONES QUE DEBERÍA INCLUIR EL SERVICIO	97
GRAFICA 19 ORGANIGRAMA POR PROCESOS	115
GRAFICA 20 NIVEL SALARIAL POR TIPO DE CONSULTOR	121
GRAFICA 21 INVERSIÓN TOTAL.....	127

INDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1 DE LA FILANTROPÍA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTEGRAL	36
TABLA 2 EVOLUCIÓN DE LA CONSULTORÍA EN COLOMBIA A TRAVÉS DEL TIEMPO.....	42
TABLA 3 INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA INVESTIGACIÓN.....	59
TABLA 4 EMPRESAS POR TIPO Y SECTOR EN PEREIRA.....	59
TABLA 5 ELEMENTOS PARA CALCULO DE MUESTRA.....	60
TABLA 6 EMPRESAS A ENCUESTAR	61
TABLA 7 PRINCIPALES PROBLEMA DEL SECTOR COMERCIO SEGÚN GRAN ENCUESTA PYME	71
TABLA 8 ENTIDADES PRIVADAS COMPETIDORES EN EL MERCADO DE CONSULTORIA	73
TABLA 9 ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SERVICIOS	103
TABLA 10 PRESUPUESTO DE INGRESOS	106
TABLA 11 EQUIPOS NECESARIOS.....	113
TABLA 12 MUEBLES.....	113
TABLA 13 MATRIZ DOFA	119
TABLA 14 EMPLEOS GENERADOS	121
TABLA 15 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	123
TABLA 16 INVERSIÓN FIJA.....	125
TABLA 17 INVERSIÓN DIFERIDA	126
TABLA 18 CAPITAL DE TRABAJO	126
TABLA 19 INVERSIÓN TOTAL	126
TABLA 20 FINANCIACIÓN.....	127
TABLA 21 GASTOS GENERALES PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	128
TABLA 22 COSTOS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.....	129

TABLA 23 PRESUPUESTO DE INGRESOS	131
TABLA 24 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	132
TABLA 25 DEPRECIACIONES.....	132
TABLA 26 AMORTIZACIONES	133
TABLA 27 BALANCE GENERAL.....	134
TABLA 28 ESTADO DE RESULTADOS	136
TABLA 29 FLUJO DE CAJA	137
TABLA 30 FLUJO NETO DE CAJA	138
TABLA 31 MÁRGENES PARA CÁLCULO DE TIO	139
TABLA 32 ESTADO DE RESULTADOS CASO 1 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	140

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1 EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO DE LA RSE	27
FIGURA 2 VISIONES DE LA RSE EN 1971.....	29
FIGURA 3 MODELOS DE RSE DE 1975 A 1990	30
FIGURA 4 MODELO DE DESEMPEÑO SOCIALMENTE RESPONSABLE	31
FIGURA 5 VINCULACIÓN DE LA RSE CON GRUPOS DE INTERÉS	34
FIGURA 6 RSE CON RESPECTO A OTRAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.....	35
FIGURA 7 EL TBL DE LA EMPRESA	38
FIGURA 8 LÍNEA DE TIEMPO DE LA EVOLUCIÓN DE LA CONSULTORÍA.....	43
FIGURA 9 ESQUEMA DE CONSULTORÍA	45
FIGURA 10 PASOS PARA IMPLANTAR LA RSE EN UNA PYME.....	46
FIGURA 11 EMPRESAS DEL SECTOR BPO SEGÚN EL TIPO DE CLIENTES ATENDIDOS	64
FIGURA 12 CRECIMIENTO SERVICIOS PROFESIONALES EN COLOMBIA 2001 - 2012	67
FIGURA 13 TIPOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA SEGÚN HELLRIEGEL , JACKSON Y SLOCUM.....	102
FIGURA 14 FORMA DE ABORDAR LAS EMPRESAS CLIENTES SEGÚN YEPEZ (2009).....	108
FIGURA 15 DIAGRAMA DE TIEMPOS Y PROCESOS FASE 1 DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	109
FIGURA 16 ESQUEMA PROPUESTO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	110
FIGURA 17 FASE 2 IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS EN RSE	111
FIGURA 18 ORGANIGRAMA PROPUESTO	114

INDICE DE ANEXOS

Pág

- ANEXO A. ENCUESTA FUNDEMAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE RSE EN LA EMPRESA..... 148
- ANEXO B. PROPUESTA COMERCIAL DE CONSULTORÍA OFRECIDA POR UN COMPETIDOR INDEPENDIENTE 181
- ANEXO C. INSTRUMENTO ESTADÍSTICO APLICADO 184

ABREVIATURAS UTILIZADAS

- BID: banco Interamericano de Desarrollo
- (BPO&O): business Process Outsourcing and Offshoring
- DOFA: debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
- FMI: fondo monetario internacional
- FUNDEMÁS: fundación Empresarial para la Acción Social
- FENALCO: federación nacional de comerciantes
- ISO: international Organization for Standardization
- ONU: organización de Naciones Unidas
- OIT: organización internacional del trabajo
- Pymes: pequeñas y medianas empresas
- RSE o RSC: responsabilidad social empresarial o corporativa
- TBL: Triple Bottom Line
- TIC: tecnología de información y comunicación
- TIO: tasa interna de oportunidad
- VPN: valor presente Neto

GLOSARIO

- Coaching: conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial.
- Downsizing: reorganización o restructuración de las organizaciones, llevando a cabo la mejora en los sistemas de trabajo
- Filantropía: realizar una acción en beneficio de otros sin esperar nada a cambio
- Helpdesk: recurso de información y asistencia para resolver problemas.
- Outsourcing: también conocido como tercerización, refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de sus actividades

INTRODUCCION

La responsabilidad de la empresa ante la sociedad, es un tema cada vez mas vigente y de mayor debate, el Dr Santiago García Echavarría , en una conferencia pronunciada en el parlamento europeo, ha descrito el desempeño social de la empresa como un factor de éxito o de fracaso para la misma *“La encrucijada sobre la que debe construirse el futuro de una sociedad abierta es la compenetración entre la empresa, donde se desarrolla la persona y se utilizan los recursos escasos para cubrir sus necesidades, y la contribución de un ordenamiento económico-empresarial, de un entorno empresarial, que dé espacio a las Instituciones para que asuman responsabilidad”*¹

Con el cambio de los sistemas de comunicación, y el acceso a contenidos y experiencias de ciudadanos alrededor de mundo, han creado día a día una mayor conciencia sobre la necesidad de una vinculación activa de la empresa en la solución de los problemas de fondo de las sociedades.

En sus inicios, la empresa se veía únicamente como una fuente de generación de riqueza para sus propietarios, pero fenómenos como el cambio climático entre otros, han despertado la conciencia colectiva de una sociedad que cada vez exige mayor respeto e inclusión para con todos sus integrantes, siendo este un factor ahora fundamental a la hora de elegir que producto consumir o que marca preferir.

La responsabilidad social empresarial es pues, en esta perspectiva, la respuesta teórica a las exigencias de la sociedad en cuanto al comportamiento de sus empresas y a futuro será imprescindible para la supervivencia de cualquier organización, apropiarse de los problemas de la sociedad y ayudar a esta en su resolución.

El presente documento pretende enunciar los aspectos administrativos, legales, de mercado, técnicos y financieros que deben analizarse para la creación exitosa de una empresa dedicada a la consultoria en proyectos de responsabilidad social empresarial en la ciudad de Pereira y nace del deseo de aportar a la construcción de una sociedad más incluyente y con mejores oportunidades para toda la población, mediante la articulación de la academia con el sector empresarial y la sociedad en general, usando el concepto de responsabilidad social empresarial como motor del desarrollo de empresas cada vez más responsables.

¹ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "Economía de Mercado y desarrollo de la persona: la gobernabilidad de las instituciones empresariales" en: Conferencias y Documentos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 306, junio, Alcalá de Henares.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo central de la presente investigación es el análisis de las condiciones necesarias en cuanto a los aspectos administrativos, legales, de mercado y financieros, que deben tenerse en cuenta para evaluar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la consultoría en proyectos de responsabilidad social empresarial en la ciudad de Pereira

Se pretende alcanzar el éxito, mediante el planteamiento de un modelo de negocio que permita la creación de una empresa con la flexibilidad necesaria para atender las demandas particulares de cada uno de sus clientes, generando propuestas de valor que beneficien a la sociedad en general, manteniendo una estructura de costos e ingresos que permita lograr la rentabilidad esperada.

El nombre escogido para la empresa de consultoría es **Make My Project (MMP)**, ya que ha futuro se pretenden establecer canales de comunicación y generación de conocimiento que permitan socializar y construir de manera colectiva el concepto de responsabilidad social empresarial.

Se plantea la prestación de un servicio mediante actividades de capacitación en RSE , puesta en marcha y administración de los proyectos escogidos por las empresas para inversión, teniendo en cuenta como aspecto clave, la identificación de los descuentos tributarios por la implementación de los mismos y las actividades de mercadeo social para el buen nombre de las empresas participantes.

El objetivo principal de la empresa es la creación de valor dentro de las organizaciones, mediante el aumento de la productividad y otros beneficios que se obtienen a la hora de realizar inversiones en responsabilidad social empresarial.

Palabras clave: Responsabilidad social empresarial, consultoría, estudio de factibilidad

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia, la filosofía empresarial ha evolucionado pasando de un enfoque meramente mecanicista a miradas más humanistas y cooperativas de pensamiento organizacional.

En la actualidad ninguna empresa es ajena a las grandes necesidades económicas y sociales de los grupos de personas que interactúan directa o indirectamente con la actividad empresarial de las organizaciones, y es allí donde la responsabilidad social empresarial ha tenido cabida como una de las actividades complementarias y generadoras de valor para las empresas, ya que permiten de manera asociativa entre empresa – grupos interesados la devolución de una pequeña parte de lo que la empresa puede quitarle a la sociedad en el desempeño de sus labores industriales.

La evolución de los medios de comunicación y su expansión, han creado nuevos escenarios para las empresas “ *En la red como espacio social, las empresas pasan de ofrecer servicios tradicionales a participar en conversaciones que aporten valor y contenido de interés para los usuarios, en un experiential marketing que instaure un entorno favorable tanto para consumidores como para las marcas*”² es indudable que la relación entre cliente y empresa es ahora más estrecha y permite a los primeros realizar mayores seguimientos acerca de la actuación de las diferentes compañías en cuanto a temas de interés general, además de permitir la difusión y socialización de conceptos como la responsabilidad social, por lo cual para toda empresa es fundamental mantener su buen nombre como empresa socialmente comprometida, ya que en la sociedad actual esto puede ser un factor clave para el éxito empresarial.

Además de lo anterior, es importante mencionar que en aras de incentivar el compromiso de las empresas con la adopción de iniciativas socialmente responsables, el estado ha configurado diferentes tipos de incentivos tributarios para las empresas que adopten programas que beneficien a los miembros menos favorecidos de la sociedad, tal como lo menciona el estatuto tributario colombiano: *Art 125: “Los contribuyentes del impuesto de renta que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios dentro del país, tienen derecho a deducir de la renta el valor de las donaciones efectuadas, durante el año o período gravable”* , a lo cual se debe aclarar que las instituciones a las que se

² Castelló Martínez A, Estrategias empresariales en la web 2.0 las redes sociales online, Editorial Club Universitario, España, 2010

realicen las donaciones deben cumplir con algunas condiciones establecidas en el mismo estatuto tributario, para que pueda realizarse la deducción de los aportes.

Ademas de lo anterior, en el estatuto tributario se mencionan los beneficios que pueden obtenerse por inversiones en cuidado medioambiental: *Art 158-2. "Tendrán derecho a deducir anualmente de su renta el valor de dichas inversiones que hayan realizado en el respectivo año gravable, previa acreditación que efectúe la autoridad ambiental respectiva, en la cual deberán tenerse en cuenta los beneficios ambientales directos asociados a dichas inversiones."*

Es claro, que para las autoridades estatales las empresas que adopten prácticas socialmente responsables deben recibir incentivos que permitan mayor interes por parte de las mismas en cuanto a diferentes temas de interes general.

Por la complejidad del desarrollo de los proyectos de responsabilidad social empresarial y por la conformación del tejido empresarial risaraldense, se dificulta para las empresas sostener departamentos dedicados exclusivamente en proyectos de esta índole, por lo que la opción de un tercero como ejecutor y administrador de los proyectos de RSE es una iniciativa interesante ya que de alguna manera se permite que los recursos destinados para estos proyectos sean o no limitados dependiendo de la capacidad de la empresa, se utilicen en su mayoría para su fin, el beneficio de los actores sociales, además de permitir a empresas que de otra manera no tendrían la capacidad de establecer proyectos dentro de esta filosofía, contar con la asesoría técnica necesaria, sin tener que hacer grandes esfuerzos económicos.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Es factible técnica, legal, comercial y economicamente la creación y operación de una empresa consultora en proyectos de Responsabilidad Social Empresarial en la ciudad de Pereira?

1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la factibilidad desde el punto de vista del estudio de mercados de la creación de una empresa consultora en proyectos de RSE en la ciudad de Pereira?
- ¿Es factible desde el aspecto técnico la creación de una empresa consultora en proyectos de RSE en la ciudad de Pereira?
- ¿Cuál es el modelo administrativo y organizacional que debe adoptar una empresa consultora en proyectos de RSE en la ciudad de Pereira?
- ¿Es factible financieramente la creación de una empresa consultora en proyectos de RSE en la ciudad de Pereira?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la consultoría en proyectos de Responsabilidad Social Empresarial en la ciudad de Pereira.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un estudio de mercados que permita evaluar a factibilidad de crear una empresa dedicada a la consultoría en proyectos de RSE en la ciudad de Pereira.
- Elaborar un estudio técnico que permita determinar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la consultoría en proyectos de RSE en la ciudad de Pereira.
- Realizar un estudio administrativo y organizacional que permita determinar modelo administrativo que debe adoptar una empresa dedicada a la consultoría en proyectos de RSE en la ciudad de Pereira.
- Mediante un estudio financiero determinar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la consultoría en proyectos de RSE en la ciudad de Pereira.

3. JUSTIFICACION

La empresa, como base del desarrollo económico de los países, a lo largo de los años ha participado en las grandes transformaciones sociales, culturales y económicas de las naciones, y en la actualidad no es ajena a las necesidades sociales y económicas de las diferentes regiones donde opera o ejerce influencia.

El caso colombiano no es la excepcion a lo anteriormente mencionado, y la pregunta : *“En medio de un país con grandes desigualdades y azotado por la violencia, ¿cuál es la contribución de los empresarios para construir una sociedad diferente?”*³ toma crucial importancia en el día a día de las organizaciones y la sociedad, ya que para las primeras representa una forma de agregar valor a sus operaciones y para la segunda, la retribución y fortalecimiento de los derechos de la poblacion vulnerable y de la sociedad en general.

Según Pizzolante, la empresa debe ser consciente y respetuosa de la sociedad a la que pertenece, y es en este punto en el cual se debe tener en cuenta desde la planeación hasta la ejecución de los planes de negocio, ya que estos no pueden desconocer las necesidades de la sociedad a la cual impacta la compañía, en general : *“Diseñar un modelo de organización y gobierno de la empresa, simétrico y consistente con la actuación, orientado a la ejecución del plan de negocios pero armonizado con los intereses de la sociedad a la que pertenecemos”*⁴

En la ciudad de Pereira, según el plan de desarrollo 2012 – 2015 *“ Por una Pereira mejor”* se enuncia que *“El gran reto de la generación del sesquicentenario será hacer una transformación radical y profunda al modelo de desarrollo económico basado en el comercio y en los servicios, con pérdida de la industria y el sector agrícola”* mejorando la competitividad de la ciudad sin dejar de lado los tradicionales y experimentados sectores que a lo largo del tiempo han dado sustento económico a la región, sin dejar nunca de lado las necesidades de la sociedad en general , ya que *“ la nueva realidad empresarial, pública y privada, se enfrenta a múltiples audiencias que utilizan los medios de Comunicación, las organizaciones no gubernamentales, la academia y las autoridades entre otros grupos de presión para hacer escuchar nacional e internacionalmente su opinión e influir en la conducción empresarial. Por ello, el desafío hoy, es hacer de la “competitividad” una ventaja sostenible”*⁵ haciendo del concepto de competitividad un concepto con una dimensión social renovada, haciéndolo cada vez mas

³ Gutierrez, R , Avella L, Villar R, Aportes y desafíos de la responsabilidad social em Colombia, Universidad de los Andes, 2006

⁴ Pizzolante Negrón, I.“Competitividad Responsable, un mandato social. Descubrir lo que se tiene, construir lo que se exige”, (En línea) , 2008

⁵ Idem

inclusivo y responsable, dándole una especial trascendencia a las prácticas transparentes tanto del sector público como privado.

El emprendimiento y la cultura de creación de empresa son factores importantes para la creación de valor y generación de empleo en la región y el país, y es de allí de donde se desprende la iniciativa de la investigación sobre la factibilidad o no factibilidad de una firma consultora en temas de Responsabilidad social empresarial, logrando de esta manera articular proyectos empresariales que aporten mejoras desde la perspectiva económica, social y ambiental.

Es claro que el objetivo principal de los proyectos basados en responsabilidad social empresarial es potenciar el desarrollo de las organizaciones en un marco de dignificación de las condiciones de vida de los grupos interesados y afectados directa o indirectamente por la actividad productiva o misional de la empresa.

El cumplimiento de los compromisos sociales de la empresa es una obligación casi implícita en la actividad empresarial y puede y debe hacerse sostenible y viable a través del tiempo, con la dirección adecuada y los proyectos de inversión pertinentes.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEORICO

“El capital humano, las condiciones de demanda y el ambiente cultural propicio para los negocios de valor agregado son las principales fortalezas de Colombia para emprender negocios, mientras que las debilidades están en el entorno social, el campo de la innovación, la educación y la tecnología”⁶, pero es importante a la hora de identificar las oportunidades de negocio, realizar las consultas y estudios pertinentes para no desaprovechar grandes oportunidades por no poseer la información y las estrategias adecuadas para la ejecución de los planes y objetivos empresariales.

Antes de hablar sobre los estudios de factibilidad, se debe aclarar que el estudio de mercado es la base de la presente investigación, ya que este permitirá concluir las posibilidades que tiene la empresa de entrar a operar en el entorno seleccionado, *“ el estudio de mercado es uno de los estudios mas importantes y complejos que deben realizarse en la evaluación de proyectos, ya que, define el medio en el que habrá de llevarse a cabo el proyecto. En este estudio se analiza el mercado o entorno del proyecto, la demanda, la oferta y la mezcla de mercadotecnia o estrategia comercial, dentro de la cual se estudian el producto, el precio, los canales de distribución y la promoción o publicidad”⁷* los cuales son aspectos fundamentales en cuanto a la necesidad de analizar las necesidades de la empresa en cuanto a diferentes aspectos como la publicidad o la estrategia de mercadeo, de lo cual depende en gran parte la factibilidad financiera del proyecto.

4.1.1 Proyectos de Factibilidad para evaluar alternativas de inversión

“El estudio de factibilidad es el análisis de una empresa para determinar:

- Si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso.
- Si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y el ambiente.

⁶ Periódico EL TIEMPO, (en línea) <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/emprendimiento-en-colombia/14716909>, Consultado 09 de diciembre de 2014

⁷ Orjuela Cordova S, Sandoval Medina P, Guía del estudio de mercado para la evaluación de proyectos. Universidad de Chile, 2002

Factibilidad es el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse.

Iniciar un proyecto de producción o fortalecerlo significa invertir recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos. Como los recursos siempre son limitados, es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias.

Antes de iniciar el estudio de factibilidad es importante tener en cuenta que cualquier proyecto, individual o grupal, es una empresa. *“Comprender e incluir esto en el concepto de proyecto es muy importante para el desarrollo de criterios y comportamientos, principalmente si se trata de propiciar cambios culturales y de mentalidad. Esto incluye los conceptos de ahorro, generación de excedentes e inversiones, imprescindibles para desarrollar proyectos sostenibles.”*⁸

Como se describe en el párrafo anterior, un estudio de factibilidad permite tener una visión sobre las posibilidades y las necesidades de inversión, recursos y todo tipo de variables que deban tomarse en cuenta para llevar a cabo el proyecto empresarial.

*“De esta forma un proyecto surge de la identificación de unas necesidades. Consta de un conjunto de antecedentes técnicos, legales, económicos (incluyendo mercado) y financieros que permiten juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a esa iniciativa. Su bondad depende, por tanto, de su eficiencia y efectividad en la satisfacción de estas necesidades, teniendo en cuenta el contexto social, económico, cultural y político”*⁹

Se pretende pues como menciona el párrafo anterior, mediante instrumentos financieros, de mercado, legales y demás pertinentes determinar en que grado se debe realizar una inversión, y cuál será el posible retorno de la misma, entendiendo como inversión *“ la definición más general que se puede dar de inversión, es que consiste en la renuncia a una satisfacción inmediata y cierta, a cambio de la esperanza de una ganancia futura, de la que el bien o el derecho adquirido es el soporte de dicha esperanza.*

La inversión básicamente, es un proceso de acumulación de capital con la esperanza de obtener unos beneficios futuros. La condición necesaria para realizar una inversión es la existencia de una demanda insatisfecha, mientras que

⁸ Luna Rafael, Proarca/Capas, Guía para elaborar estudios de factibilidad, Guatemala, 2001

⁹ Santos Santos, T.: "Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio" en Contribuciones a la Economía, noviembre 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

la condición suficiente es que su rendimiento supere el costo de acometerla. En virtud de la naturaleza del capital adquirido es posible diferenciar entre inversiones productivas e inversiones financieras.”¹⁰

Si bien el proyecto a evaluar en la presente investigación no representa un gran proyecto de inversión de capital financiero, se deben evaluar variables como el tiempo y conocimiento invertido por parte de los actores envueltos en la actividad empresarial, ya que estas variables representan una inversión intangible en la cual se basa el desarrollo y la viabilidad del proyecto de inversión.

A continuación se presentaran algunos de los pasos generales a la hora de desarrollar un estudio de factibilidad para cualquier proyecto de inversión, ya que dentro de la planeación y desarrollo de los planes de inversión se encuentran cuatro pasos generales para el estudio de factibilidad, pasando desde la identificación del problema o posibilidad de negocio hasta llegar a la operación o puesta en marcha de la actividad empresarial.

4.1.2 Etapas del estudio de factibilidad

A continuación se pretende aportar una visión general desde la teoría a las etapas del estudio de factibilidad, las cuales como se mencionara a continuación comprenden desde la idea hasta la operación o puesta en marcha de la misma.

“El estudio de factibilidad es un proceso en el cual intervienen cuatro grandes etapas:

- *Idea*
- *Pre inversión*
- *Inversión*
- *Operación.*

La etapa idea, es donde la organización busca de forma ordenada la identificación de problemas que puedan resolverse u oportunidades que puedan aprovecharse. Las diferentes formas de resolver un problema o de aprovechar una oportunidad de negocio constituirán la idea del proyecto. De aquí que se pueda afirmar que la idea de un proyecto, mas que una ocurrencia afortunada de un inversionista,

¹⁰ Ibid,.

generalmente representa la realización de un diagnóstico que identifica distintas vías de solución.

La etapa de pre inversión es la que marca el inicio de la evaluación del proyecto. Ella está compuesta por tres niveles: perfil, pre factibilidad y factibilidad.

El nivel perfil, es la que se elabora a partir de la información existente, del juicio común y de la experiencia.

En este nivel frecuentemente se seleccionan aquellas opciones de proyectos que se muestran más atractivas para la solución de un problema o en aprovechamiento de una oportunidad. Además, se van a definir las características específicas del producto o servicio.

En el nivel prefactibilidad se profundiza la investigación y se basa principalmente en informaciones de fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación, las variables principales referidas al mercado, a las técnicas de producción y al requerimiento financiero.

En términos generales, se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto.

El estudio más acabado es el que se realiza en el nivel de factibilidad y constituye la culminación de los estudios de inversión, que comprenden el conjunto de actividades relativas a la concepción, evaluación y aprobación de las inversiones, teniendo como objetivo central garantizar que la necesidad de acometer cada proyecto esté plenamente justificada y que las soluciones técnico-económica sean las más ventajosas para el país.

Para llevar a cabo un estudio de Factibilidad proyecto de inversión se requiere, por lo menos, según la metodología y la práctica vigentes, de la realización de tres estudios: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Económico-Financiero”¹¹

Como se menciona en el inicio del presente capítulo, y como se ha descrito en el anterior párrafo, el estudio de mercado es uno de los aspectos fundamentales dentro del análisis de la factibilidad de un proyecto de inversión, ya que este hace parte de los estudios de pre inversión, los cuales deben ser realizados de la manera más cuidadosa y responsable, ya que de estos depende el éxito o el fracaso de la inversión.

Como se menciona en la justificación de la presente investigación (Pág 20) la competitividad debe ser una ventaja sostenible para las compañías, mediante la

¹¹ Ibid,.

creación de valor compartido como lo expresa Michael Porter y se mencionara en el siguiente numeral.

4.1.3 La creación de valor compartido

“El sistema capitalista está bajo asedio. En los últimos años, las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. Hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad. Peor aun, mientras más las empresas han comenzado a adoptar la responsabilidad corporativa, más se las ha culpado por las fallas de la sociedad”¹² . Según Porter y Kramer, la perdida de la legitimidad de las empresas ha llevado a que los líderes políticos a tomar medidas que socavan la competitividad y el crecimiento económico, lo cual en parte se ha dado debido a que según los autores las empresas siguen manteniendo un enfoque anticuado de la creación de valor que ha surgido a lo largo de las décadas pasadas, teniendo como principal objetivo el desempeño financiero de corto plazo, pasando por alto las necesidades mas importante de los clientes e ignorando las influencias más amplias que configuran las posibilidades de éxito a largo plazo.

“Las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad. Ya hay empresas más avanzadas y pensadores líderes que reconocen esta necesidad, y ya están emergiendo elementos promisorios de un nuevo modelo. Pero todavía falta un marco general para guiar estos esfuerzos y la mayoría de las empresas sigue pegada en la mentalidad de la “responsabilidad social” donde los problemas sociales están en la periferia, no en el centro”¹³ La solución según Porter y Kramer a esta situación esta en el principio de valor compartido, el cual tiene como base la creación de valor económico a su vez que se crea valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. El valor compartido se enfoca no tanto en el entorno de la empresa, o la influencia que tiene esta en la periferia, sino que se centra en el núcleo de la organización y puede configurar una nueva forma de pensamiento en cuanto a los negocios.

Es por esto que el conocimiento y la aplicación de los conceptos como Responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, dan las bases a las empresas y la sociedad en cuanto a la nueva interaccion que se requiere por parte de ambos actores, ya que de la retroalimentación y la creación de valor entre ambas depende el éxito de muchas empresas dentro del entorno actual.

¹² Porter M, Kramer M, La creación de valor compartido, Harvard Bussines Review, 2011

¹³ Idem

A continuación se presentan los antecedentes teóricos sobre responsabilidad social empresarial:

4.1.4 Antecedentes teóricos sobre responsabilidad social empresarial

Después de realizar un breve recorrido por los conceptos generales que se involucran en la realización de un estudio de factibilidad, se mencionaran los aspectos teóricos considerados más relevantes acerca de la RSE dentro de la empresa, incluyendo a continuación una línea de tiempo que permitirá tener mayor claridad con respecto a la evolución teórica del concepto de RSE:

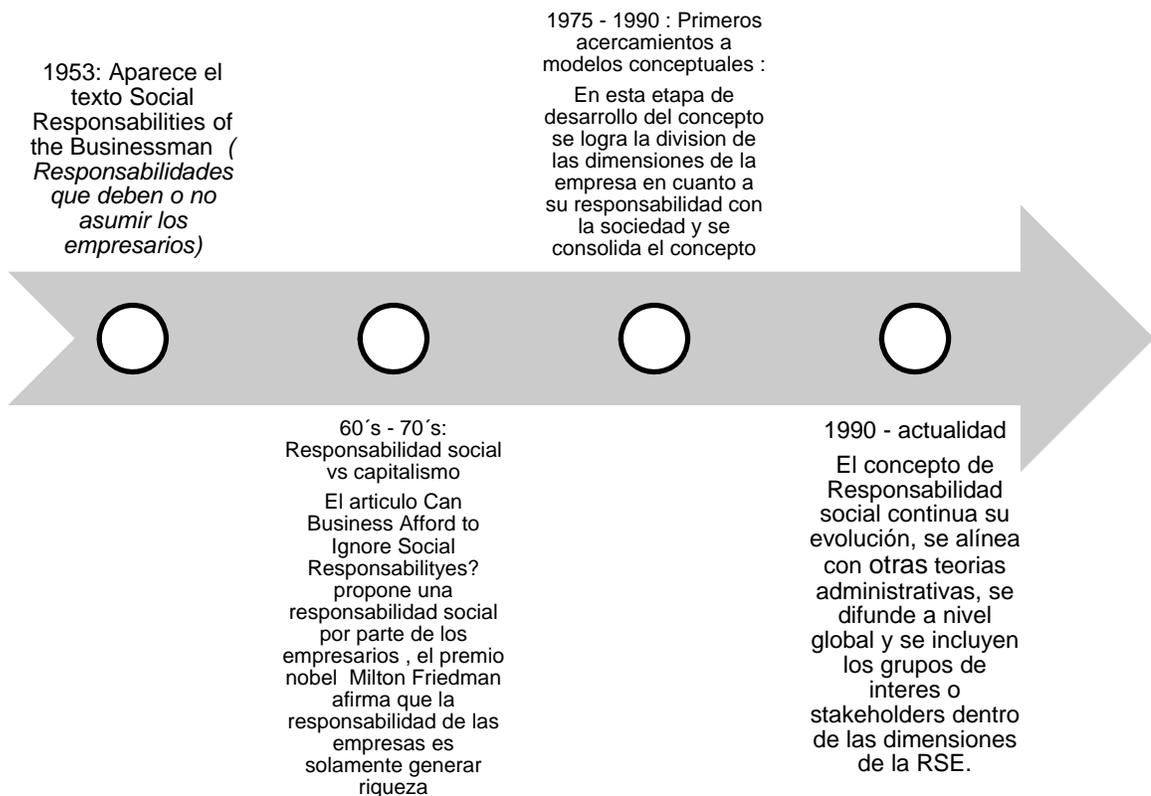


FIGURA 1 Evolución en el tiempo de la RSE

Fuente: Elaboración de los autores, con base en el marco teórico del presente proyecto

4.1.5 Howard Bowen y el nacimiento de un nuevo paradigma de pensamiento empresarial en los 50's

El concepto de RSE tiene sus orígenes en el mundo académico en 1953 cuando en un texto del autor Howard Bowen titulado *Social Responsibilities of the Businessman*¹⁴ en el cual se plantea el cuestionamiento sobre cuales deben ser las responsabilidades que deben o no asumir los empresarios, ya que en el texto se señala que la empresa en su actividad provoca un impacto importante en una cantidad de ciudadanos, por lo cual se hace importante la articulación de políticas y toma de decisiones con los base en los objetivos y los valores de la sociedad.

4.1.6 Los 60's: la batalla entre la responsabilidad social y la mentalidad capitalista en los Estados Unidos

Entre los años 60 y 70's se presentan dos posturas acerca del concepto, las cuales se ven claramente diferenciadas, ya que Davis en su artículo *Can Business Afford to Ignore Social Responsibility?* Presentado en la revista *California Management Review* propone la responsabilidad de las empresas en función de su poder sobre la sociedad, de manera que aquellas que ejercen un mayor poder sea económico o social, tendrán una mayor responsabilidad para con los entes sociales a los que impactan directa o indirectamente.

Por otra parte, en esa misma década el premio nobel de economía Milton Friedman ofreció una visión totalmente diferente al afirmar que la responsabilidad de los órganos directivos dentro de una empresa no debe ser otra diferente al aumento de los beneficios de los accionistas, señalando como irresponsable el gasto en donaciones y emparentando el concepto de RSE hacia la filantropía o asistencialismo.

Hacia 1971, Johnson en su libro *Business in contemporary society: framework and issues*¹⁵, desarrolla cuatro visiones del concepto que se pueden complementar en la práctica:

¹⁴ Bowen H, *Social Responsibilities of the Businessman*, Editorial Harper, New York, 1953

¹⁵ Johnson H, *Business in contemporary society: framework and issues*, Wadsworth Pub Co, 1971



FIGURA 2 Visiones de la RSE en 1971

Fuente: Elaboración de los autores con base en Johnson

4.1.7 Los 70's y los primeros modelos de gestión de responsabilidad social empresarial

A diferencia de los primeros acercamientos conceptuales, para mediados de la década de los 70, la discusión se centro en el cómo se hace, para lo cual Sethi en el artículo llamado “ *Dimensions of corporate social performance – an analytical framework*” , publicado en la revista California Management Review, P. 58 , propone un esquema de tres etapas, en función de las obligaciones y responsabilidades que la empresa tiene y que va integrando en su operación:



FIGURA 3 Modelos de RSE de 1975 a 1990

Fuente: Elaboración de los autores con base en Sethi

La etapa 1, hace referencia a los requisitos de cumplimiento obligatorio, ya sea por el mercado o por las regulaciones vigentes, la etapa 2 o etapa política se refiere a las presiones que la sociedad genera alrededor de las empresas, y la etapa 3 o la etapa socialmente responsable está dada por la capacidad de la empresa de anticiparse y prevenir los impactos que genera una empresa en su accionar diario.

Esta visión es sin duda más que interesante, ya que permite a la empresa pasar por distintos filtros, en un principio obligatorios y sociales, hasta pasar por la prevención y la mitigación de los impactos generados en su operación cotidiana, resultado al que sin duda llegara la organización agregando valor a su proceso y creando conciencia en cuanto a sus responsabilidades para con su contexto.

Carroll¹⁶ estableció un modelo cuyo eje fundamental se basa en el desempeño socialmente responsable por parte de las empresas, en el cual se definen cuatro categorías que guardan estrecha interrelación entre sí:

- Económica
- Legal

¹⁶ Carroll, A. B. " Three-Dimensional Conceptual Model of corporate performance" Academy of Management. The Academy of Management Review , 1979, p 497

- Ética
- Discrecional



FIGURA 4 Modelo de desempeño socialmente responsable

Fuente: Elaboración de los autores con base en Carroll.

Este modelo supuso un avance importante, puesto que se incluye el factor ético como una dimensión dentro de la base de aplicación de la responsabilidad social, pero tiene como limitantes el hecho de la jerarquización de unas dimensiones sobre otras, por lo cual en este modelo algunas presentan un impacto mayor frente a las demás.

En cuanto a las dimensiones se puede concluir que el modelo propone a la empresa ser económicamente viable, ya que esta debe ser la base de su éxito empresarial, además del cumplimiento de las obligaciones normativas a las que tenga que acogerse, estos dos son elementos importantes en cuanto al desempeño o gestión de la organización, pero a su vez deben ir de la mano con la ética y la manera de actuar desde la empresa y sus integrantes, teniendo también un componente que no se presenta tan impositivo, sino que permite a la empresa establecer de manera discrecional actividades para mitigar los impactos que gener según el entorno en el que se desempeña.

Sentadas pues las bases teóricas acerca del concepto de RSE se da un paso importante en la evolución de la práctica y difusión del mismo, ya que en 1979 se desarrolla un índice de RSE que se tomó como base en su momento en los reportes anuales de las 500 empresas más influyentes por la revista *Fortune*. Este índice tuvo como centro de atención la cantidad de menciones que aparecían en dichos reportes de seis temas:

1. Ambiental
2. Igualdad de oportunidades
3. Personal.
4. Integración de la comunidad.
5. Productos
6. Otros

Estableciendo de esta manera un avance importante en la popularización y difusión de las acciones que en RSE pudieran lograr las empresas.

En esta misma línea, Drucker ¹⁷ plantea la importancia de la visión de oportunidades de negocio en las responsabilidades sociales de las empresas, para de esta manera poner en marcha los planes de RSE, generando capacidades, competencias, empleos mejor pagados y oportunidades para acceder a los servicios de salud a toda la sociedad.

Esta idea de Drucker, despertó el interés por establecer la relación entre el desempeño financiero y la RSE, de tal manera que con la evolución de la conceptualización de la RSE, la segunda mitad de los 80 se centró principalmente en el interés en el desempeño socialmente responsable, para lo cual se tomaron en cuenta las tres dimensiones propuestas por Carroll en 1979, las cuales comprendían la responsabilidad social empresarial, los problemas sociales y las acciones responsables de las empresas.

A lo largo de la evolución del concepto, se ha evidenciado que hasta ese momento (70 y 80s) se planteaban bases teóricas y se ampliaba el marco de cobertura del concepto, pero aún no se lograba reunir evidencia empírica suficiente para evidenciar dichos avances, y es en este momento y bajo esta necesidad que

¹⁷ Drucker, P. , “ The New Meaning of Corporate Social Responsibility”. California Management Review, 1984, p.53

Ullman¹⁸ además de encontrar lo anteriormente mencionado sobre la falta de evidencia empírica que de sustento a lo escrito sobre RSE , introduce en la esfera teórica la necesidad de generar un marco de referencia estratégico para el concepto, a la vez que señala la importancia de vincular el concepto con teorías que se estaban desarrollando en el momento como la teoría de los grupos de interés de Freeman.¹⁹

Cochran y Wood²⁰, en 1984 plantean la idea de la generación de principios que delimiten la actuación de la empresa, la puesta en marcha de políticas que busquen dar respuesta a las problemáticas sociales y la búsqueda de procesos que permitan generar acciones sociales, generando de esta manera el terreno para la concepción de principios y normas escritas, que debían constituirse en las formas de proceder de todos los miembros que integraran la firma, generando en algunas ocasiones códigos de conducta y ética.

En esta etapa se observa el esfuerzo por vincular algunos elementos teóricos, a través de la creación de modelos, con las prácticas que se realizaban en las empresas y con el desempeño de cada organización. Además se inicia la etapa de construcción de indicadores de RSE, los cuales evolucionarían en el siglo XXI con la creación de instituciones y organizaciones dedicadas a este proceso de consolidación de indicadores y acciones en RSE.

4.1.8 Los 90's: el fin de un siglo y el inicio de una nueva visión empresarial

La década de 1990 estuvo marcada por el interés de vincular el concepto de RSE con otras teorías administrativas, y es que como se ha mencionado en los anteriores párrafos, las bases teóricas del concepto se habían desarrollado de manera que permitían ya la vinculación del concepto con las diferentes acciones que en su diario hacer establecían tanto las empresas como sus colaboradores. Donna Wood²¹ propuso tres principios de la RSE los cuales son :

¹⁸ Ullman A. (1985) , “ Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, And Economic Performance of US Firms. Academy of Management” , The Academy of Management Review. P 540

¹⁹ Freeman, R. Strategic Management : a stakeholder approach. Boston : Pitman , 1984

²⁰ Cochran, P y Wood, R.A (1984) . Corporate social responsibility and financial performance. Academy of Management Journal, pp 42-56

²¹ Wood , D.J (1991) , “ Corporate Social Performance Revisited”. Academy of Management Review, pp 691 - 718

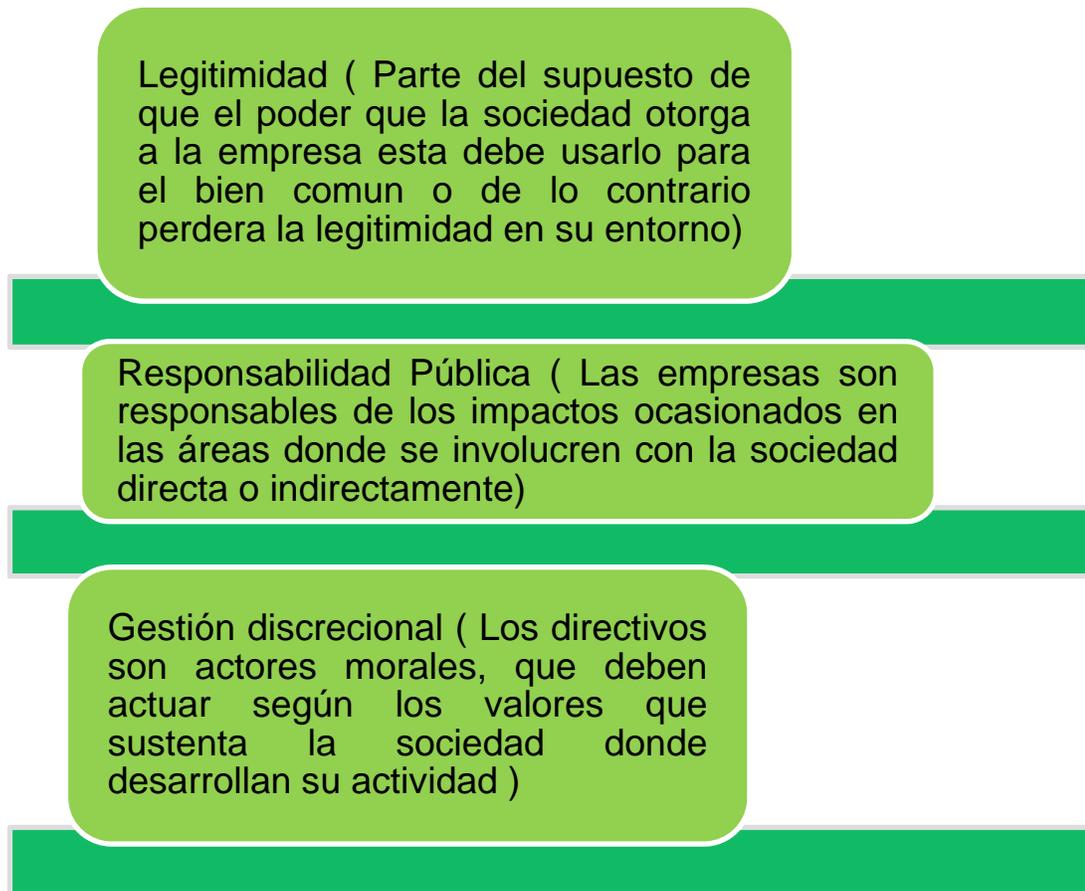


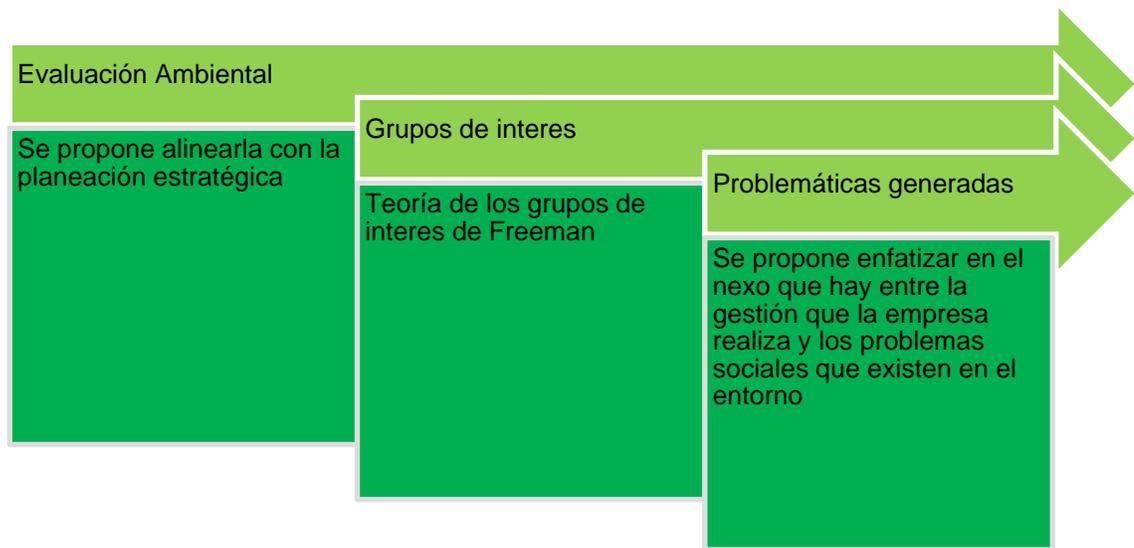
FIGURA 5 Vinculación de la RSE con grupos de interés

Fuente: Elaboración de los autores con base en Donna Wood

Con estos principios se evaluara el impacto social de la empresa en tres líneas:

1. Ambiental
2. Grupos de interés
3. Problemáticas generadas durante la gestión empresarial

A continuación se mostrara como Wood sugiere relacionar la RSE con otras teorías administrativas:



Fuente: Elaboración de los autores con base en Donna Wood

FIGURA 6 RSE con respecto a otras teorías administrativas

En 1993, Drucker²² afirma que la revolución iniciada en la década de 1950 tendrá su mayor auge en la década de 1990, ya que según señala uno de los objetivos de la gestión estratégica será la vinculación de las investigaciones de los grupos de interés con la RSE.

Por otra parte Donaldson y Preston²³ ponen un énfasis especial en las relaciones y las fundaciones normativas que reconocen el valor intrínseco de los grupos de interés externos, generando en ese momento una visión de la RSE como una forma de gestionar las relaciones con los grupos de interés desde un aspecto normativo u operativo, lo cual desemboca en la creación de normas y herramientas de gestión que reconocen el valor intrínseco de los grupos de interés internos y externos.

4.1.9 Que es lo que necesita la sociedad: ¿Filantropía o Responsabilidad Social?

Hacia finales de la década de 1990 se señala como una ventaja competitiva a las acciones filantrópicas, es decir las acciones que la empresa realiza, pero no están

²² Drucker, P. (1993) . Post – Capitalist Society. New York (p. 232). Nueva York: Harper Business.

²³ Donaldson, T. & Preston, L. (1995), The Stakeholder Theory of corporation: Concepts, Evidence, and implications”, Academy of management Review, pp 65-91

directamente alineadas con la razón de ser del negocio, sino que obedecen a un aspecto que genera una buena imagen con la sociedad y están relacionadas con la caridad. Porter y Kramer²⁴ reafirmaron esta postura y Kotler y Lee²⁵ la consolidaron a través de la generación de un marco de referencia, en donde se explica por qué este tipo de acciones son buenas para los negocios desde un punto de vista mercadológico. Lo anterior dio como resultado la asociación de la RSE con aspectos de filantropía, no tanto con la responsabilidad que la firma tiene con la sociedad como conjunto. De nuevo en este escenario se pueden distinguir de nuevo dos posturas encontradas acerca del concepto de RSE, aunque con muchos años de diferencia muy similares en su filosofía, rebajando el concepto a lo meramente filantrópico por un lado y dándole un matiz de importancia y beneficio para la empresa por el otro, viendo el concepto desde una mirada integral, incluyente y coherente con el bienestar de la sociedad en su conjunto, estableciendo a su vez un cambio de paradigmas en la manera de pensar y hacer acciones de RSE

Tabla 1 De la filantropía a la responsabilidad social integral

FILANTROPIA	RESPONSABILIDAD SOCIAL INTEGRAL
<ul style="list-style-type: none"> - Decisión realizada para proporcionar recursos financieros a un grupo de personas de manera frecuente. - Esta decisión tiene efectos limitados sobre el resto de la empresa. - Proporciona ayuda puntual a un grupo sin involucrarse. - Elige grupos vulnerables para apoyar, sin que esto tenga nada que ver con las actividades de la empresa - Donaciones en general 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Integración de las preocupaciones sociales y del desarrollo sustentable en la creación del: <ol style="list-style-type: none"> 1. Valor estratégico 2. Modelo de negocio 3. Prácticas 4. Cadena de valor: Clientes y proveedores 5. Valor económico y social ❖ Se generan sinergias con diferentes actores sociales en pro del bien común, no de la imagen de la empresa ❖ Las acciones de RSE están alineadas con el modelo de negocios de la empresa.

²⁴ Porter, M. y Kramer, M (2002). " The competitive Advantage Of Corporate Philanthropy". Harvard Business Review, pp 56-69

²⁵ Kotler P y Lee, N (2005). Corporate social responsibility: doing the most good for your Company and your cause. Hoboken, NJ

CAMBIO DE PARADIGMAS:

Se plantea un cambio y una evolución a nivel organizacional de la filantropía a la RSE integrada en las siguientes líneas:

- ❖ De la donación se pasa a la inversión social
- ❖ El impacto no solamente recae en bienes concretos, también se busca la generación de procesos sociales en pro del bienestar social
- ❖ Una visión parcial de la realidad hacia una visión integral de la sociedad
- ❖ Acciones puntuales dispersas hacia programas permanentes
- ❖ La donación sin compromiso hacia fondos cooperativos
- ❖ La informalidad y no transparencia hacia la rendición de cuentas
- ❖ La acción improvisada hacia la profesionalización en las actividades alineadas con el corazón de la actividad que realiza la empresa.

Fuente: Adaptado de Jackson y Nelson²⁶ en Raufflet , Lozano , Barrera y García de la Torre²⁷

4.1.10 El TBL y el nacimiento de un nuevo paradigma:

En esta naciente evolución de conceptos y hacia finales de 1990 como consecuencia del deterioro ambiental y la crisis ambiental causada por el desarrollo y crecimiento demográfico del ser humano, el discurso sobre el cuidado del medio ambiente comenzó a tener más fuerza dentro de la teoría administrativa. Hart²⁸ expresa que dados los crecientes retos ambientales a los que se enfrenta el mundo es imperante la vinculación de la estrategia y el desarrollo tecnológico con el concepto de sustentabilidad expresado en 1986 por la ONU²⁹ con la finalidad de generar ventajas competitivas. De esta manera se añade una nueva dimensión a los aspectos económicos y sociales desde los cuales se había abordado ya el concepto de RSE, sumando el aspecto ambiental al modelo conceptual.

²⁶ Jackson I.A , and J, Nelson (2004), Values-driven performance: Seven strategies for deliverging profits whit principles , Ivey Bussines Journal, Noviembre - Diciembre

²⁷ Raufflet E, Lozano J-F, Barrera E y Garcia de la Torre C, (2012) , Responsabilidad social Empresarial, Pearson Educación de México

²⁸ Hart, S. L. "Beyond Greening: Strategies for a sustentable world" . Harvard Business Review, 75(1), 1997, pp. 66-76

²⁹ Burtntland, G. H., World Commission on Environment y D (1987). Our common future. Oxford, Nueva York

Elkington³⁰, diseña pues un modelo conocido como Triple Bottom Line (TBL) o la Triple cuenta de resultados que vincula estas tres dimensiones:

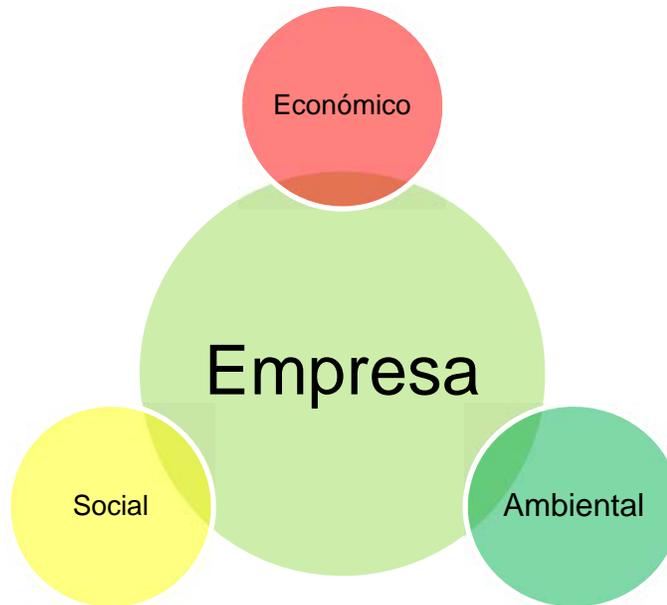


FIGURA 7 El TBL de la empresa

Fuente: Elaboración de los autores con base en Elkington

En esta aproximación, en el entorno empresarial se presenta la necesidad de generar utilidades tomando en cuenta la relación y mejora de todos los grupos de interés, reduciendo los impactos generados en el medio ambiente.

Uno de los grandes cambios en esta etapa de evolución de la RSE es el cambio en el centro de atención del concepto, ya que deja de centrarse en el interior de la empresa (Accionistas – Empleados) y empieza a considerar actores internos y externos como son los proveedores y clientes.

Este cambio en la concepción de la RSE ha llevado a que en la primera década del siglo XXI la promoción de la responsabilidad de las firmas con su entorno se halla dado en gran parte por organismos internacionales de impulso y desarrollo social.

³⁰ Elkington, J, Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business, Oxford, 1997

4.1.11 El siglo 21 y los nuevos actores de la responsabilidad social

Después de definir como objetivo de la RSE la búsqueda de la sustentabilidad, se da una convergencia de conceptos, ya que el desarrollo sustentable principalmente visto o ejecutado por entes públicos o de protección al medio ambiente tiene un punto de encuentro con el concepto de RSE, el cual se ha asociado hasta el momento con la empresa privada y su búsqueda de mejorar las relaciones con los grupos de interés y reducir el impacto ambiental.

Fruto de esta convergencia, se abrió un camino para que los organismos internacionales interesados en la promoción del desarrollo sustentable, incluyeran dentro de sus agendas la RSE como elemento clave para la consecución de el mismo, y además como promotor del desarrollo humano, más que como medio para lograr el desarrollo sustentable.

Es así como la Organización de Naciones Unidas, en su constante lucha contra la pobreza e inequidad que prevalece en el mundo, así como del impacto que las empresas tienen en la permanencia o solución de estas problemáticas, percibe la necesidad de realizar alianzas estratégicas con las empresas como socios activos y sujetos del cambio, teniendo como resultado el pacto global³¹, el cual es una iniciativa que busca la adhesión de compañías que trabajan o desean trabajar en aspectos de RSE por medio del compromiso de cumplir con diez principios agrupados en cuatro dimensiones:

1. Aspectos Laborales
2. Derechos Humanos
3. Prácticas Anti corrupción
4. Medio Ambiente

Dentro de los aspectos laborales, el pacto mundial de la ONU sugiere a las empresas apoyar el derecho a la asociación y a la negociación colectiva, además de la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción, además de apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación, además de lo anterior y en cuanto a la protección de los derechos humanos fundamentales, asegurando que las empresas no son cómplices de la vulneración de los mismos y apoyando de igual forma la abolición de toda forma de trabajo infantil, trabajando a su vez contra la corrupción en todas sus formas,

³¹ Naciones Unidas (2010). United Nations Global Compact. What is the global compact?

incluidas extorsion y soborno, por ultimo la ONU recomienda a las empresas sostener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente, adoptando nuevas tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

En esta línea la ONU lanzo en 2006 la iniciativa : *Crecimiento de mercados inclusivos, una alianza entre negocios y desarrollo*³² cuyo propósito es recopilar las diferentes iniciativas que presentan las empresas para lograr la obtención de los llamados objetivos del milenio.

Además de este, otro organismo que se ha sumado a la promoción e implementación de medidas de RSE en cuanto a lo regional y nacional ha sido el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) , el cual ha financiado, a través del fondo multilateral de inversión proyectos para el desarrollo de normas nacionales y regionales de RSE, además de ayudar a las empresas de américa latina y el caribe en la implementación de medidas de RSE en sus actividades.

En lo que se refiere a entidades sin ánimo de lucro de corte internacional, una de las iniciativas mas importantes es Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org) que fue creada en 1999 con el propósito de que las empresas tengan un desempeño equilibrado en tres aspectos:

1. Ambiental
2. Económico
3. Social

Esta iniciativa esta orientada hacia la elaboración de reportes de sustentabilidad en los que se incluyan las diferentes dimensiones de RSE, y ha logrado una gran aceptación entre grandes firmas que han empezado a reportar su desempeño desde esta óptica.

La ISO (Internarional Standarization Organization) desde 2006 hasta 2011 trabajo en un estándar denominado ISO 26000 el cual busca ser la base para que las compañías reporten sus acciones en RSE. El ISO 26000 tiene como interés albergar todas aquellas normas o los indicadores que se encuentran a nivel internacional.

En América Latina también se han generado iniciativas a partir de diversos indicadores de RSE que buscan sistematizar las acciones que las empresas realizan para favorecer el desarrollo sustentable de las zonas en las que operan,

³² Naciones Unidas (2001), Crecimiento de mercados inclusivos, una alianza entre negocios y desarrollo

algunas de ellas se han convertido en referentes sobre las formas y el entendimiento del tema. El instituto ETHOS en Brasil (www.ethos.org.br) creado en 1998 por un grupo de empresarios con el interés de movilizar y ayudar a las compañías a conducir sus negocios de una forma socialmente responsable, contando en 2010 con 1386 firmas aliadas que tomaban como base los indicadores de este instituto para desarrollar sus medidas de responsabilidad social.

Con esta evolución y el desarrollo tan dinámico del concepto, las certificaciones y los mecanismos de verificación de la gestión no han sido ajenos a la RSE es por esto que como se mencionara a continuación la RSE pasara de ser un acto voluntario a ser prácticamente una exigencia del mercado

“Desde hace ya varios años han venido apareciendo en el mundo empresarial, entre otros mecanismos, un considerable número de normas técnicas, certificaciones, informes, memorias, para implementar y divulgar programas de RSE. La principal explicación que se da sobre esto es la falta de control y regulación que tienen las empresas a nivel mundial y las graves consecuencias que esto ha traído a la sociedad. Según Strandberg (2010, p. 7), las exigencias han sido promovidas por los grupos de interés, los cuales han comenzado a solicitar o exigir a las empresas información no financiera sobre el ejercicio de su RSE. Debido a esto, algunas empresas han elaborado informes que incluyeron de una forma u otra, los aspectos sociales y medioambientales en los cuales tiene impacto su compañía. Estos informes o memorias suelen tener una estructura común así como unos elementos unificadores, cuyo objetivo es servir de guía para todas aquellas empresas que están comenzando a incursionar en el mundo de la RSE a la vez que proporcionan la información más importante y relevante sobre los avances de cada empresa en cuanto a sus proyectos de RSE.”³³

El anterior párrafo permite inferir la necesidad que tendrán las empresas de capacitarse o asesorarse en cuanto a los estándares, técnicas, informes y normas que sean aplicables en lo referente a responsabilidad social empresarial y su correcta aplicación, es por esto y teniendo en cuenta la naturaleza del presente proyecto de factibilidad se presentan a continuación algunas aproximaciones teóricas referentes a la consultoría empresarial:

4.1.12 La consultoría en Colombia y su evolución a través del tiempo

“Colombia atesora una larga historia en la contribución de la empresa para favorecer el bienestar social y ha demostrado una particular riqueza en este tipo

³³ Duque Orozco Y, Cardona Acevedo M, Rendón Acevedo Jaime, Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones, cuadernos de administración, Universidad del Valle, 2013

de asociaciones.”³⁴ Así que es importante mencionar algunos de los aspectos teóricos considerados importantes en cuanto a la prestación de servicios de consultoría:

A continuación se presentara un breve resumen de los aspectos considerados más importantes en la evolución de la consultoría a través del tiempo:

Tabla 2 Evolución de la consultoría en Colombia a través del tiempo

Años 60:	Se crean las primeras fundaciones en el país. Primer espacio donde se debate el concepto de la RSE entre la academia y los empresarios. 1960: Codesarrollo, en Medellín 1962: Fundación Carvajal, en Cali 1963: Fundación Corona, en Medellín 1964: Fundación FES, en Cali Programa de Maestría en la Universidad del Valle con conferencistas de talla internacional como Peter Drucker
Años 70:	1977: Fabricato y Enka, dos empresas antioqueñas, toman la iniciativa de medir su gestión social a través del primer Balance Social. Incolta y FES patrocinan la realización del estudio "Hacia un nuevo compromiso del empresario en Colombia" donde se hizo evidente la necesidad de unificar criterio de clase dirigente sobre su papel en el desarrollo del país. 1979: Incolta dicta seminarios sobre el tema y realiza estudio sobre la función social del empresario.
Años 80:	1981: La ANDI elabora el primer modelo de Balance Social, basado en el modelo Centro Colombiano de Relaciones Públicas (Cecorp) realiza congreso en Medellín donde se llama la atención sobre necesidad de Incorporar concepto de RSE en el proceso de toma de decisiones, alcanzar objetivos económicos en términos éticos y sociales, efectuar inversiones sociales y proceder por el interés público 1986: Cámara Junior inicia programa de proclamación de la empresa con mejor proyección social
Años 90:	La Constitución de 1991 introduce principio de función social de la propiedad: Se garantiza a los individuos el derecho a propiedad privada. Resalta la importancia de que la propiedad privada esté al servicio de la sociedad. Evoluciona el concepto de RSE: La ANDI lo define así: "Es el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general"

Fuente: V SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL. 2003

La siguiente línea de tiempo presenta la evolución general de la consultoría a través del tiempo:

³⁴ (James Austin. Revista de Empresa. Edición N° 11. Enero-Marzo 2005 p. 122)

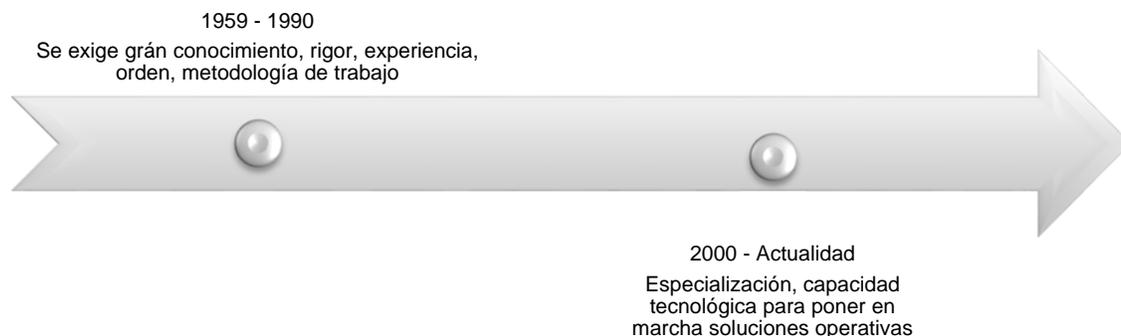


FIGURA 8 Línea de tiempo de la evolución de la consultoría

Fuente: Construcción propia con base en la tabla 2

4.1.13 El sector de la consultoría en Colombia: un sector de oportunidades y expansión

“Al identificar la composición del mercado del sector de consultoría en Colombia se aprecia que tiene una evolución muy sensible al comportamiento histórico de la economía; además, de acuerdo con la revista Dinero, es una industria con características revolucionarias que facilitan su explotación y crecimiento, como son la globalidad y la industria basada en conocimiento. La industria es joven en el mundo, así como en Colombia, donde se ha desarrollado en los últimos 30 años, en los que ocurrió la llegada de los principales participantes en consultoría estratégica: firmas internacionales entre los años 1988 y 1994, entre las que se incluye a McKinsey Colombia, Arthur D. Little, Booz-Allen & Hamilton, Andersen Consulting, que desapareció y actualmente se conoce como Accenture (Revista Dinero, 1994).”³⁵

Como se observa en el anterior párrafo, el sector de consultoría en Colombia y en el mundo es aún un sector joven, el cual se encuentra en constante expansión y se beneficia de la constante revolución en cuanto a medios de comunicación y tecnologías de la información, permitiendo la llegada de las firmas internacionales al país, aumentando cada vez la competitividad del sector en el territorio nacional.

³⁵ Rivera Illera Jorge M, RELACIONES ENTRE EMPRESAS Y LA CONSULTORÍA: EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO, Universidad EAFIT 2012

4.1.14 El downsizing o restructuración de las organizaciones:

“El mundo empresarial de hoy es muy diferente al de hace algunos años. El downsizing es ahora la forma de mantener vigente una organización, que tendrá que sobrevivir en un ambiente competitivo con menos personal, pero más cualificado y más centrado en el negocio”³⁶

Es evidente, como se expresa en el anterior párrafo que los cambios en el mundo empresarial han configurado escenarios diferentes y de mayor dinamismo y es por esto que cada vez las empresas poseen menos personal pero mayor especialización en las actividades misionales de la organización.

Por lo anterior se puede afirmar, que la consultoría se puede aplicar en numerosos ámbitos, y tal como se expresa en el siguiente párrafo:

“La consultoría profesional consta de muchas ramas del conocimiento, entre las cuales se encuentran consultorías globales, en recursos humanos, en tecnologías de información, en estrategia organizacional, entre otras; en fin, la demanda se encarga de moldear la variedad de los servicios ofrecidos.”³⁷

Es así como este sector económico se muestra como una opción dinámica y moldeable a los profesionales, acoplándose a las necesidades del entorno económico y los clientes potenciales.

“La consultoría consiste entonces en una relación de ayuda entre quien tiene un problema, necesidad u oportunidad de mejora (cliente) y quien tiene recursos y medios para ayudar a la resolución del problema o lograr el cambio deseado (el consultor). El cambio constituye la razón de ser de la consultoría. Los consultores de empresas deben procurar introducir cambios que mejoren el desempeño de las organizaciones y, al mismo tiempo, hagan más interesante y satisfactorio el trabajo del personal (Rincón, 1996)”³⁸

Esta definición de consultoría expresada en el anterior párrafo permite relacionar este campo de acción con el coaching, relacionando el análisis de fuerzas “es una técnica (central de coaching) que puede ser aplicada a una amplio rango de situaciones –particularmente para toma de decisiones y solución de problemas. Su valor reside en identificar y entender la importancia relativa de varias cuestiones – positivas y negativas- afectando la situación de la decisión” (Bossons, Kourdi &

³⁶ Riveros S, Gustavo , Consultoría Organizacional, Maestría en Gestión Empresarial, Universidad Libre de Pereira, 2014

³⁷ Rivera Illera Jorge M, RELACIONES ENTRE EMPRESAS Y LA CONSULTORÍA: EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO, Universidad EAFIT 2012

³⁸ Rincón Aguilar, Consultores , 1996

Sartain, 2010, 122). (En RELACIONES ENTRE EMPRESAS Y LA CONSULTORÍA: EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO, universidad EAFIT 2012)

Esta relación entre los aspectos teóricos de la consultoría y el coaching permiten elaborar metodologías basadas en la gestión del conocimiento mediante la identificación de los aspectos positivos y negativos de la situación “Estas cuestiones positivas y negativas se denominan driving movements (fuerzas impulsoras hacia una meta) y blocking movements (fuerzas restrictivas que dificultan o resisten al cambio) (Bossons, Kourdi & Sartain, 2010, 122)”. (En RELACIONES ENTRE EMPRESAS Y LA CONSULTORÍA: EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO, universidad EAFIT 2012)

El siguiente esquema resume esta relación expresada en los anteriores párrafos:



FIGURA 9 Esquema de consultoría

Fuente: Yépez R., C. A. (2009). Gestión de consultoría. Centro de Desarrollo Empresarial CDE. Cali: Universidad ICESI.

La figura anterior es una muestra de una actividad proactiva del consultor, en cuanto a los pasos a seguir para el abordaje de los proyectos y los clientes, proporcionando una motivación a las empresas para lograr la identificación y evaluación de potenciales posibilidades de inversión.

4.1.15 Consultoría y Pymes: propuesta para abordar los proyectos de RSE en la pequeña y mediana empresa

Los factores anteriormente mencionados se pueden compenetrar con la siguiente figura que muestra la forma más simple de abordar los proyectos de RSE en las Pymes



FIGURA 10 Pasos para implantar la RSE en una Pyme

Fuente: YEPES LÓPEZ G, GUÍA PARA LA EMPRESA RESPONSABLE 2010

El aspecto del autodiagnóstico es el punto de partida para el reconocimiento de los factores principales y los estándares internacionales y criterios de productividad de su sector y su empresa.

En cuanto a la implementación, se refiere a la realización de investigaciones y pruebas experimentales para fortalecer los puntos identificados en el punto anterior (Autodiagnóstico), para después realizar el paso 3, que se refiere a la comunicación y socialización de los avances y los resultados de los pasos anteriores.

Se debe tener en cuenta que los anteriores párrafos presentan solamente algunos de los acercamientos teóricos al concepto de consultoría y algunas de sus metodologías, pero como se ha expresado en algunos estudios, la naturaleza del sector hace que sea bastante difícil definir algunos aspectos del mismo, tanto por los clientes como por los prestadores del servicio... *“La Consultoría de empresas es un servicio que presta ese soporte de ayuda externa y beneficia a muchas organizaciones alrededor del mundo. Su labor es considerada muy útil y necesaria. Sin embargo, a pesar de la competitividad demostrada tanto por empresas consultoras como por consultores independientes, la naturaleza intangible del servicio, lo hace de difícil definición y medición tanto por parte de los clientes como por parte de los prestadores del servicio en sí”*³⁹.

³⁹ Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ESTUDIO DE CARACTERIZACION CONSULTORIA, 2006

4.2 MARCO CONCEPTUAL

“La literatura académica que ha abordado el análisis de las prácticas de RSC de la PYME apunta que este tipo de empresas presenta limitaciones, tanto en la incorporación de dichas prácticas en su gestión, como en la divulgación de información sobre la misma. Así, los gestores de las PYMEs encuentran dificultades en la incorporación de prácticas socialmente responsables debido a una falta de conocimiento de las metodologías de gestión e información a los grupos de interés (Murillo y Lozano, 2006; Lepoutre y Heene, 2006; Lawrence et al, 2006).”⁴⁰

Para la realización del presente proyecto, y teniendo en cuenta la planeación estratégica que se pretende dar a la consultora en proyectos de responsabilidad social empresarial se ha decidido utilizar la línea teórica basada en el modelo conocido como Triple Bottom Line (TBL)⁴¹, el cual se basa en las tres dimensiones que se ilustraron en la figura 6, las cuales son:

- Económica
- Social
- Ambiental

Dentro de esta concepción de responsabilidad empresarial se busca la generación de utilidades teniendo en cuenta la relación y mejora de las condiciones de los diferentes grupos de interés, además de reducir y/o prevenir al máximo los impactos generados al medio ambiente.

“La Triple Bottom Line (TBL) mide a una empresa de acuerdo a su desempeño económico, social y ambiental; las empresas que dirigen sus negocios de acuerdo a los indicadores de la TBL es probable que sean las empresas más rentables a largo plazo, y muchas de las principales empresas del mundo ya han adoptado este enfoque”⁴²

La TBL trata de brindar herramientas para lograr la transparencia dentro de las empresas, uniendo este concepto al de desarrollo sostenible asumido por la cumbre de la tierra de Rio de Janeiro en 2002, el cual a su vez fue adoptado en

⁴⁰Moneva Abadía José M, Hernández Pajares Julio C, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA E INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD EN LA PYME; 2006

⁴¹ Elkington, J, Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business, Oxford, 1997

⁴² Escuela de Negocios SFX , Programa Internacional Avanzado The Triple Bottom Line, 2014, Lima. Perú

1987 por la comisión Burtland: “Aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias”

El anterior concepto, implica que el desarrollo de la empresa no debe estar únicamente ligado al éxito financiero o la generación de riqueza, sino que debe operarse en los tres aspectos que se mencionaron anteriormente.

A partir de esta concepción de la RSE y su unión con el desarrollo sostenible, las actividades de gestión de las organizaciones y su información se orientaran a:

- a) *“En primer lugar, un desarrollo económico armónico con los dos aspectos siguientes (medioambiente y sociedad), así como leal con los agentes económicos de la organización.*
- b) *Deben legar un medio ambiente saludable y equilibrado a las generaciones venideras y considerar al entorno natural como algo más que un simple factor de producción.*
- c) *Finalmente, la empresa como ciudadano corporativo es partícipe del desarrollo social presente y futuro, para lo que debe evitar y reducir las desigualdades sociales, así como eliminar comportamientos reprochables en la gestión de sus acciones tales como la corrupción”⁴³*

Además de lo anterior se ha tomado como referencia la propuesta de valor generada por la fundación FUNDEMAS (Anexo A) la cual fue creada por un grupo de empresarios salvadoreños hace más de una década, con el objetivo de promover la cultura de responsabilidad social empresarial y el emprendimiento, y la cual dentro de sus herramientas de gestión, ha aplicado una encuesta la cual se ha tomado como punto de referencia a la hora de plantear el que hacer operativo que debe tener la consultora objeto de este proyecto.

Esta encuesta, permite mediante una serie de preguntas realizar un diagnóstico y levantamiento de información sobre las prácticas de RSE existentes dentro de las empresas, explorando sus principios y valores, el manejo del lugar de trabajo y la protección de derechos humanos dentro del mismo, código de conducta, contratación de menores de edad, oportunidades de empleo, evaluación de desempeño, capacitación, manejo ambiental, comunicación y publicidad, manejo de proveedores entre otros.

⁴³ Revista Ekonomiaz, Moneva Abadía José M , El marco de la información sobre responsabilidad social de las organizaciones, edición 65, No 2, 2007

La importancia de esta herramienta, aparte del levantamiento de información sobre las prácticas de las empresas, es la posibilidad que da a las diferentes áreas de las organizaciones de unir mediante una sola herramienta la información sobre las acciones que se realizan en la empresa y visualizar en conjunto las posibilidades de mejora de las mismas, además de permitir identificar que aspectos o dimensiones de la Triple Bottom Line (Económica, Social , Ambiental) están siendo abordadas por las organizaciones, y en cuales existen posibilidades de mejora en cuanto al planteamiento e identificación de proyectos de impacto social, económico o ambiental, permitiendo además a las empresas establecer seguimientos y socializar la información de manera organizada a sus grupos de interés, tanto internos como externos.

Por último se tuvo en cuenta el informe de gestión de la corporación FENALCO solidario del año 2013, en el cual se ha podido observar el crecimiento en la aplicación de los conceptos de RSE, el desarrollo de la gestión para el fortalecimiento de los aliados público – privados de la fundación, y además ser una fuente de referencia en cuanto a la consolidación y procesamiento de la información en lo que ha responsabilidad social empresarial en Colombia se refiere. Permitiendo obtener información acerca del mercado y la dinámica del mismo en cuanto a las posibilidades de prestación de servicios de asesoría en temas relacionados a la RSE

4.3 MARCO LEGAL

En cuanto a la RSE se han desarrollado múltiples normas de gran importancia para las empresas, para efectos de la presente investigación se ha decidido dividir las mismas en las siguientes categorías:

1. DECLARACIONES
2. NORMAS ISO
3. ESTANDARES INTERNACIONALES
4. OTRAS LEYES

A continuación se mencionaran los que se consideran pertinentes en cada categoría:

1. DECLARACIONES

- **Declaración universal de derechos humanos:**

Es la primera iniciativa internacional en materia de responsabilidad social empresarial proclamada y adoptada en 1948, y al ser su principio fundamental la indivisibilidad e interdependencia, se involucra en todas las prácticas empresariales y vincula a todos los grupos de interés. Una organización además de cumplir con las leyes locales debe respetar y reconocer la importancia y universalidad de los derechos humanos no sólo dentro de la misma organización sino a través de su esfera de influencia sobre la cual puede tener impactos.

Durante el mes de julio de 2011 el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas aprobó el informe final denominado "**Principios rectores para la aplicación del Marco de Protección, el respeto y remedio de las Naciones Unidas**". Este ofrece por primera vez una norma mundial para la prevención y el tratamiento del riesgo de efectos adversos sobre los derechos humanos vinculados a la actividad empresarial. Las nuevas normas describen cómo los Estados y las empresas deben poner en práctica el marco de las Naciones Unidas: "Proteger, respetar y remediar" con el fin de mejorar la gestión de negocios y los retos de Derechos Humanos

- **Declaración de principios de la OIT relativa a los derechos fundamentales en el trabajo:**

Es un instrumento que obliga a los estados Miembros a respetar, promover y hacer realidad la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, la abolición efectiva del trabajo infantil, y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación

- **Declaración de Rio medio ambiente y desarrollo:**

La Declaración sobre el medio ambiente y el desarrollo fue aprobada por la Asamblea General durante la Cumbre de Río de Janeiro en 1992. Esta Declaración se basa en la declaración anterior sobre el desarrollo sostenible celebrada en Estocolmo en 1972.

La Declaración intenta impulsar una nueva forma de cooperación entre los

Estados, los sectores y las personas. En sus 27 Principios abarca tales cuestiones como la protección del medio ambiente; la relación entre el desarrollo económico, sostenible y ambiental; la cooperación entre los países para proteger, preservar y restablecer “la salud” y los recursos naturales de la tierra; la responsabilidad de los Estados a promulgar las leyes eficaces sobre el medio ambiente; la participación ciudadana en la protección del medio ambiente, entre otras.

(Tomado de: <http://www.culturalrights.net/es/documentos.php?c=18&p=195>, el 20/10/2014)

2. NORMAS ISO

- Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social

Por medio de esta norma, la organización internacional para la normalización, ISO, ha desarrollado una norma internacional que guía a las empresas en temas referentes a la RSE.

El objetivo de esta norma es la aplicabilidad para las organizaciones de todos los tamaños y países, sin importar la etapa de desarrollo del país ni el tamaño de la empresa.

Dentro de esta norma se han incorporado seis categorías de Stakeholders (Grupos de interés) , industria, gobierno, trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales y otros, los cuales se ven afectados de manera directa o indirecta por la actividad empresarial.

• ISO 14001

Es una norma aceptada internacionalmente que permite a las organizaciones la implementación de un sistema eficaz de gestión medioambiental, definir los aspectos e impactos ambientales significativos para la organización, plantear objetivos y metas del desempeño ambiental, establecer programas de administración ambiental, definir la política ambiental de la organización y fortalecer la responsabilidad personal con el ambiente.

• GTC 180

Es una Guía Técnica que proporciona directrices para establecer, implementar, mantener y mejorar en forma continua un enfoque de responsabilidad social en la gestión, involucrar a las partes interesadas (stakeholders) en una gestión socialmente responsable, comunicar y evidenciar este enfoque ante las partes interesadas (stakeholders)

Con su implementación se logra estrechar las relaciones y generar fidelidad y satisfacción creciente con las diferentes partes interesadas, establecer un marco de gestión basado en el desarrollo sostenible, promover un modelo dialógico para prevenir y afrontar los conflictos, suscitar la renovación de la cultura de la organización a partir de principios compartidos y fines socialmente legítimos, mejorar la capacidad de generar confianza pública y proteger e incrementar la reputación de la organización.

(Tomado de: <https://www.scribd.com/doc/77042040/GTC-180-Responsabilidades-Social>, el 20/10/2014)

3. ESTANDARES INTERNACIONALES

- Norma internacional SA 8000 (Social Accontability)

Esta norma sirve como base para certificar en ética y responsabilidad social a las organizaciones, lo cual representa una oportunidad importante para la entrada a mercados especializados, así como la posibilidad de asegurar a sus clientes que sus procesos productivos se dan bajo condiciones de trabajo dignas, y con desempeños éticos y socialmente responsables.

- AA 1000 AS (2008) Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad

Esta norma proporciona los requisitos necesarios para tener un aseguramiento de la sostenibilidad, garantizando la credibilidad y calidad del desempeño e informes en materia de sostenibilidad

Al aplicar esta norma se tiene una plataforma que permite retroalimentar los aspectos no financieros de la sostenibilidad con los aspectos tangibles o financieros de la organización.

- OSHAS 18000

Son una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional, que buscan a través de una gestión sistemática y estructurada asegurar el mejoramiento de la salud y seguridad en el lugar de trabajo.

Esta norma hace énfasis en las prácticas proactivas y preventivas, mediante la

identificación de peligros y la evaluación de control de los riesgos relacionados en el sitio de trabajo.

(Tomado de: <http://www.icontec.org/>, el 20/10/2014)

- PACTO MUNDIAL

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Por su número de participantes, 12,000 en más de 145 países, el Pacto Mundial es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo. El Pacto es un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de las corporaciones y los mercados. Aquellas empresas que se adhieren al Pacto Mundial comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas.

(Tomado de: <https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/>, el 20/10/2014)

4. OTRAS LEYES

- **Ley 070 de 2010**

Con esta ley, se definen las normas sobre la Responsabilidad Social y Medioambiental de las Empresas, cuyo objetivo es la promoción de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, a partir del diseño, desarrollo y ejecución de políticas, planes y programas que incentiven en el empresariado la consecución de objetivos sociales y ambientales responsables.

La ley además, establece una nueva obligación para las medianas y grandes empresas, al igual que para las sociedades de economía mixta y las empresas industriales y comerciales del Estado, la preparación y publicación de informes anuales de gestión de Responsabilidad Social; cuyo contenido, será: cualquier impacto significativo de índole medio ambiental, social, económico o financiero de sus actividades durante el año que termina, las políticas de empleo y las prácticas laborales particulares de la empresa, en lo que debe incluirse una medición de sus efectos y la participación de los trabajadores, entre otras, y las políticas, planes, programas, proyectos y operaciones adelantados por la empresa para cumplir la

Responsabilidad Social Empresarial.

- **Ley 762 de 2002**

Mediante la cual se aprueba la convención interamericana para la eliminación de las formas de discriminación contra las personas con discapacidad.

- **Ley 361 de 1997**

Mediante la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones; esta disposición normativa puntualiza diversos aspectos en relación con los derechos fundamentales de las personas con limitación y establece obligaciones y responsabilidades del Estado en sus diferentes niveles para que las personas que se encuentren en esta situación puedan alcanzar “.. su completa realización personal y su total integración social...” es así como se ocupa de asuntos como la prevención, la educación, la rehabilitación, la integración laboral, el bienestar social, la accesibilidad, entre otros.

(Tomado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/discapacidad/marco_legal.pdf el 20/10/2014)

- **LEY 982 DE 2005**

Por lo cual se establecen normas tendientes a la equiparación de oportunidades para las personas sordas y sordociegas y se dictan otras disposiciones

- **LEY 99 DE 1993**

Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones.

(Tomado de: http://www.oas.org/dsd/fida/laws/legislation/colombia/colombia_99-93.pdf , el 20/10/2014)

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACION

Dentro del diseño de la investigación uno de los aspectos claves a tener en cuenta es el tipo de investigación, ya que se puede definir el diseño de la investigación como un *“plan o estrategia para recolectar y analizar información con el fin de llegar a conclusiones basadas en evidencia sólida y no en un razonamiento defectuoso o en meras opiniones”*⁴⁴, definiendo entre o otras variables que se va a hacer, como se piensa hacerlo, y en este punto particular, que metodología es necesaria para desarrollar la investigación y de qué manera las herramientas que esta aporta serán aplicadas al proceso de la investigación.

Para la presente investigación se debe realizar una investigación de tipo exploratorio en la fase inicial, complementado con un estudio de tipo descriptivo para hacer énfasis en algunos aspectos importantes dentro del presente proyecto de investigación.

Se ha optado por elegir este tipo de investigación debido a que *“El estudio exploratorio tiene una utilidad especial: permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grados, las cuales pueden ser relevantes en el nivel más profundo del estudio propuesto; se considera una etapa de inicio en la investigación”*⁴⁵ además de esto *“los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se usa el muestro para la recolección de la información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico”*⁴⁶

Además de lo anteriormente mencionado, es importante tener en cuenta que para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán fuentes secundarias como libros, periódicos y otros materiales documentales que aportan datos importantes para el planteamiento de las variables necesarias dentro del desarrollo de la propuesta de investigación.

⁴⁴ www.prof.uniandes.edu.co/~fbotero/Diseno-investigacion.ppt, consultado el 27 de octubre de 2013

⁴⁵ Méndez Álvarez Carlos Eduardo, Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, editorial Limusa, 2009

⁴⁶ Ibid., Pág. 229

5.2 ALCANCE O DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

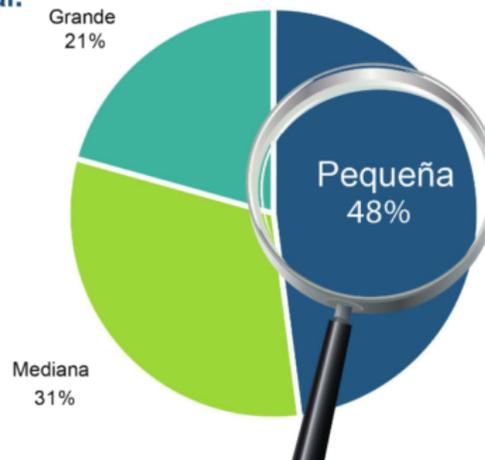
5.2.1 Delimitación metodológica

La delimitación metodológica permite determinar los fundamentos teóricos que le darán soporte al desarrollo de la investigación

- **Mercados:**
 - Investigación de mercados
 - Estrategias de mercado
 - Identificación de clientes potenciales
 - Proyecciones de venta
- **Organización**
 - Aspectos legales
 - Análisis DOFA
- **Finanzas**
 - Ingresos
 - Inversiones
 - Ventas
 - Financiación

5.2.2 Delimitación espacial

Gráfico 7. Distribución por tamaño de las organizaciones con el Certificado en Responsabilidad Social.



El 48% de las organizaciones que cuentan con el Certificado en Responsabilidad Social, son pequeñas, teniendo entre 1 y 50 empleados.

Grafica 1 Organizaciones con certificado en RSE según su tamaño

Fuente : Informe de gestión 2013 , Corporación Fenalco Solidario Colombia, pág. 13

Con base en el gráfico anterior se ha definido trabajar con las empresas catalogadas como pequeñas de la ciudad de Pereira, además se ha delimitado el sector debido a que como se muestra en la siguiente gráfica la mayoría de empresas que cuentan con el certificado en responsabilidad social se encuentran ubicadas en el sector servicios.

Gráfico 8. Sector al que pertenecen las organizaciones con el Certificado en Responsabilidad Social.



Grafica 2 Delimitación del sector empresarial

Fuente : Informe de gestión 2013 , Corporación Fenalco Solidario Colombia, pág. 13

“De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación propuesta, ésta tiene un ámbito de referencia sobre el que se ha de construir conocimiento, el cual puede identificarse como un grupo social, una organización, una región geográfica”⁴⁷

5.2.3 Delimitación temporal

La presente investigación se limita temporalmente a las empresas del sector servicios categorizadas como pequeña empresa con matrícula vigente en Pereira al año 2014.

5.2.4 Técnicas y procedimientos para la recolección de la información

Para la presente investigación se debe realizar un procedimiento de encuesta, puesto que la población objetivo está conformada por las empresas del sector servicios categorizadas como pequeña empresa con matrícula vigente en Pereira al año 2014.

Las necesidades de información para el desarrollo de la presente investigación se mencionan en el siguiente cuadro:

⁴⁷ Ibid., p 205

Tabla 3 Información necesaria para la investigación

OBJETIVO	INFORMACION NECESARIA	FUENTES
ANALIZAR LA FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE CONSULTARIA EN PROYECTOS DE RSE EN LA CIUDAD DE PEREIRA	NOMBRE DE LA EMPRESA ENCUESTADA	EMPRESAS DEL SECTOR
	CONOCIMIENTO PREVIO DEL CONCEPTO	SERVICIOS CATALOGADAS
	PROYECTOS DE RSE IMPLEMENTADOS	COMO PEQUEÑA
	INTERES DE INVERSION SEGÚN TIPO DE PROYECTO	EMPRESA EN LA CIUDAD DE PEREIRA
	INTENCION DE PAGO	PEREIRA

Fuente: Construcción propia

5.2.5 Cálculo de la muestra (Diseño estadístico)

Para la realización del presente proyecto se ha tomado como referencia una base de datos proporcionada por un docente del programa de administración industrial, de la cual se extraerán los datos necesarios para el diseño estadístico de la misma.

Por lo tanto y teniendo en cuenta las siguientes cifras:

Tabla 4 Empresas por tipo y sector en Pereira

Pereira					
Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agropecuario	194	35	15	1	245
Minería	11	2	3	-	16
Electricidad	57	4	2	2	65
Construcción	281	54	20	11	366
Comercio, restaurantes, hoteles	9.712	261	68	13	10.054
Industria	1.215	56	20	12	1.303
Transporte comunicaciones	700	34	8	4	746
Financiero	415	122	29	6	572
Admon. pública	6	-	-	-	6
Servicios	2.713	138	30	5	2.886
TOTAL	15.304	706	195	54	16.259

Fuente: Cámara de Comercio de Pereira

Se ha definido delimitar el universo o población a 555 empresas que hacen parte del sector servicios las cuales se obtuvieron de sumar las siguientes categorías del anterior cuadro:

- Servicios (138)
- Financiero (122)
- Transporte – Comunicaciones (34)
- Comercio , restaurantes y hoteles (261)

Estas son definidas como pequeñas empresas por la Cámara de Comercio de Pereira. Por otra parte y teniendo en cuenta los antecedentes anteriormente ilustrados sobre la disposición positiva de este tipo de empresas a realizar las acciones necesarias para la obtención del certificado de responsabilidad social empresarial, lo que permitiría inferir que realizan inversión en proyectos de esta naturaleza, y teniendo en cuenta la limitación de tiempo y dinero para realizar una investigación en mayor detalle, se ha decidido tomar como porcentaje de ocurrencia afirmativa el 80% , por lo cual el cálculo de la muestra será el siguiente:

Tabla 5 Elementos para calculo de muestra

N	555	TAMAÑO POBLACIONAL
E	10%	NIVEL DE ERROR
Z	1,29	NIVEL CRITICO DADO EL A
A	80%	NIVEL DE CONFIANZA
P	80%	PORCENTAJE DE OCURRENCIA
Q	20%	PORCENTAJE DE NO OCURRENCIA

Fuente: Construcción propia

$$n = \frac{(Z^2 * N * Q)}{(E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q)}$$

El cual arroja un tamaño de muestra de 32 elementos

Se han escogido al azar las siguientes empresas, esto debido a la dificultad económica expresada anteriormente para adquirir la base de datos. Se aclara que

se han tomado más de 32, debido a la posibilidad de que en algunas empresas no tengan la disposición para responder la encuesta

Tabla 6 Empresas a encuestar

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO
Top Deck Hotel	Cr21 14-20 Sector alamos	3449901
Gran hotel Pereira	Cl 19 9-19	3359500
Hotel La Rivera	Cl 20 3-58	3254336
Hotel Cafeto	Cr8 22-64	3350701
Hotel Polo	Cl 20 4-19	3206879374
Hotel Pinares Plaza	Av Ricaurte 9-20 Pinares	3353285
Linea Comunicaciones SAS	Cl 22 5-45	3250231
Enlace Operativo	Cl 19 9-50 Of 2106 Edif Diario del Otún	3245225
IN PLANT	Cr10 14-71 L-8	3353785
La perfumeria	Cl 18 6-19 L-101 Edif López y Quiceno	3358212
Conalcreditos - Conalcenter BPO	Cr7 18-80 Of 503	3400910
Electrónica y telecomunicaciones de Colombia	Cl 8 12 B-17 L-2 Palmas de Mayorca	3257921
Aj Eventos	Cr19 Bis 21-25	3214102
EDUARMUELLES S.A.S.	Cr1 17-54	3348373
REPUESTOS COL-PARTES S.A.S.	Cr12 31-57	3444744
MULTICLEAN	Cr10 96-47	3265755
CLINILAB S.A.S.	Cr5 29-55	3369283
ASADERO Y RESTAURANTE LAS VEGAS	Cr7 25-16	3337371
Restaurante Casa China	Cr8 11-18	3258774
Lido Restaurante	Cr8 13-35	3350010
MR BROSS	Cr15 5-03	3315013
RESTAURANTE CZARDAS	Cl 29 6-13	3369221
ICOMALLAS S.A.	Cl 16 9-29	3240600
ARQUITECTURA LIVIANA S.A.S.	Cr8 42-60	3266337
MAPA S.A.	Cr7 8-48	3352642
FERROELÉCTRICOS PEREIRA	Cl 16 8-36	335803
FERRETERÍA FERREYA	Cr9 8-27	3348838
FERRETERÍA ESCUADRA	Cr9 16-16	3338338
FERRELECTRICOS LOS BLOQUES	Cr7 36-46	3293419
SERVIGAS PEREIRA	Cr7 29-13	3336793
CASA DEL PINTOR	Cl 19 11-50	3116109
MUNDOTRÓNICA	Cl 16 6-31 L-17	3346787
SERVICUODUCTOS LTDA.	Cl 13 9-28	3251340
FERRETERÍA WINSTORE	Cr9 11-57	3258786
FERRETERÍA Y ELECTRICOS LA 9A	Cr9 15-60	3353757
LA GRAN FERRETERÍA	Cr7 27-65	3295153
PUNTO FERRETERO	Cl 16 8-16	3332525

Fuente: Construcción de los autores con base en información secundaria

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 ANALISIS DE MERCADO

La evolución de los mercados, la necesidad de mayores respuestas por parte de la sociedad con respecto a sus empresas, los escándalos de corrupción y las tendencias a conciliación de las empresas han llevado a las grandes compañías a aplicar programas e iniciativas de RSE, así como a comunicar y hacer visibles estas propuestas. Para las Pymes la situación no ha sido tan benéfica debido a que existen diferencias en cuanto a la propiedad, talento humano, dirección estratégica, características del gestor/propietario y su entorno local (Jenkins, 2004)

“Diversos estudios sobre la incorporación de prácticas de RSC en las PYME indican que estas empresas tratan de garantizar su supervivencia en el mercado para lograr la excelencia en la gestión, como indicador de profesionalidad, de acuerdo a los valores del propietario (Murillo y Lozano, 2006); satisfacer la necesidad y mejorar la lealtad de los clientes, atender las demandas del público en general y mejorar las relaciones con la comunidad y autoridades públicas (Chrisman y Archer, 1984; Observatory of European SMEs, 2002); promover un clima de confianza mediante relaciones y diálogo con clientes, empleados y comunidad (Graafland, et al., 2003; Perrini, 2006); constituir una referencia y ejemplo para otras empresas del sector y realizar una gestión correcta frente al entorno (Jenkins, 2006)”⁴⁸

En Colombia durante 9 años, el certificado de responsabilidad social empresarial ha logrado acompañar diferentes organizaciones en el país, sobresaliendo el liderazgo en las pymes y logrando capacitar en 2013 a gerentes y líderes comprometidos en transformar una nueva visión de hacer negocios rentables y sustentables. Se observan importantes avances de las organizaciones con el Certificado de Responsabilidad Social Empresarial, quienes invirtieron 239.043.613.109 pesos en acciones encaminadas a contribuir con el fortalecimiento de sus grupos de interés. (Informe de gestión 2013 Corporación FENALCO Solidario, Colombia)

De las empresas que han obtenido el certificado de responsabilidad social empresarial, el 48% se encuentran en el sector de pequeña empresa, teniendo entre 1 y 50 empleados y de un total de 561 empresas que cuentan con este certificado el 63% (351) se encuentran en el sector servicios, logrando fortalecer

⁴⁸ Moneva Abadía José M, Hernández Pajares Julio C, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA E INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD EN LA PYME; 2006

su propuesta de valor (*Información extraída del Informe de gestión 2013 Corporación FENALCO Solidario*)

Por esto, para el presente proyecto de inversión, se ha tomado la decisión de tomar como objetivo de mercado a las empresas del sector servicios y la categoría pequeña empresa de la ciudad de Pereira, teniendo en cuenta que las necesidades de estas como se expresó en los párrafos anteriores se localizan en la falta de talento humano y dirección estratégica, propias en ocasiones de sus estructuras y cultura organizacional. Por último se debe aclarar que por la naturaleza del negocio, el mercado objetivo puede comprender cualquier empresa de cualquier sector económico.

6.2 ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR

6.2.1 El sector BPO&O y la consultoría en Colombia

“Business Process Outsourcing and Offshoring (BPO&O), entendido como la tercerización nacional e internacional de servicios, consiste en la subcontratación de procesos externos a una empresa. Se caracteriza por el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la suscripción de contratos de outsourcing de manera permanente.”⁴⁹

El gran sector por llamarlo de alguna manera que involucraría la idea de negocio expresada en el presente documento serían los BPO, pero debido a que la consultoría se dedica a resolver necesidades puntuales y en pocas ocasiones se contrata por tiempos prolongados, se considera un eslabón a parte de los BPO y no se contempla dentro de los informes de sostenibilidad del sector.

A continuación se presentan algunas cifras correspondientes al sector :

⁴⁹ PTP, Informe de sostenibilidad, Sector de tercerización de procesos de Negocio

Estudio del BID sobre la caracterización del sector

Un estudio de caracterización del sector realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con la colaboración del Programa de Transformación Productiva (PTP) (Octubre: 2012, Rocha), recolectó información de los segmentos y actividades a los que se dedican 349 empresas del sector en el país. La mayoría pertenece a los segmentos de ITO (46%) y BPO (37%). El resto es de KPO (17%). Las cuatro actividades más numerosas fueron: desarrollo de software (24%), soporte al cliente (16%), diseño gráfico (11%) y desarrollo de aplicaciones (10%).

Empresas que participaron en el estudio de caracterización del BID

	Distribución	Total	4 grandes ciudades	Resto
TOTALES	100%	349	318	31
ITO	46%	160	141	19
BPO	37%	130	123	7
KPO	17%	59	54	5
Distribución	100%		91%	9%

El resultado del estudio del BID permite conocer la tendencia de las actividades principales a las que se dedican las empresas encuestadas. A continuación, se presenta el resultado del tipo de actividad de cada uno de los segmentos:

ITO. 88% ubicadas en las cuatro ciudades principales del país. Estas empresas en su mayoría se dedican al desarrollo de software (52%), al desarrollo de aplicaciones (23%), a las plataformas tecnológicas como servicio (9%) y a otras ITO (7%).

BPO. 95% ubicadas en las cuatro ciudades principales del país. Las actividades reportadas en este grupo de empresas corresponden a soporte al cliente (43%), a otros BPO (21%), a la gerencia de la información (16%) y a las finanzas y contabilidad (15%).

KPO. 92% ubicadas en las cuatro ciudades principales del país. Las actividades reportadas en este grupo de empresas corresponden a diseño gráfico (6.4%), telemedicina (19%) y E-learning (8%).

Fuente: Tercerización de Servicios Informáticos (TI/BPO&O) en Colombia, Ricardo Rocha García, PTP y BID, 2012

CLIENTES

Independiente del segmento al que pertenecen, las empresas ofrecen soluciones a diversos sectores de la economía, entre los que priman el sector de Telecomunicaciones y el sector Financiero.

Segmentos atendidos



Telecomunicaciones	39 %
Otros	32 %
Banca y servicios financieros	13 %
Seguros	6 %
Estado	5 %
Consumo masivo	2 %
Transporte y turismo	1 %
Medios de comunicación	1 %
Sector automotriz	1 %

Fuente: ACDECCBPO - Asociación Colombiana de Contact Center y BPO, 2013

FIGURA 11 Empresas del sector BPO según el tipo de clientes atendidos

Fuente: PTP, Informe de sostenibilidad, Sector de tercerización de procesos de Negocio, 2012

En los anteriores graficos se puede observar que las empresas del sector BPO constituyen el 37% de las empresas encuestadas, lo cual le da a este subsector una importancia alta dentro del sector de tercerización, además de evidenciarse que el 21% de estas se dedican a otra clase de BPO, dentro de los cuales puede ubicarse la prestación de servicios profesionales o de consultoría. Además de lo anterior, es evidente que independientemente del sector al que pertenecen, las

empresas ofrecen soluciones a una variedad de clientes como se observa en la gráfica superior izquierda.

Por lo tanto, aunque se tienen en cuenta las cifras aportadas por estos informes, se tomarán algunas referencias más puntuales en cuanto al subsector de consultoría y asesoría empresarial.

“La oferta de servicios de asesoría y consultoría empresarial en Colombia se ha expandido gracias al interés que se ha generado por estimular a las Mipymes, ya que estas constituyen el motor que impulsa la economía nacional. Los colombianos siempre se han caracterizado y han sido reconocidos internacionalmente por ser gente creativa y trabajadora; cada año surgen nuevas ideas de emprendedores con talento y ganas de salir adelante. Sin embargo, tal como lo demuestra un estudio realizado por la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes), el 80 por ciento de las Pymes no cuenta con una planeación estructurada y se concentra más en producir que en mirar hacia el mercado”⁵⁰

La inversión extranjera en proyectos de Call centers, TI, centros de servicios compartidos y data centers, ha convertido el sector outsourcing en unos de los sectores con mayor crecimiento en la economía colombiana, ya que según cifras de Proexport, el sector ha crecido un 91% en los últimos años⁵¹. Sin embargo los servicios tradicionales como Helpdesk siguen llevándose la mayor parte del mercado, lo cual deja espacio para los demás nichos de mercado que se desprenden del outsourcing, tales como la tercerización de procesos administrativos entre otros.

“En la oferta de consultoría colombiana predominan las micro y pequeñas empresas; se trata de un escenario liderado por The Big 4 en el marco de una participación de mercado que no supera el 30 por ciento; el 70 por ciento restante está distribuido en un número de firmas, centros de investigación e independientes cuyo número se estima entre 10.000 y 15.000. En esencia, se trata de un mercado altamente atomizado, dominado por la consultoría jurídica, en el que, salvo contadas excepciones, la internacionalización y el crecimiento empresarial son prácticas poco comunes.”⁵²

Como se observó en los anteriores párrafos, el sector de tercerización de servicios y consultoría han venido evolucionando positivamente a lo largo de los últimos años en Colombia, y es por esto que se deben aprovechar las ventajas que se tienen para poder llevar a cabo proyectos empresariales de este tipo, las cuales

⁵⁰ TRANSPARENCIA POR COLOMBIA, Corporación. Transparencia Internacional (Programa Rumbo Pymes).

⁵¹ PERFIL SECTORIAL - TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TICS) – BPO Y OUTSOURCING

⁵² Revista portafolio, Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país, publicado el 26 de marzo de 2013, consultado 09 de diciembre de 2014

según Proexport (PERFIL SECTORIAL - TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TICS) – BPO Y OUTSOURCING) son:

1. Disponibilidad de recurso humano
2. Costos competitivos
3. Régimen laboral flexible
4. Infraestructura de telecomunicaciones
5. Facilidad de acceso y compatibilidad cultural con Europa y Estados Unidos
6. Incentivos sectoriales

Además de lo anterior, el sector de la consultoría ha despertado el interés no solo de instituciones pertenecientes al aparato productivo, sino que debido al auge de este tipo de servicios, que inclusive impactan directamente los índices de desempleo del país, instituciones importantes de la rama académica han realizado investigaciones orientadas a dar claridad en los diferentes aspectos de este tipo de negocios, la universidad EAFIT menciona en una de sus investigaciones:

“La demanda potencial por servicios de consultoría se concentra en el tema de calidad, normas ISO, requeridas actualmente por las firmas para cumplir los requisitos exigidos por empresas a las cuales les proveen bienes y servicios tanto en Colombia como en el exterior. La carencia de la certificación en estas normas se constituye en una barrera de entrada para varios tipos de mercado. La tendencia a exigir la ISO, impulsada por las empresas de mayor tamaño y las compañías multinacionales, así como la promoción sobre la necesidad de contar con esas normas por parte de instituciones gubernamentales como Proexport, Bancoldex y el SENA, entre otras, ha estimulado la demanda, que representa el 13.7% del total de necesidades detectadas en las empresas. En segundo lugar se ubican los requerimientos en el área de mercadeo, que representan el 9.3% del total de necesidades, impulsada por el estancamiento en las ventas y el bajo crecimiento del PIB en los últimos años. Luego aparecen las necesidades en temas de organización, 7.5%, y en temas de servicios de laboratorios tales como metrología, ensayos, resistencia, tratamientos térmicos, etc. Con el 7.5% y con igual porcentaje las necesidades en temas relativos a la producción.”⁵³

Es importante mencionar por último que según BPR Benchmark (2011)

- Las ventas crecieron 6,25% anual (2010 Vs 2009) y de 7,31% anual (2009 Vs 2008)
- La rentabilidad como proporción a las ventas registra un promedio de 56,9% anual en los últimos 5 años

⁵³ Barriga Enrique, LA DEMANDA POR FORMACIÓN PERMANENTE Y CONSULTORÍA UNIVERSITARIA, Universidad EAFIT, Medellín, 2005

- El sector crecerá aproximadamente \$ 100 millones en el período 2009-2013. Gracias a esta tendencia se pronostica que el sector colombiano alcanzará la cuarta posición en América Latina en 2013
- La competencia frente a firmas extranjeras gigantes con importante trayectoria ha impulsado que las compañías locales se vuelvan más internacionales al pertenecer a redes y salir a prestar servicios al exterior (BPR Benchmark, 2011).

Por ultimo, es importante mencionar que el mercado de prestación de servicios a las empresas se ha mantenido dinámico a lo largo de las ultimas décadas, y tal como se evidencia en la siguiente figura, ha mantenido con excepción de 2004 y 2010 crecimientos porcentuales superiores al crecimiento del PIB nacional acumulado:

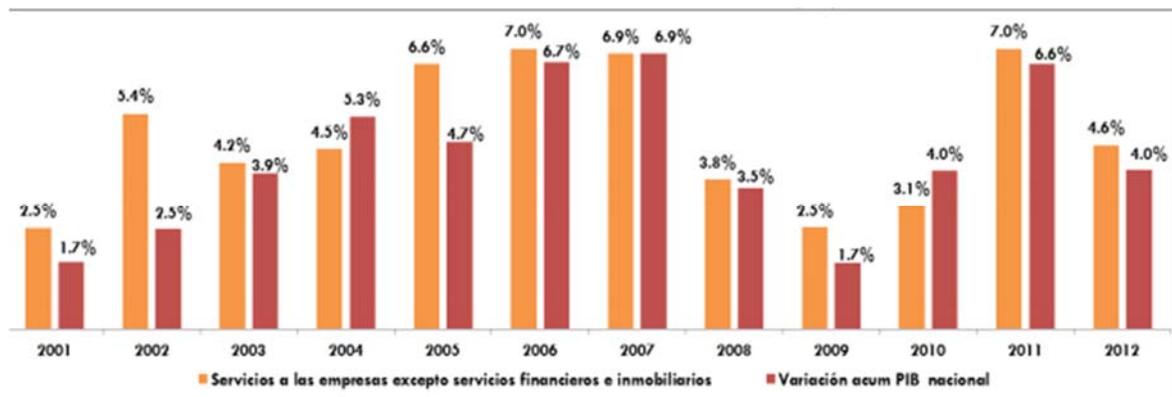


FIGURA 12 Crecimiento servicios profesionales en Colombia 2001 - 2012

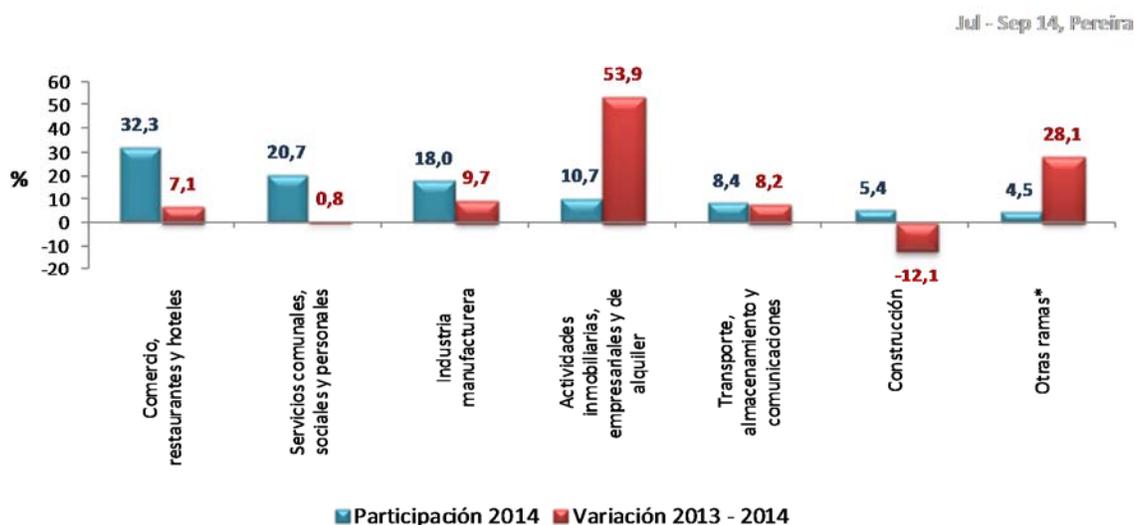
Fuente: Aktiva, servicios financieros con base en información DANE, 2013

Para el año 2013, según la Asociación Colombiana de Contact Center y BPO, los ingresos operacionales crecieron 18,8% en comparación con 2012, año en el cual el valor de este mercado se estimó en 9,7 millones de pesos, por lo cual para el 2015 se espera por parte de las empresas llegar a los 18 billones de pesos⁵⁴, lo anterior, junto a los esfuerzos realizados por el gobierno nacional en cuanto a la atracción de inversión y capitales extranjeros, hacen de este mercado un segmento atractivo para la creación de empresa o la inversión de recursos.

⁵⁴ Periódico Portafolio, Tercerización, un mercado que supera los \$ 9,7 billones, 2014 (Online) <http://www.portafolio.co/negocios/tercerizacion-mercado-colombia>

6.2.2 Identificación de los clientes

El sector servicios, es uno de los sectores más importantes dentro de la economía de la ciudad de Pereira, lo cual se ve reflejado en el porcentaje de ocupación de personas en el mismo como se puede observar en la siguiente gráfica:



Gráfica 3 Participación por sectores en la generación de empleo en Pereira

Fuente: Dane, GEIH, 2014

Este gráfico muestra que tanto el sector servicios como el sector comercio son los dos motores fundamentales en cuanto a ocupación de empleados en la ciudad de Pereira, sin desconocer el gran aumento que ha tenido el sector inmobiliario.

Según la gran encuesta Pyme, realizada por el centro de estudios económicos de la ANIF (Asociación nacional de instituciones financieras) en el país en el primer trimestre de 2014 *“las expectativas sobre la evolución futura de sus negocios de los empresarios Pyme de servicios se mantuvieron en niveles muy favorables en 2014-I. De hecho, el porcentaje de empresarios que esperaban que su desempeño fuese positivo pasó del 43% en el primer semestre de 2013 al 60% en el mismo semestre de 2014”*⁵⁵

⁵⁵ Centro de estudios económicos, ANIF, Gran encuesta PYME , Primer trimestre 2014

Lo anterior, es una muestra de la percepción positiva que se tiene dentro del sector servicios, lo cual es beneficioso para la idea de negocio que se presenta en el presente documento, ya que el desarrollo de las empresas de este sector permite que existan mayores posibilidades dentro del mercado objetivo.

En el caso puntual de las Pymes de la ciudad de Pereira, se encontró que uno de los mayores problemas identificados por sus propietarios son los altos impuestos a los que se ven enfrentadas las mismas, así como la competencia con las grandes superficies, rotación de cartera, entre otros como se observa en la siguiente gráfica:

Gráfico 14. Sector comercio: principal problema (%)



Grafica 4 Principales problema del sector comercio según Gran encuesta PyMe

Fuente: Centro de estudios económicos, ANIF, Gran encuesta PYME , Primer trimestre 2014

Es importante pues, después de presentar estas percepciones arrojadas por la encuesta anteriormente mencionada, observar que las Pymes de la ciudad de Pereira presentan múltiples oportunidades de mejora en cuanto a la gestión del dinero pagado por impuestos, a lo cual apunta en parte la presente idea de negocio, lo cual es beneficioso para la propuesta de valor a generarse.

En cuanto a las percepciones que tenían los empresarios pereiranos , los resultados de la Gran encuesta Pyme afirman : “El 51% de las Pymes comerciales

risaraldenses esperaba que su desempeño general en el primer semestre de 2014 fuera positivo, mientras que el 18% lo consideraba incierto y un 21% preveía que se mantendría igual o que caería. Esto evidencia que se ha mantenido estable el nivel de optimismo del empresariado pereirano y una menor incertidumbre entre los empresarios del sector en esta ciudad. Al igual que el resto de los empresarios de los sectores de industria y comercio, la tendencia sobre las perspectivas del desempeño general de las empresas de servicios en Pereira es positiva”

Los resultados de la Gran encuesta Pyme son un antecedente positivo en cuanto al comportamiento del sector servicios en la ciudad de Pereira, y permiten tener una visión positiva con respecto a las posibles inversiones a futuro que pueden realizar los empresarios pertenecientes a este sector y el dinamismo del mismo.

Como se definió en el diseño metodológico, la población objetivo o los clientes potenciales para la prestación del servicio de consultoría en proyectos de RSE en la ciudad de Pereira son:

- Servicios (138)
- Financiero (122)
- Transporte – Comunicaciones (34)
- Comercio , restaurantes y hoteles (261)

Para un total de 555 empresas matriculadas ante Cámara de Comercio de Pereira con matrícula vigente a 2014.

6.1.1 Identificación de competidores

A continuación se presentara información de fuentes secundarias en cuanto a la posible competencia en el sector de prestación de servicios de consultoría.

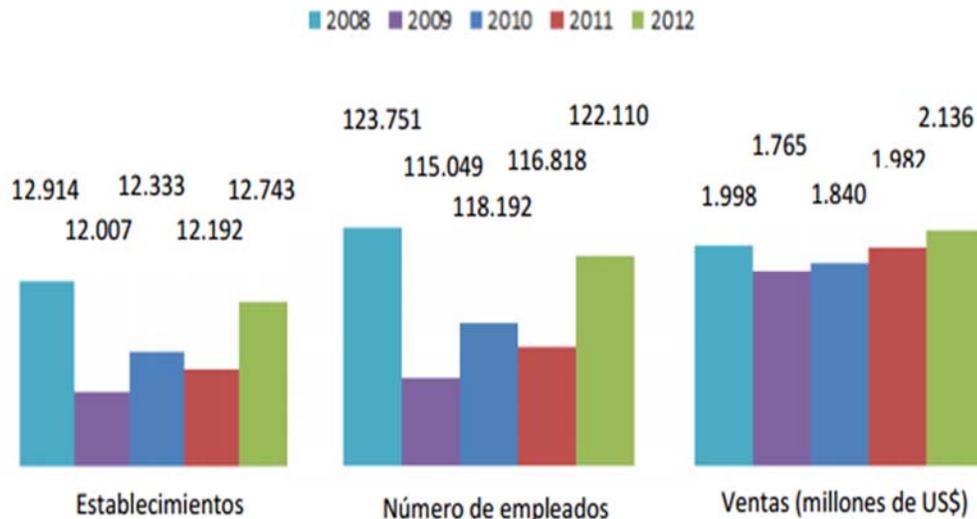
El estudio más completo por el momento con respecto a las personas o empresas dedicadas a las actividades de consultoría es el “ESTUDIO DE CARACTERIZACION CONSULTORIA” realizado por el SENA, en el cual se han identificado el siguiente número de personas o empresas dedicadas a esta actividad:

Tabla 7 Principales problema del sector comercio según Gran encuesta PyMe

ÁREA	Población Objetivo	Peso
Administrativo/ Planeación Estratégica	639	6,1%
Financiero	425	4,1%
Mercadeo y Comercialización	309	2,9%
Sistemas de Información y Comunicación	1042	9,9%
Consultores No Identificados por área de Consultoría	1205	11,5%
Gestión Humana / Recursos Humanos	54	1,5%
Contabilidad, Tributación y Control	1076	10,3%
Gestión / Aseguramiento de Calidad	22	0,2%
Comercio Exterior	115	1,1%
Ambientales	20	0,2%
Educación	93	0,9%
Industria	71	1,5%
Salud	111	0,1%
Agropecuarios	105	1,0%
Abogados y Jurídicos	5022	47,9%
Otros	88	0,8%
Total	10397	100%

Fuente: ESTUDIO DE CARACTERIZACION CONSULTORIA, Sena ,2006

En cuanto a firmas y empleados en general, según el informe de Barnes Reports (2011) que es una firma Estadounidense que estudia el sector de la consultoría a nivel mundial, en Colombia se da la siguiente distribución:



Grafica 5 Estimados del mercado de firmas de consultoría en Colombia

Fuente: Relaciones entre empresas y la consultoría: evaluación desde la perspectiva de la gestión de conocimiento, Rivera Illera Jorge Mario, Universidad EAFIT, 2013

El anterior gráfico es una muestra del alto dinamismo en general del sector, pero el estudio realizado por el SENA, permite identificar que el sector ambiental, aun es uno de los sectores con menor porcentaje de consultores o empresas dedicadas a la actividad, lo cual es benéfico para la idea de negocio, ya que como se menciona en el marco conceptual del presente documento, se ha elegido trabajar mediante la metodología del TBL, dentro de la cual la dimensión medio ambiental es uno de los ejes principales de aplicación de proyectos o iniciativas de RSE.

En lo nacional, algunas de las firmas más representativas del mercado son:

Centro Nacional de Productividad en Cali, Fundes en Bogotá, y las áreas internas de Universidades como ICESI en Cali, EAFIT en Medellín, y la Universidad del Rosario en Bogotá.

A continuación se presentara un cuadro resumen elaborado en una investigación de la universidad de la salle en cuanto al mercado de consultoria, en el cual se pueden observar algunas de las entidades privadas que participan en el mismo:

Tabla 8 Entidades privadas competidores en el mercado de consultoria

SERVICIOS	INSTITUCIONES PRIVADAS								
	Seguros Bolívar	Fundación Corona	Econometría	J.A. Zabala & Consultores Asociados Ltda.	VA Consultores	Family Firm Consulting	CCB	Fundes	Total
Plan De Negocios (Emprendimiento Y Creación De Empresa)	X	X		X			X	X	5
Desarrollo de Planes de Mercadeo - Investigaciones de Mercados	X	X		X			X	X	5
Gestión Financiera Y Contable		X	X	X			X		4
Asesoría Especializada Para Empresas De Familia					X	X	X		3
Asesoría Pymes	X	X					X		3
Gestión de la calidad y mejoramiento de procesos.		X					X	X	3
Formación Y Capacitación Al Empresario	X			X				X	3
Diagnostico Empresarial	X							X	2
Exportaciones E Importaciones (Internacionalización)			X	X					2
Desarrollo De Programas De Responsabilidad Social Empresarial E Impacto Ambiental			X						1
Estudios de Competitividad			X						1
Tecnología De La Información				X					1
Gestión del Talento Humano								X	1
Salud Ocupacional							X		1
Planeación Estratégica									0
Ingeniería En Automatización Y Control									0

Fuente: Facultad de ciencias administrativas y contables, Universidad de la Salle

Se debe aclarar, que *“En la oferta de consultoría colombiana predominan las micro y pequeñas empresas; se trata de un escenario liderado por The Big 4 en el marco de una participación de mercado que no supera el 30 por ciento; el 70 por ciento restante está distribuido en un número de firmas, centros de investigación e independientes cuyo número se estima entre 10.000 y 15.000. En esencia, se trata de un mercado altamente atomizado, dominado por la consultoría jurídica, en el que, salvo contadas excepciones, la internacionalización y el crecimiento empresarial son prácticas poco comunes”*⁵⁶.

Lo anterior se debe tener en cuenta, ya que permite concluir que el mercado permite la aparición de nuevos competidores, al no ser controlado por grandes empresas, sino presentar un configuración de un sin numero de firmas que por la naturaleza del negocio pueden participar del mismo.

En cuanto al caso pereirano, y debido a los recursos limitados que se poseen se han identificado mediante fuentes secundarias de información e investigación propia los siguientes competidores como los más representativos en cuanto a los servicios de consultoría o asesoría empresarial, aclarando que no se especializan en RSE:

- **Centro de innovación y consultoría (CICE) Universidad EAFIT**

El Cice de la Universidad EAFIT se fundamenta en un amplio y multidisciplinario grupo de consultores, docentes e investigadores internos y externos, entre la oferta servicios de consultoría de la CICE se destaca:

Incorporación del conocimiento generado por los grupos de investigación o recopilados en las áreas académicas y administrativas de la Universidad EAFIT que se adapta a diferentes modalidades de trabajo según el alcance esperado de cada proyecto, así como los retornos financieros, académicos y de imagen establecidos para cada iniciativa. Las modalidades de trabajo utilizadas con mayor frecuencia son:

1. Consultoría individual.
2. Consultoría colectiva (realizada a un conjunto de organizaciones que presentan problemáticas similares).
3. Investigación conjunta.

⁵⁶ Periodico Portafolio, Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país, (Online), <http://www.portafolio.co/economia/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-del-pais>

4. Investigación a la medida.
5. Licenciamiento de derechos de propiedad intelectual de EAFIT.
6. Acompañamiento en la creación de nuevas empresas.
7. Capacitaciones, charlas y talleres.
8. Presentaciones.
9. Programas de educación no formal abiertos o cerrados.⁵⁷

- **Cámara de comercio de Pereira (Capacitación y Asesoría)**

En la oferta de la cámara de comercio, se encuentran entre otros:

1. Económicos, Calidad ,Tecnología, Liderazgo y Estrategia
2. Desarrollo de Habilidades Gerenciales
3. Finanzas Estratégicas
4. La Estrategia de Mercadeo y Ventas
5. Servicio al Cliente
6. Recurso Humano y actualizaciones en diversos temas
7. Emprendimiento
8. Comercio Exterior⁵⁸

- **CENC, Centro estratégico de negocios de consultoría:**

⁵⁷ Universidad EAFIT, (en línea) <http://www.eafit.edu.co/cice/que-es-cice/Paginas/presentacion.aspx>, diciembre de 2014

⁵⁸Cámara de comercio de Pereira (en línea), http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G330/67/paginas_servicios_empresariales diciembre de 2014

Este centro presta los servicios profesionales en todas las ramas de la Consultoría:

1. Organizacional, administrativa, financiera, operativa, logística,
2. Jurídica, sistemas de información, tributaria, operativa, tecnológica, sistemas de control, económica, y de sistemas.
3. Aseguramiento de la calidad, etc.
4. Consultaría en desarrollo urbano y regional, consultaría ambiental.
5. Consultaría en ingeniería y arquitectura, y además todas las ingenierías de carácter técnico sin exclusión.
6. Toda clase de interventorías y asesorías en las áreas citadas en los tres numerales anteriores. Interventorías, veedurías y auditorías en todas las áreas de la construcción y la consultoría.⁵⁹

- **Universidad Tecnológica de Pereira**

Según el acuerdo 50 de 2005 del consejo superior los servicios que prestara la universidad tecnológica de Pereira en cuanto a consultoría y asesoría se dividen en:

1. Asesoría. Consiste en la búsqueda global de soluciones, o en la emisión de conceptos, por parte de la Universidad, que permitan las mejores determinaciones sin que ello implique desarrollos operativos específicos. Es decir, que se da una transferencia de tecnología, de conocimientos hacia la organización, a partir de los cuales se generan cambios significativos de cierta permanencia.
2. Consultoría. Son conceptos especializados que se emiten como respuesta a solicitudes formuladas sobre asuntos específicos, y que no implican una transferencia significativa de tecnología.

⁵⁹ Corporación NACE, (en línea) Consultado en:
<http://corporacionnace.com/index.php/servicios/consultoria>

3. Asistencia Técnica. Es la cooperación que la Universidad da a las entidades, para la solución de problemas puntuales, coyunturales. Generalmente implica el uso de instrumentos, desarrollos operativos, montajes, o puesta en marcha de procesos.
4. Interventoría. Comprende la verificación de que el desarrollo o la ejecución de un proyecto se lleven a cabo de acuerdo con las especificaciones, planos, normas y demás elementos estipulados o convenidos en el contrato. Tal vigilancia se adelanta en nombre de la entidad que dispone la ejecución del proyecto.
5. Veeduría. Es una forma de interventoría que se efectúa con fines sociales comúnmente para defender los intereses de la comunidad general en el desarrollo de proyectos de impacto público.⁶⁰

- **Universidad Libre Seccional Pereira:**

El Consultorio Empresarial y la unidad de Emprendimiento de la Universidad Libre Seccional Pereira ofrece los servicios de:

1. Prácticas Empresariales: En este se pretende que estudiantes de diferentes programas Semestralizados pongan a disposición de los empresarios de la región todos sus conocimientos profesionales y desarrollen sus competencias laborales para las cuales se están profesionalizando, de tal manera que coadyuven en la organización administrativa, financiera, mercadeo y en el mejoramiento de procesos pertinentes en la organización.
2. Asesorías y Consultorías: Se pretende que los empresarios de la región asistan a las diferentes conferencias y asesorías que la Universidad ofrece para el fortalecimiento de sus unidades de negocios.
3. Asesoría en Investigación de Mercados: Los empresarios pueden acceder a los servicios de estudios de mercado que pueden ser diseñados o dirigidos por docentes y estudiantes.
4. Conferencias:
 - Casos Empresariales
 - Como Acceder a Recursos de Cooperación Internacional

⁶⁰ www.utp.edu.co, online, consultado el 21/01/2014

5. Charlas empresariales: Se pretende que los empresarios con quienes se tiene convenios interinstitucionales se brinden charlas a sus funcionarios en temas de interés.
6. Jornadas académico empresariales: Busca afianzar los lazos entre la Academia y las empresas de la región⁶¹

En cuanto a lo puntualmente relacionado con la Responsabilidad social empresarial, la corporación FENALCO Solidario de la ciudad de Medellín, la cual ofrece servicios de capacitación y certificación en responsabilidad social empresarial y es una de las empresas con mayor número de afiliados dentro de Red fórum empresa.

Por considerar este ultimo competidor como el más importante y directo en el ámbito de acción, se procederá a ampliar la información sobre el mismo, se aclara que la siguiente información se extrae del portafolio de servicios oficial, descargado de la pagina web de la empresa (www.fenalcosolidario.com) .

En las siguientes diapositivas, las cuales son utilizadas en el portafolio de servicios de la corporación FENALCO Solidario, se presenta la información corporativa de la corporación, la cual viene trabajando hace más de una década (desde 1.999) en cuanto a proyectos y todo lo relacionado con responsabilidad social, además se presentan las diferentes alianzas con las que cuenta la corporación en cuanto a lo regional y lo internacional, mencionando que la corporación ocupa el segundo lugar en Latinoamérica en cuanto a numero de asociados entre las 21 organizaciones que conforman la Red Forum Empresa, por ultimo presenta sus dos enfoques generales, que son la entrega del certificado de responsabilidad social empresarial y la formación de formadores, de los cuales desde su creación ha formado más de 3000.

A continuación se presentan las imágenes de la presentación anteriormente mencionada, a continuación se resume el contenido de la misma:

1. Quienes Somos, información general de la corporación
2. Alianzas Nacionales, se mencionan las entidades que colaboran con la corporación en sus propósitos
3. Se menciona la ubicación de la corporación entre las empresas de America Latina promotoras de proyectos de RSE.
4. Certificado de RSE, explica que es este certificado y la importancia de obtenerlo.
- 5 a 9. Portafolio de servicios de capacitación.
10. Breve resumen de algunos logros obtenidos

⁶¹ Universidad Libre (en línea), unilibrepereira.edu.co/ad/consultorio-empresarial/5/portafolio-de-servicios/267#sthash.2ZRDYlfr.dpuf, diciembre de 2014

Quiénes somos

Somos una entidad del comercio organizado, que viene trabajando desde 1.999 en programas de Responsabilidad Social, logrando consolidarnos actualmente como la segunda entidad promotora más grande de América, lo que ratifica nuestro compromiso permanente de encaminar todas nuestras acciones en incentivar la Responsabilidad Social en Colombia y en el mundo



www.fenalcosolidario.com

Fuente: Informe de gestión, Corporación FENALCO solidario, 2013

Alianzas Nacionales

- Fenalco Presidencia Nacional
- Fenalco Antioquia
- Fenalco Caldas
- Fenalco Barrancabermeja
- Fenalco Boyacá
- Fenalco Bolívar
- Fenalco Norte de Santander
- Fenalco Santamarta
- Fenalco Súcre
- Fenalco Tolima



FENALCO
LA FUERZA QUE UNE

www.fenalcosolidario.com

Fuente: Informe de gestión, Corporación FENALCO solidario, 2013

Formador de Formadores



**FORMADOR DE
FORMADORES**

Contamos con el programa líder en Colombia en formación de la Responsabilidad Social y Sostenibilidad que permite generar competitividad, apertura de mercados y mejoramiento continuo de la empresa y entidad.

Portafolio de capacitación:

- Capacitaciones mensuales en temas de Responsabilidad Social, en Medellín y Bogotá. 22 Horas al año.
- Talleres especializados en generación de Informes y Balances en Responsabilidad Social, Taller de Código de Buen Gobierno, Ética y Anticorrupción.
- Inducciones para los líderes de las organizaciones reconocidas con el Certificado en Responsabilidad Social.
- Diestro en Responsabilidad Social en alianza con Fenicia de Fenalco Antioquia.
- Portafolio de temas de capacitación para empresas, personalizadas.

www.fenalcosolidario.com

Fuente: Informe de gestión, Corporación FENALCO solidario, 2013

Talleres Especializados en Responsabilidad Social

Talleres teórico prácticos con una dinámica enfocada al conocimiento y realización de objetivos empresariales.



**FORMADOR DE
FORMADORES**



www.fenalcosolidario.com

Fuente: Informe de gestión, Corporación FENALCO solidario, 2013

Taller de Informes y Balances en Responsabilidad Social (4 horas)

Se busca brindar las herramientas a sus participantes de cómo construir y recopilar la información de sus programas de Responsabilidad Social, para plasmarlos en un informe de gestión anual.



www.fenalcosolidario.com

Fuente: Informe de gestión, Corporación FENALCO solidario, 2013

Taller de Código Buen Gobierno Corporativo, Ética y Anticorrupción (8 horas)

Brinda las herramientas para que las organizaciones plasmen su Código de Buen Gobierno y Ética, administren con transparencia sus procesos organizacionales, para responder adecuadamente a sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético y con medidas claras frente a los posibles casos de corrupción.



www.fenalcosolidario.com

Fuente: Informe de gestión, Corporación FENALCO solidario, 2013

Taller de Mercadeo Social (4 horas):

Busca brindar a las organizaciones el conocimiento básico para implementar estrategias de Mercadeo Social potencializando su marca.



www.fenalcosolidario.com

Fuente: Informe de gestión, Corporación FENALCO solidario, 2013

Logros obtenidos

- Desde su creación hemos capacitado a más de **3.440 líderes empresariales**.
- Apoyamos a que las empresas y entidades cumplan con sus objetivos de mejoramiento continuo en Responsabilidad Social.
- Contamos con un nivel de calificación excelente en un 89% de sus asistentes.



www.fenalcosolidario.com

Fuente: Informe de gestión, Corporación FENALCO solidario, 2013

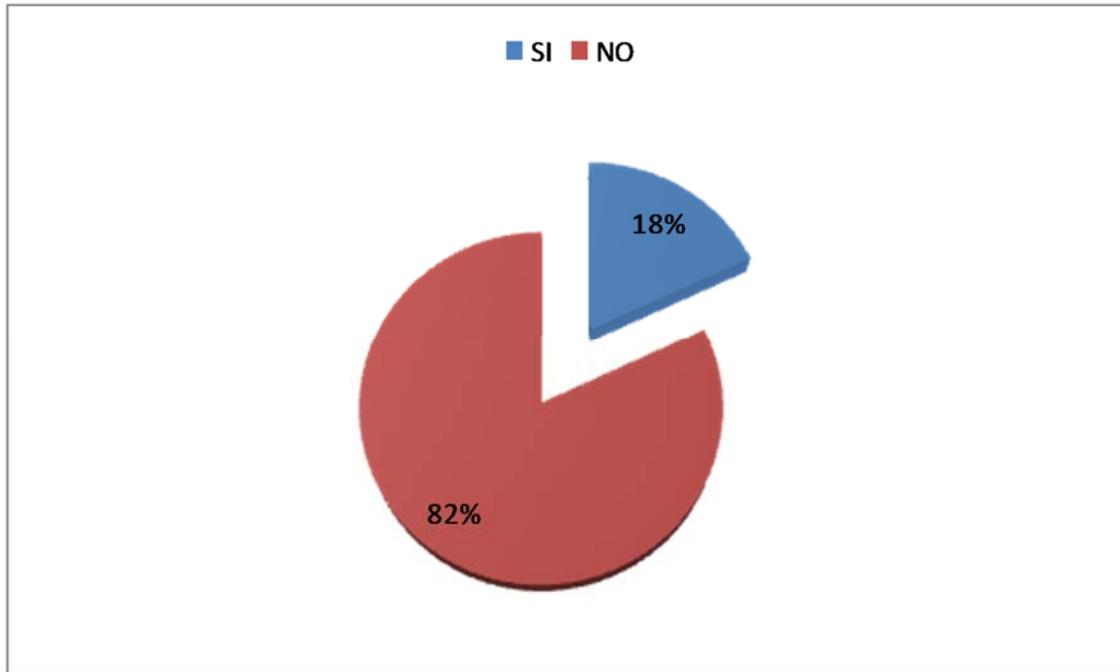
Como se pudo observar en los apartes de la presentación corporativa de FENALCO Solidario (2013), la corporación posee gran reputación y reconocimiento a nivel nacional e internacional, es por esto que se convierte en el competidor numero uno para cualquier empresa que pretenda entrar al negocio de consultoría en temas relacionados a RSE, siendo a su vez un ejemplo a seguir en cuanto a sus prácticas y metodologías de trabajo, las cuales han sido usadas por más de 500 empresas a nivel nacional (informe de gestión Corporación Fenalco Solidario, 2013)

6.2 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO ESTADISTICO PARA ESTUDIO DE MERCADO

A continuación se presentaran los resultados de la aplicación del instrumento estadístico, no sin antes mencionar que aunque se había definido un tamaño muestral de 32 elementos, por el interés demostrado por otras personas al momento de aplicar la encuesta se han obtenido un total de 61 encuestas aplicadas, lo cual es una muestra del gran interés que despierta el tema en el público en general.

OBJETIVO: La siguiente encuesta tiene como fin recolectar datos sobre las prácticas y conocimiento de las empresas en cuanto al concepto de responsabilidad social empresarial, además de evaluar la posible intención de pago con respecto a la prestación de un servicio de asesoría en proyectos de responsabilidad social empresarial, todo esto con el fin de apoyar la realización del proyecto de grado de estudiantes de la Universidad Tecnológica de Pereira.

1. ¿Conoce el concepto de responsabilidad social empresarial?



Gráfica 6 Conocimiento previo del concepto de RSE

En el anterior gráfico se puede observar que de los 61 encuestados el 80% no tienen conocimiento previo acerca del concepto de RSE, lo cual es un punto fundamental a tener en cuenta, ya que del conocimiento en la mayoría de ocasiones depende la intención de realizar proyectos, por lo cual se debe tener muy presente la necesidad de difusión y socialización del concepto, la cual será evaluada en pertinencia en la pregunta número 10 a la que se transfieren los usuarios que han dado una respuesta negativa en cuanto al conocimiento previo.

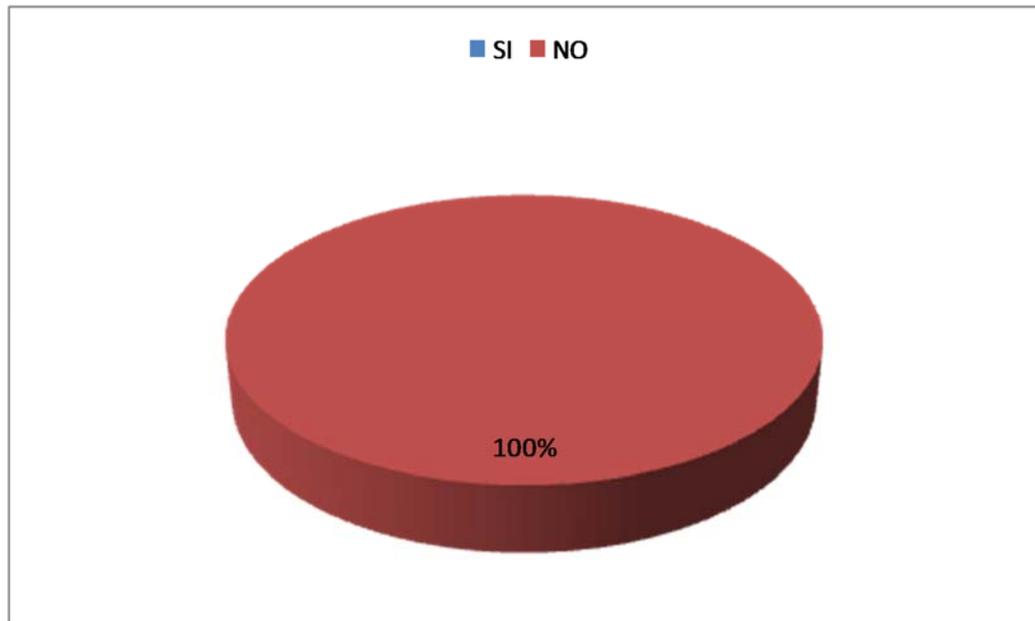
2. ¿De qué forma conoció el concepto de responsabilidad social empresarial?



Grafica 7 Forma como han conocido el concepto de RSE

A la pregunta sobre la forma de apropiación del concepto de RSE, el 100% de las personas ha afirmado adquirir el conocimiento mediante capacitaciones, lo cual es un indicador de la pertinencia de los programas de capacitación en el tema, ya que ninguno de los encuestados afirmó haber conocido el concepto mediante lecturas u otros medios de comunicación, así mismo ninguno afirmó que dentro de su empresa exista algún departamento dedicado a los proyectos o a la socialización del concepto de RSE, lo cual puede ser en parte explicado debido al tamaño y el número de personas de las empresas encuestadas lo que a su vez representa una oportunidad de penetración del producto ofrecido, ya que se puede ofrecer los beneficios de tener profesionales dedicados al planteamiento y puesta en marcha de los proyectos de inversión, sin tener que incurrir en los costos fijos de incremento de personal que se asumirían al tener un nuevo departamento dentro de la organización, además permite que las empresas se dediquen a su actividad misional.

3. ¿Tiene la empresa actualmente en ejecución algún proyecto de responsabilidad social empresarial?



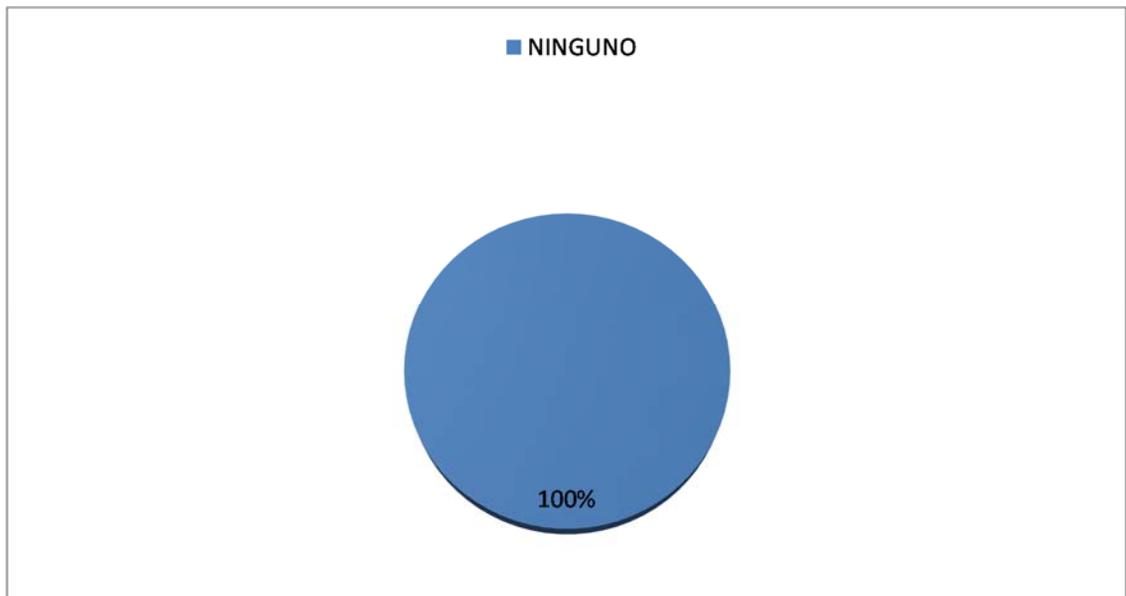
Grafica 8 Proyectos en RSE vigentes a la fecha

Como resultado a esta pregunta se obtuvo que el 100% de los encuestados no posee en este momento ningún proyecto de responsabilidad social empresarial en ejecución, lo cual es una gran oportunidad para la empresa que pretende iniciarse como resultado de la presente investigación, ya que en la pregunta numero 6 se evidencian las razones por las cuales estas empresas no poseen un proyecto en RSE al momento de realizar la encuesta.

Se debe aclarar que debido a la situación de un 100% de empresas que no tienen un proyecto de RSE en ejecución, las preguntas 4 y 5 no fueron diligenciadas por ninguno de los participantes.

4. ¿En cuál de los siguientes ámbitos se encuentra su programa de responsabilidad social empresarial?

Comunidad, protección ambiental, inclusión laboral, educación, otro



Grafica 9 En cual de los siguientes ámbitos se encuentra su programa de Responsabilidad Social Empresarial

Debido a que en la pregunta numero 3 el 100% de los encuestados afirmaron no tener en ejecución ningún proyecto de Responsabilidad Social Empresarial, a la pregunta sobre en cual de los ámbitos se encuentra el proyecto de responsabilidad social empresarial, el 100% de los encuestados no diligencio esta pregunta.

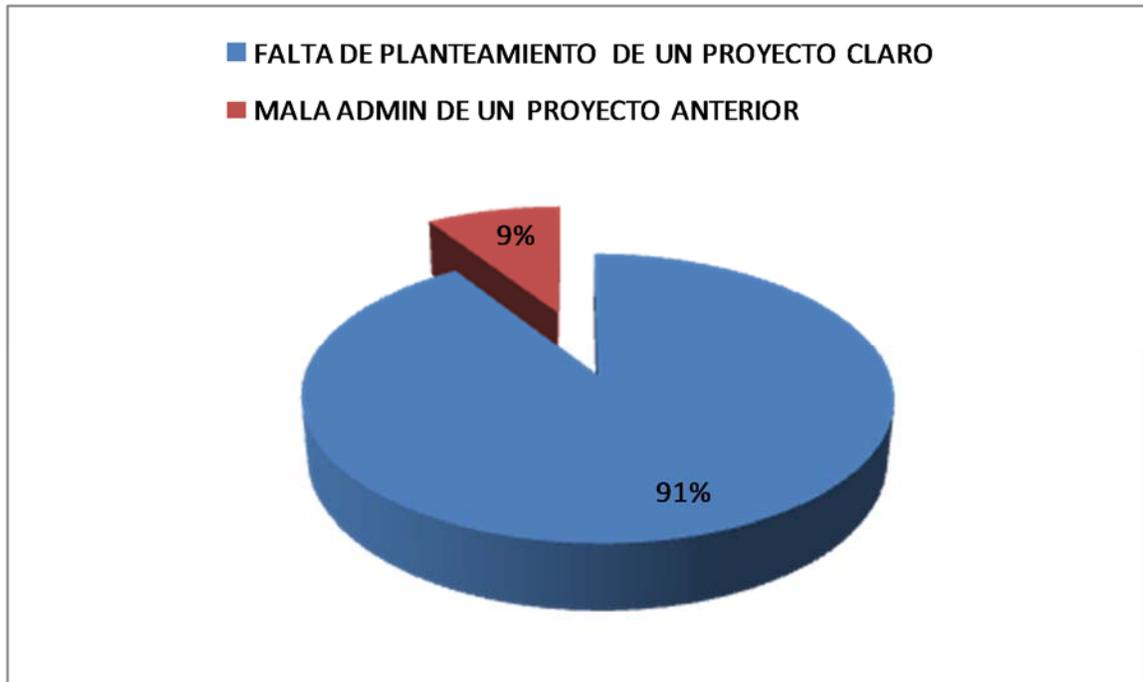
5. ¿Aproximadamente cual es la inversión que realiza la empresa en proyectos de Responsabilidad social empresarial?



Grafica 10 Monto de las inversiones en proyectos de RSE

Debido a los resultados de las preguntas 3 y 4 a las cuales el 100% de los encuestados afirman no tener proyectos de Responsabilidad Social Empresarial en ejecución en ninguno de los ámbitos sugeridos, a la pregunta sobre el monto de las inversiones en proyectos el 100% de los encuestados ha afirmado no realizar al momento de la encuesta ninguna inversión en proyectos de Responsabilidad Social

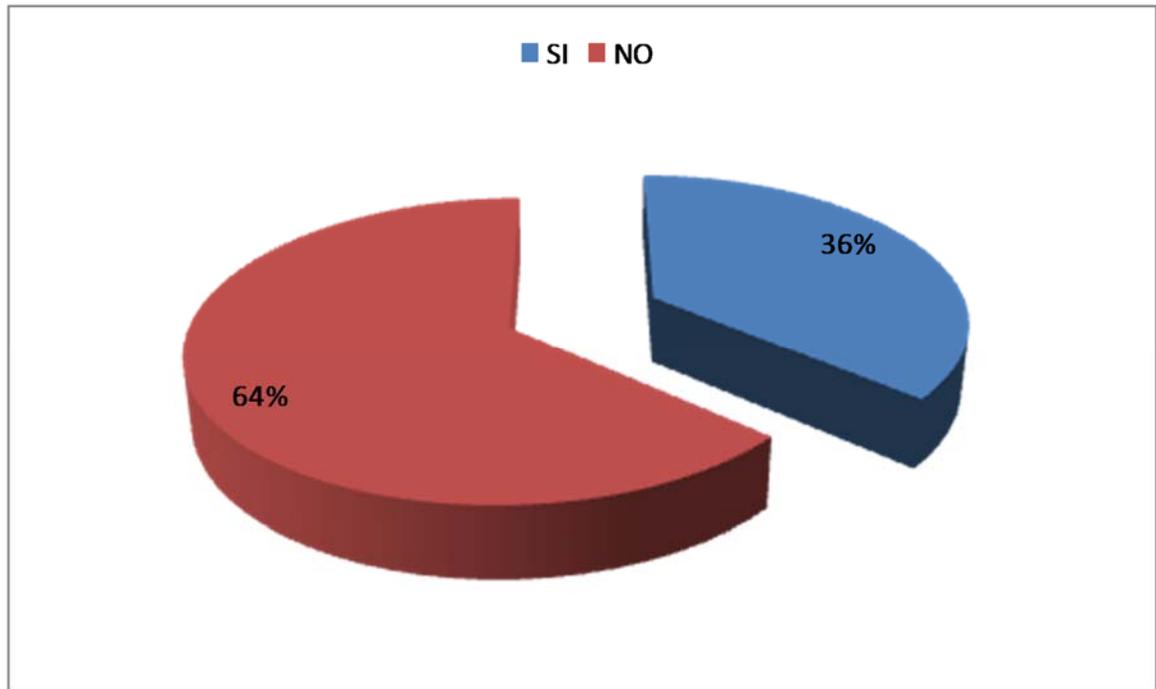
6. ¿Cuál es la razón para no implementar proyectos de responsabilidad social empresarial?



Grafica 11 Razones para no implementar proyectos de RSE

Como resultado de la pregunta numero 4 se ha evidenciado que el 100% de las empresas no tienen proyectos en RSE aplicados al momento de la encuesta, al indagar las razones por las que no se tienen proyectos aplicados, la encuesta ha arrojado que el 91% de las empresas carecen de un planteamiento claro de algún proyecto de inversión, lo cual es altamente positivo para la idea de negocio planteada, ya que demuestra una alta oportunidad y posibilidad de generación de condiciones para la prestación del servicio propuesto.

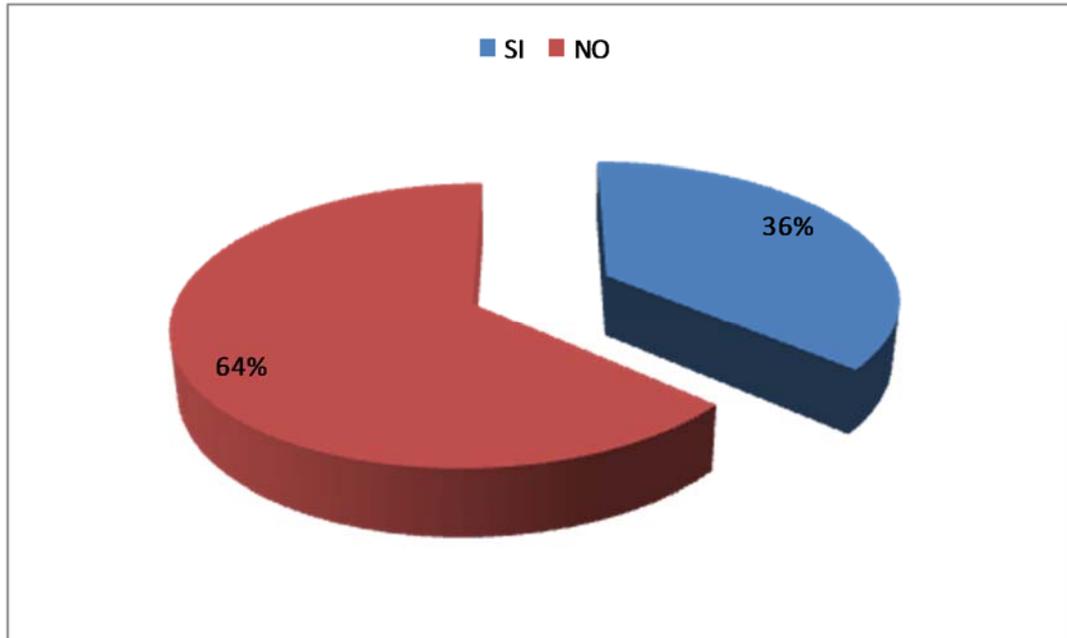
7. ¿Conoce usted los beneficios tributarios que se obtienen por la ejecución en las empresas de proyectos de Responsabilidad social empresarial?



Gráfica 12 Conocimiento de los beneficios tributarios por la aplicación de proyectos de RSE

Ante la pregunta sobre el conocimiento de los beneficios que se obtienen en la parte tributaria al realizar o invertir en proyectos de RSE el 64% de los encuestados han afirmado no tener conocimiento de los mismos, lo cual puede ser una de las razones por las cuales no se han preocupado por implementar algún proyecto aunque por otra parte esta situación puede ser explotada a la hora de plantear los beneficios y las propuestas para la prestación del servicio planteado.

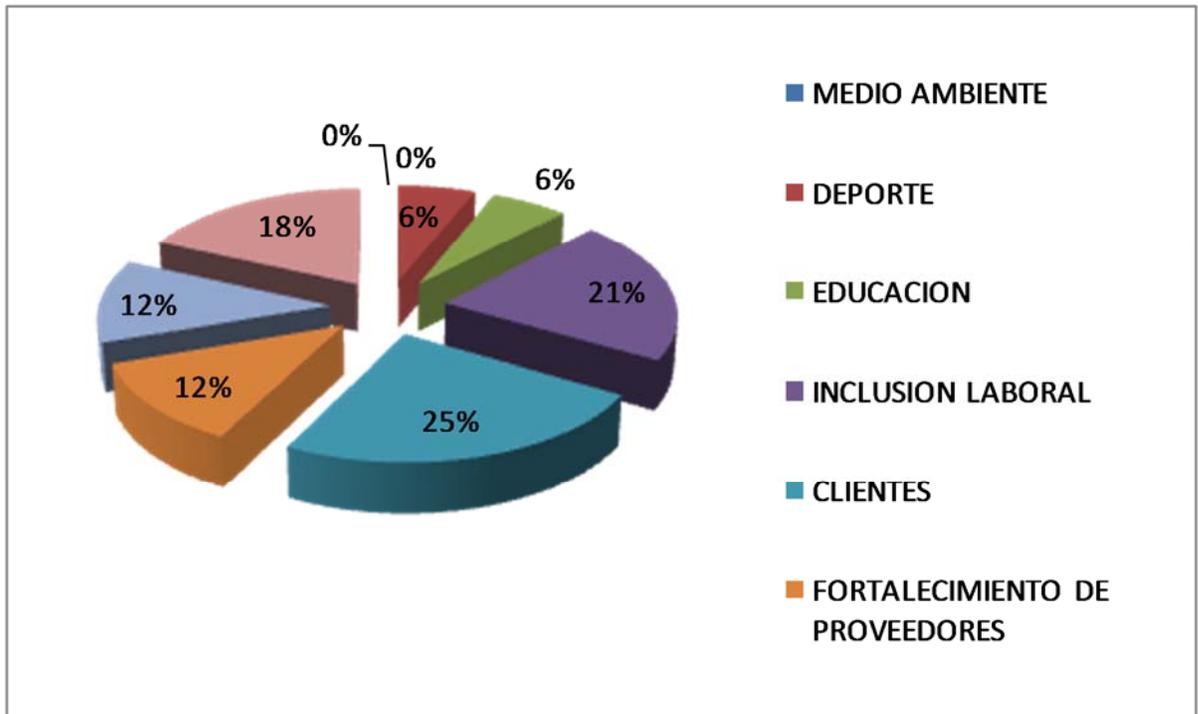
8. ¿Conoce usted los beneficios para la imagen de su empresa que se obtienen por la ejecución de proyectos de Responsabilidad?



Gráfica 13 Conocimiento de los beneficios de imagen que se obtienen al aplicar proyectos de RSE

El resultado a esta pregunta es igual al de la pregunta anterior, y permite evidenciar que las personas que no reconocen los beneficios tributarios de implementación de proyectos de RSE tampoco reconocen estos proyectos como generadores de beneficios en la imagen de las empresas o empresarios, lo cual debe ser observado a la hora de plantear alguna propuesta para la prestación del servicio, la cual en principio se cree debe ser de sensibilización y conocimiento del concepto y sus beneficios.

9. ¿De las siguientes posibilidades de proyectos en Responsabilidad social empresarial en cual prefería invertir?

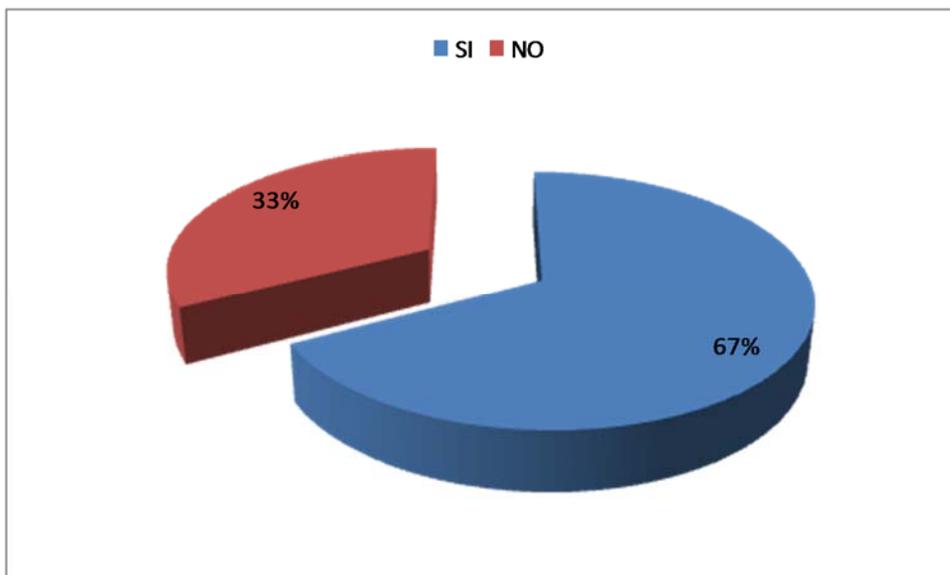


Grafica 14 Preferencia de inversión según tipo de proyecto

El anterior gráfico permite observar una preferencia demasiado importante a la hora de plantear algún proyecto de responsabilidad social empresarial, además de brindar elementos a los emprendedores para conocer los temas que generan un mayor interés entre los encuestados.

Los clientes y la inclusión laboral son las categorías que más presentan preferencia, lo cual es bastante dicente del sector servicios, ya que el aspecto medio ambiente no ha tenido preferencia para ninguno de los encuestados, lo cual se puede explicar por la no producción de algún bien, lo que hace que los prestadores de servicios no tengan muy claro su papel dentro de la contaminación al ambiente.

10. ¿Le interesaría conocer más acerca del concepto de responsabilidad social empresarial?



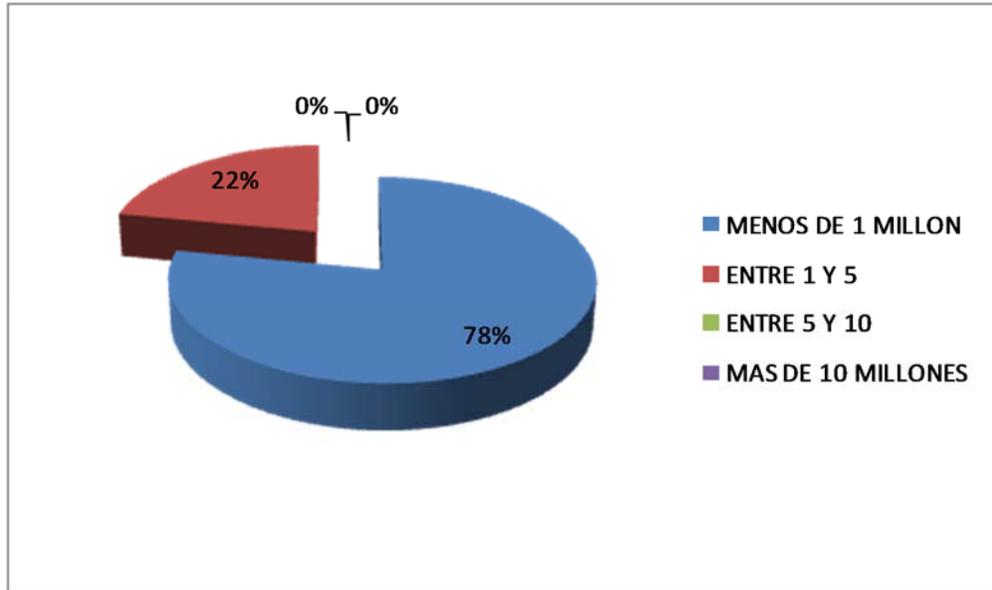
Grafica 15 intención de conocer más acerca de RSE

Como se mencionó en la pregunta número 1, el resultado de la anterior pregunta, evidenciado en la gráfica es uno de los pilares para poder evaluar la factibilidad o no factibilidad del presente proyecto de negocio.

A la pregunta sobre la intención de los encuestados de conocer más acerca del concepto de responsabilidad social empresarial, se han obtenido los siguientes resultados.

1. El 33% de los encuestados afirman no tener intención de conocer más a fondo el concepto de RSE, lo cual es negativo para el presente proyecto, ya que sería eventualmente mucho más dificultoso abordar estos clientes a la hora de ofrecer el servicio de consultoría, además es un dato a tener en cuenta a la hora de evaluar el porcentaje de clientes potenciales o de interés generado por el tema en mención, lo cual es un dato a tener en cuenta.
2. El 67% de los encuestados han afirmado tener disposición para realizar un aprendizaje más a fondo sobre el tema de RSE, lo cual es bastante positivo para el proyecto a iniciar, ya que muestra un porcentaje significativo de clientes potenciales a los cuales pudiera ofrecerse diferentes tipos de servicios como capacitación o actividades de aprendizaje diversas para lograr a mediano plazo la implementación de proyectos de inversión.

11. Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en un proyecto de responsabilidad social empresarial.



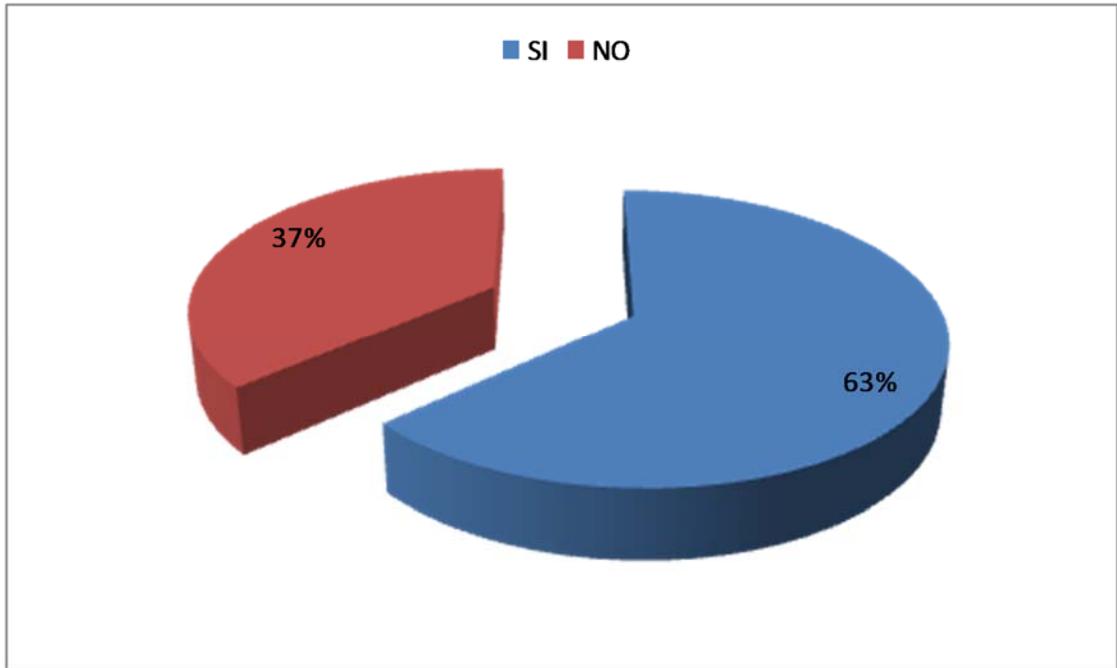
Grafica 16 Cantidad de dinero que estarían dispuestos a invertir

Después de haber evaluado la pertinencia del presente proyecto en la pregunta anterior y haber obtenido una respuesta positiva en más del 50% de los encuestados en cuanto a la disposición para ahondar en el aprendizaje del concepto de responsabilidad social empresarial, el anterior gráfico es bastante importante a la hora de consolidar alguna propuesta o modelo de desarrollo del negocio.

Es indudable y debe tenerse en cuenta que por la naturaleza de la población que se encuesta, las inversiones en temas de RSE no serán tan significativas como pueden hacerse en la empresa grande, pero esta es una de las razones que da pie a la prestación del servicio de consultoría en proyectos de RSE, ya que como se menciona anteriormente las empresas pequeñas no poseen ni la infraestructura ni el capital para contratar directamente profesionales de planta que se ocupen de esta labor. El 78% de los encuestados afirma estar hipotéticamente dispuesto a invertir menos de un millón de pesos en proyectos de RSE, lo cual es un punto a tener en cuenta a la hora de fijar un portafolio y unos precios promedio para la prestación del servicio.

Por otra parte el 22% restante afirma estar dispuesto a invertir entre 1 y 5 millones en proyectos de RSE, lo cual puede explicarse también desde el desconocimiento de los beneficios tributarios y de imagen que se evidencio en anteriores preguntas.

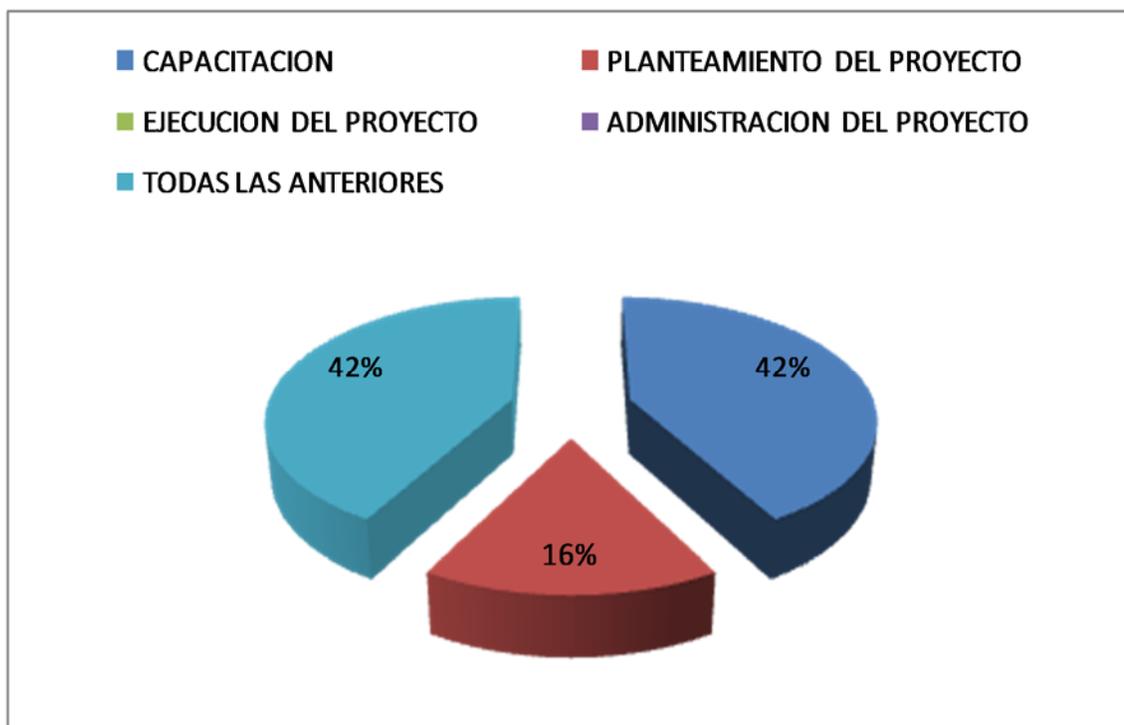
12. Si le ofrecieran el servicio de asesoría para plantear y ejecutar proyectos de Responsabilidad social empresarial ¿Pagaría por este servicio?



Grafica 17 Intención de pago por el servicio

A la pregunta sobre la intención de pago de asesorías en planteamiento y ejecución de proyectos de RSE el 63% de los encuestados han afirmado tener una percepción positiva acerca de la posibilidad de pagar por el servicio lo cual es bastante positivo a la hora de evaluar la factibilidad del presente proyecto, se debe tener en cuenta el resultado de la anterior pregunta a la hora de diseñar alguna propuesta de negocio.

13. ¿Cuáles de las siguientes opciones cree que debería incluir el servicio?



Gráfica 18 Opciones que debería incluir el servicio

Después de evaluar la pertinencia, e intención de pago y obtener en su mayoría respuestas positivas, se ha evaluado la percepción acerca de los requerimientos en cuanto a los contenidos del servicio prestado, y se ha obtenido que el 42% de las respuestas se han orientado hacia las necesidades de capacitación, lo cual es una muestra de lo que se ha obtenido en la encuesta, y configura un escenario bastante positivo para el negocio que se pretende iniciar.

Por otra parte el 42% consideran que la asesoría debe prestarse de manera integral, lo cual es también un aspecto bastante positivo para las posibilidades del nascente proyecto de negocio, un 16% afirman que debe realizarse solamente el planteamiento del proyecto.

6.2.1 Resumen de resultados de aplicación del instrumento estadístico

Después de aplicar el instrumento estadístico (Anexo C), se ha observado que en principio el 80% de los encuestados no tienen conocimiento del concepto de responsabilidad social empresarial, pero a su vez de este 80% de encuestados que equivalen a 49 elementos de la muestra el 67% se muestran dispuestos a conocer más acerca del concepto, lo cual es un indicador importante para el desarrollo de la idea de negocio.

Por otra parte se evidencia que el 78% de los encuestados estarían dispuestos a invertir menos de 1 millón de pesos en RSE, mientras que el 22% restante estaría dispuesto a invertir entre 1 y 5 millones de pesos, lo cual debe tenerse en cuenta a la hora de fijar algún precio para la prestación del servicio, además se debe tener en cuenta que el 42% de los encuestados afirmaron que la capacitación debe ser uno de los primeros servicios que se deben ofrecer en cuanto a RSE.

Además de lo anterior uno de los puntos a tener en cuenta es el 33% de encuestados que afirman no tener intenciones de conocer acerca del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual puede ser entendible, debido a la naturaleza de las empresas encuestadas y sus propietarios, y es por esto que es importante evaluar las posibilidades de realización de conferencias introductorias gratuitas al concepto de Responsabilidad Social en las empresas, sin importar su tamaño o tipo de actividad económica, tal como lo afirma la comisión europea en su proyecto denominado *“CSR and Competitiveness European SMEs Good practice”* en el cual se afirma que *“Aunque la RSE suele ser analizada en el contexto de las grandes empresas, es también una herramienta estratégica para aumentar la competitividad de las Pymes. Sin embargo, su impacto no suele poder expresarse en datos concretos y no suele manifestarse en el corto plazo.”*⁶² Por lo cual se sugiere realizar acciones que no conlleven en principio grandes gastos en cuanto a lo económico, que es quizá uno de los paradigmas que tienen las pymes a la hora de hablar de responsabilidad social, sino realizar acciones que permitan mejoras significativas en cuanto a posición en el mercado, condiciones laborales, etc, aun cuando no se realicen grandes inversiones de capital.

Es importante mencionar que se debe realizar el abordaje de los clientes en dos fases, ya que como se evidencio en los anteriores párrafos las necesidades de los clientes en una fase inicial se identifican como necesidades de capacitación y apropiación del concepto de RSE (Fase 1) para después poder tener un mayor número de clientes potenciales en cuanto a la implementación de proyectos de inversión en RSE (Fase 2)

⁶² Comisión Europea, Dirección General de Empresa e Industria, *CSR and Competitiveness European SMEs Good practice*, 2007

Por último, se debe tener en cuenta que el 63% de los encuestados han afirmado tener intención de pago por la prestación del servicio de consultoría, lo cual es bastante positivo para la idea de negocio, ya que refleja la percepción de los posibles clientes acerca del servicio a ofrecer.

En conclusión, y después de haber analizado las diferentes respuestas de las empresas encuestadas, se puede observar un alto porcentaje de percepción positiva acerca de la posibilidad de pagar por el servicio de asesoría en proyectos de responsabilidad social empresarial, pero es claro que estas asesorías deben basarse en la capacitación y socialización del concepto en primera medida, ya que de esta manera se pueden dar a conocer a los empresarios los beneficios tanto tributarios como en temas de competitividad de las organizaciones además de los beneficios sociales que conllevan proyectos de este tipo, además sin dejar de lado las necesidades de socialización del concepto, ya que de esto depende el crecimiento en cuanto a los clientes a asesorar en el futuro, ya que de la correcta asesoría, pueden generarse experiencias exitosas que legitimen la importancia ya implícita en el concepto, llevándolo a la práctica y mostrando resultados concretos que pueden resultar más atractivos a los empresarios que aun no están convencidos de querer conocer más acerca del concepto.

6.2.2 Definición de Precio para la prestación del servicio.

Después de analizar los resultados de la aplicación del instrumento, identificar la intención de pago positiva por parte de los encuestados (63% han afirmado que estarían dispuestos a pagar por el servicio) y que el 78% de los encuestados estarían dispuestos a invertir menos de 1 millón de pesos en RSE para sus empresas y teniendo en cuenta lo observado que según el análisis de los resultados del instrumento la mayoría de los encuestados no tienen conocimiento acerca del concepto de RSE (80%) y teniendo en cuenta que el (42%) de los mismos afirmaron que la capacitación debe ser uno de los aspectos más importantes a abordar, se ha definido partiendo de información secundaria que se obtuvo para fines netamente académicos y que se puede observar en el Anexo B (Página 168) en la cual se ha obtenido un promedio de precio por hora de \$24.464 se ha establecido a su vez como duración para la fase 1 o fase exploratoria un promedio de 18 horas de consultoría y la fase 2 o fase de implementación un promedio de 200 horas de consultoría por proyecto, teniendo en cuenta las limitantes de posibilidades de inversión de los clientes potenciales.

Se ha establecido un precio de venta teniendo en cuenta tres aspectos o variables relevantes a la hora de fijar un precio para la prestación del servicio:

1. Competencia
2. Intención de pago de los clientes

3. Margen esperado de ganancia

“Dadas las 3 Cs (consumidor, costo y competidores) la compañía está preparada para fijar precios”⁶³

Se debe indicar que como política de la empresa a crear, el precio de sus servicios aumentara un 10 % por año, teniendo en cuenta el IPC promedio de 2014 (3,66%)⁶⁴, por lo cual se llega a un 5% de aumento, además de un ajuste del 2% al precio por los gastos de transporte (ajuste a precio de la gasolina) en los que se incurre al realizar las visitas a las diferentes empresas y a futuro a los proyectos que se tengan en ejecución, además de un 3% de aumento debido a la especialización que se requiere para poder realizar asesorías en un tema que como se demostró en el instrumento estadístico (encuesta) aún no se ha socializado de manera global en el entorno empresarial a abordar. Además se aclara que aun con el aumento del 10% en el precio de venta, se cumple con lo expresado por los encuestados, que en su mayoría estarían dispuestos a invertir menos de 1 millón de pesos en proyectos de responsabilidad social empresarial, haciendo claridad que se presume que después de tener un conocimiento de los beneficios tanto económicos como tributarios para las empresas, los empresarios tendrán intención de invertir mayor cantidad de recursos.

A continuación se dará una breve presentación de las 2 fases propuestas para la prestación del servicio y su precio propuesto para la prestación del servicio:

Fase 1. Fase exploratoria y de apertura de mercado por medio de capacitaciones (18 horas definidas por capacitación)

Debido al desconocimiento latente (80% de los encuestados afirman no conocer el concepto) y observado en las respuestas a la pregunta sobre conocimiento previo del concepto, se ha definido realizar una primera fase dentro del abordaje comercial de la empresa a iniciar, en la cual se realicen capacitaciones sobre el tema de RSE, con un costo inferior a 1 millón de pesos (el 78% de los encuestados afirmaron estar dispuestos a invertir esta cantidad) por empresa o por persona natural, mediante las cuales se profundice en los beneficios tanto tributarios como de imagen e intangibles (64% de los encuestados afirman no conocer estos beneficios) que se obtienen al implementar programas de RSE. Teniendo en cuenta el precio por hora definido (\$24.464) y la duración en horas del proceso (18 h) el precio propuesto por capacitación es de \$440.357, teniendo en cuenta la limitante de costo expresada en el análisis del instrumento estadístico.

⁶³ Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia, 2001

⁶⁴ www.banrep.gov.co/es/ipc, (online), Consultado 22/01/2014

Fase 2. Fase de implementación de proyectos y presentación de portafolio completo. (200 horas aproximadas definidas por proyecto)

Una vez realizadas las actividades de la fase 1, y con un conocimiento más claro del concepto por parte de los asistentes a las mismas, se puede proceder a la implementación del servicio de consultoría en planteamiento y puesta en marcha de proyectos en RSE, sin desconocer que dentro de la fase 1 se tiene la preparación y las herramientas para proceder con estudios o implementación según se requiera pero no siendo en esta fase el objetivo primordial de la organización. En esta fase se abordara el segmento de la mediana empresa, ya que al sus utilidades ser mayores se permiten inversiones más significativas en cuanto a los servicios ofertados por la empresa a crear. El precio propuesto para esta fase de implementación de proyectos es de \$ 4.892.857 teniendo en cuenta el resultado del análisis del instrumento estadístico en el cual se pudo observar que el 22% de los encuestados (pregunta 11) afirmaron tener intención de invertir entre 1 y 5 millones de pesos en proyectos de RSE.

Por otra parte se debe aclarar que la fase 1 deberá continuar en los futuros años en los cuales la empresa a crear continúe en operación, pues dependiendo de las capacitaciones y la socialización del concepto de RSE se pueden abrir nuevas oportunidades de negocio o de alianzas con otro tipo de instituciones públicas o privadas que estén interesadas en el tema.

6.3 ESTRATEGIA DE MERCADO

“La formulación de estrategias debe evaluarse en términos de : 1) oportunidades y amenazas externas, 2) fortalezas y debilidades internas, 3) la probabilidad de que las estrategias ayuden a la organización a cumplir con su misión y metas.”⁶⁵

Por lo anterior, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento estadístico (página 71), se ha decidido tomar como estrategia la penetración de mercado, teniendo en cuenta el desconocimiento que han manifestado los encuestados sobre el concepto de RSE, teniendo como estrategia competitiva la diferenciación enfocada, la cual implica que *“ la empresa compite en un nicho específico de modo que satisface las necesidades únicas de ciertos clientes o de un mercado geográfico específico”⁶⁶* mediante esta estrategia se pretende crear una imagen única de los servicios de la empresa, atendiendo esas necesidades específicas expresadas por los posibles clientes (capacitación y planteamiento de los proyectos, página 82)

⁶⁵ Hellriegel, Jackson, Slocum, Administración: un enfoque basado en competencias, 2010

⁶⁶ Idem

El mayor riesgo que se identifica en esta estrategia es la susceptibilidad al cambio de las percepciones de los consumidores del nicho de mercado escogido, aunque en el caso en cuestión, debido al desconocimiento que se ha evidenciado, es un mercado que aún debe ser capacitado en una fase inicial, lo cual beneficia a la empresa a crear.

A continuación se presenta un gráfico ilustrativo que permitirá aclarar de una mejor forma la estrategia competitiva a utilizar:

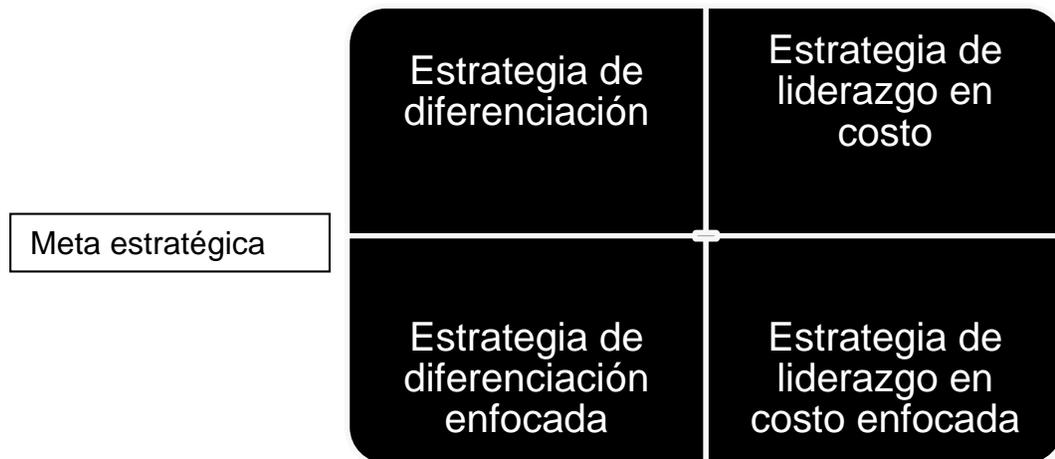


FIGURA 13 Tipos de estrategia competitiva según Hellriegel , Jackson y Slocum

Fuente: Elaboración propia basados en, Hellriegel, Jackson, Slocum, (2010)

En la anterior figura se puede observar que la estrategia escogida, es direccionada a un mercado más singular y no tan amplio, como lo son las empresas de servicios de categoría pequeña empresa de la ciudad de Pereira, enfocándose en la resolución de situaciones puntuales y el planteamiento de proyectos de inversión para impactos a corto y mediano plazo.

Continuando con esta estrategia y para establecer acciones más específicas, se utilizara como referencia la siguiente tabla de estrategias de marketing de servicios (Tabla 8), de la cual se ha escogido actuar con base a las estrategias para marketing de un servicio altamente intangible, ya que el servicio de consultoría es un servicio de transferencia de conocimiento el cual satisface la necesidad de solución de un problema específico (Página 41, marco teórico)

Tabla 9 Estrategias de marketing de servicios

CUADRO 3 - ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SERVICIOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS	
Intangibilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensifique los tangibles 2. Use mas recursos personales que impersonales 3. Estimule la comunicación 4. Desarrolle una fuerte imagen organizacional 5. Utilice la contabilidad para ayudar a determinar los precios 6. Comprométase en comunicaciones posteriores a la compra
Inseparabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. De énfasis a la selección y capacitación del personal que tiene contacto con los clientes 2. Organice los consumidores 3. Utilice múltiples locales
Heterogeneidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Industrialice el servicio o 2. Personalice el servicio (según el caso)
Caducidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilice estrategias para dominar la demanda fluctuante 2. Realice ajustes simultáneos en la demanda y en la capacidad para conseguir una aproximación entre los dos.
Propiedad	Destacar ventajas por no existir la propiedad (por ej., los sistemas de pago)

Fuente: Mello Moyano Carlos, Instituto de Marketing De Uruguay (IMUR), 2002

Después de observar las 6 sub categorías de estrategias de marketing de servicios en la categoría intangibles en la anterior tabla y teniendo en cuenta el documento de la Universidad Javeriana “ Mercadeo de servicios profesionales”⁶⁷(1999) se han definido las siguientes acciones a realizar como estrategia de mercado, las cuales se dividen en 4 etapas, que responden a la necesidad de: penetrar el mercado, abordar los clientes interesados, establecer relaciones duraderas y por ultimo retroalimentar el sistema, las acciones se presentan a continuación:

1. Estrategias de penetración del mercado:

Se llevaran a cabo las siguientes actividades de promoción y educación:

- Publicidad: para posicionar la marca, generar recordación y expandir el conocimiento acerca del servicio y sus beneficios, se utilizará publicidad impresa y se definirá un portafolio o catalogo sencillo en donde se

⁶⁷ Universidad Javeriana (en línea), http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos_contab/vol1_n_9/vol1_9_3.pdf , consultado en diciembre de 2014

evidencien los servicios que se ofrecen y el valor por hora de cada uno de ellos, por lo cual se ha decidido establecer dos formas de interacción mediante publicidad impresa con los clientes, las cuales son:

1. 6.000 Volantes informativos en el primer año cuyo precio es de (\$ 50.000 por 1000 volantes)
2. 500 Carpetas Portafolio de servicios con un costo de \$ 300.000

Se debe aclarar que la información fue obtenida de la empresa Ofimax centro gráfico (<http://www.ofimax.org/litografia.html>)

A continuación se presenta el diseño sugerido para los volantes informativos a usarse para incentivar a los clientes a asistir a las charlas de introducción al concepto y a la prestación del servicio de asesoría en proyectos de Responsabilidad Social Empresarial en la ciudad de Pereira.



Fuente: Elaboración de los autores.

- Eventos y experiencias: Se ofrecerán charlas gratuitas para dar a conocer el concepto de responsabilidad social y despertar el interés de los clientes potenciales.
- Marketing Virtual: se realizaran campañas de publicidad virtual mediante acciones en redes sociales y canales electrónicos de comunicación.

2. Recursos personales e impersonales:

Después de captar los primeros clientes interesados, se establecerán estrategias de abordaje diferentes para cada cliente

Se identificarán los clientes más representativos según los siguientes criterios:

- Volumen de honorarios generados
- Crecimiento potencial esperado del cliente

Para establecer con los mismos canales de comunicación mas cercanos y personalizados.

Según el precio establecido para el servicio (\$24.464), definido en la página 92 del presente capítulo, el cual se definió teniendo en cuenta los resultados del instrumento estadístico aplicado, se puede concluir que se ofrecerá un precio competitivo en el mercado, el cual será accesible para los clientes potenciales

3. Estimular la comunicación:

Al tener un primer número de clientes atendidos, se estimulara una comunicación continua y directa mediante las siguientes acciones:

- Realizar el proceso de medición de satisfacción de una forma eficiente y veraz mediante la realización de llamadas telefónicas periódicas y visitas de seguimiento.
- Construcción de una base de datos con información de los clientes para estar en contacto permanente y establecer relaciones duraderas.

- Difusión a través de canales electrónicos y tradicionales de comunicación de las experiencias exitosas logradas por la prestación del servicio.

4. Evaluación de la percepción del cliente con respecto a la prestación del servicio

Realizar medición de la satisfacción del cliente periódicamente a través de instrumentos que permitan identificar la calidad en el servicio e implementar mejoras sugeridas, además de identificar nuevas posibilidades de inversión o recompra del servicio.

6.4 Proyección de ventas

Tabla 10 Presupuesto de ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS										
Servicio	año 1	%VAR	año 2	%VAR	año 3	%VAR	año 4	%VAR	año 5	%VAR
Capacitaciones										
Cantidad	120	0,0%	132	10,0%	145	10%	160	10%	176	-10%
Precio	\$ 440.357,1	0,0%	\$ 484.392,9	10,0%	\$ 532.832,1	10%	\$ 586.115,4	10%	\$ 642.726,9	10%
Venta Total	\$ 52.842.856,8	0,0%	\$ 63.939.856,7	21,0%	\$ 77.367.226,6	21%	\$ 93.614.344,2	21%	\$ 164.203.972,5	75%
Implementaciones										
Cantidad	0	0,0%	6	N/A	7	27%	8	14%	9	10%
Precio	\$ -	0,0%	\$ 4.892.857,1	N/A	\$ 5.382.142,9	10%	\$ 5.920.357,1	10%	\$ 6.512.393	10%
Venta Total	\$ -	0,0%	\$ 26.910.714,3	-	\$ 37.675.000,0	40%	\$ 47.362.857,1	26%	\$ 58.611.536	24%

Fuente: Construcción de los autores

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, en los cuales se pudo observar una gran cantidad de empresas interesadas (67% de los encuestados) en conocer más acerca del concepto de responsabilidad social empresarial, se han proyectado los niveles de ventas año a año expresados en la tabla superior, aclarando que como política empresarial se ha definido como objetivo de crecimiento el 10% de clientes en cuanto a las capacitaciones, ya que como se menciona en el numeral 6.3 del presente capítulo, se realizarán acciones publicitarias que se espera permitan aumentar la socialización y el interés hacia el tema de Responsabilidad Social Empresarial, además de esperarse hacia el año 2, la prestación del servicio en cuanto al planteamiento de proyectos de inversión, lo cual atendería al más de 20% de los encuestados que han afirmado estar dispuestos a invertir en proyectos de Responsabilidad Social, en cuanto a este

servicio, y por considerarse de mas dificil acceso, debido a lo que se ha observado en un 33% de encuestados que afirmaron no tener intención de conocer acerca del concepto, por esto y teniendo en cuenta que se trata de una empresa nueva, se espera por lo menos crecer en asesorar un proyecto mas en cada año posterior al año 2.

7. ESTUDIO TECNICO

7.1 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

En general se tomara como base para la prestación del servicio, la siguiente aproximación teórica de Yopez (2009) según el cual; “se aprecia la forma en la que se abordan las empresas clientes; cabe resaltar que es una actividad proactiva del consultor, en este caso el Centro de Desarrollo Empresarial - Cámara de Comercio de Cali, motiva a las empresas a reconocer necesidades específicas tales como realizar mapas de competitividad.” Y se resume en la siguiente figura



FIGURA 14 Forma de abordar las empresas clientes según Yopez (2009)

Fuente: Yopez , 2009

Se ha tenido en cuenta que debido al desconocimiento que se evidencio en los análisis de los resultados de la aplicación del instrumento estadístico (80% de los encuestados no conocen el concepto de RSE), y como se definió en la proyección de ventas, el abordaje se debe realizar en dos fases, descritas a continuación.

Para la fase inicial o de capacitación (fase 1) se pretenden realizar las siguientes actividades como prestación del servicio. Cabe recordar que cada una de las sesiones que menciona el siguiente cuadro tiene una duración de 1.5 horas y se pretende brindar en horas de la noche debido a los compromisos del público hacia el cual se ha orientado en principio esta proyección y el tamaño de estas organizaciones, el cual en su mayoría no permite tener ausentismos durante las jornadas de mañana y tarde.

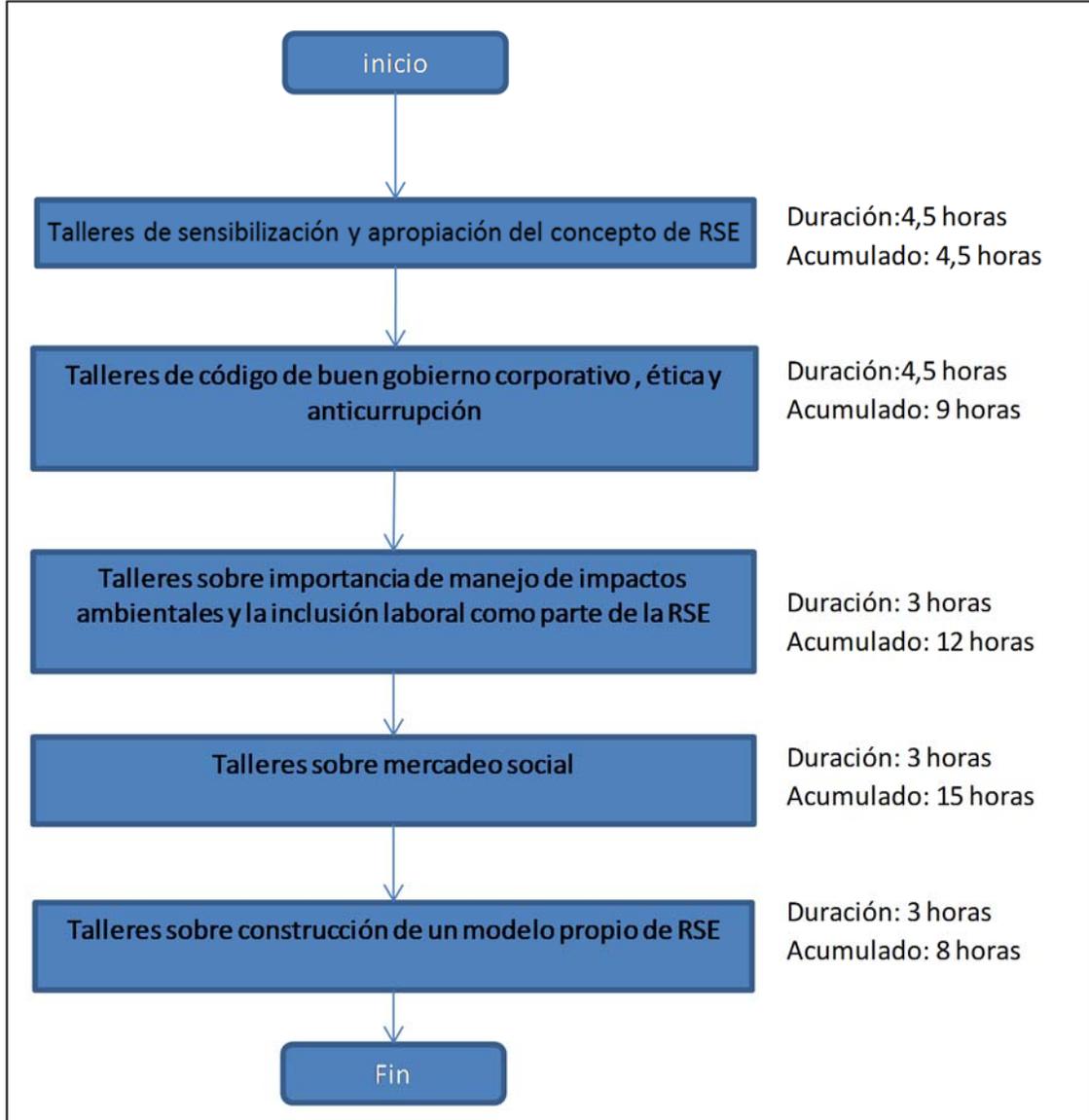


FIGURA 15 Diagrama de tiempos y procesos Fase 1 del proceso de prestación del servicio

Fuente: Construcción propia con base en Portafolio Corporación Fenalco Solidario, Pág 77

El anterior diagrama permite observar el flujo dentro del proceso de capacitación en temas relacionados con RSE, pasando desde la apropiación del concepto y llegando a la posibilidad de construcción de un modelo propio para las empresas, lo cual a su vez permite que a futuro los empresarios destinen una mayor cantidad de recursos al planteamiento y puesta en marcha de proyectos de RSE, tal como se observó en las respuestas al instrumento estadístico aplicado en el cual el 22% de los encuestados afirmó estar dispuesto a invertir entre 1 y 5 millones en

proyectos de RSE, a diferencia del 68% restante que solo estaría dispuesto a invertir menos de 1 millón.

Teniendo en cuenta la forma que se ha sugerido por YEPES LÓPEZ (2010) para abordar la responsabilidad social en las Pymes (página 41, marco teórico), y tomando como referencia el modelo de TBL (Elkington, 1997), definido como modelo de referencia en el marco conceptual del presente documento (página 42), se propone como modelo de prestación de servicio:

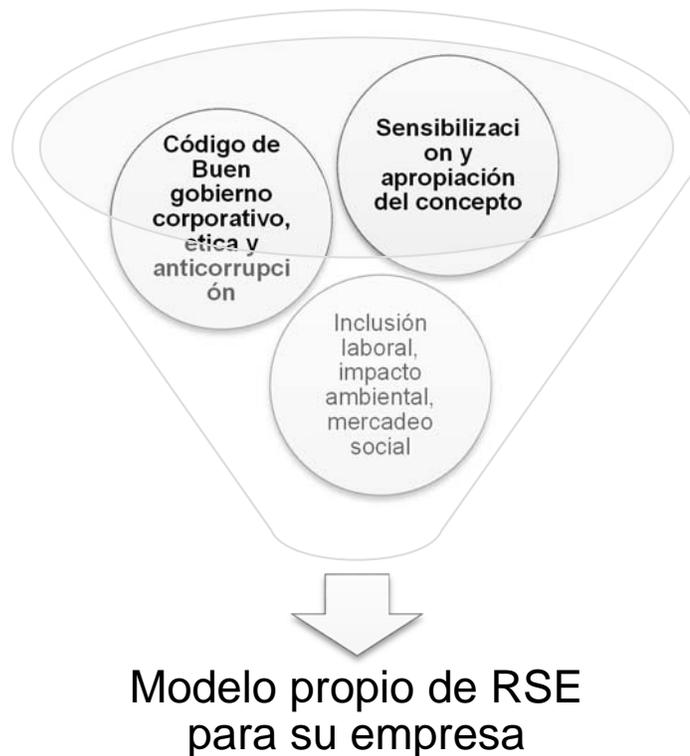


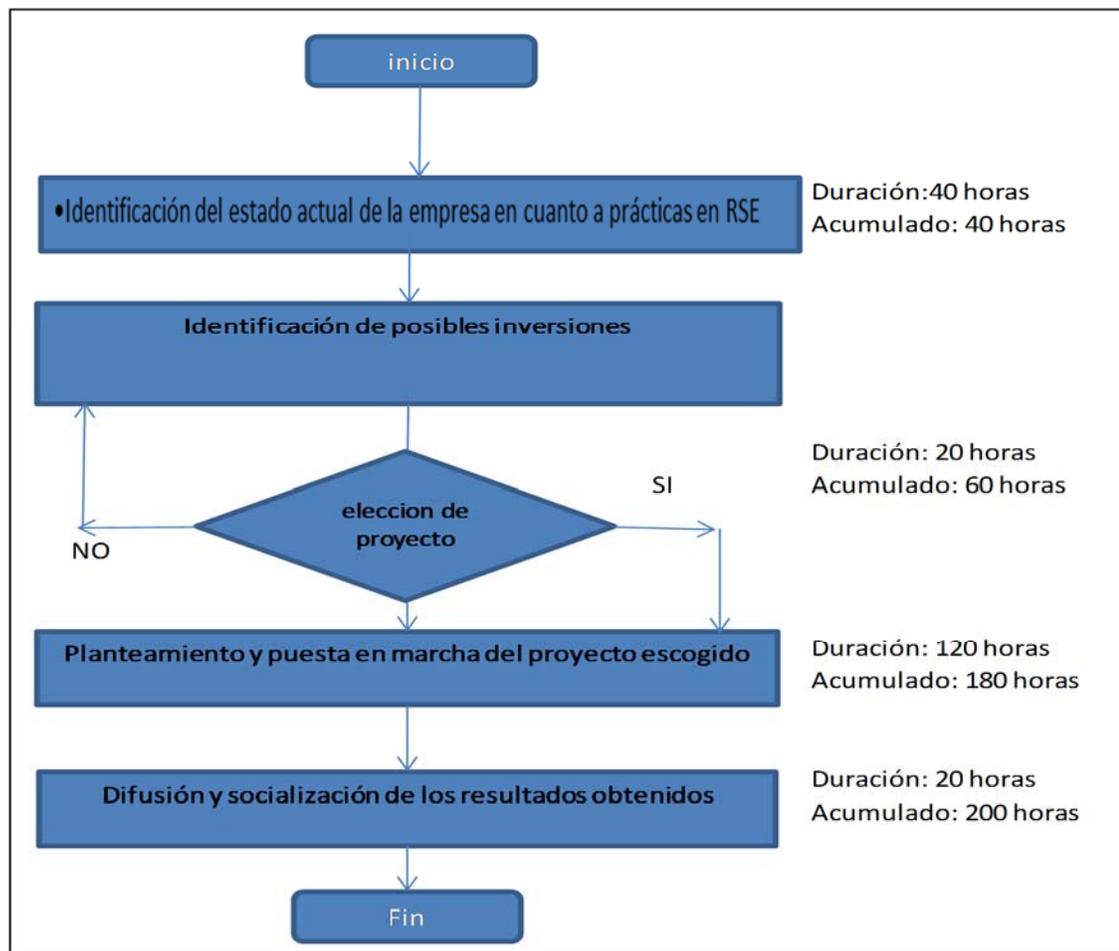
FIGURA 16 Esquema propuesto de prestación del servicio

Fuente: Elaboración propia, con base en Yepes Lopez (2010) y Elkington (1997)

Es necesario aclarar que este esquema propuesto se ha basado en la identificación de competidores (página 67 a 78 del presente documento), tomando como referencia el portafolio de servicios de la corporación FENALCO solidario, además de enfocarse también en los resultados de la pregunta 9 (página 86), en la cual los potenciales clientes han respondido acerca de las posibilidades de proyectos en las que preferirían invertir.

Es importante mencionar que para la prestación de estas capacitaciones es necesario únicamente contar con los equipos de TIC correspondientes (Computadores y video beam), así como algunas sillas y un mesa que serán tomadas en alquiler, debido a que se pretende tener el mínimo de activos fijos dentro de la organización.

Por otra parte, durante una segunda fase o fase de implementación de proyecto, teniendo en cuenta la naturaleza de los clientes, (PYMES) y su disponibilidad a invertir entre 1 y 5 millones en proyectos de RSE, y con base en (Yépez, 2009) y en (Yepes López, guía para la empresa responsable, 2010) incluidos en el marco teórico del presente documento (página 38 y 39 respectivamente) se presenta la siguiente metodología para la prestación del servicio:



Fuente: Construcción propia con base en Yépez 2009, página 95

FIGURA 17 Fase 2 implementación de proyectos en RSE

El anterior diagrama, permite tener una visualización generalizada acerca de la prestación del servicio de implementación de proyectos en RSE, el cual tendrá una duración de 200 horas de consultoría profesional.

En la primera etapa se realizara un diagnóstico, mediante el cual se lograra identificar el estado actual de la empresa en cuanto a prácticas de RSE, pasando a una etapa siguiente en la cual se procederá a identificar e individualizar las posibilidades de inversión para realizar la presentación y someter a elección las mismas para escoger el proyecto y el área a invertir, para seguir inmediatamente con el planteamiento y la puesta en marcha del mismo, siendo este el punto de mayor extensión en cuanto a tiempo y mayor importancia debido a la inversión de recursos por parte de la empresa.

Por último es importante mencionar que la última parte dentro del proceso de puesta en marcha de los proyectos de RSE es la socialización y publicación de los resultados obtenidos con las inversiones propuestas para las empresas, pero por efectos de limitantes en cuanto a la capacidad de la inversión según lo expresado en la pregunta 11 del análisis del instrumento estadístico aplicado a las Pymes del sector servicios y categorías pequeña empresa, ya que el 22% de los encuestados han afirmado tener intención de invertir entre 1 y 5 millones de pesos por proyectos de RSE, siendo este una limitante debido al precio por hora definido \$24.464 el cual no permite según la intención de pago inicial de los clientes tener intervenciones de consultoría mayores a 200 horas.

7.2 LOCALIZACIÓN

7.2.1 Macro localización

La empresa se ubicara como macro contexto en la ciudad de Pereira, Risaralda

7.2.2 Micro localización

La empresa no requiere un sitio de permanente estadía, por lo tanto se procederá a alquilar algún salón en el centro de la ciudad de Pereira, únicamente cuando se estén realizando las capacitaciones y actividades que requieran obligatoriamente con un espacio físico para conferencias o demás.

7.3 MATERIALES Y EQUIPO NECESARIO PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

7.3.1 Muebles, enseres y equipos

Tabla 11 Equipos necesarios

EQUIPOS	CANTIDAD	MARCA	MODELO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Computadores	2	TOSHIBA	S55-B5203SL	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
Video Beam	1	EPSON	V11H335121	\$ 1.401.750	\$ 1.401.750
Impresora Multifuncional	1	EPSON	Expression XP- 401	\$ 220.250	\$ 220.250
TOTAL					\$ 5.622.000

Fuente: Construcción Propia

Tabla 12 Muebles

MUEBLES	CANTIDAD	MARCA	MODELO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Archivador	1	Moduart	Sku 190829	\$ 189.900	\$ 189.900
Centro de trabajo	1	Bilbao	sku 220961	\$ 399.900	\$ 399.900
Silla	2	Asenti	202976	\$ 67.900	\$ 135.800
TOTAL					\$ 725.600

Fuente: Construcción Propia

Aunque como se expresó en la micro localización, la empresa no requiere de un sitio de estadía permanente, se tienen en cuenta estos muebles, para las reuniones del equipo de trabajo a realizarse en la vivienda de alguno de los emprendedores o para ser usados en las capacitaciones a realizar en la fase 1 de abordaje de clientes y prestación del servicio definida en la descripción técnica del servicio a prestar (Página 86).

En total los equipos y los muebles referenciados en las tablas anteriores tienen un costo total de \$ 6.347.600, los cuales se deben tener en cuenta en la inversión inicial a realizar para la puesta en marcha de la idea de negocio.

8. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

8.1 CLASE DE NEGOCIO Y SUS ASPECTOS INNOVADORES

La empresa a iniciar como fruto del presente proyecto es una empresa del sector servicios, ya que se pretenden realizar procesos de transferencia del conocimiento y asesoría a empresas interesadas en el planteamiento y ejecución de proyectos en responsabilidad social empresarial.

El aspecto innovador más importante dentro del proceso de prestación del servicio es la tercerización en el planteamiento y ejecución de diferentes tipos de proyectos en responsabilidad social empresarial.

8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La base para un buen diseño organizacional depende de que las personas trabajen juntas en la organización. Deben ser capaces de comprender sus fortalezas y limitaciones. La estructura particular que elija una empresa será un elemento importante para apoyar su estrategia.”⁶⁸

Para la empresa a crear se ha definido tomar un diseño orientado a proyectos, en el cual los miembros del equipo suelen estar trabajando en el mismo lugar físico con directores de proyecto con gran independencia y con total autoridad sobre estos procesos.

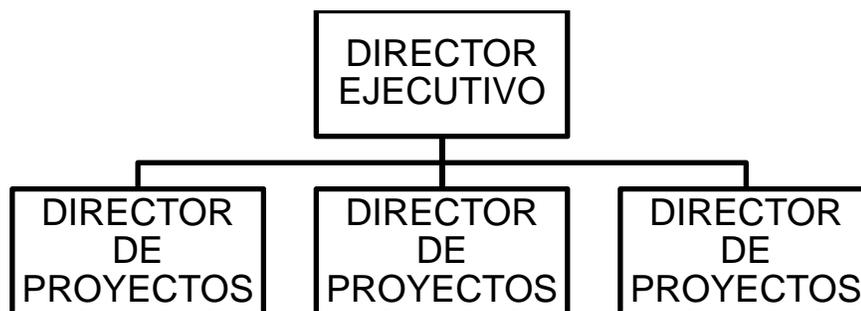
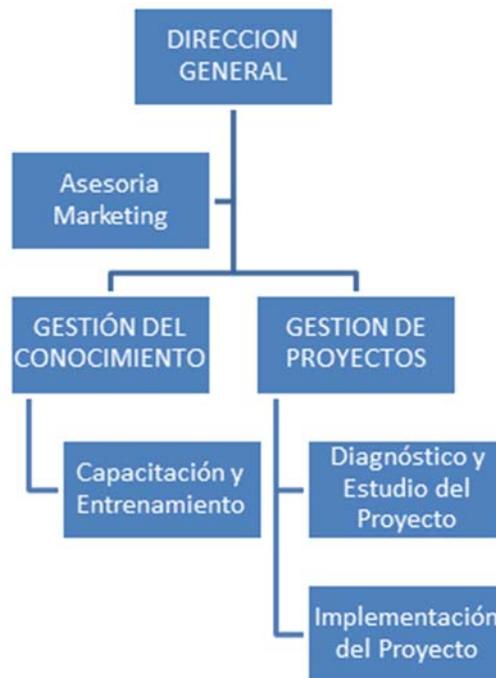


FIGURA 18 Organigrama Propuesto

Fuente: Construcción propia

⁶⁸ Hellriegel Don, Jackson Susan , Slocum Jhon W, Administración : un enfoque basado en competencias, Cengage Learning Editores, 2009



Grafica 19 Organigrama por procesos

Fuente: Construcción propia

El anterior organigrama, permite observar la división por procesos de la empresa, dentro de la cual se pueden observar las dos áreas fundamentales de la empresa, las cuales se han denominado como gestión del conocimiento y gestión de proyectos, se debe aclarar que en principio y como se ha planteado a lo largo del presente documento, las actividades serán realizadas por los dos emprendedores, aun así es importante tener en cuenta que debe tenerse apoyo en cuanto al marketing y a asesorías en aspectos tributarios.

8.3 ANALISIS LEGAL

A continuación se presentan los pasos necesarios para registrar una empresa en Colombia

- Paso 1: Verificar la disponibilidad del nombre en la Cámara de Comercio.
- Paso 2: Presentar el acta de constitución y los estatutos de la sociedad en una notaría.
- Paso 3: Firmar escritura pública de constitución de la sociedad y obtener copias.

- Paso 4: Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio en el registro mercantil (en la Cámara de Comercio)
- Paso 5: Obtener copia del Certificado de existencia y Representación Legal en la Cámara de Comercio.
- Paso 6: Obtener número de identificación tributaria (NIT) para impuestos del orden nacional.
- Paso 7: Abrir una cuenta bancaria y depositar la totalidad del capital social.
- Paso 8: Inscribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio.
- Paso 9: Inscribirse ante la Administración de Impuestos Distritales.
- Paso 10: Obtener concepto favorable de uso del suelo de Planeación Distrital o la Curaduría Urbana.
- Paso 11: Inscribir compañía ante Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF.
- Paso 12: Inscribir la compañía ante una Administradora de Riesgos Profesionales
- Paso 13: Inscribir empleados al sistema de pensiones.
- Paso 14: Inscribir empleados al sistema nacional de salud.
- Paso 15: Obtener certificado de higiene y sanidad de la Secretaría Distrital de Salud.
- Paso 16: Obtener certificado de Bomberos.
- Paso 17: Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación (enviar carta por correo)⁶⁹

Además de lo anterior y debido a la naturaleza de las actividades de la empresa es importante tener en cuenta la Ley 23 de 1973, la cual dicta los principios fundamentales sobre prevención y control de la contaminación del aire, agua y suelo y otorgó facultades al Presidente de la República para expedir el Código de los Recursos Naturales.

⁶⁹ Revista Dinero , tomado de: www.empleo.com, Edición 119.

8.4 ANALISIS DOFA

“A través de el se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir, los recursos y capacidades capaces de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocio.

La combinación de los cuatro aspectos se recogen en un cuadrado o matriz que agrupa las estrategias en: FO (fortalezas / oportunidades), DO (debilidades / oportunidades), FA (fortalezas / amenazas) y DA (debilidades / amenazas)”⁷⁰

8.4.1 Análisis Interno

- Es una empresa que presta un servicio que se ajusta a las nuevas tendencias del mercado y de la sociedad en general.
- Presenta una estructura flexible y de poca necesidad de inversión en equipos o herramientas.
- La base del negocio es la producción intelectual de los empresarios.
- Este tipo de negocio, favorece a los empresarios locales, ya que puede aportar elementos para agregar valor a sus empresas o productos.
- La novedad del concepto de Responsabilidad social empresarial, ha hecho que su difusión por diferentes medios de comunicación despierte el interés de toda clase de público.

8.4.2 Análisis externo

- Competidores: Existen a nivel nacional algunas corporaciones dedicadas a la capacitación y puesta en marcha de proyectos de responsabilidad social empresarial.

⁷⁰ DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, Mc Graw Hill / Santiago Garrido BUJ. Bogotá, 2a Edición, 2006. Pág. 50.

- Clientes: Los clientes Potenciales y objetivo de la Empresa se pueden definir como cualquier empresa o persona natural que tenga interés en conocer mas a fondo el concepto de responsabilidad social empresarial o quienes deseen asesoría para implementación de algún proyecto de este tipo.
- Gobierno: Existen políticas gubernamentales que apoyan la pequeña empresa, además de tener en cuenta las numerosas reformas tributarias y de ley que benefician a las empresas que inviertan en proyectos de responsabilidad social empresarial.

8.5 MATRIZ DOFA

“Las estrategias del tipo FO son las más obvias, ya que tratan de combinar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas del mercado. Presentan la situación ideal, puesto que un mercado con oportunidades y una organización deseosa de aprovecharlas y con recursos y capacidades para lograrlo avalan una estrategia exitosa.

En realidad, el resto de las estrategias suelen estar encaminadas a conseguir posiciones que permitan desarrollar estrategias FO. Las debilidades tratan de superarse y convertirse en fortalezas y las amenazas intentan evitarse buscando *“nichos estratégicos” que presenten oportunidades.*

Las estrategias del tipo DO intentan superar las debilidades internas actuando en campos en los que las oportunidades son amplias. No siempre es posible explotar las oportunidades del entorno cuando la situación interna es de debilidad en cuanto a recursos y capacidades se refiere, pero a veces la búsqueda de apoyos a través de alianzas o la superación de algunas de las limitaciones internas permiten aprovechar las oportunidades de mercado.

Las estrategias del tipo FA aprovechan las fortalezas internas para contrarrestar o evitar las amenazas externas. Aunque las amenazas no pueden evitarse, si se puede, en muchas ocasiones, minimizar su impacto”⁷¹

Como parte del análisis previo a la puesta en marcha del proyecto, a continuación se presenta la matriz DOFA generada a raíz de los diferentes análisis realizados a la posible organización a constituir.

⁷¹ DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, Mc Graw Hill / Santiago Garrido BUJ. Bogotá, 2a Edición, 2006. Pág. 51.

Tabla 13 Matriz DOFA

	<p>FORTALEZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en la puesta en marcha de proyectos de RSE. 2. Nivel Alto en el manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S) 3. Habilidades para la presentación de informes y análisis de indicadores de gestión 4. Conocimiento de experiencias exitosas en proyectos puestos en marcha por otras instituciones públicas y privadas 	<p>DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de tercerización de algunos procesos que requieren profesionales en el área para poder realizar procedimientos de excenciones tributarias. 2. Falta de experiencia certificada como independientes en la gestión y ejecución de proyectos 3. Capacidad limitada para la ejecución de proyectos
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Popularización del concepto de RSE para todo tipo de empresas 2. Necesidad de mejora de reputación de las empresas para el acceso a mercados especializados 3. Inexistencia de un competidor directo en Pereira 4. Apoyo a las Mipymes por parte del gobierno y entidades privadas. 	<p>ESTRATEGIAS – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar procesos de sensibilización mediante la exposición de experiencias exitosas de proyectos de RSE 2. Proponer la realización de diagnósticos en prácticas de RSE en las empresas objetivo, con el fin de documentar las posibilidades de mejora dentro de las mismas. 3. Explotar las redes sociales y el marketing online como estrategias de posicionamiento de marca 	<p>ESTRATEGIAS – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechamiento de las posibilidades de capacitación online y la oferta institucional en cuanto a la planeación , gestión y presentación de proyectos. 2. Realizar un proyecto piloto para de esta manera documentar una experiencia exitosa desarrollada por los profesionales de la empresa. 3. Establecimiento de relaciones comerciales con profesionales que puedan tercerizar procesos transversales que impliquen la necesidad de profesionales en otras áreas

AMENAZAS –A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de cultura de responsabilidad social por parte de los empresarios 2. Desconocimiento de los beneficios que se pueden obtener al aplicar proyectos de RSE en la empresa 3. Posible competencia directa por parte de Cámara de Comercio u otras entidades de este tipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar capacitaciones en temas de RSE buscando asociarse con entidades públicas o privadas interesadas en la difusión del tema. 2. Realizar gestiones para lograr integración con entidades públicas o privadas como Cámara de Comercio u otras entidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar fortalecimiento de marca mediante exposición de experiencia piloto y experiencias positivas en las que hayan participado los empresarios. 2. Establecer canales de comunicación con sectores interesados en la difusión del concepto de RSE para lograr ampliar la capacidad instalada para la ejecución de los proyectos.

Fuente: Elaboración propia

8.6 NÚMERO DE EMPLEOS A GENERAR

Profesionales: (2)

Directores de proyectos. Responsables de llevar a cabo la coordinación, puesta en marcha y ejecución de los proyectos y capacitaciones, desde la parte pre operativa hasta la puesta en marcha del mismo, esto incluye prestación del servicio, aspecto logístico, administrativo y comercial.

Se aclara que los dos directores de proyectos, conforman la junta directiva de la organización, además de esto se debe tener en cuenta que eventualmente se

necesitara por lo menos 1 Profesional de apoyo (Contador con tarjeta profesional vigente, pero no estará vinculado directamente a la empresa)

Tabla 14 Empleos generados

Empleos generados	CANTIDAD
Profesional	2
Profesional de apoyo	1

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los costos por consultoría, se ha determinado utilizar el antecedente teórico del estudio de sector consultoría realizado por el SENA 2006, en el cual se observa que un consultor no especializado en promedio tiene unos ingresos de \$ 2.300.000, como se observa en la siguiente gráfica



Grafica 20 Nivel salarial por tipo de consultor

Fuente: Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Sector consultoría ,2006

El dato aportado por el anterior gráfico es especialmente importante para el cálculo de la base salarial y los costos de prestación del servicio, se aclara que en principio la empresa será en su parte tanto administrativa como operativa atendida por los dos emprendedores generadores de la idea de negocio.

Debido a la naturaleza de la organización a crear, y teniendo en cuenta lo que se definió en la figura 7 (Organigrama), la forma de contratación utilizada por la empresa será el contrato por prestación de servicios:

“La prestación de servicios se refiere a la ejecución de labores basadas en la experiencia, capacitación y formación profesional de una persona en determinada materia. El contratista tiene autonomía e independencia desde el punto de vista técnico y científico, lo que constituye el elemento esencial de este contrato.

La vigencia del contrato es por el tiempo justo para ejecutar un objeto específico. No es posible admitir confusión alguna con otras formas contractuales como lo es una relación laboral. Por esta razón, no se reconocen los derechos derivados de la subordinación y del contrato de trabajo en general”⁷²

Este tipo de contratación es la más beneficiosa para las empresas como la que se pretende crear, la que como se expresó en la sentencia C- 154/97 – Corte Constitucional:

“Como contraprestación del servicio, el trabajador independiente o contratista recibirá una suma de dinero pagadera en los plazos definidos entre las partes y a la cual se le denomina “honorarios”

Se debe garantizar que el trabajador independiente realice la afiliación y aportes al sistema de seguridad social integral respectivos y teniendo en cuenta además la clase de riesgo correspondiente al contratante.”⁷³

Es importante mencionar que el contratante debe supervisar el pago por parte del contratado de todas las obligaciones de seguridad social a lugar (EPS, pensión, ARL)

A continuación se presentara un cuadro resumen de los gastos proyectados teniendo en cuenta los gastos de salarios anteriormente mencionados:

⁷²Universidad EAFIT (en línea), CONTRATO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS PARA INDEPENDIENTES, consultorio contable, <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2044%20Contrato%20por%20prestacion%20de%20servicios%20para%20independientes.pdf>, diciembre de 2014

⁷³ Corte constitucional, Santafé de Bogotá D.C., diecinueve (19) de marzo de mil novecientos noventa y siete (1997).

Tabla 15 Gastos de administración

ADMINISTRACIÓN	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Personal	\$ 55.200.000,0	\$ 57.960.000,0	\$ 60.858.000,0	\$ 63.900.900,0	\$ 67.095.945,0
Honorarios	\$ -	\$ -	\$ 2.000.000,0	\$ 2.100.000,0	\$ 2.205.000,0
Papelería, aseo, otros	\$ 300.000,0	\$ 315.000,0	\$ 330.750,0	\$ 347.287,5	\$ 364.651,9
Arrendamiento	\$ 3.000.000,0	\$ 3.150.000,0	\$ 3.307.500,0	\$ 3.472.875,0	\$ 3.646.518,8
Servicios Públicos	\$ 300.000,0	\$ 315.000,0	\$ 330.750,0	\$ 347.287,5	\$ 364.651,9
Depreciación	\$ 973.280,0	\$ 973.280,0	\$ 973.280,0	\$ 36.280,0	\$ 36.280,0
Amortización	\$ 100.000,0	\$ 100.000,0	\$ 100.000,0	\$ 100.000,0	\$ 100.000,0
Industria y comercio	\$ 5.284.285,7	\$ 9.085.057,1	\$ 11.504.222,7	\$ 14.097.720,1	\$ 22.281.550,8
Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTALES	\$ 65.157.565,7	\$ 71.898.337,1	\$ 79.404.502,7	\$ 84.402.350,1	\$ 96.094.598,3

Fuentes: Construcción propia

8.7 MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS

- **Misión**

Make My Project (MMP) ofrece el servicio de asesoría en la capacitación, el planteamiento, ejecución y puesta en marcha de proyectos de inversión, brindando a nuestros clientes un servicio de calidad a un precio competitivo, buscando formas de mejorar para tener crecimientos continuos, fortaleciendo de esta manera la estructura financiera de la empresa y aportando al desarrollo económico de la región y el país.

- **Visión**

En el 2018 Make My Project será reconocida como una de las empresas líderes en la prestación de los servicios de asesoría en la capacitación, el planteamiento, ejecución y puesta en marcha de proyectos de inversión en la ciudad de Pereira.

Principios y valores

La empresa Make My Project trabajara bajo principios compartidos por todas sus partes interesadas, que caracterizaran las acciones y decisiones de la empresa día a día basándose en:

- **Respeto:** Cumplimiento de Make My Project con sus responsabilidades ante las comunidades y el entorno en el que opera.

- Innovación: Disponibilidad permanente para crear, mejorar e implementar nuevos servicios.
- Orientación al cliente: Make My Project se compromete a brindar productos y servicios de calidad, satisfaciendo las necesidades y solicitudes del cliente, para establecer y fortalecer relaciones comerciales y colaborativas.
- Responsabilidad: Cumplimiento de Make My Project con sus compromisos y obligaciones con sus clientes, empleados y demás partes interesadas.

Además de lo anterior, Make My Project se compromete a actuar bajo los principios de:

Honestidad, Tolerancia, Equidad, Compromiso, Sentido de pertenencia, Lealtad, actuando siempre entre los límites de la ley colombiana, creando bienestar y prosperidad para los colaboradores, clientes y la sociedad en general.

9. ANALISIS FINANCIERO

En este capítulo se determina cuáles son las necesidades de inversión para la puesta en marcha del negocio, además de esto se menciona el monto de capital de trabajo que debe tener el emprendedor para sostener su negocio ante cualquier adversidad o imprevisto, por otra parte se especifica el origen de la financiación del proyecto, pasando también por el cálculo y proyección de las ventas y costos, siendo pues un aspecto fundamental el correcto uso de los recursos monetarios existentes, ya que de los resultados de las inversiones de estos, se pueden generar ganancias o pérdidas para el emprendedor y los demás interesados en el negocio.

9.1 INVERSIONES

A continuación se presentan las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la empresa, además se determina por política empresarial, el abastecimiento de efectivo disponible para gastos por 30 días de funcionamiento de Make My Project en caso de que llegase a suceder algún imprevisto que no permitiera a la empresa prestar el servicio en un tiempo determinado

9.1.1 Inversión fija

Tabla 16 Inversión fija

A 10 AÑOS : muebles	Cantidad	Valor Unit.	Total Año 0
Centro de trabajo	1	\$ 399.900	\$ 399.900
Archivador	1	\$ 189.900	\$ 189.900
Mueble silla para oficina	2	\$ 67.900	\$ 135.800
Total Muebles			\$ 725.600
A 3 AÑOS: Equipos Computación	Cantidad	Valor Unit.	Total Año 0
Computadores	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
Video Beam	1	\$ 1.401.750	\$ 1.401.750
Impresora Multifuncional	1	\$ 220.250	\$ 220.250
Total Equipos de Computación			\$ 5.622.000

Fuente: Construcción propia

9.1.2 Inversión Diferida

Tabla 17 Inversión diferida

INVERSIÓN DIFERIDA	Total Año O
Adecuac., instal., constit., estudi	\$ 1.000.000,0
TOTAL DIFERIDA	\$ 1.000.000,0

Fuente: Construcción propia

9.1.3 Capital de trabajo

Tabla 18 Capital de trabajo

	Pol / días	Valor mes
Efectivo Disponible para gastos	15	\$ 2.300.000
TOTAL CAPITAL TRABAJO		\$ 2.300.000

Fuente: Construcción propia

Por política se ha definido abastecerse de un capital de trabajo para el funcionamiento de la empresa por al menos 15 días en caso de ocurrir algún imprevisto que no permita el correcto desarrollo de las actividades.

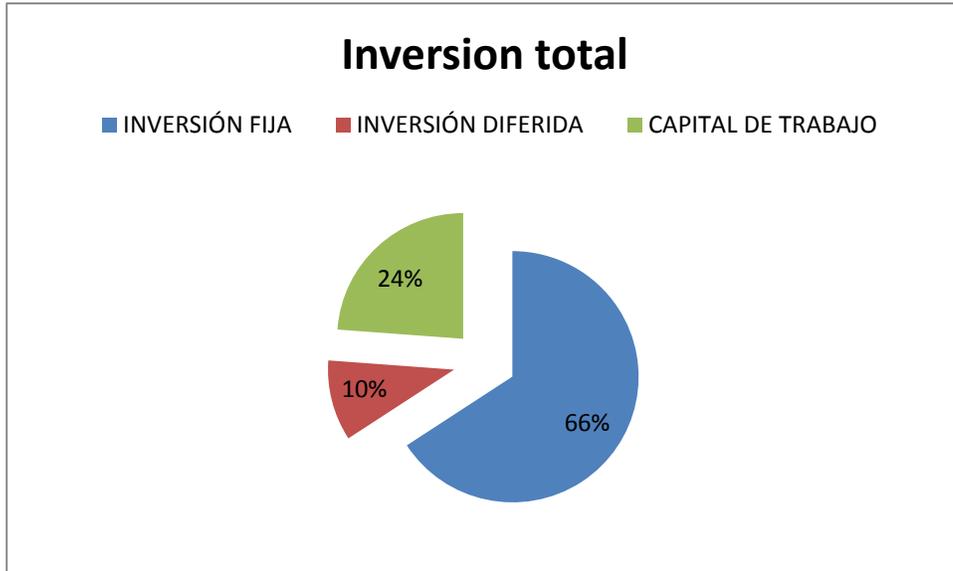
9.1.4 Inversión total

Tabla 19 Inversión total

INVERSIÓN FIJA	\$ 6.347.600,0
INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 1.000.000
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2.300.000,0
TOTAL INVERSIONES	\$ 9.647.600,0

Fuente: Construcción propia

A continuación se presenta el gráfico en porcentajes de las inversiones realizadas:



Grafica 21 Inversión total

Fuente: Construcción propia

9.1.5 Financiación

Tabla 20 Financiación

FINANCIACION	
Recursos propios	100%

Fuente: Construcción propia

La financiación se realizara en su totalidad con recursos propios de los generadores de la idea de negocio.

9.2 COSTOS, GASTOS Y VENTAS

9.2.1 Costos y Gastos (para la prestación del servicio)

9.2.2 Gastos generales para la prestación del servicio

Tabla 21 Gastos generales para la prestación del servicio

CONCEPTO	Valor	Total
	mensual	año 1
Papelería, aseo, otros	\$ 50.000,0	\$ 600.000,0
Arrendamiento	\$ 500.000,0	\$ 6.000.000,0
Servicios Públicos	\$ 50.000,0	\$ 600.000,0
Promoción y Publicidad	\$ 50.000,0	\$ 600.000,0
		\$ 7.800.000

Fuente: Construcción propia

Se debe aclarar que aunque en el punto de micro localización se afirmó que la empresa no necesita una ubicación permanente, debido a que como se evidencio en el estudio de mercado (página 83) la necesidad de capacitación expresada por los posibles clientes en el instrumento estadístico aplicado (pregunta 11), durante el primer año de operación de la empresa, se deberá hacer uso de salones en alquiler para poder realizar las capacitaciones descritas en el estudio técnico de la prestación del servicio (Página 86) del presente documento.

Por otra parte los gastos de promoción y publicidad hacen referencia a la impresión de tarjetas de presentación y demás necesidades de imagen corporativa de la empresa a iniciar.

9.2.3 Presupuesto de gastos de administración y ventas

A continuación se presentara un cuadro proyectado de los gastos de administración y ventas del servicio que se han contemplado en el presente proyecto, se debe aclarar que aunque como se expresó en el estudio técnico (Empleos a generar, página 122) la operación de la empresa será soportada por los dos emprendedores generadores de la idea de negocio, debido a las perspectivas de crecimiento de la misma y la política de establecimiento de un salario fijo para cada uno de los mismos, se ha decidido tomar como base salarial mensual \$ 2.300.000 tal como se expresó en el estudio técnico para la prestación del servicio (página 123).

Tabla 22 Costos y Gastos de administración y ventas

ADMINISTRACIÓN	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Personal	\$ 55.200.000,0	\$ 57.960.000,0	\$ 60.858.000,0	\$ 63.900.900,0	\$ 67.095.945,0
Honorarios	\$ -	\$ -	\$ 2.000.000,0	\$ 2.100.000,0	\$ 2.205.000,0
Papelería, aseo, otros	\$ 300.000,0	\$ 315.000,0	\$ 330.750,0	\$ 347.287,5	\$ 364.651,9
Arrendamiento	\$ 3.000.000,0	\$ 3.150.000,0	\$ 3.307.500,0	\$ 3.472.875,0	\$ 3.646.518,8
Servicios Públicos	\$ 300.000,0	\$ 315.000,0	\$ 330.750,0	\$ 347.287,5	\$ 364.651,9
Depreciación	\$ 973.280,0	\$ 973.280,0	\$ 973.280,0	\$ 36.280,0	\$ 36.280,0
Amortización	\$ 100.000,0	\$ 100.000,0	\$ 100.000,0	\$ 100.000,0	\$ 100.000,0
	\$ 59.873.280,0	\$ 62.813.280,0	\$ 67.900.280,0	\$ 70.304.630,0	\$ 73.813.047,5
GASTOS VENTAS	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Papelería, aseo, otros	\$ 300.000,0	\$ 315.000,0	\$ 330.750,0	\$ 347.287,5	\$ 364.651,9
Honorarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arrendamiento	\$ 3.000.000,0	\$ 3.150.000,0	\$ 3.307.500,0	\$ 3.472.875,0	\$ 3.646.518,8
Servicios Públicos	\$ 300.000,0	\$ 315.000,0	\$ 330.750,0	\$ 347.287,5	\$ 364.651,9
Depreciación	\$ 973.280,0	\$ 973.280,0	\$ 973.280,0	\$ 36.280,0	\$ 36.280,0
Amortización	\$ 100.000,0	\$ 100.000,0	\$ 100.000,0	\$ 100.000,0	\$ 100.000,0
Promoción y Publicidad	\$ 300.000,0	\$ 315.000,0	\$ 330.750,0	\$ 347.287,5	\$ 364.651,9
Distribución y Logística	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 4.973.280,0	\$ 5.168.280,0	\$ 5.373.030,0	\$ 4.651.017,5	\$ 4.876.754,4
TOTAL ADMIN+ VTAS	\$ 64.846.560,00	\$ 67.981.560,00	\$ 73.273.310,00	\$ 74.955.647,50	\$ 78.689.801,88

Fuente: Construcción propia

Se debe aclarar que los honorarios aparecen en el año 3 debido a que durante los primeros años de puesta en marcha del negocio como se expresó en el estudio de mercado (página 58 a 85), en principio se deben dictar capacitaciones a los

clientes potenciales, por lo cual no se requerirá de ningún profesional de apoyo en este periodo.

9.3 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL AÑO 1

Teniendo el Costo Fijo (CF), el Precio de Venta Unitario (Pv) y el Costo de Venta unitario (Cv), el punto de equilibrio en pesos (\$) está dado por el cociente⁷⁴:

$$CF / 1 - (Cv/Pv)$$

Aplicando la formula anterior se obtiene un punto de equilibrio en pesos de \$ 70.130.845 , lo cual equivale a realizar 159 capacitaciones en el año a un precio de \$ 440.357,14 por unidad (fijado en el estudio de mercado página 100) y a su vez equivale a 14 capacitaciones por mes.

Debido a que en el estudio de mercado que se mencionó en el párrafo anterior se pudo observar que cerca del 70% de los posibles clientes no estarían dispuestos a invertir más de 1 millón de pesos en proyectos de RSE y cerca del 30% afirmaron estar dispuestos a invertir entre 1 y 5 millones de pesos, para el año 2 el punto de equilibrio se ha calculado siguiendo la siguiente formula:

$$Y = CF / 1 - Ap , \text{ donde } Ap = Cv_{up} / P_{vp}^{75}$$

CF: Costo fijo

CV_{up}: Costo de venta unitario ponderado

P_{vp} = precio de venta ponderado

Al aplicar la anterior formula se obtiene un punto de equilibrio de \$ 77.066.617, lo que equivale en un 70% a capacitaciones \$ 53.946.631 lo que equivale a 117 capacitaciones en el año 2 a un precio de \$ 484.393 por capacitación (el precio por política se ha aumentado un 10% con respecto al año anterior, se definió en el estudio de mercado página 84) , y un 30% a implementación de proyectos, lo cual equivale a \$ 23.119.986 lo que a su vez representa 5 proyectos durante el periodo correspondiente al año 2 a un precio de \$ 4.892.857,14 por proyecto.

⁷⁴ Montilla William , Gerencia estratégica de costos, Fundación universitaria Remington , 2014

⁷⁵ Universidad Javeriana, (en línea) ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO, <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo4.pdf> , diciembre de 2014

Se debe tener en cuenta que para los años próximos se espera contar con las mismas proporciones en cuanto a mezcla de productos.

9.4 PROYECCIÓN DE VENTAS

Para realizar la proyección de ventas, se debe primero mencionar que de acuerdo a lo expresado en el análisis económico del sector (página 61), se pretende una rentabilidad de por lo menos el 40% sobre el punto de equilibrio, ya que como se menciona en el análisis del sector las empresas de consultoría han obtenido una rentabilidad superior al 56% según BPR Benchmark (2011), pero debido a que la compañía no cuenta con experiencia ni reconocimiento en principio, se ha decidido tener un margen menor al expresado en BPT Benchmark.

A continuación se presentan los resultados de la proyección de ventas:

Tabla 23 Presupuesto de ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS										
Servicio	año 1	%VAR	año 2	%VAR	año 3	%VAR	año 4	%VAR	año 5	%VAR
Capacitaciones										
Cantidad	120	0,0%	132	10,0%	145	10%	160	10%	176	-10%
Precio	\$ 440.357,1	0,0%	\$ 484.392,9	10,0%	\$ 532.832,1	10%	\$ 586.115,4	10%	\$ 642.726,9	10%
Venta Total	\$ 52.842.856,8	0,0%	\$ 63.939.856,7	21,0%	\$ 77.367.226,6	21%	\$ 93.614.344,2	21%	\$ 164.203.972,5	75%
Implementaciones										
Cantidad	0	0,0%	6	N/A	7	27%	8	14%	9	10%
Precio	\$ -	0,0%	\$ 4.892.857,1	N/A	\$ 5.382.142,9	10%	\$ 5.920.357,1	10%	\$ 6.512.393	10%
Venta Total	\$ -	0,0%	\$ 26.910.714,3	-	\$ 37.675.000,0	40%	\$ 47.362.857,1	26%	\$ 58.611.536	24%
Total Ventas	\$ 52.842.856,8		\$ 90.850.571,0		\$ 115.042.226,6		\$ 140.977.201,4		\$ 222.815.508,2	

Fuente: Construcción propia

Se debe tener en cuenta que al tener esta proyección de ventas se puede realizar el cálculo proyectado de pagos por impuesto de industria y comercio según la tarifa del 10 por mil, según la categoría 335 de las TARIFAS PARA LA

LIQUIDACION DEL IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO VIGENCIA 2014,
publicado por la Cámara de Comercio de Pereira⁷⁶

Los valores para los 5 años se presentan en la siguiente tabla

Tabla 24 Impuesto de industria y comercio

-Impuesto Renta		\$	-	\$	4.548.705	\$	9.987.349	\$	17.134.865	\$	40.208.571
-----------------	--	----	---	----	-----------	----	-----------	----	------------	----	------------

Fuente: Construcción propia

9.5 DEPRECIACION Y AMORTIZACION

9.5.1 Depreciación

Tabla 25 Depreciaciones

DEPRECIACIONES							
ACTIVOS	PRDO.	PAAG	VALOR	VALOR	AJUSTE	DEPREC.	COSTO
/años de vida útil		%	ACTUAL	DEPREC.	DEPRECI.	ACUM.	FISCAL
A 10 AÑOS	0	0%	\$ 725.600,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 725.600,0
Muebles y enseres	1	0%	\$ 725.600,0	\$ 72.560,0	\$ -	\$ 72.560,0	\$ 653.040,0
	2	0%	\$ 725.600,0	\$ 72.560,0	\$ -	\$ 145.120,0	\$ 580.480,0
	3	0%	\$ 725.600,0	\$ 72.560,0	\$ -	\$ 217.680,0	\$ 507.920,0
	4	0%	\$ 725.600,0	\$ 72.560,0	\$ -	\$ 290.240,0	\$ 435.360,0
	5	0%	\$ 725.600,0	\$ 72.560,0	\$ -	\$ 362.800,0	\$ 362.800,0
A 3 AÑOS	0	0%	\$ 5.622.000,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.622.000,0
Equipo de computac.	1	0%	\$ 5.622.000,0	\$ 1.874.000,0	\$ -	\$ 1.874.000,0	\$ 3.748.000,0
	2	0%	\$ 5.622.000,0	\$ 1.874.000,0	\$ -	\$ 3.748.000,0	\$ 1.874.000,0
	3	0%	\$ 5.622.000,0	\$ 1.874.000,0	\$ -	\$ 5.622.000,0	\$ -

Fuente: Construcción propia

⁷⁶Camara de comercio de Pereira , consultado: <http://exus-cdn-level-2.exusmultimediasa.netdna-cdn.com/es/dominios/ccp/upload/contents/2014/registros/cae/tarifasliquidacion2014.pdf>, diciembre de 2014

9.5.2 Amortización

A continuación se presenta la tabla correspondiente a las amortizaciones que se causan en los primeros 5 años de operación del negocio:

Tabla 26 Amortizaciones

AMORTIZACIONES

CONCEPTO /No. Años	PRDO.	PAAG %	VALOR ACTUAL	AJUSTE	VALOR AMORT.	AJUSTE AMORT.	AMORT. ACUM.	COSTO FISCAL
A 5 AÑOS	0	0%	\$ 1.000.000,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000,0
Gastos adecuación	1	0%	\$ 1.000.000,0	\$ -	\$ 200.000,0	\$ -	\$ 200.000,0	\$ 800.000,0
Gastos instalación	2	0%	\$ 1.000.000,0	\$ -	\$ 200.000,0	\$ -	\$ 400.000,0	\$ 600.000,0
Gastos constitución	3	0%	\$ 1.000.000,0	\$ -	\$ 200.000,0	\$ -	\$ 600.000,0	\$ 400.000,0
Estudios previos	4	0%	\$ 1.000.000,0	\$ -	\$ 200.000,0	\$ -	\$ 800.000,0	\$ 200.000,0
	5	0%	\$ 1.000.000,0	\$ -	\$ 200.000,0	\$ -	\$ 1.000.000,0	\$ -

Fuente: Construcción propia

9.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

9.6.1 Balance general

Tabla 27 Balance General

BALANCE GENERAL						
ACTIVO	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
CORRIENTE	\$ 2.300.000,0	\$ 0,0	\$ 15.930.513,9	\$ 43.793.063,1	\$ 76.222.423,7	\$ 151.417.162,3
Caja y bancos	\$ 2.300.000,0	\$ 0,0	\$ 15.930.513,9	\$ 43.793.063,1	\$ 76.222.423,7	\$ 151.417.162,3
FIJO	\$ 6.347.600,0	\$ 4.401.040,0	\$ 2.454.480,0	\$ 507.920,0	\$ 435.360,0	\$ 362.800,0
Muebles y enseres	\$ 725.600,0	\$ 725.600,0	\$ 725.600,0	\$ 725.600,0	\$ 725.600,0	\$ 725.600,0
Equipos de computo	\$ 5.622.000,0	\$ 5.622.000,0	\$ 5.622.000,0	\$ 5.622.000,0	\$ 5.622.000,0	\$ 5.622.000,0
Otros depreciables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Depreciación Acum.	\$ -	\$ -1.946.560,0	\$ -3.893.120,0	\$ -5.839.680,0	\$ -5.912.240,0	\$ -5.984.800,0
DIFERIDO	\$ 1.000.000,0	\$ 800.000,0	\$ 600.000,0	\$ 400.000,0	\$ 200.000,0	\$ -
Gtos. adec.,const.,inst.estudios	\$ 1.000.000,0	\$ 800.000,0	\$ 600.000,0	\$ 400.000,0	\$ 200.000,0	\$ -
Software	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 9.647.600,0	\$ 5.201.040,0	\$ 18.984.993,9	\$ 44.700.983,1	\$ 76.857.783,7	\$ 151.779.962,3

Fuente: Construcción propia

Tabla 24 Continuación

BALANCE GENERAL						
PASIVO	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 4.548.704,8	\$ 9.987.349,0	\$ 17.134.865,1	\$ 40.208.571,3
Proveedores	\$ -	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Obligaciones Bancarias	\$ -	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impuestos	\$ -	0,0	4.548.704,8	9.987.349,0	17.134.865,1	40.208.571,3
Gastos por pagar	\$ -	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NO CORRIENTE	\$ -	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Obligaciones Bancarias	\$ -	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros	\$ -	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DIFERIDO	\$ -	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Anticipos	\$ -	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros	\$ -	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PASIVO	\$ -	0,0	4.548.704,8	9.987.349,0	17.134.865,1	40.208.571,3
PATRIMONIO	\$ 9.647.600,00	\$ 5.201.040,92	\$ 14.436.290,03	\$ 34.713.634,98	\$ 59.722.919,43	\$ 111.571.391,92
Aportes de capital	\$ 9.647.600,00	22.489.029,8	22.489.029,8	22.489.029,8	22.489.029,8	22.489.029,8
Utilidades retenidas	\$ -	0,0	-17.287.988,9	-8.052.739,8	12.224.605,2	37.233.889,6
Utilidad del ejercicio	\$ -	-17.287.988,9	9.235.249,1	20.277.345,0	34.788.968,6	81.635.584,2
Reserva legal Acumulada	\$ -	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dividendos por pagar					9.779.684,1	29.787.111,7
PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 9.647.600,00	5.201.040,9	18.984.994,8	44.700.984,0	76.857.784,6	151.779.963,2

Fuente: Construcción propia

Se ha definido por política empresarial, realizar una repartición de dividendos al final de los periodos en una proporción correspondiente al 80% de las utilidades acumuladas.

9.6.2 Estado de resultados

Tabla 28 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas Netas	\$ 52.842.857	\$ 90.850.571	\$ 115.042.227	\$ 140.977.201	\$ 222.815.508
-Costos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=Utilidad Bruta	\$ 52.842.857	\$ 90.850.571	\$ 115.042.227	\$ 140.977.201	\$ 222.815.508
-Gastos Operacionales	\$ 70.130.846	\$ 77.066.617	\$ 84.777.533	\$ 89.053.368	\$ 100.971.353
Gastos Administración	\$ 65.157.566	\$ 71.898.337	\$ 79.404.503	\$ 84.402.350	\$ 96.094.598
Gastos de Ventas	\$ 4.973.280	\$ 5.168.280	\$ 5.373.030	\$ 4.651.018	\$ 4.876.754
=Utilidad Operacional	\$ -17.287.989	\$ 13.783.954	\$ 30.264.694	\$ 51.923.834	\$ 121.844.156
-Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=Utilidad antes de imp.	\$ -17.287.989	\$ 13.783.954	\$ 30.264.694	\$ 51.923.834	\$ 121.844.156
-Impuesto Renta	\$ -	\$ 4.548.705	\$ 9.987.349	\$ 17.134.865	\$ 40.208.571
=Utilidad después de imp.	\$ -17.287.989	\$ 9.235.249	\$ 20.277.345	\$ 34.788.969	\$ 81.635.584
-Reserva legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=Utilidad del ejercicio	\$ -17.287.989	\$ 9.235.249	\$ 20.277.345	\$ 34.788.969	\$ 81.635.584

Fuente: Construcción propia

Como se expresó en el presupuesto de ventas (página 130 del presente capítulo), para el año 1 las ventas netas ascienden a \$ 52.842.857 por otra parte, como se describió en la página 129 (gastos de administración y ventas) los gastos en el año 1 son de \$65.157.566, dentro de los cuales se encuentran entre otros:

- Salarios (Se ha definido un aumento anual de 5% por políticas)
- Servicios públicos
- Arrendamiento
- Papelería
- Otros

9.6.3 Flujo de caja

Tabla 29 Flujo de caja

CONCEPTO	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Saldo Inicial	\$ 2.300.000,0	\$ 0,0	\$ 15.930.513,9	\$ 43.793.063,1	\$ 76.222.423,7
+Aportes	\$ 12.841.428,9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Ventas Contad.	\$ 52.842.856,8	\$ 90.850.571,0	\$ 115.042.226,6	\$ 140.977.201,4	\$ 222.815.508,2
+Recup. Cartera	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Rec. Crédito c.p.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Rec. Crédito l.p.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=E. Disponible	\$ 67.984.285,7	\$ 90.850.571,0	\$ 130.972.740,5	\$ 184.770.264,4	\$ 299.037.931,9
-Inversion fija	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Compras Cont.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Pagos a Provee.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Pagos a M.O.D.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Pagos a C.G.F.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-P. Gtos. Admon.	\$ 64.084.285,7	\$ 70.825.057,1	\$ 78.331.222,7	\$ 84.266.070,1	\$ 95.958.318,3
-P. Gtos. Ventas	\$ 3.900.000,0	\$ 4.095.000,0	\$ 4.299.750,0	\$ 4.514.737,5	\$ 4.740.474,4
-Pag. Crédito c.p.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Pag. Crédito l.p.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-P. Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 4.548.704,8	\$ 9.987.349,0	\$ 17.134.865,1
-Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.779.684,1	\$ 29.787.111,7
=Total egresos	\$ 67.984.285,7	\$ 74.920.057,1	\$ 87.179.677,4	\$ 108.547.840,8	\$ 147.620.769,5
=Saldo Final	\$ 0,0	\$ 15.930.513,9	\$ 43.793.063,1	\$ 76.222.423,7	\$ 151.417.162,3

Fuente: Construcción propia

Se debe aclarar que es necesario realizar un aporte de capital en el año 1 que asciende \$ 12.841.428,9, debido a que en el primer periodo de operación de la empresa y tal como se evidencio en el estado de resultados la compañía presenta perdida finanlizando el periodo y es importante realizar una inyección de capital para poder tener liquidez para continuar operando en el año 2. Este aporte de capital se realizara con recursos propios de los emprendedores.

9.7 EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

9.7.1 Flujo neto de caja

Tabla 30 Flujo neto de caja

FLUJO NETO DE CAJA							
CONCEPTO	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
Utilidad Neta	\$ -	\$ (17.287.989)	\$ 9.235.249	\$ 20.277.345	\$ 34.788.969	\$ 81.635.584	
+Depreciaciones	\$ -	\$ 1.946.560	\$ 1.946.560	\$ 1.946.560	\$ 72.560	\$ 72.560	
+Amortización	\$ -	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	
+Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 4.548.705	\$ 9.987.349	\$ 17.134.865	\$ 40.208.571	
-Pagos de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
-Corección monetaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
=Flujo de caja (1)	\$ -	\$ (15.141.429)	\$ 15.930.514	\$ 32.411.254	\$ 52.196.394	\$ 122.116.716	
Presupuesto de Inversiones	\$ 9.647.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
-Recursos de crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
=Inversiones netas (2)	\$ 9.647.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Activo fijo final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 362.800	
Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.300.000	
Liquidación del negocio (3)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.662.800	
Flujo Neto de Caja (1-2+3)	\$ (9.647.600)	\$ (15.141.429)	\$ 15.930.514	\$ 32.411.254	\$ 52.196.394	\$ 124.779.516	

Fuente: Construcción propia

En la anterior tabla se puede observar que pese a que la empresa no genera ganancias durante el primer año de operación, al realizar la inyección de capital que se menciona en el párrafo superior, en el segundo año de operación y en los posteriores años se espera que la empresa cumpla con las expectativas de crecimiento y de generación de flujos de efectivos pudiendo continuar con la operación de la misma.

9.7.2 Definición de tasa de interés de oportunidad

“La tasa de interés de oportunidad (TIO) es la tasa de interés más alta que un inversionista sacrifica con el objeto de realizar un proyecto”⁷⁷

A continuación se presentan los datos tenidos en cuenta para el cálculo de la TIO:

Tabla 31 Márgenes para cálculo de TIO

Margén del sector	56%
Promedio del sector financiero	4,50%
Promedio de invertir en finca raiz, acciones, otros	20%

Fuente: www.banrep.gov.co/es/tasas-captacion, BPR Benchmark (2011)

Se ha definido una TIO de 30% para este proyecto teniendo en cuenta los datos expresados en el anterior cuadro, ya que debido a que se trata de una nueva empresa se ha decidido por política tomar un porcentaje inferior al margen del sector.

9.7.3 Valor presente neto

- $VPN (\text{ al } 30,0\%) = \$ 67.296.742,3$

El proyecto se considera viable, ya que a una TIO de 30% el VPN es de \$ 67.296.742,3, lo cual según la metodología utilizada para la evaluación del presente proyecto, se considera aceptable, pero se debe tener en cuenta que los anteriores valores se han proyectado en el estado ideal del proyecto, por lo tanto a continuación se presentaran algunos escenarios financieros alternos.

- $TIR = 92\%$

La tasa interna de retorno es del 92%, lo cual indica que el proyecto es bastante viable, ya que según las variables que se definieron para la evaluación financiera por lo cual se puede considerar una inversión beneficiosa a realizar.

⁷⁷ Bacca Currea Guillermo, Ingeniería Económica, séptima edición, 2002

9.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y POSIBLES ESCENARIOS A PRESENTARSE

- **Caso 1: Las ventas son del 50% de lo esperado manteniendo los costos y gastos como en las proyecciones ideales.**

Tabla 32 Estado de resultados caso 1 análisis de sensibilidad

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas Netas	\$ 26.421.428	\$ 46.648.500	\$ 60.212.185	\$ 76.408.958	\$ 153.329.736
-Costos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=Utilidad Bruta	\$ 26.421.428	\$ 46.648.500	\$ 60.212.185	\$ 76.408.958	\$ 153.329.736
-Gastos Operacionales	\$ 67.488.703	\$ 72.646.410	\$ 79.294.528	\$ 82.596.543	\$ 94.022.775
Gastos Administración	\$ 62.515.423	\$ 67.478.130	\$ 73.921.498	\$ 77.945.526	\$ 89.146.021
Gastos de Ventas	\$ 4.973.280	\$ 5.168.280	\$ 5.373.030	\$ 4.651.018	\$ 4.876.754
=Utilidad Operacional	\$ -41.067.274	\$ -25.997.910	\$ -19.082.344	\$ -6.187.585	\$ 59.306.961
-Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=Utilidad antes de imp.	\$ -41.067.274	\$ -25.997.910	\$ -19.082.344	\$ -6.187.585	\$ 59.306.961
-Impuesto Renta	\$ -	\$ -8.579.310	\$ -6.297.173	\$ -2.041.903	\$ 19.571.297
=Utilidad después de imp.	\$ -41.067.274	\$ -17.418.600	\$ -12.785.170	\$ -4.145.682	\$ 39.735.664
-Reserva legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=Utilidad del ejercicio	\$ -41.067.274	\$ -17.418.600	\$ -12.785.170	\$ -4.145.682	\$ 39.735.664

Fuente: Construcción propia

Este estado de resultados permite observar que la compañía tendría pérdidas bastante significativas durante los 4 primeros años de operación, siendo esto una situación difícil de sostener para una nueva empresa de este tipo, ya que requeriría inyecciones de capital que no pueden garantizarse o soportarse con activos fijos, ya que la base del negocio es el conocimiento para la prestación del servicio.

Además de lo anterior al calcular el VPN y la TIR se obtienen los siguientes resultados

TASA INTERNA DE RETORNO		-12,3%
VALOR PRESENTE NETO	(al 30,0%)	\$ -46.715.779,5

Los cuales indican que en estas condiciones el proyecto no es viable y no se recomienda emprenderlo.

- **9.8.1 Conclusiones de los escenarios propuestos**

Es evidente que un escenario un poco más austero (50% de nivel de ventas) la empresa no es rentable y no se recomendaría invertir en la misma.

Por lo tanto, como estrategia de mercado se debe tener en cuenta la necesidad de realizar alianzas con entes publicos y privados dedicados a realizar estudios o proyectos de inversion en RSE, ya que esto facilitaria la operación de la empresa a crear, además de proporcionar la posibilidad de tener experiencias exitosas y certificaciones en cuanto a la prestacion del servicio de consultoria.

Ademas de lo anterior se deben tener en cuenta los canales virtuales de comunicación con los clientes y la comunidad en general a la hora de presentar una propuesta de valor, ya que estos permitiran realizar una mayor difusion de los proyectos y los resultados de los mismos, dando a conocer la empresa y sus clientes.

Por último, es importante explorar la posibilidad de establecer proyectos multi empresariales, para de esta manera ampliar las posibilidades de inversión y el alcance de los proyectos de responsabilidad social empresarial planteados.

10. CONCLUSIONES

Después de realizar las diferentes actividades relacionadas con la investigación teórica y las proyecciones financieras y de mercadeo para la idea de negocio descrita en el presente documento se puede concluir:

- Las empresas del sector servicios catalogadas como pequeña empresa en la ciudad de Pereira, carecen de conocimiento acerca del concepto de Responsabilidad social empresarial, lo cual dificulta su aplicación y la puesta en marcha de proyectos de inversión en las mismas.
- Debido a su tamaño y a sus rangos de facturación, las empresas Las empresas del sector servicios catalogadas como pequeña empresa en la ciudad de Pereira en la actualidad, no estarían dispuestas a invertir en su mayoría más de un millón de pesos en proyectos de responsabilidad social empresarial, esto se puede explicar por la falta de capacitación que se mencionó en el punto anterior, entre otras razones de coyuntura económica.
- Se debe asistir, por parte de los emprendedores a capacitaciones sobre responsabilidad social empresarial, esto con el fin de certificarse y obtener mayor credibilidad frente a los posibles clientes del servicio de asesoría.
- La responsabilidad social empresarial es un tema que despierta gran interés en la población en general, este interés puede ser un factor determinante para el éxito de la idea de negocio descrita en el presente documento.
- Es imprescindible para una empresa como la que se pretende crear, establecer alianzas con organizaciones públicas o privadas con el fin de crear redes académicas, obtener recursos y experiencias positivas acerca de organizaciones con mayor experiencia en temas de aplicación de proyectos de responsabilidad social empresarial.
- Es importante que la empresa de asesorías penetre mercados de empresas más grandes en cuanto a posibilidades de inversión, ya que estas pueden ofrecer mayores recursos para la aplicación y ejecución de proyectos de responsabilidad social empresarial.
- Para lograr mayor eficiencia y flexibilidad en los procesos, la empresa a crear debe buscar el menor uso de plantas físicas o inversiones fijas, ya que debido a la naturaleza del negocio no se considera necesario un

espacio físico fijo en un principio para poder ejercer las actividades propuestas durante los primeros años de desarrollo del proceso de negocio.

- Se deben establecer condiciones que permitan que las ventas proyectadas en el análisis financiero, se den en por lo menos un 50% de su volumen, ya que un porcentaje menor se muestra como una amenaza para el proyecto, ya que lo hace inviable debido a los costos y gastos en los que se debe incurrir.
- Con un precio de \$24.464 definido por hora de consultoría, una duración de 18 horas por capacitación y 200 horas por implementación de proyecto, con un punto de equilibrio en pesos de \$ 106.607.744,64 , lo cual equivale a realizar 242 capacitaciones en el año a un precio de \$ 440.357,14 por unidad (fijado en el estudio de mercado página 84) y a su vez equivale a 20 capacitaciones por mes en el año 1, y a una tasa interna de oportunidad del (30%) , el proyecto es considerado viable.

11. BIBLIOGRAFIA

- Anderson David, Sweeney Dennis, Williams Thomas, Estadística para administración y economía
- Bacca Currea Guillermo, Ingeniería Económica, 2002
- Burtntland, G. H., World Commission on Environment y D (1987). Our common future. Oxford, Nueva York
- Cartilla No 6 del programa de desarrollo empresarial de 2003 con especialidad en creadores de empresa, SENA,2003
- Carroll, A. B. “Three-Dimensional Conceptual Model of corporate performance” Academy of Management. The Academy of Management Review , 1979
- Centro de estudios económicos, ANIF, Gran encuesta PYME , Primer trimestre 2014
- Corporación FENALCO Solidario Colombia, Informe de gestión, 2013
- Diaz Hernando, Contabilidad General, Prentice Hall, 2001
- Drucker, P., “The New Meaning of Corporate Social Responsibility”. California Management Review, 1984
- Drucker, P. (1993) . Post – Capitalist Society. New York (p. 232). Nueva York: Harper Business
- Elkington, J, Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business, Oxford, 1997
- Escuela de Negocios SFX , Programa Internacional Avanzado The Triple Bottom Line, Lima. Perú, 2014
- Garrison , Noreen , Brewer, Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill 2007
- Garrido Santiago, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, Mc Graw Hill , Bogotá, 2a Edición, 2006.
- Hart, S. L. “Beyond Greening: Strategies for a sustentable world” . Harvard Business Review, 75(1), 1997

- Hellreigel, Jackson, Slocum, Administración : un enfoque basado en competencias, 2010
- Jenkins H. [2004]: “A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective”, Journal of General Management, Vol. 29 n° 4, 37–57
- Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia , 2001
- Proyecto de transformación productiva PTP, Informe de sostenibilidad, Sector de tercerización de procesos de Negocio
- Méndez Álvarez Carlos Eduardo, Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, editorial Limusa, 2009
- Mello Moyano Carlos, Instituto de Marketing De Uruguay (IMUR), 2002
- Moneva Abadía José M, Hernández Pajares Julio C, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA E INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD EN LA PYME; 2006
- Montilla William , Gerencia estratégica de costos, Fundación universitaria Remington , 2014
- Naciones Unidas , Crecimiento de mercados inclusivos, una alianza entre negocios y desarrollo, 2001
- Norma NTC 1486, Instituto Colombiano de normas técnicas
- Raufflet E, Lozano J-F, Barrera E y Garcia de la Torre C, (2012) , Responsabilidad social Empresarial, Pearson Educación de México
- Revista Ekonomiaz, Moneva Abadía José M , El marco de la información sobre responsabilidad social de las organizaciones, edición 65, No 2, 2007
- Rivera Illera Jorge M, RELACIONES ENTRE EMPRESAS Y LA CONSULTORÍA: EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO, Universidad EAFIT 2012
- Riveros S, Gustavo , Consultoría Organizacional, Maestría en Gestión Empresarial, Universidad Libre de Pereira, 2014

- Saloner, Shepard, Podolny, ADMINISTRACION ESTRATÉGICA, Limusa Wiley, México , 2005
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ESTUDIO DE CARACTERIZACION CONSULTORIA, 2006
- Ullman A. "Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, And Economic Performance of US Firms. Academy of Management" , The Academy of Management Review, 1985
- Universidad de los Andes, Colombia (en línea) www.prof.uniandes.edu.co/~fbotero/Diseno-investigacion.ppt, consultado el 27 de octubre de 2013
- Yépez R., C. A. Gestión de consultoría. Centro de Desarrollo Empresarial CDE. Cali: Universidad ICESI, 2009
- Yepes López G, GUÍA PARA LA EMPRESA RESPONSABLE 2010

12. ANEXOS

Anexo A. Encuesta de la organización FUNDEMAS para el diagnóstico de prácticas de RSE en las empresas

Anexo A Encuesta FUNDEMÁS para el diagnóstico de RSE en la empresa

Objetivo: Aplicar la encuesta de la “guía para el levantamiento de prácticas de RSE”, siguiendo la metodología desarrollada por la organización FUNDEMÁS para el diagnóstico y gestión empresarial que facilita el levantamiento y documentación de prácticas de RSE en la empresa, con fines netamente académicos.

Parte 1: PRINCIPIOS, VALORES ÉTICOS Y GOBERNABILIDAD (Alta Dirección)

1. Si su empresa cuenta con un código de principios y valores éticos, ¿Cómo lo difunden?

2. ¿Qué actividades desarrollan para que estos principios y valores éticos sean conocidos por todos los miembros de la empresa?

3. ¿Hay alguna actividad relacionada con este tema?

Parte 2: LUGAR DE TRABAJO Y DERECHOS HUMANOS (Dirección de talento humano)

4. ¿Tiene la empresa prestaciones diferentes a las de cumplimiento de ley?

Si ___ No___ si su respuesta es si continúe con la pregunta 5, de lo contrario pase a la pregunta 11

5. ¿Cuál es el propósito de la prestación?

6. ¿Qué motivó a la empresa a implementarla?

7. ¿A qué tipo de empleados beneficia directa o indirectamente?

8. ¿Cuál es la inversión realizada?

9. ¿Cuáles han sido los principales resultados?

10. ¿Cómo se divulgan los resultados?

Código de conducta, derechos y obligaciones del trabajador:

11. ¿Con qué instrumentos cuenta la empresa para dar a conocer las normas de conducta, derechos y obligaciones?

12. ¿Qué canales utiliza para su divulgación?

13. ¿Qué motivó a la empresa a divulgar las normas de conducta, derechos y obligaciones?

14. ¿Cuáles han sido los principales resultados?

15. ¿A cuánto asciende el monto de la inversión?

Contratación de menores de edad (preguntas opcionales dependiendo de la empresa):

16. ¿Cuál es la finalidad de contratar menores de dieciocho años?

17. ¿Cuenta la empresa con un proceso diferenciado de inducción para las personas menores de edad?

18. ¿Qué actividades específicas desarrollan los menores de edad?

19. ¿Se cuenta con una interacción con otras instituciones (gubernamentales, educativas o no gubernamentales) para la participación de las personas menores de edad en el desarrollo profesional de ellas?

20. ¿Cómo son seleccionadas las personas menores de edad?

21. ¿Cuáles son los requisitos solicitados?

22. ¿Cómo combinan su formación escolar con el trabajo?

23. ¿Cuánto es la inversión para contratar menores de edad?

24. ¿Qué razones tiene la empresa para apoyar a este grupo de población?

25. ¿Qué resultados ha obtenido la empresa?

26. ¿Cómo se comunican los resultados obtenidos?

Grupos a quienes se ofrecen oportunidades de empleo:

27. ¿Cuenta con alguna política, programa, actividad o proceso particular en la contratación de los distintos grupos de personas especificados en los indicadores de RSE ?

28. ¿Cuál es la finalidad de contratar a personas de estos grupos?

29. ¿Estos grupos están separados en hombres y mujeres? ¿Cuál es el porcentaje de mujeres?

30. ¿Existen diferencias entre los niveles salariales de mujeres y hombres? ¿Cuánto es el valor de la diferencia en términos porcentuales?

31. ¿Qué resultados han tenido por la contratación de estos grupos?

32. ¿Qué razones tiene la empresa para apoyar a este grupo de la población?

33. ¿Se cuenta con una interacción con otras instituciones para la participación de personas menores de edad en su desarrollo profesional?

34. ¿Cómo realizan la contratación?

35. ¿Cuentan con algún tipo de apoyo para la selección de las personas candidatas?

Sistema de evaluación de desempeño

1. ¿Cómo desarrollan el programa de evaluación de desempeño?

2. ¿Ha habido alguna mejora en el desempeño de las funciones de las personas empleadas?

3. ¿El programa de evaluación de desempeño es conocido por todo el personal? ¿Cómo hacen dicha divulgación?

4. ¿Este programa es la base para la selección de personal para nuevos puestos o para ascensos?

Estímulos a los empleados que realicen recomendaciones de mejora

1. ¿Qué actividades realizan dentro del programa de mejora de desempeño?

2. ¿Se han implementado las mejoras presentadas por el personal?

3. ¿Qué resultados han obtenido?

4. ¿Cuál ha sido la inversión que se ha tenido que hacer para implementar estas mejoras?

5. ¿Se le designa un porcentaje de las ventas o utilidad para aplicarlo a la implementación de procesos de mejora? ¿Cuánto es ese porcentaje?

6. ¿Qué beneficios se han obtenido?

7. Al notar que las recomendaciones de mejora presentadas han sido puestas en marcha, ¿Ha habido un incremento en las recomendaciones?

Programas de capacitación de la empresa

8. ¿En qué consiste el programa de capacitación?

9. ¿Cuál es la finalidad del programa?

10. ¿Cuáles son los grupos beneficiados?

11. ¿A cuánto asciende la inversión de la implementación del programa?

12. ¿Se asigna un porcentaje de las ventas o utilidad para aplicarlo a la implementación de procesos de mejora? ¿Cuánto es este porcentaje?

13. ¿Cuál es la importancia de implementar un programa de capacitación?

14. ¿Cuáles son las razones que motivaron la implementación del programa?

15. ¿Cuáles han sido los beneficios para la empresa?

16. ¿La ejecución del programa es de carácter temporal o permanente?

Inversión en educación:

1. ¿Qué impacto ha tenido la inversión realizada en el desarrollo profesional o educativo del personal?

2. ¿Cuáles son los beneficios que ha tenido la empresa al apoyar o al invertir en educación?

Programas de educación social (opcional en caso de aplicar a la empresa)

1. ¿En qué consiste el programa de educación social?

2. ¿Cuál es la finalidad del programa?

3. ¿Cuáles son los grupos beneficiados?

4. ¿A cuánto asciende la inversión de la implementación del programa?

5. ¿Cuál es la importancia de implementar un programa de educación social?

6. ¿Cuáles son las razones que motivaron la implementación del programa?

7. ¿La ejecución del programa es de carácter temporal o permanente?

Salud, seguridad y condiciones de trabajo

1. ¿Cuentan con algún programa específico para la reducción de riesgos en el trabajo?

2. ¿Cuenta la empresa con alguna certificación? ¿Cuál es el tipo de certificación? ¿En qué consiste?

Manejo de la reducción de costos de personal

3. ¿Cuenta con algún plan o programa para la reducción de personal?

4. ¿Han realizado programas de reingeniería?

5. Si ofrece servicios de apoyo a los ex - empleados. ¿Cuáles son estos? ¿Qué resultados han tenido? ¿Cómo los desarrollan?

6. Si ofrece incentivos al retiro voluntario, ¿Cuáles son? ¿Cómo los divulgan? ¿Qué resultados han tenido?

Parte 3: MEDIO AMBIENTE (Sistema de gestión ambiental)

1. ¿En qué consiste el plan de emergencia?

2. ¿Cuál es la finalidad del plan de emergencia?

3. ¿A quiénes beneficia?

4. ¿A cuánto asciende la inversión de la implementación del plan?

5. ¿Qué riesgos ha contribuido a disminuir el plan?

6. ¿Cuál es la importancia de implementar un plan de emergencia?

7. ¿Cuáles son las razones que motivaron la implementación del plan?

8. ¿La ejecución del plan es de carácter temporal o permanente?

9. ¿Con qué frecuencia es revisado el plan de emergencia?

10. ¿Cuáles son los principales beneficios del plan de emergencia?

11. ¿Qué mecanismos utiliza para difundir el plan de emergencia y sus beneficios?

Información a consumidores/as de consecuencias sobre el medio ambiente

12. ¿Cuál es el valor de la inversión?

13. ¿Con qué propósito lo hace?

14. ¿Cómo informa a los consumidores?

15. ¿Cuál es la información proporcionada?

16. ¿Cuáles son las razones para brindar información a los consumidores?

17. ¿Es acostumbrado brindar información general sobre los productos a los/as consumidores/as?

18. ¿Cuáles son los principales beneficios de brindar este tipo de información?

Patrocinio de proyecto de medio ambiente

19. ¿Cuál es el nombre del proyecto?

20. ¿Cuál es el propósito del proyecto?

21. ¿En qué consiste el proyecto de medio ambiente que patrocina su empresa?

22. ¿A cuánto asciende el valor de la inversión?

23. ¿A quiénes beneficia?

24. ¿Este proyecto es de carácter temporal o permanente?

25. ¿Se hacen revisiones periódicas del mismo?

26. ¿Por qué considera importante apoyar este tipo de iniciativas?

27. ¿Cómo se divulgan los beneficios y/o resultados de dicho proyecto?

28. ¿Cuáles son los principales resultados del proyecto?

29. Foros y seminarios sobre el medio ambiente

30. ¿A qué foros o seminarios o conversaciones sobre el tema ambiental ha asistido recientemente?

31. ¿Hace cuánto fue al último al que asistió?

32. ¿Con qué propósito se incorpora la empresa en estas actividades?

33. ¿Cuánto es la inversión?

34. ¿Tiene presupuesto asignado para la participación en foros y seminarios?

35. ¿Qué motiva a la empresa a participar en los foros y seminarios?

36. ¿Qué personal asiste?

37. ¿Cómo ha contribuido la asistencia a estas jornadas en el desempeño ambiental de la empresa?

38. ¿Cuáles son los beneficios que tiene la empresa al participar en estas actividades?

Programas de reciclaje

39. ¿Tiene la empresa programas de reciclaje implementados?

Si ___ No___, si su respuesta es sí continúe con la pregunta 40, de lo contrario pase a la pregunta 49.

40. ¿Cuál es el nombre del programa de reciclaje?

41. ¿En qué consiste el programa?

42. ¿Cuál es el destino de los productos de desecho?

43. ¿A quiénes beneficia?

44. ¿El programa se ejecuta de forma temporal o permanente?

45. ¿Cuál es la importancia del programa?

46. ¿Cuánta es la inversión realizada en el programa?

47. ¿Estos programas se complementan con (alguna otra actividad) los valores éticos de la empresa?

48. ¿Cuáles son los principales logros del programa?

Certificaciones medioambientales

49. ¿La empresa cuenta con certificaciones medioambientales?

SI ___ NO ___

50. ¿Cuál es la certificación con la que cuenta?

51. ¿En qué consiste?

52. ¿A cuánto asciende la inversión realizada para proceso de certificación?

53. ¿Cuál ha sido el beneficio y/o resultado de certificarse?

54. ¿Qué razones motivaron a la empresa para obtener la certificación?

Educación medioambiental

55. ¿Qué actividades educativas sobre el medio ambiente desarrolla la empresa?

56. ¿Quiénes participan?

57. ¿A quiénes benefician estas actividades?

58. ¿A cuánto asciende la inversión de estas actividades?

59. ¿Cuáles son los motivos de la empresa para participar en actividades educativas ambientales?

60. ¿Cuáles son los resultados y/o beneficios de la participación de la empresa en las actividades educativas medio- ambientales mencionadas?

61. ¿Con qué frecuencia participa la empresa en actividades educativas medioambientales?

62. ¿Cuál fue la última vez en la que la empresa participó?

63. ¿Hace cuánto tiempo?

64. ¿Es una práctica permanente o temporal?

Parte 4: MERCADEO

Políticas de selección de proveedores

65. ¿Cuáles son los criterios de selección de los proveedores de la empresa?

66. ¿Cuál es la finalidad de contar con normas y criterios (formales o informales) para seleccionar y evaluar a los proveedores?

67. ¿Se considera en la selección de proveedores, a empresas con prácticas de RSE? ¿Por qué?

68. ¿Quiénes han participado en el proceso de selección?

69. ¿Qué hace la empresa o los proveedores por fortalecer el vínculo entre ambos, considerando que este puede lograr mejores ventajas competitivas?

70. Describa brevemente la metodología seguida en el proceso de evaluación y selección de proveedores.

71. ¿Los proveedores son evaluados nuevamente, una vez seleccionados e integrados en la cadena de producción y/o atención de la empresa?

72. ¿En qué consiste esta nueva evaluación?

73. ¿Cuáles son los principales resultados de esta política?

Tipos de proveedores

74. ¿Cuál es el propósito de seleccionar el proveedor, de acuerdo a su procedencia (nacional, extranjera, cooperativas, personal ex empleado, asociaciones o grupos comunales)?

75. ¿La empresa realiza alguna inversión en esta selección?

76. ¿Cuáles son los beneficios/resultados de esta selección?

77. ¿Qué motivaciones o razones ha tenido la empresa para realizar esta selección?

78. ¿Cómo se da a conocer esta selección?

79. ¿Quiénes participan en la selección del proveedor?

80. ¿Cómo es la relación con el proveedor seleccionado?

81. ¿Cómo fue el proceso de negociación y contratación del proveedor? Describa brevemente.

82. ¿Cada cuánto se revisa el cumplimiento de los proveedores con los estándares solicitados?

83. ¿Cuáles son los principales resultados, en la selección de este tipo de proveedor?

Revisión de fechas de vencimiento de los productos y otros (en caso de aplicar)

84. ¿Cuál es la frecuencia con que la empresa revisa las fechas de vencimiento de los productos?

85. ¿Qué información trasladan a los/las consumidores/as las viñetas de los productos utilizados en la cadena de producción, en el producto final de su cadena?

Fecha de fabricación y vencimiento (En caso de aplicar)

86. ¿Cuánto invierte la empresa en realizar esta revisión?

87. ¿Cómo se realiza esta revisión? Describa brevemente el proceso.

88. ¿Quién realiza esta revisión?

89. ¿Qué entrenamiento ha recibido el personal que realiza esta actividad?

90. ¿Existe alguna política de cambio de productos vencidos con los proveedores? Describa brevemente.

91. ¿Qué sucede con los productos vencidos o en malas condiciones en cuanto a su presentación?

92. ¿Cuáles son los beneficios de esta práctica?

Programas de mejoramiento continuo (Solo diligenciar en caso de aplicar)

93. ¿En qué consiste el programa de mejoramiento continuo?

94. ¿Quiénes participan?

95. ¿Cuál es el propósito del programa?

96. ¿Existe alguna guía o criterios de verificación consensuados con el personal involucrado que evalúe los procesos? ¿Cuáles son?

97. ¿Cuál es la periodicidad en que son revisados los criterios de evaluación?

98. ¿Cómo se implementan los resultados de la evaluación?

99. ¿Cuál es la metodología seguida para revisar la validez de los criterios de evaluación de los procesos?

100. ¿Quiénes son los beneficiarios de este programa?

101. ¿Este programa forma parte de la planificación estratégica de la empresa?

102. ¿Cuál es el valor de la inversión realizada en este programa?

103. ¿Cuáles son los resultados del programa de mejora- miento continuo?

Atención cliente-reclamo

104. ¿Cuál es el proceso de atención que se le da a una queja de un/a cliente/a?

105. ¿Cuánto tiempo tarda, en promedio, resolver la queja?

106. ¿Quiénes participan en el proceso de resolución de la queja?

107. ¿Cuál es la inversión realizada en resolver los reclamos de los/las clientes/as?

108. ¿Tienen estadísticas del número de quejas resueltas y no resueltas?

109. ¿Pueden comparar los datos en diferentes períodos y medir la efectividad del proceso de atención?

110. ¿Ha logrado identificar cuáles son los reclamos más frecuentes?

111. ¿Las políticas, planes, normas, procesos, implementados han permitido disminuir los reclamos de los/las clientes/as?

112. ¿Cuáles son los logros más recientes en esta área?

Políticas de comunicación y publicidad

113. ¿Qué propósito tienen las políticas formales de comunicación y publicidad?

114. ¿A quiénes van dirigidas?

115. ¿Quiénes participaron en su elaboración?

116. ¿A cuánto asciende la inversión?

Parte 5: PROGRAMAS CON LA COMUNIDAD

117. ¿Cuál es el nombre del proyecto?

118. ¿Cuál es el propósito del proyecto?

119. ¿Qué razones motivaron a la empresa a contribuir en esta iniciativa?

120. ¿Cuál es la ubicación geográfica del proyecto (nombre del municipio, comunidad, institución educativa, etc.)?

121. ¿Cuáles son los logros del proyecto?

122. ¿Cómo se ha beneficiado la empresa en su relación con la comunidad?

123. ¿Podría cuantificar el beneficio percibido? En caso afirmativo, ¿a cuánto asciende?

124. ¿Cómo han contribuido estas actividades a atraer o identificar nuevos mercados?

125. ¿Cómo han contribuido estas acciones a hacer más y mejores negocios?

126. ¿Cómo este proyecto favorece al posicionamiento de la empresa en su sector?

127. ¿Cuál es la duración del proyecto?

128. ¿Con qué periodicidad se beneficia la comunidad con estas prácticas?

129. ¿El apoyo a estas iniciativas forma parte de la planificación estratégica de la empresa?

Anexo B. Propuesta comercial de consultoría facilitada para fines académicos por parte de la empresa Busscar de Colombia SAS

Anexo B Propuesta comercial de consultoría ofrecida por un competidor independiente



TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. ANTECEDENTES:

Busscar de Colombia S.A.S es una empresa ubicada en la ciudad de Pereira (Risaraída) dedicada a la fabricación y ensamble de vehículos para el transporte de pasajeros: urbano, intermunicipal, masivo y especiales; fundada en Pereira como resultado de la alianza de un grupo de inversionistas colombianos con Busscar Ônibus S.A de Brasil, con el objeto de atender la demanda de buses para el transporte de pasajeros, en el mercado colombiano y el resto de la comunidad Andina de Naciones.

Busscar de Colombia S.A.S, con el apoyo del Fondo de Modernización e Innovación para las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, desarrolla el proyecto "DINAMIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE BUSSCAR DE COLOMBIA S.A.S MEDIANTE EL FORTALECIMIENTO DE SUS PROVEEDORES MIPYMES." , el cual busca generar apoyo por parte de las mipymes hacia una empresa tractora que cumple un papel fundamental en su cadena de valor. De este modo, las organizaciones denominadas tractoras, son un mercado fundamental para el crecimiento y apuntalamiento de las mipymes, al representar un foco de mercado estratégico y un cliente potencial para cualquier industria.

Las condiciones y exigencias que surgen a partir de la empresa tractora genera en sus proveedores unas brechas productivas y tecnológicas, el reto es entonces disminuirlas mediante la orientación de las mipymes hacia el desarrollo de un ordenamiento interno, estructurado y documentado, con el fin de buscar mayor efectividad en sus procesos productivos, además de constituirlos como organizaciones competitivas en el mercado, mediante el fortalecimiento de las mismas como red de proveeduría de materiales críticos para producción y productos comercializados por la empresa, y como entes estratégicos en una cadena productiva que permita afianzar el proceso de aprovisionamiento con procesos más eficientes y productivos.

Para alcanzar lo planteado, inicialmente fue necesario identificar las empresas beneficiarias del proyecto y los focos de mejora en cada una de ellas, de acuerdo a las necesidades de las mipymes y de Busscar de Colombia S.A.S. Dichos focos de trabajo serán ejecutados por medio de asesorías técnicas, consultorías y capacitaciones enfocadas a las necesidades particulares de cada mipyme beneficiaria y se llevarán a cabo en la ciudad de Pereira donde se encuentran ubicados todos los proveedores seleccionados para ser beneficiarios del proyecto.

contar con más de dos años prestando servicios o trabajos de campo en planeación estratégica.

Perfil de los consultores: Los consultores Líderes encargados de la ejecución de la consultoría deben ser profesionales con mínimo dos años de experiencia en las actividades a desarrollar y estudios de maestría.

Por su parte, los Consultores Junior deberán contar con conocimientos relacionados para el apoyo a las actividades a ejecutar.

6. COSTOS Y FORMA DE PAGO:

El costo total de la consultoría ascenderá a un máximo de \$8.220.000, más IVA. La forma de pago será convenida al momento de formalizar el contrato.

7. PLAZO DE EJECUCIÓN:

El servicio de consultoría tendrá una duración de seis (6) semanas a partir de la firma del contrato.

8. DATOS DE CONTACTO:

Director de proyecto: Carlos Andrés Mejía Moreno.

Celular: 301 204 01 94

Correo Electrónico: c.andresmejia@gmail.com

9. CONDICIONES GENERALES DE LA CONSULTORÍA:

- El cliente garantiza que tiene claro el proyecto.
- El cliente garantiza que tiene disponible todo el contenido.
- El cliente acepta firmar un contrato de trabajo de común acuerdo.
- El cliente dispone del tiempo necesario para evaluar la evolución del proyecto.
- El cliente dispone una persona exclusivamente para el contacto con el Consultor.
- El pago deberá hacerse por fases, según condiciones establecidas.

Anexo C. Instrumento estadístico Aplicado

Anexo C Instrumento estadístico aplicado

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL - INGENIERÍA INDUSTRIAL ENCUESTA SOBRE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</p>		
			No. _____
<p>OBJETIVO: La siguiente encuesta tiene como fin recolectar datos sobre las prácticas y conocimiento de las empresas en cuanto al concepto de responsabilidad social empresarial, además de evaluar la posible intención de pago con respecto a la prestación de un servicio de asesoría en proyectos de responsabilidad social empresarial, todo esto con el fin de apoyar la realización del proyecto de grado de estudiantes de la Universidad Tecnológica de Pereira</p>			
FECHA: ____________			
EMPRESA: _____		TELÉFONO: _____	
ACTIVIDAD ECONÓMICA: _____			
NOMBRE: _____			
CARGO: _____			
1. Conoce el concepto de responsabilidad social empresarial ?			
Si: _____ No: _____ Si la respuesta es si continúe con la pregunta 2 , de lo contrario continúe con la 10			
2. De qué forma conoció el concepto de responsabilidad social empresarial?			
Capacitaciones _____ Lecturas (artículos , revistas, etc) _____			
Su empresa tiene un departamento dedicado a la Responsabilidad social empresarial _____			
3. Tiene la empresa actualmente en ejecución algún proyecto de responsabilidad social empresarial ?			
Si _____ No _____ (Si la respuesta es si pase a la pregunta 4 , de lo contrario continúe con la pregunta 6)			
4. En cuál de los siguientes ámbitos se encuentra su programa de responsabilidad social empresarial?			
Comunidad _____ Protección Ambiental _____ Inclusión Laboral _____ Educación _____			
Otro _____ Cual? _____			
5. Aproximadamente cuál es la inversión que realiza la empresa en proyectos de Responsabilidad social empresarial?			
Menos de \$ 5.000.000 _____ Entre 5.000.000 y 15.000.000 _____ Mas de 15.000.000 _____ NS/NR _____			
6. Cual es la razón para no implementar proyectos de responsabilidad social empresarial?			

7. Conoce usted los beneficios tributarios que se obtienen por la ejecución en las empresas de proyectos de Responsabilidad social empresarial ?			
Si _____ No _____			

8. Conoce usted los beneficios para la imagen de su empresa que se obtienen por la ejecución de proyectos de Responsabilidad social empresarial ?

Si _____ No _____

9. De las siguientes posibilidades de proyectos en Responsabilidad social empresarial en cual preferia invertir?

Medio ambiente _____ Deporte : _____ Educación: _____ Inclusión laboral _____

Clientes _____ Fortalecimiento de proveedores _____ Cultura _____ Condiciones laborales internas _____

Otro _____ Cual ? _____

10. Le interesaria conocer mas acerca del concepto de responsabilidad social empresarial?

Si _____ No _____ Si la respuesta es si continue con la pregunta 11, de lo contrario se da por terminada la encuesta

11. Cuanto dinero estaria dispuesto a invertir en un proyecto de responsabilidad social empresarial

Menos de 1 millon _____ Entre 1 y 5 millones _____ Entre 5 y 10 millones _____

Mas de 10 millones _____

12. Si le ofrecieran el servicio de asesoria para plantear y ejecutar proyectos de Responsabilidad social empresarial ¿Pagaria por este servicio ?

Si _____ No _____ Si la respuesta es Si continue con la pregunta 13 de lo contrario se da por terminada la encuesta

13. Cuales de las siguientes opciones cree que deberia incluir el servicio?

Capacitación : _____ Planteamiento del proyecto : _____ Ejecucion del proyecto: _____

Administración del proyecto: _____ Todas las anteriores: _____

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION INDUSTRIAL - INGENIERIA INDUSTRIAL