

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA CRESEER DE LA CIUDAD DE  
PEREIRA

CHRISTIAN CARDONA LONDOÑO

1.088.314.887

MATEO RÍOS VELÁSQUEZ

1.088.315.738

DIRECTORA DEL PROYECTO DE GRADO  
DOCTORA SANDRA ESTRADA MEJÍA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA, RISARALDA

2015

## Tabla de contenido

<b>TABLAS .....</b>	<b>4</b>
<b>GRÁFICAS .....</b>	<b>7</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>8</b>
<b>RESMUNEN .....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 SITUACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 HIPÓTESIS O SUPUESTOS.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>15</b>
<b>1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>15</b>
<b>1.7 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>1.8 BENEFICIOS.....</b>	<b>16</b>
<b>1.9 LIMITACIONES PREVISIBLES .....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1.1 Conceptos de empresa.....	19
2.1.2 Historia y evolución de las empresas .....	21
2.1.3 Tipología de las empresas.....	26
2.1.4 Empresas de servicio en Psicología Organizacional.....	33
2.1.5 Proyecciones y tendencias.....	34
<b>2.2 MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 MARCO NORMATIVO.....</b>	<b>38</b>
<b>2.4 MARCO SITUACIONAL .....</b>	<b>39</b>
<b>2.5 GLOSARIO .....</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 UNIVERSO.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 MUESTRA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4 VARIABLES E INDICADORES .....</b>	<b>43</b>
<b>3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>44</b>
<b>3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>CAPITULO IV: DIAGNOSTICO OBTENIDO.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 MERCADO.....</b>	<b>45</b>
4.1.1 Objetivos.....	45
4.1.2 Justificación y antecedentes del proyecto .....	46
4.1.3 Análisis del sector.....	49

4.1.4	Análisis de mercado .....	52
4.1.5	Análisis de la competencia .....	72
4.1.6	Concepto del servicio .....	75
4.1.7	Estrategias de distribución.....	77
4.1.8	Estrategias de Precio.....	78
4.1.9	Estrategias de promoción .....	83
4.1.10	Estrategias de comunicación.....	84
4.1.11	Estrategias de servicios.....	85
4.1.12	Presupuesto de la mezcla de mercadeo .....	86
4.1.13	Estrategias de aprovisionamiento .....	86
4.1.14	Proyección de ventas y políticas de cartera .....	87
<b>4.2</b>	<b>OPERACIÓN.....</b>	<b>89</b>
4.2.1	Ficha Técnica del Servicio.....	89
4.2.2	Estado de Desarrollo .....	89
4.2.3	Descripción del Proceso .....	90
4.2.4	Necesidades y requerimientos .....	96
4.2.5	Plan de producción .....	98
4.3.6	Consumo por unidad de servicio .....	98
4.2.7	Costos de producción .....	99
<b>4.3</b>	<b>ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>102</b>
4.3.1	Estrategia Organizacional.....	102
4.3.2	Estructura Organizacional .....	106
4.3.3	Aspectos Legales .....	110
4.3.4	Costos Administrativos .....	130
<b>4.4</b>	<b>FINANZAS .....</b>	<b>140</b>
4.4.1	Ingresos.....	140
4.4.2	Egresos.....	143
<b>4.5</b>	<b>PLAN OPERATIVO .....</b>	<b>144</b>
4.5.1	Cronograma de actividades.....	144
4.5.2	Metas sociales del plan de negocios .....	147
4.5.3	Plan nacional de desarrollo .....	148
4.5.4	Plan regional de desarrollo .....	150
4.5.5	Clúster o cadena productiva .....	151
4.5.6	Empleo.....	152
4.5.7	Emprendedores .....	152
<b>4.6</b>	<b>IMPACTO.....</b>	<b>153</b>
4.6.1	Impacto económico.....	153
4.6.2	Impacto regional. ....	154
4.6.3	Impacto social.....	154
4.6.4	Impacto ambiental. ....	155
<b>4.7</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>156</b>
4.7.1	Concepto del negocio.....	156
4.7.2	Potencial del mercado en cifras. ....	158
4.7.3	Ventaja competitiva y propuesta de valor.....	160
4.7.4	Resumen de las inversiones requeridas. ....	160

4.7.5 Proyección de ventas y gastos.....	162
4.7.6 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	164
4.7.7 Equipo de trabajo.....	166
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA.....</b>	<b>168</b>
<b>5.1 APORTES CONCRETOS DEL ESTUDIO. ....</b>	<b>168</b>
<b>5.2 MODELOS, TEORÍAS O PROPUESTAS ESPECÍFICAS.....</b>	<b>169</b>
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>170</b>
<b>6.1 CONCLUSIONES. ....</b>	<b>170</b>
<b>6.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>171</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>172</b>

## TABLAS

Tabla 1. Variables e indicadores del proyecto de grado.

Tabla 2. Análisis de la situación problema.

Tabla 3. Dinámica del sector de servicios sociales y personales

Tabla 4. Dinámica Económica Sectorial.

Tabla 5. Cambios en la estructura económica.

Tabla 6. Población de Empresas de la AMCO.

Tabla 7. Muestreo Aleatorio Simple.

Tabla 8. Números aleatorios.

Tabla 10. Tabulación de “La empresa para la que usted trabaja cuenta con un área o departamento de talento humano”.

Tabla 11. Tabulación de “Cómo percibe el departamento o área del talento humano de su empresa.”

Tabla 12. Tabulación de “¿En qué procesos le gustaría recibir asesoría o tener un Outsourcing en el departamento del talento humano?”

Tabla 13. Tabulación de “Contrataría los servicios de asesoría y consultoría en psicología organizacional con un proveedor”

Tabla 14. Tabulación de Cuál de estos servicios estaría dispuesta a contratar con un proveedor.

Tabla 15. Tabulación de Qué empresas en la región conoce que puedan ofrecer servicios en asesoría y consultoría en psicología organizacional.

Tabla 16. Punto de equilibrio.

Tabla 17. Número de servicios a vender para estar en punto de equilibrio.

Tabla 18. Número de servicios a vender para tener utilidad de \$1'000.000.

Tabla 19. Histórico de ventas de CreSer.

Tabla 20. Proyección de ventas.

Tabla 21. Costos Fijos, Operación Mensual.

Tabla 22. Costos de un proyecto.

Tabla 23. Análisis DOFA

Tabla 24. Estrategias DOFA

Tabla 25. Organigrama actual de CreSer.

Tabla 26. Organigrama propuesto para CreSer.

Tabla 27. Mapa de Procesos.

Tabla 28. Gastos mensuales y anuales de personal

Tabla 29. Gastos de puesta en marcha.

Tabla 30. Gastos Administrativos

Tabla 31. Total gastos anuales.

Tabla 32. Gastos mensuales y anuales de personal proyectada a 3 años.

Tabla 33. Porcentaje del incremento del SMLV y Auxilio de Transporte.

Tabla 34. Gastos de puesta en marcha para la proyección de 3 años.

Tabla 35. Gastos Administrativos para la proyección de 3 años.

Tabla 36. Histórico IPC.

Tabla 37. Total Gastos para la proyección de 3 años.

Tabla 38. Proyección de compras Semestre II-2015

Tabla 39. Proyección de compras Semestre II-2016

Tabla 40. Proyección de compras Semestre II-2017

Tabla 41. Proyección de compras Semestre II-2018

Tabla 42. Proyección de ventas.

Tabla 43. Total Gastos para la proyección de 3 años.

Tabla 44. Proyección costos variables.

Tabla 45. Proyección de compras Semestre II-2015

Tabla 46. Proyección de compras Semestre II-2016

Tabla 47. Proyección de compras Semestre II-2017

Tabla 48. Proyección de compras Semestre II-2018

Tabla 49. Flujo de fondos y TIR.

Tabla 50. Proyección de compras Semestre II-2015

Tabla 51. Proyección de compras Semestre II-2016

Tabla 52. Proyección de compras Semestre II-2017

Tabla 53. Proyección de compras Semestre II-2018

Tabla 54. Proyección de ventas.

Tabla 55. Proyección costos variables.

Tabla 56. Total Gastos para la proyección de 3 años.

Tabla 57. Flujo de efectivo 1.

Tabla 58. Flujo de efectivo 2.

Tabla 59. Cálculo del VPN.

Tabla 60. Flujo de fondos y TIR.

Tabla 61. Flujo de efectivo final.

## GRÁFICAS

Gráfica 1. Dinámica Económica Sectorial

Gráfica 2. La empresa para la que usted trabaja cuenta con un área o departamento de talento humano.

Gráfica 3. Cómo percibe el departamento o área del talento humano de su empresa.

Gráfica 4. ¿En qué procesos le gustaría recibir asesoría o tener un Outsourcing en el departamento del talento humano?

Gráfica 5. Contrataría los servicios de asesoría y consultoría en psicología organizacional con un proveedor.

Gráfica 6. Cuál de estos servicios estaría dispuesto a contratar con un proveedor.

Gráfica 7. Qué empresas en la región conoce que puedan ofrecer servicios en asesoría y consultoría en psicología organizacional.



## ANEXOS

- Anexo A. Cotización de la empresa CPC Group.
- Anexo B. Ficha técnica del programa Organizacional-01.
- Anexo C. Ficha técnica del programa Organizacional-02.
- Anexo D. Ficha técnica del programa Organizacional-03.
- Anexo E. Ficha técnica del programa Organizacional-04.
- Anexo F. Ficha técnica del programa Capacitación y Desarrollo-01.
- Anexo G. Ficha técnica del programa Capacitación y Desarrollo-02.
- Anexo H. Ficha técnica del programa Bienestar Social-01.
- Anexo I. Ficha técnica del programa Bienestar Social-02.
- Anexo J. Ficha técnica del programa Bienestar Social-03.
- Anexo K. Distribución de Planta de CreSer.
- Anexo L. Cotización de Homecenter.
- Anexo M. Cotización de Alkosto.
- Anexo N. Manual del proceso 1.1 Gestión Integral.1.
- Anexo O. Manual del proceso 1.1 Gestión Integral.2.
- Anexo P. Manual de procedimientos 1.2 Gestión Integral.
- Anexo Q. Manual del proceso 2.1 Servicio al Cliente.1.
- Anexo R. Manual del proceso 2.1 Servicio al Cliente.2.
- Anexo S. Manual de procedimientos 2.2 Servicio al Cliente.
- Anexo T. Manual del proceso 3.1 Prestación de Servicios.1.
- Anexo U. Manual del proceso 3.1 Prestación de Servicios.2.
- Anexo V. Manual de procedimientos 3.2 Prestación de Servicios.
- Anexo W. Manual del proceso 4.1 Mercadeo y Ventas.1.
- Anexo X. Manual del proceso 4.1 Mercadeo y Ventas.2.
- Anexo Y. Manual de procedimientos 4.2 Mercadeo y Ventas.
- Anexo Z. Manual del proceso 5.1 Administrativo y Financiero.1.
- Anexo AA. Manual del proceso 5.1 Administrativo y Financiero.2.
- Anexo AB. Manual de procedimientos 5.2 Administrativo y Financiero.

Anexo AC. Manuales de funciones.

Anexo AD. RUT

Anexo AE. Resolución para facturar.

Anexo AF. Estados financieros 2014.

## **RESMUNEN**

En el siguiente documento se encuentra consignado un plan de negocio realizado a la empresa en asesoría y consultoría de psicología organizacional, CreSer, también se encuentran algunas recomendaciones por parte de los autores sobre cómo se deberían modificar diversos procesos y procedimientos para hacerla más eficiente, se encuentra un análisis detallado sobre los diferentes aspectos que se deben tener en cuenta para empresas de este tipo, como aspectos operacionales, organizacionales, financieros y de análisis de mercado.

## **ABSTRACT**

The following document is a business plan a with a diagnosis made to the company in advisory and consultancy on organizational psychology Creser also are some recommendations from the authors on how they should change a different processes and procedures to make it more efficient, Its a detailed report on some aspects to be taken into account for such companies as operational, organizational, financial and market analysis.

## **INTRODUCCIÓN**

En este trabajo de grado se pretende aportar con el conocimiento adquirido durante estos años en la carrera de ingeniería Industrial a resolver distintos problemas propios de las pequeñas y medianas empresas de la región, para este caso se seleccionó la empresa CreSer, una empresa dedicada a la asesoría y consultoría en psicología clínica y organizacional, como objeto de estudio para aplicar los aprendizajes adquiridos en las diferentes áreas de la ingeniería industrial, se pretende causar un impacto positivo en esta empresa modificando procesos que no permiten que esta funcione a su máxima eficiencia, también se pretende impactar en la región cuando futuras generaciones de ingenieros industriales retomen este trabajo y lo adapten a empresas de diferentes sectores, haciendo más dinámica y atractiva la economía de la región.

## CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

El plan de negocio es un documento en el que se detalla información correspondiente a un negocio, toda la planeación, análisis internos y externos, establece todas las actividades que se van a realizar, ligado con las estrategias para cada una de componentes del plan. *“El Plan de Negocios es la carta de navegación para un empresario. Sin él se pierde en el mercado y en el mar de los negocios. Es el mapa para el explorador, el plano para el constructor, la receta para el cocinero o el procedimiento quirúrgico para el médico”*.<sup>1</sup>

El plan de negocio es una herramienta que permite a las empresas mostrar ante terceros su estructura de funcionamiento con el objetivo de buscar alianzas, patrocinios o inversionistas interesados en la empresa; anteriormente los negocios se realizaban de forma oral, el empresario iba contando a las demás personas su idea pero lo hacía sin unas bases sólidas de administración y por esto muchos de los negocios fracasaban, hoy en día se ha desarrollado la herramienta del plan de negocio para describir las estrategias de una empresa en los diferentes aspectos que trata.

Hoy existen muchos centros de financiamiento para los emprendedores que tengan una idea de negocio y la puedan plasmar en un plan de negocio, entre ellos están los fondos que aportan capital semilla con créditos condonables como el fondo Emprender del servicio nacional de aprendizaje SENA, destapa futuro una

---

<sup>1</sup> SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA), DINERO. Plan de Negocio, Paso 4, Ser empresario, para aprender a emprender [en línea] <<http://www.unab.edu.co/emprendimiento/dinero-sena/pasos/4-PlandeNegocio.pdf>> [citado el 29 de junio de 2014].

iniciativa de la empresa BAVARIA S.A para incentivar la creación de empresas que generen empleo en el país, ángeles inversionistas, corporaciones financieras, entre otras muchas entidades.

## 1.2 SITUACIÓN DEL PROBLEMA

A medida de que el mundo ha avanzado las empresas han ido conformándose formalmente como organizaciones con estructuras, para plasmar las ideas de negocios en empresas con proyección a futuro; para poder perdurar en el tiempo como una organización sólida hay que tener en cuenta diversos factores; como por ejemplo Chiavenato que habla en su libro *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, “[...] una organización social por ser una asociación de personas [...]”<sup>2</sup>, expresando estrictamente el concepto de organización, enfocado desde un punto de vista global, una empresa organizada; al hablar de esto habla implícitamente de puntos que la empresa debe tener en claro el público objetivo que tiene, determinando que clase de productos ofrece y que demanda puede obtener; una estructura financiera sólida con proyección de ventas para que la empresa se pueda sostener generando rentabilidad, como lo habla Leonardo Rodríguez en *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*, dice que “Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia”<sup>3</sup>, apoyando aún más el concepto de organización y muestra un factor importante para la durabilidad de una empresa.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, IAdalberto. *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Editorial Mc Graw Hill. México. 1993. Pág. 4.

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ, Leonardo. *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*. Editorial South-Western Publishing CO. USA. 1980. Pág. 8.

Ahora hablando sobre la empresa CreSer como una empresa prestadora de servicios denominado como *“Asesoría, consultoría y outsourcing en la gestión del talento humano para los procesos organizacionales”*, empresa situada en la ciudad de Pereira, Colombia. Esta empresa ha funcionado durante 5 años como una “empresa familiar” no constituida legalmente, y dado a los diferentes factores es necesario que la empresa tenga una estructura donde pueda entrar a competir en la ciudad con empresas como Adecco (empresa a nivel mundial en la asesoría y outsourcing de los procesos del talento humano), posicionarse en el mercado como una gran firma, haciéndola más competitiva, obtener reconocimiento del mercado, crecer ordenadamente con miras hacia dónde lo desea hacer, ¿Hasta dónde desea hacerlo?, ¿Cómo será ese crecimiento?, y organizar de manera detallada cada área y cargo dentro de la empresa.

Si la empresa se sostiene de esta manera deja de percibir grandes beneficios, además existe una ineficiencia interna, los procesos no están estandarizados, se dejan de percibir grandes contratos con el sector público y privado, lo que lleva a no tener una competitividad en el mercado, por consecuencia de ello la empresa no se podría sostener en el tiempo.

A la hora de crear empresa es importante buscar medios de financiamiento externo , como por ejemplo con el fondo emprender, del SENA, creando un plan de negocio para acudir a ellos y con este generar una estructura organizada; o de las diferentes entidades que promueven el emprendimiento.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál debería ser el plan de negocios de la empresa CreSer para ser competitiva y perdurar en el tiempo?

#### **1.4 HIPÓTESIS O SUPUESTOS**

- Las pequeñas y medianas empresas de la región no sobreviven al primer año de operación ya son empresas que fueron creadas empíricamente sin bases de información necesaria para sostener y mantener las organizaciones.
- El plan de negocio es un elemento importante para la ejecución de las actividades de la empresa porque va ligado al direccionamiento estratégico, una empresa sin plan de negocio está destinada a la quiebra o a una baja rentabilidad en su defecto.

#### **1.5 OBJETIVO GENERAL**

- Generar el plan de negocios para hacer de CreSer una empresa competitiva y que perdure en el tiempo en la ciudad de Pereira.

#### **1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis de Mercado en el que se determine la oferta y la demanda para los servicios ofrecidos por la empresa CreSer
- Realizar un plan operacional con el fin de establecer las actividades que va a realizar la empresa CreSer.
- Realizar un plan organizacional para determinar la estructura de la organización y sus costos administrativos para la empresa CreSer
- Realizar un estudio financiero especificando ingresos, egresos y costos para la empresa CreSer
- Cuantificar el impacto local de la empresa CreSer.



## **1.7 JUSTIFICACIÓN**

La realización de este plan de negocios, determinará las estrategias de la organización y así darle una dirección a la empresa CreSer organizándola en toda su estructura haciéndola sostenible en el mercado.

## **1.8 BENEFICIOS**

Con la ejecución del plan de negocios de la empresa CreSer esta se presentara en el Fondo Emprender del SENA, con el fin de obtener recursos para invertir con el fin de ampliarse; el fondo emprendre otorga hasta 80 SMLV<sup>4</sup> y si la empresa cumple con los objetivos propuestos en la presentación del plan de negocios este crédito será condonable.

Otro beneficio que CreSer tendrá es una estructura organizada, estrategias definidas para llegar a nuevos mercados, estructura de costos fijos y variables, manual de procesos y procedimientos, organizando las operaciones de la empresa para hacerlas más rentables.

## **1.9 LIMITACIONES PREVISIBLES**

Dentro de las principales limitaciones que se pueden presentar en la elaboración de este trabajo de investigación son las limitaciones económicas, ya que no se cuenta con un alto presupuesto para llevar a cabo el mismo. Las limitaciones de

---

<sup>4</sup> SENA, FONDO EMPRENDER. ¿Quiénes pueden ser beneficiarios del Fondo Emprender? [en línea] <<http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/b/beneficiarios/beneficiarios.ASP>> [citado el 3 agosto de 2014].

información, ya que muchas empresas con celosas con su información o bases de datos de carácter confidencial. Limitaciones de tiempo y medio ambiente, ya que el tiempo de duración asignado para este trabajo es corto y cualquier factor externo podría retrasar la ejecución de este.

## CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO TEÓRICO

En la actualidad, las empresas juegan un papel fundamental en la vida de las personas, ya que casi todas las actividades diarias de la gente, tienen alguna relación con las empresas, repercutiendo así en el desarrollo de las naciones y su economía. Las empresas impactan de ésta manera, ya que son una de las principales fuentes de empleo para la sociedad permitiendo la disponibilidad de oferta y demanda para que la economía tenga un movimiento sostenible permitiendo dinamizarla y distribuir las riquezas entre empresarios y colaboradores, al mismo tiempo aporta con los impuestos al desarrollo del país (hablando estrictamente en un contexto nacional), ampliando el panorama permite al desarrollo de una economía mundial impactando en otros países (en el caso de una empresa importadora o exportadora).

Como dice Francisco José González, en su libro *Creación de empresas Guía del emprendedor*: “Las empresas producen bienes y servicios que cubren nuestras necesidades, desde las más primarias y perentorias hasta las más suntuarias.”<sup>5</sup> Con lo cual se hace referencia a que las empresas cumplen una función social, donde detectan una necesidad, organizándose en un sistema para suplirlas, paralelamente se genera rentabilidad que le permite crecer y perdurar en el tiempo.

Ahora por ello es menester hablar de las empresas, ¿Dónde surgió este concepto?, ¿Qué son las empresas?, ¿Cómo ha sido su evolución a través del

---

<sup>5</sup> GONZÁLEZ, Francisco José. Creación de empresas Guía del emprendedor. Editorial Pirámide. Cuarta edición. España. 2012. Pág. 13.

tiempo?, ¿Cuáles son los tipos de empresas? (enfocando más en lo que compete a este proyecto, tipología empresas en Colombia), las empresas de servicios, los tipos de servicios, y empresas con enfoque a servicios organizacionales en el campo del talento humano y psicológico.

### 2.1.1 Conceptos de empresa

Es pertinente conocer el concepto de empresa, como se dijo anteriormente, esta es de gran importancia para el medio en el que se desenvuelve, la definición de empresa ha ido cambiando a través de los años ya que ha tomado diferentes papeles a lo largo de la historia.

Según la Real Academia Española una definición de empresa es *“Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”*<sup>6</sup> una empresa se puede considerar como un grupo de personas con diferentes capacidades y habilidades, ordenadas de tal manera que puedan alcanzar una meta u objetivo, como también lo plantea Idalberto Chiavenato, en su libro *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial* define a la empresa como *“[...] una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.”*<sup>7</sup> En la mayoría de los casos, el objetivo principal de las empresas, es obtener un lucro económico, sin embargo, también existen organizaciones sin ánimo de lucro, pero de igual manera necesitan recursos para poder desarrollar sus funciones misionales.

---

<sup>6</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. [en línea] <<http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>>. [citado el 24 de marzo de 2014].

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Editorial Mc Graw Hill. México. 1993. Pág. 4. [en línea] <<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>> [citado el 25 de marzo de 2014]

Para Leonardo Rodríguez, autor de *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*, “Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia”<sup>8</sup> este autor concuerda con Idalberto en decir que los componentes de la empresa deben de estar organizados buscando un objetivo en común para satisfacer una necesidad, sin embargo a diferencia de Chiavenato, Leonardo da a entender una ley de oferta y demanda, donde la empresa elabora un producto o presta un servicio a un tercero, a un mercado objetivo, donde identificó la necesidad y la está supliendo, hay que tener en cuenta que en caso de que la necesidad desaparezca la empresa debe tomar un rumbo diferente, ya que si no lo hace la empresa puede llegar al punto de desaparecer.

Una definición que ayuda a entender a los componentes de los que habla Chiavenato es la que da Francisco José González, en su libro *Creación de empresas Guía del emprendedor* “[...]una unidad económica que reúne una serie de factores de producción: Recursos materiales (edificaciones, maquinaria, mobiliario, etc.) e inmateriales (Patentes, marcas, propiedad industrial, etc.), humanos y financieros, que se organiza y gestiona conforme a su entorno para producir productos y/o servicios, y que vende a otras empresas, a las familias, o a las Administraciones públicas, lo que le permite alcanzar sus fines y objetivos [...]”<sup>9</sup> sin embargo cabe aclarar que estos componentes deben estar organizados y que la ausencia de algunos de ellos puede afectar el correcto funcionamiento de la empresa, también hay que decir que una empresa puede contar con más componentes de los que menciona el autor Francisco.

---

<sup>8</sup> RODRÍGUEZ, Leonardo. *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*. Editorial South-Western Publishing CO. USA. 1980. Pág. 8.

<sup>9</sup> GONZÁLEZ, Francisco José. *Creación de empresas Guía del emprendedor*. Editorial Pirámide. Cuarta edición. España. 2012. Pág. 29.

Es importante decir que actualmente las empresas son consideradas como sistemas abiertos, “[...] la empresa está concebida como un sistema abierto que establece una relación dinámica con su ambiente, recibe varios insumos (entradas), los transforma de diversas maneras (procesamiento o conversión) y exporta los resultados en forma de productos o servicios (salidas).”<sup>10</sup> Cabe resaltar que las organizaciones de hoy deben de estar dispuestas al cambio “Los sistemas abiertos [...] se caracterizan por la capacidad de adaptación, pues para sobrevivir requieren reajustarse continuamente a las condiciones cambiantes del medio. Esta adaptabilidad es un proceso continuo de aprendizaje y auto organización del sistema abierto”<sup>11</sup>

### 2.1.2 Historia y evolución de las empresas

La empresa surge debido a diversas situaciones económicas en el mundo, y se desarrolla después del feudalismo, donde inicia el capitalismo mercantil, ahora para poder entender sobre estos episodios mundiales, es necesario explicar cómo el mundo se desarrolló sobre una economía del feudalismo y la evolución que hubo al capitalismo.

El **feudalismo** surge en el siglo IX, donde el poder está en la nobleza, poseedores de la tierra, y tenían bajo su subordinación a la población campesina, siervos, como lo expresa la obra llamada *Historia de las Ideas Políticas*, “Una de las peculiaridades de esta asociación es la vinculación directa entre la propiedad de la tierra y el poder político, consistente en que el propietario, en mayor o menor

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración proceso administrativo. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia. 2001. Pág. 49.

<sup>11</sup> *Ibid.*

*grado, ejerce el poder sobre la población de su posesión y, ante todo, sobre la clase avasallada y productora, la de los campesinos siervos.”*<sup>12</sup> Ahora cabe resaltar que durante este periodo, que fue la dicha evolución del “esclavismo”, sigue siendo un periodo lleno de desigualdades, como nos lo dice Marx y Engels, “[...] *asociación dirigida contra la clase oprimida y productora [...]*”<sup>13</sup> luego la clase trabajadora protesta y se generan conflictos con los señores feudales, se empiezan a evidenciar los diferentes intereses entre ellos haciendo la división de tierras en muchos feudos más pequeños debilitando a los señores feudales. Un hecho fundamental que hizo la decadencia del feudalismo fue el auge del comercio por la aparición de la moneda, factor importante en el desarrollo de esta nueva idea de mercantilismo.

El **mercantilismo** surge entre los siglos XV y XVIII como sistema económico basado en la acumulación de metales preciosos, derivado de la aparición de la moneda. En esta época aparecen las primeras empresas capitalistas, las manufacturas. El estado jugó un papel fundamental donde protegía a las empresas capitalistas e impulsaba la creación de nuevas con factores motivacionales, como el proteccionismo, asegurando el comercio interno de la competencia extranjera. En esta economía la razón que mueve a los hombres es la riqueza, como lo dice en el módulo de “*Introducción a la Administración de Empresas*” publicado por la Universidad Nacional Abierta a Distancia “*El mercantilismo se desarrolló como resultado de la acumulación de riquezas que habían obtenido los estados coloniales. El espíritu mercantilista se traducía en el afán de obtener utilidades. Se deseaba invertir en empresas lucrativas, hacer*

---

<sup>12</sup> LOS AUTORES. Historia de las Ideas Políticas. Instituto de Derecho de la Academia de Ciencias de la U.R.S.S y de la Universidad del estado de Moscú. Editorial del Estado de Literatura Jurídica del Ministerio de Cultura de la U.R.S.S. Rusia.1954. [en línea] <<http://julianmontes.files.wordpress.com/2012/01/historia-general-de-las-ideas-polc3adticas.pdf>> [citado el 29 de marzo de 2014].

<sup>13</sup> MARX, C. y ENGLER, F. Obras completas, ed. rusa, t. tv, pág. 14. [en línea] <<http://julianmontes.files.wordpress.com/2012/01/historia-general-de-las-ideas-polc3adticas.pdf>> [citado el 29 de marzo de 2014].

*negocios, acumular metales preciosos y acrecentar la riqueza.*<sup>14</sup> Además “*Surge en la sociedad un nuevo elemento: El empresario.*”<sup>15</sup> Se puede evidenciar el nacimiento que ha tenido la empresa como concepto, ahora surge un nuevo concepto que es importante definir antes de continuar con la evolución de las empresas.

Este concepto es el del empresario, donde Zoilo Pallares y Diego Romero ayudan a definirlo en su libro *Hacer Empresa, un reto: cómo desarrollar empresas en Colombia*, “[...] una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por sí mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poderío o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito”<sup>16</sup> dando a entender al empresario como una persona con iniciativa que desea desarrollar alguna actividad que le proporcione riqueza.

Hay un autor que amplía un poco más en el concepto, Simón Andrade en el *Diccionario de Economía* “[...] aquella persona natural o jurídica que generalmente es titular de una entidad de producción o servicio [...]”<sup>17</sup> esta cita ayuda a vislumbrar que empresario y empresa no es solo de productos, como se pensaba anteriormente, ahora también están incluido los servicios.

A finales del siglo XVIII, el mercantilismo o capitalismo comercial da un giro hacia **el capitalismo industrial**, época reconocida por la Revolución Industrial iniciada

---

<sup>14</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. Introducción a la Administración de Empresas. [en línea] <[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/contLinea/5\\_3\\_1\\_el\\_mercantilismo.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/contLinea/5_3_1_el_mercantilismo.html)> [citado el 30 de marzo de 2014].

<sup>15</sup> *Ibíd.*

<sup>16</sup> PALLARES, Zoilo y ROMERO, Diego. *Hacer empresa, un reto: cómo desarrollar empresas en Colombia*. Ed. Fotomecánica Industrial Ltda. 1990. Pág. 19. [en línea] <<http://books.google.com.co/books?hl=es&id=nsCbAAAAIAAJ&focus=searchwithinvolume&q=voluntad+propia>> [citado el 30 de marzo de 2014].

<sup>17</sup> ANDRADE, Simón. *Diccionario de Finanzas, Economía y Contabilidad*. Editorial y Librería Lucero. Primera Edición. Lima. 1996. Pág. 569.



por Gran Bretaña “[...] basado en la transformación rápida de las materias primas [...] y en el desarrollo acelerado de los transportes, ligado a la maquinización a vapor.”<sup>18</sup> Hablar de esta época en términos empresariales y económicos es hablar del liberalismo pensado por Adam Smith anteriormente, que hablaba sobre el manejo de la economía, donde no debe haber ningún tipo de intervención por parte de agentes externos, y solo debe ser regida por la ley de oferta y demanda, haciendo que las empresas compitan entre sí y que sobreviva el más capaz o el que obtenga mejores resultados, como lo dice Ignacio Sotelo en su opinión *La tercera fase del capitalismo*, “En el capitalismo industrial cada empresa trata de superar a la competencia con la solidez de su actuación, que incluía reinvertir buena parte de las ganancias en mejorar una tecnología propia, continuamente renovada, y conservar una mano de obra especializada que había que satisfacer sus demandas para que no buscara trabajo en la competencia.”<sup>19</sup> Además durante esta fase hubo un fenómeno muy importante para las empresas denominado el **capitalismo financiero** donde las empresas se unen con los bancos con el fin de obtener mayores ganancias, “Sin embargo, cuando al banco se le presentaba un buen negocio, una industria floreciente, por ejemplo, no se conformaba en prestarle, quería invertir en ella. De esta manera el capital bancario se convirtió, en socio de la industria o de la empresa comercial [...]”<sup>20</sup>, lo que produjo la aparición del concepto de empresas multinacionales, empresas que están establecidas y funcionan en diversos países con el fin de abarcar un mayor mercado.

---

<sup>18</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA NACIÓN. Geografía Mundial Contemporánea. Primera edición. Argentina. 2007.

<sup>19</sup> SOTELO, Ignacio. La tercera fase del capitalismo. En Periódico El País. Fecha de publicación 11 marzo 2014. [en línea] <[http://elpais.com/elpais/2014/02/21/opinion/1392988034\\_229568.html](http://elpais.com/elpais/2014/02/21/opinion/1392988034_229568.html)> [citado el 31 de marzo de 2014].

<sup>20</sup> ADAPTADO DE CORRAL, Pilar. Et al. Historia III. La construcción del mundo contemporáneo. Ed. Santillana. Medo, Uruguay. 1998. [en línea] <[http://www.uruguayeduca.edu.uy/UserFiles/P0001%5CFile%5CFicha\\_Lectura\\_surgimiento%20del%20capitalismo%20financiero.pdf](http://www.uruguayeduca.edu.uy/UserFiles/P0001%5CFile%5CFicha_Lectura_surgimiento%20del%20capitalismo%20financiero.pdf)> [citado el 5 de abril de 2014].

En la actualidad el mundo ha ido evolucionando por un fenómeno llamado la Globalización, dicho fenómeno ha causado que las empresas de un país estén atentas a lo que sucede en cualquier parte del mundo, debido a que algún cambio en un aspecto económico las puede afectar, aquí es donde nace la empresa moderna, con un crecimiento desenfrenado de las telecomunicaciones, del mercado, del desarrollo tecnológico y los sistemas de información que permite la competitividad entre las nuevas empresas, haciendo de este mercado un mercado versátil y bursátil. A medida de que el tiempo pasa, mayor es la competitividad y ahí es donde la empresa moderna debe estar enfocada en percibir los cambios, adaptarse y generar estrategias que le permitan permanecer en el mercado contribuyendo con el desarrollo de la sociedad en donde se encuentra, “[...] se debe generar un pensamiento global, olvidarse de los límites impuestos por las fronteras y la división política de este planeta y generar un pensamiento libre de ataduras [...] con el único fin de lograr una ventaja competitiva sostenible que permita el desarrollo de la sociedad”<sup>21</sup>

Las empresas actuales deben de reinventarse, con el fin de generar nuevos conceptos que se adapten al hoy, a esa globalización que rodea a las compañías, dichos conceptos giran en torno a todas las áreas de la empresa que se deben de reestructurar generando un esquema más liviano y de fácil adaptación a los cambios, y que obviamente, sea competitivo, con el fin de perdurar en el tiempo como una empresa exitosa, brindando valor agregado a sus clientes. Como lo plantea este autor *“La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios.”*<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> RAMÍREZ, Armando. La globalización y el impacto en el mundo empresarial. En América Economía. Fecha de publicación 11 de agosto de 2012. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-globalizacion-y-el-impacto-en-el-mundo-empresarial>> [citado el 2 de mayo de 2014].

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso administrativo. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia. 2001. Pág. 44.

Ahora adaptando dicho concepto a la realidad del país donde se realizará la investigación se sabe que, Colombia anteriormente era considerado como un país mono-exportador, un país donde las empresas solo se enfocaban por el comercio interno, actualmente es notoria la transición que ha tenido el país, un ejemplo claro es el TLC, *‘El Tratado de Libre Comercio, es un conjunto de reglas que los países acuerdan para vender y comprar productos y servicios [...]’*<sup>23</sup>, lo cual permite *“[...] garantizar el acceso de productos Colombianos en los mercados externos, de una forma fácil y sin barreras.”*<sup>24</sup>, donde el concepto que anteriormente se habló, globalización, se adapta. Las empresas ahora tienen una mirada que va más allá de las fronteras y deben de ser competitivas para que las extranjeras que se quieran instalar en el mercado nacional no tengan éxito y las nacionales puedan seguir compitiendo. Es una carrera de velocidad, pero hecha estratégicamente.

### 2.1.3 Tipología de las empresas.

Según la división clásica de la economía, las empresas pueden dividirse en tres importantes y gruesos sectores<sup>25</sup>

**Sector primario:** También denominado extractivo, es decir que obtiene el producto de sus actividades del trabajo con la naturaleza, generalmente no se transforma y sirve de materia prima para procesos industriales, dentro de este sector se encuentran algunas empresas dedicadas a las siguientes actividades:

---

<sup>23</sup> COLOMBIA.COM. ¿Qué es el TLC? [en línea] <<http://www.colombia.com/actualidad/especiales/tlc-con-estados-unidos/que-es-el-tlc/>> [citado el 20 de abril de 2014].

<sup>24</sup> Ibíd.

<sup>25</sup> OCAMPO, José Antonio. Historia económica de Colombia. Editorial Bogotá: Siglo Veintiuno Editores de Colombia, Fedesarrollo. Colombia. 1987.

agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de agua, Aunque dentro de este sector no se puede incluir la minería y la extracción del petróleo, estos últimos están catalogados dentro del sector secundario o Industrial.

**Sector Secundario o Industrial:** Se refiere a aquellas actividades económicas relacionadas con algún proceso de transformación de la materia prima para la fabricación de nuevos productos.

Últimamente se habla de dos sub-sectores, el extractivo y el de transformación. En el primero se incluyeron las actividades que habían sido excluidas del sector primario, como lo son la minería y la extracción de petróleo, que aunque son sacadas de la naturaleza, es necesario una cantidad de maquinaria y tecnología industrial para lograrlo. En el segundo sub-sector se encuentran los procesos de transformación de la materia prima, en este caben empresas dedicadas a la actividad de la construcción, la maderera, la industria textil, fabricación vehículos, cementos, electrodomésticos, entre otros.

**Sector Terciario o de Servicios:** Incluye a las empresas que no fabrican un producto como tal, pero tienen un elemento principal como la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales, y son necesarias para el funcionamiento de la economía. Comprende también una gran variedad de actividades, como ejemplos de ello se tiene el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

El desarrollo y la globalización han provocado algunos cambios en la composición de la actividad económica del mundo y de Colombia, esto se reflejan en la estructura de las actividades de las empresas y sus empleados. Por esta época, se ha visto un descenso en la importancia relativa del sector agropecuario y la proporción de la población empleada en actividades primarias, que hace algunos años era el principal sector que empleaba a la población Colombiana. Hoy el

sector primario sólo genera una pequeña parte de los puestos de trabajo en el país, según cifras del Banco de la República, en el 2007, la agricultura en Colombia aportó un 11.5% al PIB nacional y el 22.7% de la fuerza laboral se dedicó a la agricultura, ganadería y pesca. El sector secundario (industrial) elevó su participación en los puestos de trabajo, sin embargo, el grueso de los actuales puestos de trabajo fue generado por el sector servicios, que incrementó su participación en la generación de ocupaciones, y que hoy en día representa una proporción importante, el banco de la República, estima que en 2006, el sector de servicios representó el 52.5% del PIB de Colombia, mientras que 58.5% de 20 millones de colombianos formaron parte de la fuerza laboral en este sector.<sup>26</sup>

En una economía más desarrollada, se hacen las clasificaciones de las empresas de una manera más especializada. En Colombia, por ejemplo, el Departamento nacional de Planeación, creó una lista de agremiaciones según el sector económico en el año 2000 que todavía sigue vigente, la lista está compuesta por 10 sectores de la economía que se mencionan a continuación:

1. **Sector agropecuario:** Corresponde al sector primario mencionado anteriormente.
2. **Sector industrial:** Corresponde al sector secundario mencionado anteriormente.
3. **Sector de servicios:** Corresponde al sector terciario mencionado anteriormente.

---

<sup>26</sup> CÁMARA COLOMBO COREANA DE COMERCIO E INDUSTRIA. Economía [en línea] <<http://www.colombocoreana.com/index.php/asi-es-colombia/economia>> [citado el 20 junio 2014].

**4. Sector de transporte:** Hace parte del sector terciario, e incluye transporte de carga, servicio de transporte público, transporte terrestre, aéreo, marítimo, etc.

**5. Sector de comercio:** Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, San Andresito, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.

**6. Sector financiero:** En este sector se incluyen todas aquellas organizaciones relacionadas con actividades bancarias y financieras, aseguradoras, fondos de pensiones y cesantías, fiduciarias, etc.

**7. Sector de la construcción:** En este sector se incluyen las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc.

**8. Sector minero y energético:** Se incluyen en él todas las empresas que se relacionan con la actividad minera y energética de cualquier tipo (extracción de carbón, esmeraldas, gas y petróleo; empresas generadoras de energía; etc.).

**9. Sector solidario:** En este sector se incluyen las cooperativas, las cajas de compensación familiar, las empresas solidarias de salud, entre otras.

**10. Sector de comunicaciones:** En este sector se incluyen todas las empresas y organizaciones relacionadas con los medios de comunicación

como (telefonía fija y celular, empresas de publicidad, periódicos, editoriales, etc.<sup>27</sup>

Cabe resaltar que la empresa CreSer, empresa que es objeto de esta investigación, se encuentra ubicada en el sector terciario de la economía colombiana, el sector de prestación de servicios, y por ser un servicio cuya materia prima es el conocimiento y la información, tiene una inmensa gama de sub servicios que se derivan del mismo, pero cada uno es objeto de estudio independiente, entre ellos están las diferentes ramas de la psicología como la psicología clínica, la psicología jurídica, la psicología educativa, sociología y sexología entre las más comunes.

**Psicología General:** estudia cómo se comportan los individuos, sus procesos afectivos e intelectuales y su sistema psíquico en general.

**Psicología Clínica:** trata acerca del diagnóstico, del tratamiento y la resolución de los problemas o trastornos psicológicos relacionados con la conducta y las relaciones con otras personas que tienen características que se salen de lo normal. Lo que hace el psicólogo clínico es sobre todo centrarse en el diagnóstico y el tratamiento de dichos problemas o trastornos mediante terapia u otros métodos.

Acompañamiento.

Atención.

Procesos cortos.

**Psicología jurídica:** el trabajo de la *psicología jurídica* está enfocado al diagnóstico, intervención y tratamiento en entornos tanto judiciales como puedan

---

<sup>27</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL, BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO. Sectores Económicos. [en línea] <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>> [citado el 28 de junio de 2014].

ser penitenciarios. En los juicios realizan los peritajes necesarios (a víctimas o acusados, en los que dictaminan acerca de la responsabilidad en la comisión de delitos, sobre el estado mental o emocional de acusados, víctimas y testigos, valorar la verosimilitud de los testimonios y la intencionalidad de los hechos). En las prisiones ayudan a los reclusos para su reinserción en la sociedad, apoyan a los familiares de los presos y realizan dictámenes necesarios para la obtención o no de beneficios penitenciarios, entre ellos cumplen funciones como:

- Selección de jurados.
- Evaluación psicológica de imputados.
- Detección de trastornos mentales en acusados.
- Evaluar la credibilidad de los testimonios.
- Capacitación de funcionarios judiciales.
- Peritaje sobre peligrosidad.

**Psicólogo infantil:** Es un psicólogo general enfocado a atender casos de personas de corta edad como los niños y pre-adolescentes.

**Psicólogo Educativo:** La psicología educativa se centra en los procesos implicados en el aprendizaje de los individuos y en los roles que desempeñan los actores del entramado educativo que ejercen algún tipo de influencia en la enseñanza y el aprendizaje. Así pues psicólogo de la educación suele trabajar habitualmente en los centros educativos (colegios, escuelas, institutos, liceos, universidades, y centros formativos en general) o en unidades específicas de orientación educativa. También interviene en las distintas actividades psicológicas que tengan algún tipo de influencia sobre el aprendizaje o que sean consecuencia del mismo:

- Intervención, promoción y prevención.
- Asesorías y acompañamiento a estudiantes en formación.
- Remisión.
- Consultorías.



Evaluar procesos de desarrollo del aprendizaje.

**Sociólogo:** Los *psicólogos sociales* tratan especialmente las relaciones interpersonales, las habilidades sociales, y son expertos en aspectos como el liderazgo, la psicología grupal, la cohesión, el efecto de las modas y tendencias. También se enfocan a problemas sociales de las comunidades en su campo de trabajo, y trabajan habitualmente con aspectos relacionados con la marginación, las tribus urbanas, la segmentación social, el racismo y la xenofobia, etc.

Programas con comunidades vulnerables.

Intervenciones dirigidas y participativas.

**Sexólogo:** la psicología sexológica es aquella en la que trabajan los psicólogos especializados en diagnosticar y tratar los trastornos que afectan a las relaciones íntimas de las personas (problemas tales como la *disfunción eréctil*, la *eyaculación precoz*, la *frigidez*, etc.) que no tienen un origen físico sino psicológico.

**Orientación familiar y de pareja:** El psicólogo especializado en orientación familiar se enfoca a los problemas derivados de la vida en pareja, la convivencia, y el establecimiento de una unidad familiar, sus normas y la interrelación entre los individuos que componen la misma. En este caso la misión del psicólogo es orientar a las personas para que sepan canalizar su relación familiar, y establecer unas pautas de convivencia que satisfagan las necesidades de los individuos y permitan la coexistencia en la misma unidad familiar. Algunos psicólogos, dentro de este área, están especializados en *terapia de pareja* (que ayuda a las parejas a comprenderse, conocerse, respetarse, darse uno a otro su lugar y así sacar a flote su relación; la terapia de pareja está muy extendida pues muchas parejas en el mundo atraviesan alguna vez problemas y solicitan sus servicios).

**Psicólogo Organizacional:** El papel del psicólogo es fundamental en este campo, desde la determinación de los perfiles adecuados para cada puesto de trabajo y la

selección de personal, hasta el control del ambiente laboral y las relaciones o reacciones de los empleados, la capacitación y la motivación de los mismos, entre sus principales funciones se encuentra:

- Planeación de recursos humanos.
- Relaciones laborales y colectivas.
- Procesos de selección, inducción y acompañamiento.
- Inducción, entrenamiento y adaptación.
- Compensación salarial.
- Administración de personal.
- Diseño de planes de carrera.
- Programas de comunicación.
- Seguridad y salud en el trabajo.

Alrededor de la psicología organizacional se han hecho diferentes estudios y avances que se han ido aplicando a las empresas y fabricas alrededor del mundo, muchos psicólogos organizacionales han desarrollado empresas que se encargan de aplicar estos temas en organizaciones que necesitan todos o algunos de estos servicios.

#### **2.1.4 Empresas de servicio en Psicología Organizacional**

Alrededor del mundo hay muchas empresas encargadas de prestar los servicios de psicología organizacional; para efectos de este trabajo de investigación se va a analizar algunas empresas de la región que prestan servicios y se hará referencia a la empresa ADECCO, principal competidor de CreSer, quien se encarga de prestar servicios de selección y suministro de personal, consultoría y formación del capital humano, además de manejar el outsourcing empresarial y de nómina en diferentes compañías.

En la ciudad de Pereira se encuentran diferentes empresas que realizan los procesos de selección de personal, entre ellas las más conocidas son *Punto Empleo, Optima Temporales, Nases Est, Eficacia, Listos, Acción Plus*<sup>28</sup> entre otras, estas son empresas temporales que cuentan con una gruesa base de datos para suplir las necesidades de los clientes que los requieran entonces como tal no se pueden considerar empresas de psicología organizacional porque solo prestan uno de tantos posibles servicios, caso contrario de lo que sucede con ADECCO y CreSer que son empresas de psicología organizacional que brinda soluciones para la gestión del Recurso Humano dando su apoyo en temas como suministro y selección de personal, Consultoría y la Tercerización de algunos procesos internos

### **2.1.5 Proyecciones y tendencias.**

En las páginas anteriores se habla de globalización y las nuevas exigencias del mercado en la que el conocimiento se transforma en un activo productivo y estratégico que permite desarrollar nuevos productos o servicios, un entorno turbulento para las organizaciones dado que actualmente la economía de las empresas se basa en el conocimiento y la información, esto quiere decir que las empresas, desde Pymes hasta Multinacionales, deben de modificar su estructura, haciéndola más liviana, de fácil acceso para sus clientes y menos costosas. El futuro de las empresas se basa en dar sus productos/servicios al cliente de la manera más eficiente y económica, desde el primer contacto hasta el servicio posventa. Para lograr esta armonía es necesario que la empresa se dedique a lo

---

<sup>28</sup> TELEFONICA DE PEREIRA. Páginas amarillas y blancas comerciales Pereira-Dosquebradas Santa Rosa de Cabal-La Virginia- Cartago 2013-2014. [consultado el 16 de mayo de 2014].

que mejor sabe hacer, enfocarse en los procesos misionales y dejar los procesos de apoyo a cargo de agentes especializados.

Esta modalidad es conocida como el “outsourcing”. ROS, I (2004.b), define el outsourcing como: “La externalización de uno o varios procesos enteros, asumiendo al proveedor plena responsabilidad sobre el diseño, las personas, las herramientas, tecnologías de soporte y los resultados del proceso “. <sup>29</sup>

Esto es una de las nuevas maneras de reducir costos y hacer liviana la estructura organizacional de la empresa, flexible y adaptable a las nuevas necesidades, logrando una buena sinergia, traducida en efectividad y competitividad.

Las empresas deben de tener outsourcing en sus procesos no misionales o de apoyo, dependiendo de las prioridades de cada organización, estos procesos pueden ser Financieros, Contables, Gestión administrativa, Logística, inclusive los procesos correspondientes a la gestión del talento humano.

El outsourcing ha cobrado gran importancia dentro del sector empresarial porque promete aumentar la eficiencia, una significativa reducción de costos internos y mejora del servicio; permitiendo que las organizaciones sean más flexibles y adaptables fácilmente a los exigentes cambios del mercado.

*“La externalización ha existido desde siempre en algunos sectores, aunque surge como técnica general en los años 90”<sup>30</sup> y hoy en día todavía no ha alcanzado su máximo desarrollo, esta es una nueva oportunidad para las empresas que quieran reducir costos, aumentar la eficiencia y dedicarse a sus procesos misionales.*

---

<sup>29</sup> ROS, I (2004.b). [en línea] <<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/374/65.pdf>> [citado el 16 de julio de 2014].

<sup>30</sup> RODENES, Manuel, MONCALEANO, Gloria, y MARTÍNEZ, Alberto. Importancia del outsourcing como apoyo de los servicios a la industria, impacto y factores críticos. Universidad Politécnica de Valencia. [en línea] <<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/374/65.pdf>> [citado el 16 de julio de 2014].

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**El plan de negocios:** *“Consiste básicamente en un documento ordenado y detallado que se puede asociar con el concepto de un mapa, donde se describe la trayectoria operacional y financiera de una empresa o negocio con tres perspectivas; el pasado como una introducción, el presente como el contexto y la situación actual de la organización, y por último, el futuro como una proyección de objetivos y metas.”*<sup>31</sup>

*“El Plan de Negocios es la carta de navegación para un empresario. Sin él se pierde en el mercado y en el mar de los negocios. Es el mapa para el explorador, el plano para el constructor, la receta para el cocinero o el procedimiento quirúrgico para el médico. El Plan de Negocios es un estudio detallado y minucioso del negocio que el emprendedor piensa montar. Es una ruta para poder construir esa empresa y a su vez para evaluarla en términos de viabilidad operacional. El resultado principal de este estudio es la creación de un documento escrito donde se hallen especificados todos los aspectos de factibilidad de la empresa así como sus objetivos. En su elaboración deben intervenir no sólo el empresario sino todos los socios que lo acompañan de tal forma que desde ese instante se empiece a crear unidad. La idea de este documento es que sirva de soporte para inversionistas o entidades que han de prestar apoyo al proyecto.”*<sup>32</sup>

**Viabilidad:** *“Un estudio de viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar si se debe establecer o no una empresa que conlleve riesgos económicos. También el*

---

<sup>31</sup> RODRÍGUEZ, Armida. Plan de negocios como estrategia competitiva del campamento tomacoco. Universidad de las Américas de Puebla, México, 2005. [en línea] <[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/armida\\_r\\_a/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/armida_r_a/indice.html)> [citado el 11 de julio de 2014].

<sup>32</sup> SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA), DINERO. Plan de Negocio, Paso 4, Ser empresario, para aprender a emprender [en línea] <<http://www.unab.edu.co/emprendimiento/dinero-sena/pasos/4-PlandeNegocio.pdf>> [citado el 29 de junio de 2014].

*estudio de viabilidad resulta útil para evaluar la posible ampliación o expansión de un negocio ya existente. En términos generales, los estudios de viabilidad buscan contestar la pregunta sobre si resulta deseable el establecer o ampliar una empresa a base del rendimiento económico que se obtendría de la misma. Casi siempre la realización del estudio es un esfuerzo de equipo con la participación de especialistas en mercadeo, finanzas, entre otros, pero que necesariamente debe incluir al empresario o proponente de la empresa.*<sup>33</sup>

**Proyecto empresarial:** *“Es el conjunto de acciones que se realizan en un lapso de tiempo determinado en el cual se involucran una serie de recursos para su desarrollo, todo ello con el fin de resolver una necesidad o aprovechar una oportunidad obteniendo mediante su desarrollo, un lucro o beneficio para quien lo realiza.”*<sup>34</sup>

**Plan de acción:** *“Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado”*<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> VEGA, José I. Los estudios de viabilidad para negocios. Centro de desarrollo económico del recinto universitario de Mayagüez. Puerto Rico. [en línea] <[http://www.uprm.edu/cde/public\\_main/Informes\\_Articulos/articulos/ArticuloViabilidad.pdf](http://www.uprm.edu/cde/public_main/Informes_Articulos/articulos/ArticuloViabilidad.pdf)> [citado el 15 de julio de 2014].

<sup>34</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA A DISTANCIA. Innovación y Creatividad Empresarial [en línea] <[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/356012/356012\\_EXE/innovacion%20y%20creatividad%20empresarial/qu\\_es\\_un\\_proyecto\\_empresarial.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/356012/356012_EXE/innovacion%20y%20creatividad%20empresarial/qu_es_un_proyecto_empresarial.html)> [citado el 7 de mayo de 2014]

<sup>35</sup> MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Anexo 8, Qué es un plan de acción. <<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acción.pdf>> [citado el 26 de julio de 2014].

## 2.3 MARCO NORMATIVO

A la hora de crear empresas en territorio colombiano se debe de tener en cuenta las siguientes leyes:

- Ley 590 del 10 de julio de 2000: Ley MIPYME. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".
- Ley 905 del 2 de agosto de 2004: Reforma a la ley 590: Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.
- Ley 344 de 1996: por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones
- Ley 1014 del 26 de enero de 2006: De fomento a la cultura del emprendimiento.
- Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010: Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.
- Código sustantivo del trabajo.
- Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008: En la cual se decreta la creación de la sociedad por acciones simplificada.
- Resolución 02257 de 2010: Por el cual se condonan recursos asignados por el Fondo Emprender FE.
- Manual de Financiación del Fondo Emprender. Forma parte integral del acuerdo No 00007/04.
- Acuerdo No 00010 de 2013: Por el cual se modifica el acuerdo No 00007 de 2011, donde establece el reglamento del Fondo Emprender (Beneficiarios).

## 2.4 MARCO SITUACIONAL

La vigencia para este trabajo de investigación inicia a partir del año 2015 hasta el año 2020. La empresa se encuentra situada en Colombia, en el departamento de Risaralda, en el municipio de Pereira como única sede. La empresa está registrada ante la cámara y comercio de Pereira con razón social VELRIMA S.A.S, y tiene como nombre comercial CreSer Consultoría Clínica y Organizacional, lleva 5 años de experiencia en el mercado y actualmente se encuentra pasando por un proceso de renovación estructural, la empresa genera 3 empleos directos y 12 indirectos.

CreSer es una empresa de servicios en el área de psicología clínica y organizacional, la cual tiene tres líneas de servicios:

- Línea organizacional: presta los servicios de reclutamiento y selección de personal, evaluación por competencias, visitas domiciliarias y desvinculación laboral asistida.
- Línea de bienestar social: presta servicios de educar con pautas de crianza, descubre tus talentos, orientación profesional y diagnóstico de personalidad y emociones del colaborador(a).
- Línea de formación: Programa Sistema de Educación Comportamental SEC, con capacitaciones en comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, crecimiento colectivo, calidad de vida. Programa de Liderazgo Personal y Liderazgo Coach.

Es una organización comprometida con el desarrollo del Ser Humano, construyendo relaciones armónicas y satisfactorias, para la valoración del individuo y su entorno, mediante procesos de transformación de la conducta; potencializando el crecimiento del Ser a través de herramientas terapéuticas y organizacionales que le permitan ver las dimensiones individual, familiar y laboral.



La empresa cuenta con importantes clientes de la talla de Coats Cadena, Codesuris, Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda, Con-Técnica, Energitel, Media Commerce, Comité regional de cafeteros, Industria Molinera de Caldas, entre otros.

## 2.5 GLOSARIO

Las definiciones de este glosario fueron extraídas del diccionario de la Real Academia Española, [www.rae.com](http://www.rae.com)

**Demanda:** Cuantía global de las compras de bienes y servicios realizados o previstos por una colectividad.

**Exportar:** Vender géneros a otro país.

**Importar:** Introducir en un país géneros, artículos o costumbres extranjeros.

**Insumo:** Conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes.

**Lucro:** Ganancia o provecho que se saca de algo.

**Oferta:** Conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado.

**Perentoria:** Urgente, apremiante.

**Perito:** Persona que, poseyendo determinados conocimientos científicos, artísticos, técnicos o prácticos, informa, bajo juramento, al juzgador sobre puntos litigiosos en cuanto se relacionan con su especial saber o experiencia.

**Posventa:** Plazo durante el cual el vendedor o fabricante garantiza al comprador asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado.

**Proteccionismo:** Política económica que dificulta la entrada en un país de productos extranjeros que hacen competencia con los nacionales.

**Pyme:** (Acrónimo de pequeña y mediana empresa). Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.

**Sinergia:** Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. Suntuaria: Perteneciente o relativo al lujo.

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1 UNIVERSO**

El universo de la siguiente investigación va a estar conformado por las empresas que están en el Área Metropolitana Centro Occidente AMCO, la cual tiene alrededor de 5299<sup>36</sup> empresas jurídicas. Sin embargo para adquirir esta base de datos hay que pagar 350 pesos por cada registro, limitante económica para los investigadores, por ello se realizará un listado de empresas que se encuentran en el directorio de páginas amarillas.

### **3.2 MUESTRA**

Realizar un Muestreo Aleatorio Simple, debido a que es un muestreo sencillo y simple, el cual permite utilizar una muestra pequeña. Otra opción es realizarlo mediante Muestreo Estratificado, sectorizar la población, y teniendo muestras por cada sector. Es de aclarar que se cuenta con la limitante de que los Gerentes o dueños de empresas si estén dispuestos a contestar la encuesta.

### **3.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

El estudio se va a llevar a cabo en la AMCO, donde se obtendrá información de las empresas para determinar la importancia que tienen los procesos de talento

---

<sup>36</sup> Dato suministrado por la Cámara de Comercio de Pereira y la Cámara de Comercio de Dosquebradas.

humano en sus procesos, posibles servicios a ofrecer y conocer qué empresas puedan prestar soporte al área del talento humano. La temática de la investigación estará centrada en los servicios de la psicología organizacional (servicios que presta la empresa CreSer). El estudio se llevará a cabo durante 7 meses, a partir del momento de la conceptualización y aprobación del anteproyecto.

### 3.4 VARIABLES E INDICADORES

Dentro del trabajo de investigación se van a utilizar variables de carácter cuantitativas y cualitativas, como se muestra en la siguiente tabla.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN	ESCALA	INDICADOR
Tercerización	Procesos del talento humano que se terciarían	Cualitativa ordinal	Nombres de procesos	Nombres de procesos
Estado	Determinar si la empresa se encuentra conforme con su área de talento humano.	Cuantitativa intervalos	1 Muy Mal. 2 Mal. 3 Normal. 4 Bien. 5 Muy bien	Números enteros
Competencia	Empresas que se conocen en el mercado que prestan servicios	Cualitativa ordinal	Nombres de empresas	Nombres de empresas

Tabla 1. Variables e indicadores del proyecto de grado.

Fuente: Autores.

### **3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El instrumento a utilizar va a ser la encuesta ya que va a permitir determinar el comportamiento pasado, actual y el del futuro de las empresas en los temas de talento humano. El tipo de encuesta a utilizar es la virtual, donde se utilizará la herramienta que permite el drive de crear formularios, y estos serán enviados a los correos de las empresas seleccionadas para diligenciar la encuesta. Se sabe que en ocasiones se presentarán inconvenientes para el diligenciamiento de esta encuesta, por ello se plantea la opción de hacer la encuesta telefónicamente, digitando la información en el link digital, permitiéndole a los investigadores una fácil tabulación de los datos.

### **3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Con la información recolectada en las encuestas se procesará con el instrumento de las hojas de cálculo de Excel. Se trabajaran variables cuantitativas y cualitativas de manera independiente, donde con las cuantitativas se harán regresiones dependiendo de las variables y su gráfica (si será lineal, cuadrática, logarítmica, exponencial, etc.) y las correlaciones que se puedan generar. Para las variables cualitativas se desarrollarán mediante grafico de barras o tortas, o regresiones si llegase a ser cuantitativas dicotómicas. Se manejarán las variables independientes con el fin de analizar cada una de acuerdo a sus resultados y poder comparar y tomar decisiones que permitan desarrollar a la empresa CreSer.

**CAPITULO IV: DIAGNOSTICO OBTENIDO**  
**PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA CRESER DE LA CIUDAD DE**  
**PEREIRA.<sup>37</sup>**

**4.1 MERCADO**

**4.1.1 Objetivos**

**4.1.1.1 General**

- ✓ Dar a conocer a CreSer como una empresa confiable y responsable en los temas de asesoría y consultoría de psicología organizacional en la región Centro Occidente de Colombia.

**4.1.1.2 Específicos**

- ✓ Realizar un análisis cualitativo de la oferta de servicios en psicología organizacional.
- ✓ Realizar un análisis cualitativo de la demanda a de servicios en psicología organizacional

---

<sup>37</sup> PLAN DE NEGOCIOS DEL FONDO EMPRENDER SENA. [En línea] <[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fondoemprender.com%2Fbancomedios%2Fdocumentos%2520office%2Fguia\\_plan\\_de\\_negocio.xls&ei=BOSzVJCvCMuYNtCbhJgL&usg=AFQjCNFsf58cnnQKRpq1NRdsEX7Oil1\\_3A&sig2=EZ\\_ffvnMPCDHZ9GmSMWhXw&bvm=bv.83339334,d.eXY](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fondoemprender.com%2Fbancomedios%2Fdocumentos%2520office%2Fguia_plan_de_negocio.xls&ei=BOSzVJCvCMuYNtCbhJgL&usg=AFQjCNFsf58cnnQKRpq1NRdsEX7Oil1_3A&sig2=EZ_ffvnMPCDHZ9GmSMWhXw&bvm=bv.83339334,d.eXY)> [citado el 12 de enero de 2015].

- ✓ Realizar una proyección estimada de la demanda en unidades monetarias.
- ✓ Realizar un plan estratégico de mercados.

#### **4.1.2 Justificación y antecedentes del proyecto**

El departamento de Risaralda es una entidad territorial ubicada en la zona andina, está organizada en catorce municipios, de los cuales Pereira, Dosquebradas y La Virginia conforman el Área Metropolitana Centro Occidente; que es la entidad líder en gestión del desarrollo integral de la región, así, promueve proyectos estructurales a nivel metropolitano.

Esta región, representa el 73,3% de la población del departamento, sin embargo, su participación en la económica nacional es menor al 1,6%<sup>38</sup>; siendo el sector comercial y de servicios la principal orientación de la AMCO, pues su localización estratégica la convierte en el centro comercial más importante del Eje Cafetero y departamentos aledaños, además, le permite acceder a un mercado potencial de más dos millones de personas y abastecer al conocido triángulo de oro (Bogotá – Medellín – Cali). Por el contrario, el área manufacturera es muy pocas y no presenta apoyo, por parte de entidades públicas, al no existir estrategias innovadoras y sostenibles en el tiempo; no obstante, en Dosquebradas se reconoce una dinámica industrial, con énfasis en el sector de las confecciones, pero en los últimos años la producción ha sido desplazada por la actividad comercial, en coherencia con el proceso de tercerización de su estructura al ser esto más económico.

---

<sup>38</sup> CEDEPA, L. La economía de Risaralda después del café: ¿Hacia dónde va? En: Reportes del Emisor: Investigación e Información Económica. No. 152. (Enero, 2012), 1 – 8 p. ISSN: 01240625

Lo anterior, es muestra de las falencias que presentan las empresas del AMCO para mejorar sus actividades y ser competitivas en el nuevo entorno. Para responder a esta situación, existen varias metodologías, una de ellas puede ser la capacitación al personal, pero, estudios realizados señalan que un 21% de las organizaciones considera que existen otras prioridades en la asignación presupuestal.<sup>39</sup> Igualmente, las empresas encuentran que servicios de consultoría en reclutamiento, selección, evaluación por competencias, orientación profesional, entre otros es una herramienta eficiente para sus procesos de optimización y mejora continua.<sup>40</sup>

De este modo, se puede llegar a plantear: ¿Existe la necesidad de una consultoría a nivel de psicología organizacional y clínica para las organizaciones del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)?

---

<sup>39</sup> BOHORQUEZ, N. PINZON, S. Informe jóvenes investigadores e innovadores 2014. Pereira, 2014. 71 p. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Grupo en la Enseñanza de la Investigación de Operaciones.

<sup>40</sup> RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO. Estudio de mercado laboral en Risaralda con énfasis en Café y Confecciones. Pereira, 2012. Ministerio de Trabajo.



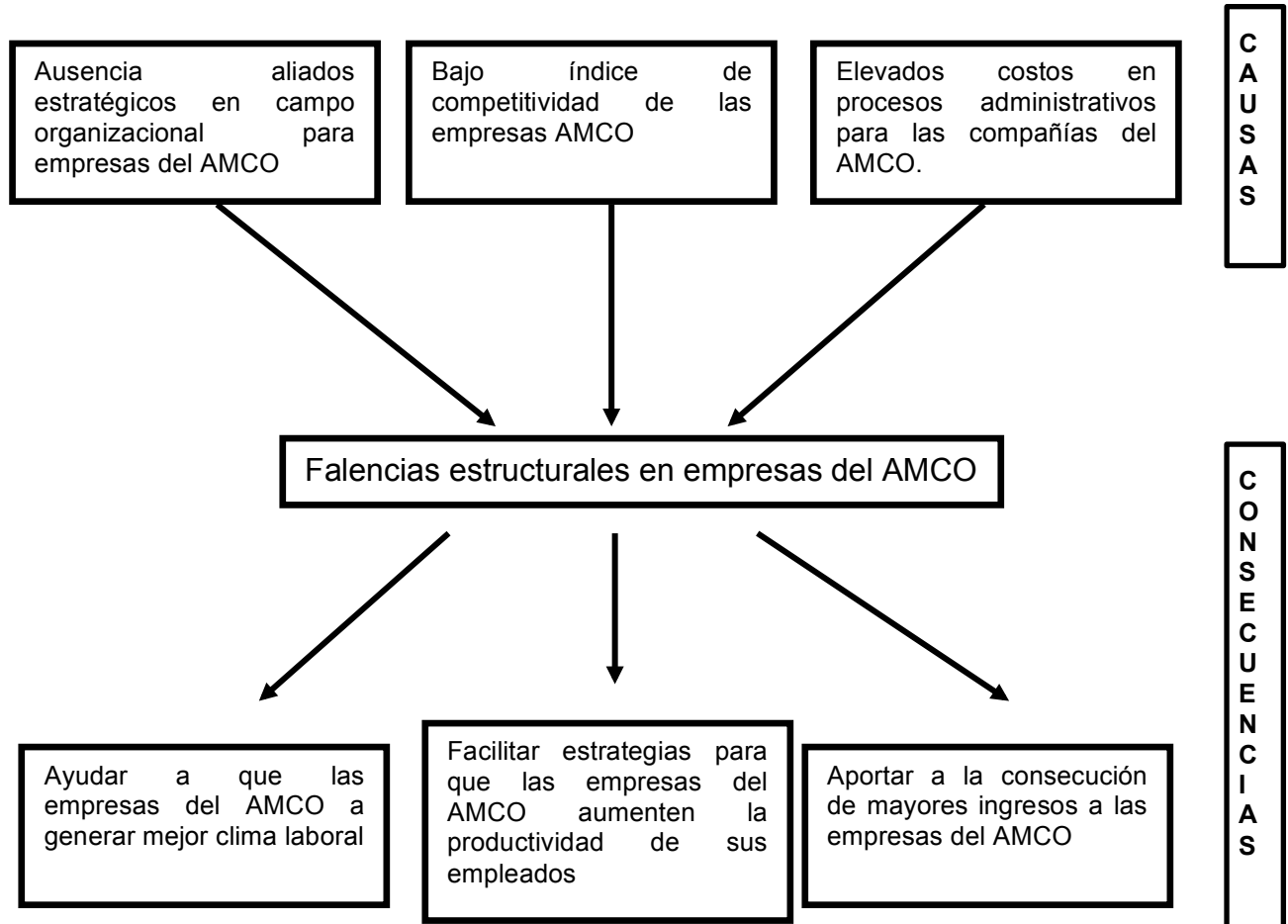


Tabla 2. Análisis de la situación problema.

Fuente: Autores.

En cuanto a los antecedentes de la idea, la empresa CreSer ya tiene su recorrido, como se mencionaba en el capítulo anterior, es una empresa familiar que lleva funcionando hace 5 años como persona natural, la cual no se había constituido legalmente, solamente hasta hace 11 meses. Por esto se planteó la hipótesis de crear el plan de negocios de la empresa, para darle estructura y proyección a la misma haciéndola perdurable y sostenible en el tiempo.

### 4.1.3 Análisis del sector

El presente estudio tiene como fin realizarse en el Área Metropolitana Centro Occidente, conocida como la AMCO, la cual está conformada por Pereira, Dosquebradas y La Virginia, el cual posee una extensión de 711,8 Km<sup>2</sup>, con cerca de 687.093 habitantes.<sup>41</sup>

Se puede decir que en la estructura poblacional de este sector el 67% de los habitantes se ubican en Pereira, el 28% en Dosquebradas y el restante en La Virginia. Así mismo, la población está distribuida en 48,7% hombres, superado ligeramente, por las mujeres que corresponde al 51,2%; igualmente, se puede decir que los ciudadanos de esta zona son en su mayoría adultos jóvenes que se ubican entre la edad de 20 a 30 años.

Al hablar de crecimiento poblacional, se presenta que los tres municipios tienen tasas positivas pero ninguno está por encima del promedio Nacional. Respecto a índice de desarrollo humano (IDH) que se soporta en las dimensiones de: Longevidad, Nivel Educativo y Nivel de vida; se muestra que Risaralda hace unos años presentaba una gran brecha con los valores del país, sin embargo, hoy en día estos son casi iguales, por lo tanto, se señala que el AMCO se ha visto beneficiado por las políticas asistencialistas que subsidian salud y educación aplicadas por el gobierno.

Se expone que el PIB del departamento, de tal modo del AMCO, es de poca significancia frente al nacional; de esta manera, su dinámica económica no ha

---

<sup>41</sup> ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y DESARROLLO REGIONAL. Área Metropolitana Centro Occidente [En línea] <<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/SeguimientoPolíticas/políticaIntegraciónRegional/Documentos/PA002-3HenryRinconAlzate.pdf>> [citado el 21 de febrero de 2015]

jugado un papel importante frente a la de Colombia, evidencia de esto, es el estancamiento industrial que se refleja en los bajos ingresos de sus ciudadanos, haciéndolos más dependientes de estrategias estatales con sus respectivos efectos negativos en la autonomía del individuo y la generación de una mentalidad mendiga. En este orden se pueden señalar algunas tendencias de la economía risaraldense:

- Crecimiento a largo plazo relativamente bajo, impidiendo mayor absorción de mano de obra en las actividades productivas
- La economía interna local es el soporte del departamento, pues el comercio exterior menor no es el suficiente para jalonar la industria.
- Debilitamiento del sector productivo agrícola y la industria manufacturera, limitando la creación de nuevos trabajos e, incluso, sostener los existentes. Siendo esta una contradicción con los objetivos planteados por el AMCO.
- Economía que tiende a la tercerización
- Ingresos por remesas son un variables que explica la expansión o contracción, abrupta, en la demanda de bienes y servicios a nivel interna.

Hoy en día, la economía del departamento se encuentra un 25,1% en el sector de servicios sociales y personales, seguido del Comercio, Restaurantes y Hoteles con un 19,4%; en un tercer lugar se encuentra la Industria Manufacturera con 15%. Se debe plantear que el área Agropecuaria se redujo un 30% en los últimos siete años.

Por otro lado, la Industria Manufacturera se concentra en Pereira y Dosquebradas, al presentar las empresas de mayor tamaño y generación de valor, no obstante, sin aplicación de ciencia, tecnología e innovación, limitando las cadenas productivas e impactando negativamente en el territorio.

Frente al comercio exterior, se ha presentado que las exportaciones disminuyeron, sin embargo, esto no modificó el comportamiento de su balanza que fue de US\$319 millones de ventas al exterior.

El mercado laboral en el AMCO presenta que, en los últimos trimestres, las personas que se dedican a actividades diferentes a buscar empleo o laboral ha crecido en un 2,3%, del mismo modo, la cifra de ocupación (habitantes con empleo formal) ha crecido un 0,5%. De lo anterior, se describe que el trabajo informal aún persiste como principal fuente de ingreso para la población.

Al revisar la inversión neta de los establecimientos industriales localizados en el AMCO, entendiéndose esta como la existencia total de capital de la economía después de deducir la sustitución de capital depreciado, se nota que el sector industrial en el Departamento se encuentra estancado.

Por todo lo anterior, se puede deducir que las empresas de la región AMCO tienen la necesidad de organizaciones que apoyen sus procesos internos para lograr crecimiento y desarrollo en el tiempo.<sup>42</sup>

Ahora es importante analizar el sector donde se encuentra CreSer el cual está catalogado dentro de la economía de la ciudad como empresa de Servicios Sociales y Personales.

---

<sup>42</sup> ASAMBLEA DE RISARALDA. Diagnóstico del Departamento. Ministerio de Trabajo. 2014. [En línea] <http://www.asamblearisaralda.gov.co/sitio/images/stories/DIAGNOSTICO%20RISARALDA%202014/DIAGNOSTICO%20RISARALDA%202014%20-%20ANEXO.pdf> tomado de

Servicios sociales y personales	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Servicios a empresas, excep financiero e inmobiliario	3,8	3,2	13,2	4,3	1,9	3,6
Admon pública y otros servicios para la comunidad en general	2,7	3,9	2,4	3,5	3,6	3,1
Servicios de enseñanza	21,3	3,3	10,6	5,6	5,9	3,9
Servicios sociales y de salud	-9,3	42,5	4,9	5,7	6,9	5,7
Servicios de asociación, esparcimiento y otros	23,2	3,8	4,7	5,4	5,8	4,7
Servicios domésticos	-6,8	3,7	1,7	2,7	-2,9	-9,6

Tabla 3. Dinámica del sector de servicios sociales y personales<sup>43</sup>

Fuente: Cámara de Comercio de Pereira.

*"Los servicios sociales y personales del sector ayudan al desarrollo económico, de hecho es el sector con mayor participación en el PIB del municipio y estas actividades en general crecen por encima del promedio de la economía, y por supuesto ganan participación en el mercado y el empleo."*<sup>44</sup> Lo que le permite a CreSer tener ventajas en el sector que debe de aprovechar para potencializar sus servicios y ser el aliado estratégico que todas las empresas quieren tener.

#### 4.1.4 Análisis de mercado

El mercado objetivo para este tipo de servicios en asesoría y consultoría en psicología organizacional van dirigidos a clientes, en su mayoría empresas, que buscan promover, organizar y formalizar sus áreas de gestión del talento humano, los clientes de CreSer se ubican en la región del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) comprendida por los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia.

<sup>43</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. Documento Tendencias de la Economía de Pereira de 2014. Pereira, Colombia. 2014.

<sup>44</sup> *Ibíd.*

Los clientes potenciales de CreSer son empresas que necesitan establecer procesos básicos de gestión del talento humano como reclutamiento y selección o aquellas empresas que cuentan con un área responsable de hacer estos procesos pero que todavía es débil y necesitan fortalecerlos en procesos como capacitación para sus colaboradores y procesos de coaching para los directivos, entre otros servicios que pueden ayudar a dar soporte al área del talento humano (como por ejemplo, las visitas domiciliarias, valoraciones de competencias, outplacement, valoración de riesgo psicosocial, evaluación 360 grados, matrices de riesgos, entre otras).

CreSer ha seleccionado dentro de su mercado objetivo aquellas empresas que cuenten con más de 50 colaboradores y tengan dentro de sus políticas la gestión del talento humano como herramienta para alcanzar sus objetivos empresariales. Se tiene que en AMCO existen 5.299<sup>45</sup> empresas jurídicas registradas las cuales posiblemente puedan llegar a ser clientes, porque son empresas que tienen dentro de su estructura organizacional el área del talento humano (o deseos de tenerla) y un rubro destinado para el apoyo a sus colaboradores. Este dato de la cantidad de empresas se retomará más adelante con el fin de realizar un estudio de mercados y competencia.

Cabe mostrar la importancia de los servicios de consultoría y asesoría en la dinámica de la AMCO, por lo cual se presenta el siguiente balance:

---

<sup>45</sup> Dato suministrado por la Cámara de Comercio de Pereira y Dosquebradas. Datos del 11 de marzo de 2015.

Sectores Económicos	2010	2011	2012	2013
Agropecuario, silvic. caza y pesca	3,1	-4,3	-0,1	-0,9
Minería	-2,8	2,2	4,8	2,5
Electricidad, gas y agua	3,9	3,3	2,6	2,6
Industria manufacturera	2,5	2,4	2,4	-0,8
Construcción	5,5	3,6	-4,9	3,5
Comercio, restaurantes y hoteles	4,3	3,2	2,0	1,6
Transporte, almac. y comunicaciones	12,7	2,6	4,3	1,4
Establecimientos financieros, seguros	5,1	5,8	6,6	5,3
Servicios inmobiliarios y de vivienda	4,1	6,9	6,8	4,8
Servicios Sociales y personales	5,5	4,7	4,4	3,5

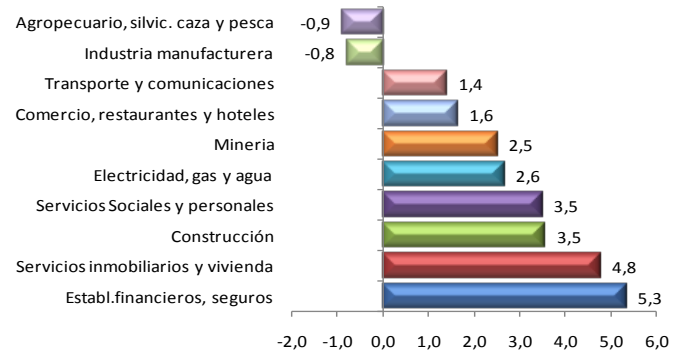


Tabla 4. Dinámica Económica Sectorial.<sup>46</sup> Gráfica 1. Dinámica Económica Sectorial  
Fuente: Cámara de Comercio de Pereira.

El sector de los servicios sociales y personales, donde se encuentra ubicada CreSer, la cual tiene una buena puntuación con respecto a los demás sectores económicos.

*"Los resultados de la estructura económica en el valor agregado, muestran una tendencia sostenida a la tercerización de la economía, consecuente con la estructura empresarial y el nivel de ocupación."<sup>47</sup> Lo cual recalca la importancia de terciarizar procesos empresariales, donde muestra la importancia de generar valor agregado dentro de la economía, y una empresa genera valor agregado centrándose en sus procesos misionales, y terciarizar procesos de apoyo y/o estratégicos, y ahí es donde CreSer juega un papel fundamental al soportar áreas de talento humano de las empresas. Donde se logra consolidar lo siguiente "Sector Terciario: Sin duda es el sector ganador, aumentando en 9.6 puntos la participación en el valor agregado, pasando de representar el 64.7% para el año 2000, al 73.3% del valor agregado en el 2013. [...] Por supuesto es el sector en el*

<sup>46</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. Documento Tendencias de la Economía de Pereira de 2014. Pereira, Colombia. 2014.

<sup>47</sup> Ibid.

*principal generador de empleo y soporte de las finanzas públicas del municipio.*"<sup>48</sup>

Por ende, ahí es donde CreSer puede fortalecerse y tener un crecimiento para el futuro.

Ahora como buena fuente de empleo y de apalancamiento para el municipio, el sector de servicios personales y sociales es el más importante, aportando un 18,8% del PIB del municipio, mostrando un buen crecimiento en los últimos años.

Sectores Económicos	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Agropecuaria, silvicultura y pesca	4,7	4,9	4,3	4,0	3,9	3,7
Minería	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Electricidad, gas y agua	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Industria manufacturera	24,3	19,5	17,1	16,8	16,7	16,0
Construcción	5,3	5,6	6,1	6,1	5,6	5,6
Comercio, restaurantes y hoteles	17,5	18,7	19,1	18,9	18,7	18,4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	13,7	12,6	12,8	12,6	12,7	12,5
Administración Pública	7,0	7,0	7,0	6,9	6,9	6,9
Establecimientos financieros, seguros	13,5	14,3	15,1	15,4	15,9	16,2
Servicios Sociales y personales	14,0	16,5	18,2	18,4	18,7	18,8
Imputados	-5,5	-5,1	-6,7	-6,5	-6,6	-5,6
Impuestos	2,8	3,3	4,2	4,6	4,7	4,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 5. Cambios en la estructura económica.

Fuente: Cámara de Comercio de Pereira.

Reiterando el potencial que puede tener CreSer para aprovechar los planes de desarrollo y la avalancha que está teniendo la economía para acrecentar al sector donde se encuentra, ya está en la empresa en aprovechar todos estos episodios y posicionarse en el mercado.

Precisamente la apuesta de desarrollo del Plan Regional de Competitividad y Prospectiva de Pereira, tienen las apuestas

<sup>48</sup> *Ibíd.*



en el capacidad de generación de valor a través del conocimiento, en sectores terciarios como: Biotecnológica, BPO-KPO; Logística y Turismo.

De tal suerte la tendencia acelerada de la tercerización de la economía no es una casualidad, corresponde en los últimos años a un direccionamiento, (oferta-demanda) de la planeación donde los agentes del desarrollo participan en la visión y la desarrollan desde su capacidad empresarial, del recurso humano y el capital.<sup>49</sup>

Ahora para continuar con el proceso de investigación del mercado es fundamental recolectar datos que suministran las empresas, posibles clientes de CreSer, para determinar la importancia que tienen los procesos de talento humano en las empresas, posibles servicios a ofrecer y conocer qué empresas pueden prestar soporte al área del talento humano.

Para llevar a cabo este proceso de investigación, se trae a colación de nuevo el número de empresas que tiene el AMCO, el cual fue de 5.299, sin embargo para conocer los datos de esta población es necesario realizar la compra de la base de datos, la cual está en promedio por 350 pesos cada empresa. Siento esto una limitante económica, los investigadores acudieron al directorio de páginas amarillas donde encontraron el siguiente listado de empresas, la cual determina la población:

1	Coasmedas	118	Hotel Abadia plaza
2	Pachodrogas	119	Soluciones prediales SAS
3	Orbe	120	Villegas y Asociados
4	Armony	121	Fachadas Clean Mister

---

<sup>49</sup> Ibíd.

5	Servinco LTDA	122	Orange
6	La Riviera Hotel	123	Pez Fresco
7	Servicios Diesel de Colombia Ltda	124	Ingenieria Telematica
8	Hotel Campestre Villa Monaco	125	Alta vista
9	Hotel del café	126	Liceo Creativo Mendel
10	91-92	127	Arquiacero
11	Santa Monica	128	Graduate
12	HUSJ	129	Pasteleria la Lucerna
13	Nissi Construcciones	130	Hotel sueño real
14	Continental Service Solutions	131	Colombiana de Construcciones S.A.S
15	Fundacion mujer	132	Ravel Tours
16	Hotel Platino Plaza	133	Construcciones CFC&A
17	Primer Tax	134	Taxis Luxor
18	Clara Ines Mejia	135	Trans Especiales del Otn
19	Z Comunicaciones	136	Centro de especialistas del Risaralda
20	Ariasbeta	137	Pizzas Picolo
21	Hotel Buena Vista	138	CYFO
22	Tecnodiesel	139	Banco BBVA
23	Coneco	140	ADL Dry Wall
24	Audifarma	141	Inmobiliaria rentar S.A.S
25	Sirpollo	142	Cefiro
26	Inmobiliaria Todo Raiz	143	Comfamiliar
27	Equiprodin	144	Inversiones entre rios SAS
28	IMPLESA Implementos de Aseo	145	Artesa Mármoles y granitos
29	Co&tex	146	Eleinco S.A.S
30	Alcaldía Pereira	147	Su oportuno Servicio LTDA
31	Mak Janna	148	Trans Especiales Royal Express
32	San Simon Spa hotel	149	Empresas Publicas La Virginia
33	Inversa	150	Coochoferes
34	Arista	151	Cooperativa de transportadores del Risaralda
35	Jeno´s pizza	152	Comfamiliar
36	Casa Blanca	153	Distrimedicas
37	Clinica de Fracturas	154	Inversiones Dentales Ltda
38	Maquinotas SAS	155	Leños y Parrilla
39	Tipsa	156	Cabañas del Otún
40	Agencia de viajes SGO Travel	157	Constructora Berlin S.A.S

41	Liceo Taller San Miguel	158	Omnes
42	Constructora Núcleo	159	Mister Pompy
43	Bobadilla Carne y Parrilla	160	Servirepuestos
44	Energia y Telecomunicaciones S.A	161	Universal stream SAS
45	Universidad cooperativa de Colombia	162	Alpha seguridad privada
46	Uniformar LTDA	163	Cascadas de Risaralda SAS
47	Trans Especiales el Saman S.A	164	Sayonara S.A.S
48	Seguridad Atlas LTDA	165	CARDER
49	Viajes Orbe S.A.S	166	Restaurante Casa china
50	Alcaldía Dosquebradas	167	BASC
51	Visus	168	Colegio Abraham Lincoln
52	Avantel	169	JC Construcciones
53	Enlace Operativo	170	Proassist S.A
54	LEGRAND Colombia	171	Multidrogas
55	ANG Demoliciones y excavaciones	172	kankas sas
56	Inpefra Ingenieros	173	Ortocentro
57	Viajes Fantasia	174	Construir Mantenimiento S.A.S
58	Hotel Jardines de Alhambra	175	ConTecnica
59	Liceo Frances	176	Protección
60	Colegio los Andes	177	Hotel Campestre el refugio de Balsora
61	Angel Diagnostica	178	Soratama hotel
62	Restaurante hacienda Gavilanes	179	JR Constructodo S.A
63	Atransec	180	Fundación Universitaria del Área Andina
64	Segurtec LTDA	181	Su Casa S.A.S
65	Banco Caja Social	182	Bancolombia
66	Marañon	183	Hamburguesas el Corral
67	Tax Central S.A	184	Jeronimo Martins ARA
68	Socomer	185	Endodigestivos
69	Grupo Gemas	186	Camara de Comercio de Pereira
70	Frisby S.A	187	El Mesón Español
71	Activa Salud Ocupacional	188	Inmobiliaria Dardos S.A.S
72	Palladium	189	Inmobiliaria Millan
73	Hotel Polo	190	Comite de Cafeteros
74	Aguila de oro Colombia LTDA	191	Remate Textil
75	Familia	192	Telares Medellín
76	Helm Bank	193	Flota Occidental S.A

77	Hotel Movich	194	Gerenciar
78	Pimpollo	195	Atabanza
79	Claro	196	Hotel Torreón
80	Oto	197	Universidad Tecnológica de Pereira
81	Rodizio Eventos	198	Avesco S.A.S - Kokorico
82	Sonesta	199	Seguridad Nacional
83	Ecohotel la Casona	200	Alfa Comunicaciones e Ingeniería S.A.S
84	El Gran Hotel de Pereira	201	Universidad Católica de Pereira
85	El taller de las Ideas	202	Alemana
86	A viajar tour	203	ICC& Bordados
87	Bienes y Proyectos del Siglo Venticinco S.A	204	Proyectar Piscinas
88	Distribuidora LAAM	205	Alumfer
89	Claf	206	Lemon
90	Colarquim	207	Moviestar
91	Colegio Calasanz Pereira	208	Hostal Hacienda Malabar
92	Coodesuris	209	Inmobiliaria Portilla y Marin
93	Fundación Gimnasio Pereira	210	Odontovital
94	Seguros del Estado	211	Liceo Merani
95	FINESA	212	Viajes Olimpica
96	Prodidacticos	213	Artes Textiles
97	Inmorioja	214	Media Commerce
98	Transbelen	215	Hotel Pinares Plaza
99	Castellon Arcas Inmobiliaria	216	Gobernación Risaralda
100	Top Deck hotel	217	Localizamos S.A.S
101	Laboratorio Clincio López Correa	218	Seguridad & Camaras
102	Arrendamiento la sexta	219	UNE
103	Yen Jhon S.A	220	Universidad Libre de Pereira
104	Banco Popular	221	Salesiano
105	CPC Agencia	222	Davivienda
106	Coats Cadena	223	Banco Finandina
107	Copetran	224	Telecomunicaciones Pereira
108	Expresso Sideral	225	Estripe Negocios Inmobiliarios
109	Comestibles La Rosa S.A	226	KAIKA
110	Atlantis	227	Hotel plaza real
111	Asul	228	ESP Soluciones de potencia y energia
112	Red Medica Vital	229	Universidad EAFIT

113	Agencia de viajes Univiaje	230	As de Amor
114	Hotel Cafetto	231	JH Redes & Telecomunicaciones
115	Union Constructora Alamos	232	Coordinar
116	Casa Full	233	Fundación Mundo mujer
117	Galeon	234	Salud Drogas
		235	Amparo de los Rios

Tabla 6. Población de Empresas de la AMCO.

Fuente: Directorio de Páginas Amarillas.

Realizar un Muestreo Aleatorio Simple, debido a que es un muestreo sencillo y simple, el cual permite utilizar una muestra pequeña. Otra opción es realizarlo mediante Muestreo Estratificado, sectorizar la población, y teniendo muestras por cada sector. Es de aclarar que se cuenta con la limitante de que los Gerentes o dueños de empresas si estén dispuestos a contestar la encuesta. La muestra se halla de la siguiente manera, usando el Muestreo Aleatorio Simple por sus ventajas para este proyecto de investigación:

Muestreo Aleatorio Simple	
Población	235
Error	0,1
Desviación	0,5
Z (90%)	1,645

Tabla 7. Muestreo Aleatorio Simple.

Fuente: Autores.

Se está dispuesto a utilizar un Nivel de Confianza del 90% y un error del 10% (recordar que estos valores son independientes), por la limitante mencionada anteriormente, de que los Gerentes o dueños de empresas no contesten la encuesta.

Y se asume una desviación estándar de 0,5 debido a que no existen datos históricos sobre esta población para determinar un valor preciso.

Para hallar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{235 * (0,5)^2 * (1,625)^2}{(235 - 1) * (0,1)^2 + (0,5)^2 * (1,625)^2} = 52,7 \approx 53 \text{ encuestas.}$$

Para la aplicación de las encuestas se generaron los siguientes números aleatorios:

212	165	68	87
190	112	154	180
38	185	153	75
111	119	158	22
90	52	91	182
95	97	205	163
144	31	156	105
7	1	186	28
119	26	69	161
44	210	216	195
30	106	98	220
176	167	88	94
125	172	92	34
			173

Tabla 8. Números aleatorios.

Fuente: Microsoft Excel.

Quedando el siguiente listado de empresas que diligenciarían la encuesta:

212	Viajes Olimpica	154	Inversiones Dentales Ltda
190	Comite de Cafeteros	153	Distrimedicas
38	Maquinotas SAS	158	Omnes
111	Asul	91	Colegio Calasanz Pereira
90	Colarquim	205	Alumfer
95	FINESA	156	Pez Fresco
144	Inversiones entre rios SAS	186	Camara de Comercio de Pereira
7	Servicios Diesel de Colombia Ltda	69	Grupo Gemas
119	Comestibles La Rosa S.A	216	Gobernación Risaralda
44	Energia y Telecomunicaciones S.A	98	Transbelen
30	Alcaldía Pereira	88	Distribuidora LAAM
176	Protección	92	Coodesuris
125	Alta vista	87	Bienes y Proyectos del Siglo Venticinco S.A
165	CARDER	180	Fundación Universitaria del Área Andina
112	Red Medica Vital	75	Familia
185	Endodigestivos	22	Tecnodiesel
119	Soluciones prediales SAS	182	Bancolombia
52	Avantel	163	Cascadas de Risaralda SAS
97	Inmorioja	105	CPC Agencia
31	Mak Janna	28	IMPLESA Implementos de Aseo
1	Coasmedas	161	Universal stream SAS
26	Inmobiliaria Todo Raiz	195	Atabanza
210	Odontovital	220	Universidad Libre de Pereira
106	Coats Cadena	94	Seguros del Estado
167	BASC	34	Arista
172	kankas sas	173	Ortocentro
68	Socomer		

Tabla 9. Listado de empresas para aplicar la encuesta.

Fuente: Autores.

Esta es la encuesta que se va a aplicar a las empresas anteriormente mencionadas, ésta suministra información para el conocimiento del mercado y de la competencia que hay en el sector (información que se utiliza en el siguiente numeral):

La siguiente es una encuesta realizada por estudiantes de la Universidad Tecnológica de Pereira como parte de un trabajo de investigación sobre las condiciones de los departamentos de Talento humano en algunas de las empresas de la ciudad; va dirigido a los administradores o propietarios de las empresas que deseen participar en esta investigación. Las respuestas obtenidas solo serán utilizadas en el trabajo de investigación anteriormente mencionado.

El objetivo es determinar la importancia que tienen los procesos de talento humano en la empresa, posibles servicios a ofrecer y conocer qué empresas puedan prestar soporte al área del talento humano.

1. La empresa para la que usted trabaja cuenta con un área o departamento de talento humano.

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ (En caso de ser No, pase a la pregunta número 5)

2. ¿Cómo percibe el departamento o área de talento humano de su empresa.

\_\_\_ Se encuentra muy bien.

\_\_\_ Se encuentra bien.

\_\_\_ Normal.

\_\_\_ Se encuentra mal.

\_\_\_ Se encuentra muy mal.

3. ¿En qué procesos le gustaría recibir asesoría o tener un outsourcing en el departamento del talento humano?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



4. Contrataría los servicios de asesoría y consultoría en psicología organizacional con un proveedor:

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

5.Cuál de estos servicios estaría dispuesto a contratar con un proveedor:

\_\_ Selección de personal Operativo

\_\_ Selección de Personal administrativo

\_\_ Talleres de liderazgo

\_\_ Visitas domiciliarias

\_\_ Programas de capacitación

\_\_ Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. Qué empresas en la región conoce que puedan ofrecer servicios en asesoría y consultoría en psicología organizacional.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre:

Empresa:

Cargo:

Muchas gracias por brindarnos su tiempo y por la sinceridad de su respuesta en cada una de las preguntas.

Para el análisis del mercado se obtuvieron los siguientes resultados tabulados, con sus respectivas conclusiones:

1. La empresa para la que usted trabaja cuenta con un área o departamento de talento humano.

Xi	Fa	Fa acumulada	Fr	Fr acumulada
Si	33	33	0,622641509	0,622641509
No	20	53	0,377358491	1
TOTAL	53		1	

Tabla 10. Tabulación de “La empresa para la que usted trabaja cuenta con un área o departamento de talento humano”.

Fuente: Autores



Gráfica 2. La empresa para la que usted trabaja cuenta con un área o departamento de talento humano.

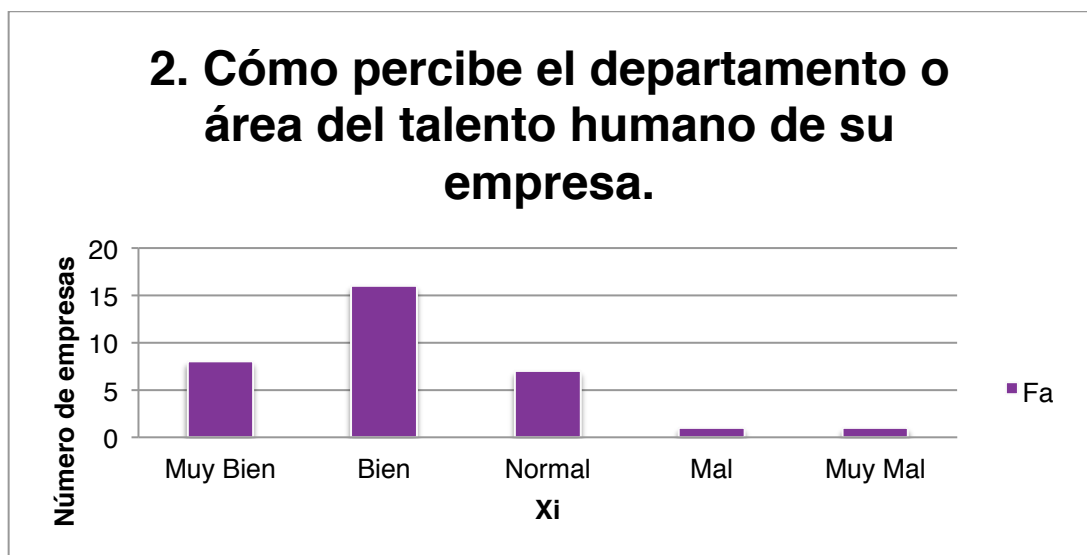
Fuente: Autores.

- Con un Nivel de Confianza del 90% se puede estimar que el 37,7% de empresas no cuenta con un departamento o área del talento humano, por ello pueden ser clientes potenciales para la realización de proyectos en pro de la mejora de la empresa.

2. Cómo percibe el departamento o área del talento humano de su empresa.				
Xi	Fa	Fa acumulada	Fr	Fr acumulada
Muy Bien	8	8	0,242424242	0,242424242
Bien	16	24	0,484848485	0,727272727
Normal	7	31	0,212121212	0,939393939
Mal	1	32	0,03030303	0,96969697
Muy Mal	1	33	0,03030303	1
TOTAL	33		1	

Tabla 11. Tabulación de “Cómo percibe el departamento o área del talento humano de su empresa.”

Fuente: Autores



Gráfica 3. Cómo percibe el departamento o área del talento humano de su empresa.

Fuente: Autores.

- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que, de las empresas que poseen un área de talento humano, un 27,27% de ellas tienen inconvenientes en con su administración, por lo cual no se encuentran conformes. Siendo clientes potenciales para reforzar o capacitar la administración actual.

3. ¿En qué procesos le gustaría recibir asesoría o tener un Outsourcing en el departamento del talento humano?				
Xi	Fa	Fa acumulada	Fr	Fr acumulada
Aspectos legales	2	2	0,025974026	0,025974026
Capacitación	17	19	0,220779221	0,246753247
Selección	10	29	0,12987013	0,376623377
Valoración de desempeño	2	31	0,025974026	0,402597403
Valoración de competencias	7	38	0,090909091	0,493506494
Visitas domiciliarias	6	44	0,077922078	0,571428571
Salud ocupacional	2	46	0,025974026	0,597402597
Bienestar social	5	51	0,064935065	0,662337662
Clima laboral	5	56	0,064935065	0,727272727
Liderazgo	6	62	0,077922078	0,805194805
Otras	2	64	0,025974026	0,831168831
Ninguno	13	77	0,168831169	1
TOTAL	77		1	

Tabla 12. Tabulación de “¿En qué procesos le gustaría recibir asesoría o tener un Outsourcing en el departamento del talento humano?”

Fuente: Autores

### 3. ¿En qué procesos le gustaría recibir asesoría o tener un Outsourcing en el departamento del talento humano?



Gráfica 4. ¿En qué procesos le gustaría recibir asesoría o tener un Outsourcing en el departamento del talento humano?

Fuente: Autores.

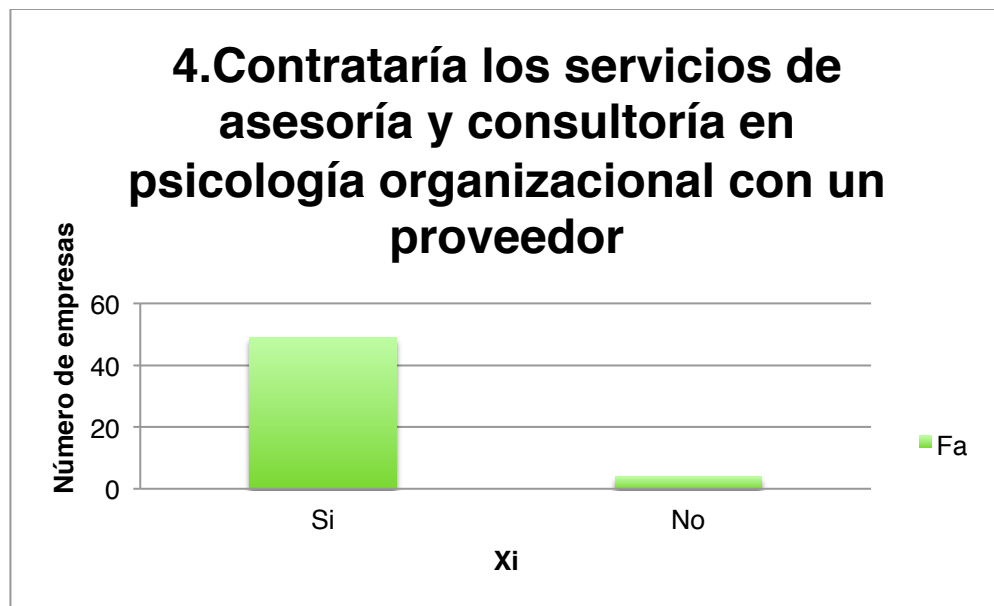
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 22,1% de las empresas les gustaría recibir asesoría o tener outsourcing en capacitaciones.
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 12,98% de las empresas les gustaría recibir asesoría o tener outsourcing en selección de personal.

- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 16,88% de las empresas no les gustaría recibir asesoría o tener outsourcing, por ende no son clientes.
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 9,1% y 7,79% de las empresas les gustaría recibir asesoría o tener outsourcing en valoración de competencias y visitas domiciliarias, respectivamente.

4. Contrataría los servicios de asesoría y consultoría en psicología organizacional con un proveedor				
Xi	Fa	Fa acumulada	Fr	Fr acumulada
Si	49	49	0,924528302	0,924528302
No	4	53	0,075471698	1
TOTAL	53		1	

Tabla 13. Tabulación de “Contrataría los servicios de asesoría y consultoría en psicología organizacional con un proveedor”

Fuente: Autores



Gráfica 5. Contrataría los servicios de asesoría y consultoría en psicología organizacional con un proveedor.

Fuente: Autores.

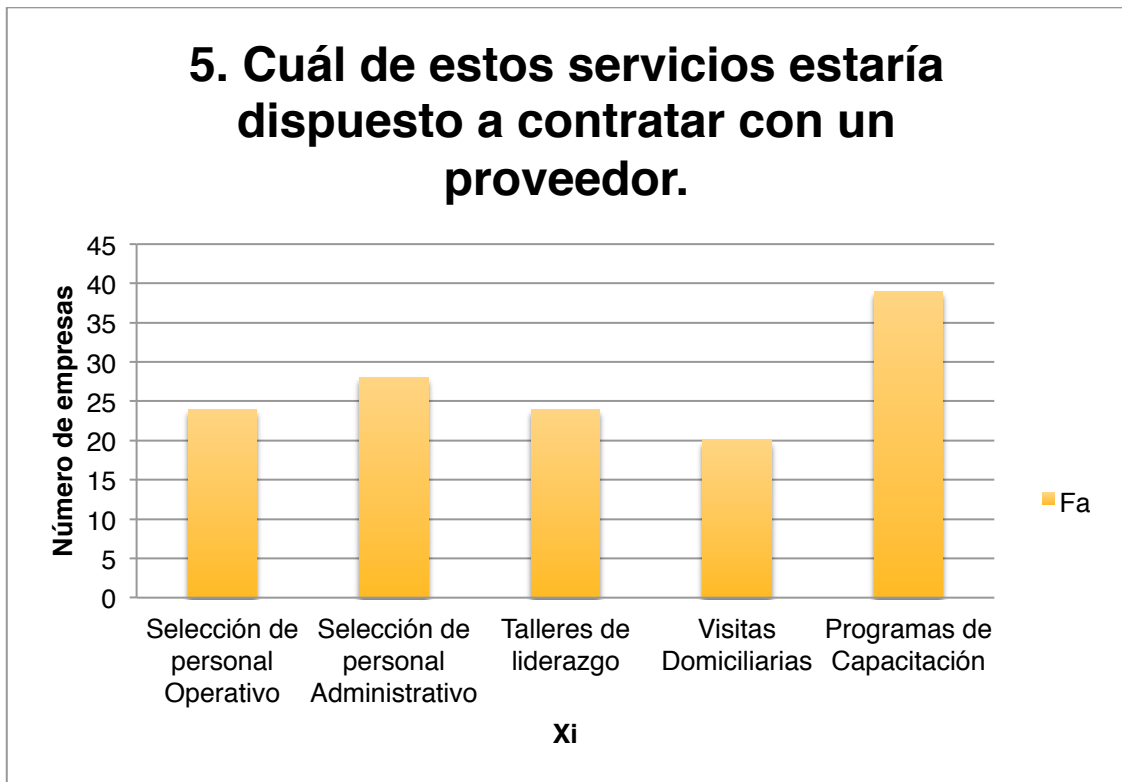
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 92,5% de las empresas contratarían los servicios de asesoría y consultoría en psicología organizacional con un proveedor. Siendo clientes potenciales.

5. Cuál de estos servicios estaría dispuesto a contratar con un proveedor.				
Xi	Fa	Fa acumulada	Fr	Fr acumulada
Selección de personal Operativo	24	24	0,177777778	0,177777778
Selección de personal Administrativo	28	52	0,207407407	0,385185185
Talleres de liderazgo	24	76	0,177777778	0,562962963
Visitas Domiciliarias	20	96	0,148148148	0,711111111
Programas de Capacitación	39	135	0,288888889	1
TOTAL	135		1	

Tabla 14. Tabulación de Cuál de estos servicios estaría dispuesto a contratar con un proveedor.

Fuente: Autores

## 5. Cuál de estos servicios estaría dispuesto a contratar con un proveedor.



Gráfica 6. Cuál de estos servicios estaría dispuesto a contratar con un proveedor.

Fuente: Autores.

- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 28,89% de las empresas contrataría servicios de capacitación con un proveedor. Determinando este un producto importante para que CreSer muestre a la hora de vender.
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 20,74% de las empresas contrataría servicios de selección de personal administrativo con un proveedor. Determinando este un producto para que CreSer pueda vender.



#### 4.1.5 Análisis de la competencia

La cantidad de empresas que se encuentran como competencia de CreSer y su participación en el mercado en la AMCO, donde hay registradas 5.299 empresas, y las empresas de servicios sociales y personales son el 17,8%, por lo tanto son 943 empresas (tener en cuenta que dentro de esta categoría están empresas de la educación, salud entre otros). Ahora solo 19 empresas en Pereira, La Virginia y Dosquebradas tienen el mismo código CIU en sus registros al igual que CreSer, los cuales son 7810, 7820 y 7830, por lo tanto son consideradas como competencia directa.

Ahora para tener un conocimiento aproximado de la idea que tienen las empresas sobre consultoras en el mercado que pueden ayudar en sus procesos del departamento de talento humano se realizó la encuesta anterior, donde la pregunta número 6 hace referencia a otras empresas que prestan estos servicios de consultoría, asesoría y outsourcing.

Para el análisis de la competencia se obtuvo el siguiente resultado tabulado, con sus respectivas conclusiones:

6. Qué empresas en la región conoce que puedan ofrecer servicios en asesoría y consultoría en psicología organizacional.				
Xi	Fa	Fa acumulada	Fr	Fr acumulada
Adecco	34	34	0,263565891	0,263565891
CreSer	29	63	0,224806202	0,488372093
Crea Conciencia y Cambio	11	74	0,085271318	0,573643411
Inercia	3	77	0,023255814	0,596899225
Neuro Ser	4	81	0,031007752	0,627906977
Cámara de Comercio	2	83	0,015503876	0,643410853
Universidades	2	85	0,015503876	0,658914729

Personas naturales	13	98	0,100775194	0,759689922
Otras	11	109	0,085271318	0,84496124
Ninguna	20	129	0,15503876	1
TOTAL	129		1	

Tabla 15. Tabulación de Qué empresas en la región conoce que puedan ofrecer servicios en asesoría y consultoría en psicología organizacional.

Fuente: Autores.



Gráfica 7. Qué empresas en la región conoce que puedan ofrecer servicios en asesoría y consultoría en psicología organizacional.

Fuente: Autores.

- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 26,35% de las empresas reconoce a Adecco como una empresa importante para el sector

de servicios organizacionales, estando dentro de sus opciones para contratar.

- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 8,5% de las empresas reconoce a Crea Conciencia y Cambio como una empresa que puede prestar servicios a sus departamentos del área de talento humano.
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 22,48% de las empresas reconoce a CreSer como una buena alternativa para terciarizar procesos de talento humano, resaltando su calidad en el trabajo.
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 10,1% de las empresas dice trabajar con personas naturales. Este último es uno de los principales problemas con los que se encuentran las personas jurídicas y el Estado, debido a que es un trabajo informal. Anexo a esto son personas que compiten con precios realmente bajos y de poca calidad, una competencia realmente difícil.

Sin embargo hay que tener en cuenta que solamente hay en AMCO dos empresas que presta servicios similares y tan completos como los de CreSer los cuales son, la multinacional Adecco y Crea Conciencia y Cambio, una empresa relativamente nueva en el sector. Dichas empresas se determinaron como competencia importante para CreSer.

Adecco es una multinacional con sede principal en Zúrich, Suiza, la cual provee soluciones integrales de Recursos Humanos, que está en más de 60 países y con más de 50 años de experiencia. Adecco dentro de su portafolio presta servicios de suministro de personal, consultoría y HRPO. Su sede en la ciudad de Pereira se encuentra en la Avenida 30 de Agosto # 36 – 47.

Crea Conciencia y Cambio es una empresa que lleva poco en el mercado, la cual tiene como gerente a una persona con 15 años de experiencia en el campo del

talento humano. Esta empresa presta servicios y soporte al área del desarrollo humano, coaching, y capacitación. Se puede encontrar información en la página web [www.creaconcienciaycambio.com](http://www.creaconcienciaycambio.com)

#### **4.1.6 Concepto del servicio**

CreSer es una empresa integra, la cual presta servicios en el campo organizacional, de capacitación y desarrollo y de bienestar social, y en cada uno de ellos tiene servicios completos y con valor agregado que ofrecen a sus clientes, los cuales son:

#### **ORGANIZACIÓN**

- **Reclutamiento y selección de personal:** La selección de personal es un proceso técnico y profesional que consiste en una serie de actividades que inician desde conseguir los candidatos, hasta evaluar cuáles de ellos se ajustan al perfil requerido.
- **Valoración por competencias:** Aplicación de pruebas y entrevista por competencias para contrastar el potencial del colaborador con el cargo que desempeña en la empresa, se identifican las fortalezas, áreas de desarrollo del colaborador, el estilo de dirección del jefe hacia el colaborador y aspectos emocionales que impactan en el adecuado desempeño y los resultados del mismo.
- **Visita domiciliaria:** Traslado hasta la residencia del colaborador o del candidato para realizar una entrevista y verificar los datos personales, información familiar, historia familiar, vivienda, influencia de grupos delincuenciales, referencias de los vecinos. Y al finalizar se entrega un informe a la empresa que solicitó la visita.

- **Evaluación integral 360 grados:** La evaluación 360 grados es una técnica de valoración que permite a la empresa la posibilidad de obtener retroalimentación desde todos los ángulos posibles en los cuales se desenvuelve el colaborador evaluado, como cliente interno, cliente externo, jefe, subordinado y una autoevaluación.

## **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

- **Liderazgo:** Brindarle a los participantes herramientas Intra e Interpersonales que le permitan ampliar su capacidad de respuesta, su visión de rol y el alcance de su gestión, saliendo de la zona de confort, con el fin de liderar su equipo de trabajo desde una visión renovada y actualizada.
- **Sistema de educación comportamental SEC:** El propósito de los talleres es el de desarrollar el espíritu del trabajo en equipo para influir, inspirar, integrar, alinear y comprometer a los colaboradores de la organización en el alcance de grandes logros y así superar retos de desempeño extraordinario, centrado en sus capacidades, el trabajo en equipo y la actitud.

## **BIENESTAR SOCIAL**

- **Vamos a conocernos mejor:** Facilitar el proceso de integración y conocimiento en el interior del equipo de trabajo de toda la empresa.
- **Educar con pautas de crianza:** Orientar y establecer las pautas de crianza para padres frente a la educación de sus hijos
- **Descubre tus talentos:** Orientación a niños y adolescentes a identificar sus talentos para fortalecerlos por medio de herramientas psicológicas.

CreSer actualmente cuenta con servicios ya establecidos los cuales son ofrecidos a sus clientes, y hay que tener en cuenta que la empresa tiene una ventaja

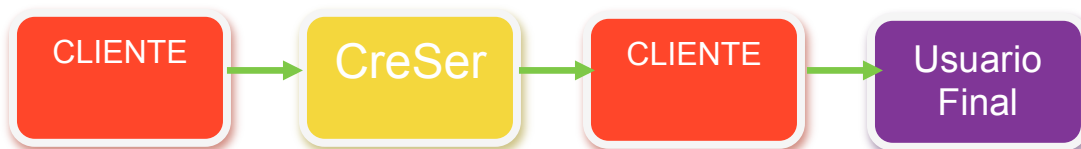
competitiva y es la adaptación a las necesidades del cliente, por ejemplo, una empresa determinada necesita asesoría en procesos organizacionales y salariales, CreSer está en la capacidad de crear un programa de acuerdo a estas necesidades, e inclusive llegando a adaptarse al dinero disponible del cliente para la inversión en su talento humano.

Los anteriores servicios son prestados por profesionales en el campo de la psicología, ingeniería industrial, de seguridad, de salud ocupacional, pedagógicos y lúdicos. Y la aplicación de ellos depende estrictamente del cliente el cual es el que brinda los espacios para la realización de las actividades.

#### 4.1.7 Estrategias de distribución

Las estrategias de distribución de CreSer es atender el mercado de empresas ubicadas en el área metropolitana centro occidente, formada por los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia en el departamento de Risaralda, a mediano plazo se planea extender el territorio llegando a dar cubrimiento en los principales municipios de los departamentos del eje cafetero.

Dado a que los servicios que ofrece CreSer son personalizados y diferentes dependiendo del cliente, existe un recorrido del servicio como se muestra en la siguiente gráfica.



**Cliente:** El cliente recibe la información como resultado de las estrategias de promoción implementadas por CreSer, para finalmente ponerse en contacto con la empresa a solicitar asesoría.

**CreSer:** La empresa se encarga de recibir o ir hacia donde el cliente y escuchar sus necesidades, de la misma manera se encarga de crear un portafolio de servicios que puedan suplir la mayor cantidad de necesidades que manifieste el cliente y que adicionalmente se adapten al presupuesto.

**Cliente:** Recibe una propuesta con un portafolio de servicios y selecciona cuál de ellos desea implementa dentro de su empresa.

**Usuario Final:** Generalmente colaboradores del cliente que decide tomar los servicios de CreSer.

Algunas consideraciones logísticas importantes que todo servicio debe incluir son el transporte tanto de las personas encargadas de prestar el servicio (que se puede tener en cuenta el desplazamiento hacia donde los clientes o hacia un lugar para prestar el servicio) como de los materiales y herramientas necesarias para desarrollar efectivamente las actividades, otra función logística importante es la adecuación de los sitios donde se va a prestar el servicio, ya que dependiendo el tipo de servicios tiene unos requerimientos especiales. Los desplazamientos hacia otros sitios se realizan en situaciones de capacitaciones o de necesitar un espacio amplio, ya que para ello CreSer cuenta con las instalaciones necesarias para prestar sus servicios.

#### **4.1.8 Estrategias de Precio**

Para determinar las estrategias de precio de los servicios de CreSer es necesario determinar qué servicios se pueden vender durante un mes, para ello se establecen la cantidad de horas a trabajar durante este periodo, el cual es 176 horas por mes (trabajando 8 horas diarias, durante 22 días).

El precio de lanzamiento de los servicios de CreSer varía de acuerdo a las necesidades de los clientes, ya que cada servicio se puede organizar de una manera diferente, sin embargo se va a establecer los siguientes servicios estándares:

- Proceso de selección: El precio de este va ligado al salario de la persona que requiere el cliente.
- Valoración de competencias: \$400.000.
- Visita domiciliaria: \$75.000.
- Evaluación integral 360 grados: \$600.000.
- Liderazgo: \$1'000.000.
- Sistema de educación comportamental SEC: \$30'000.000 para 300 personas. Programa que se vende a una entidad o empresa.
- Vamos a conocernos mejor: \$3'000.000.
- Educar con pautas de crianza: \$25.000.000 para 80 padres de familia y 80 hijos. Programa que se vende a una entidad o empresa.
- Descubre tus talentos: \$500.000.

Dichos precios se determinaron de acuerdo a los costos de la empresa y a los precios que maneja la competencia.

Ahora para establecer el punto de equilibrio de la empresa es necesario tener en cuenta la siguiente tabla:

SERVICIOS	Visitas Domiciliarias	Valoración de Competencias	Procesos de Selección	Evaluación 360 grados	Descubre tus talentos	Liderazgo	TOTAL
UNIDADES A VENDER	30	5	2	1	1	2	41
P	\$75.000	\$400.000	\$1.000.000	\$600.000	\$500.000	\$1.000.000	
% PARTICIPACIÓN	73,171%	12,195%	4,878%	2,439%	2,439%	4,878%	
CV	\$13.000	\$120.000	\$330.000	\$160.000	\$160.000	\$220.000	



CF	\$6.858.920
----	-------------

MC	\$62.000	\$280.000	\$670.000	\$440.000	\$340.000	\$780.000
%MC	\$45.365,8	\$34.146,3	\$32.682,9	\$10.731,7	\$8.292,6	\$38.048,7

Tabla 16. Punto de equilibrio.

Fuente: Autores.

**Unidades a vender:** Es la cantidad de servicios que la empresa vende durante un mes.

**P:** Precio de venta.

**% de participación:**  $\frac{\text{Unidades a vender}}{\text{Total de unidades a vender}}$

**CV:** Costos variables.

**CF:** Costos fijos.

**MC:** Margen de Contribución.  $MC = P - CV$

**%MC:**  $MC * \% \text{ de participación}$

Ahora la fórmula para determinar el punto de equilibrio es:

$$Q_E = \frac{CF}{MC} = \frac{CF}{\%MC} =$$

$$= \frac{\$6.858.920}{\$45.365,8 + \$34.146,3 + \$32.682,9 + \$10.731,7 + \$8.298,6 + \$38.048,7} =$$

$$= \frac{\$6.858.920}{\$169.268,3} \approx 41 \text{ servicios}$$

Se obtiene lo siguiente:

		Qe	% PARTICIPACIÓN	UNIDADES A VENDER
SERVICIOS	Visitas Domiciliarias	41	73,171%	30
	Valoración de Competencias	41	12,195%	5
	Procesos de Selección	41	4,878%	2
	Evaluación 360 grados	41	2,439%	1
	Descubre tus talentos	41	2,439%	1
	Liderazgo	41	4,878%	2

Tabla 17. Número de servicios a vender para estar en punto de equilibrio.

Fuente: Autores.

Por lo tanto actualmente la empresa está en punto de equilibrio, entonces la empresa como mínimo debe de vender los procesos que se señaló en la última columna de la Tabla 16.

Sí la empresa desea tener una utilidad de \$1'000.000 mensual debe de aumentarse el numerador en este valor, de la siguiente manera:

$$Q_E = \frac{CF + U}{MC} = \frac{CF + U}{\%MC}$$

Siendo U la utilidad que espera tener la empresa.

$$= \frac{\$7.858.920}{\$169.268,3} \approx 47 \text{ servicios}$$

Obteniendo lo siguiente:

		Qu	% PARTICIPACIÓN	UNIDADES A VENDER
SERVICIOS	Visitas Domiciliarias	47	73,171%	35
	Valoración de Competencias	47	12,195%	6
	Procesos de Selección	47	4,878%	3
	Evaluación 360 grados	47	2,439%	1
	Descubre tus talentos	47	2,439%	1
	Liderazgo	47	4,878%	3

Tabla 18. Número de servicios a vender para tener utilidad de \$1'000.000.

Fuente: Autores.

CreSer en su propuesta de presentación de servicios siempre tiene un ítem separado para las condiciones comerciales, la cual se cita a continuación:

- *El cliente pagará el valor del presente servicio de la siguiente manera:*
  - *50% del valor total del proceso una vez se inicie con este.*
  - *50 % restante del valor del proceso una vez se termine el servicio prestado.*

*El primer 50% no se reembolsará al cliente bajo ninguna circunstancia, por ejemplo si se llega a presentar cambio de perfil o cancelación intempestiva del servicio.*

***CreSer inicia el proceso de selección el día que la empresa facilite el valor del anticipo.***

La actividad de CreSer está gravada con el 16% del IVA, la cual siempre se factura cuando se presta el servicio.

La estrategia que CreSer implementa y puede continuar implementando cuando se presenta una guerra de precios es la de brindar valores agregados, donde pueda ofrecer servicios adicionales los cuales el cliente necesita y que no estén

contemplados dentro de la propuesta económica, primero fidelizando el cliente y segundo dando valores agregados que fortalezcan el cliente en su campo del talento humano. Sin embargo a CreSer se le ha dificultado mucho competir con el sector informal, ya que muchas psicólogas realizan procesos, más que todo de reclutamiento y selección de personal, por valores de \$100.000. A la hora de contratar con empresas consolidadas el tener registrada la empresa ha sido una ventaja frente a esta guerra de precios.

En la Tabla 21. Costos de un proyecto, que se encuentra más adelante, se puede encontrar la manera de cómo se establecen los precios que tienen los servicios de CreSer, es de recordar que cada servicio es diferente de acuerdo a la necesidad del cliente.

#### **4.1.9 Estrategias de promoción**

Con el objetivo de aumentar la cantidad de ventas y satisfacer a los clientes CreSer, implementará algunas estrategias de promoción que se presentan a continuación:

- En visitas domiciliarias se dará un adicional de la sexta (6x5) visita domiciliaria para procesos de selección o visitas que son requisito del BASC.
- En los procesos de capacitación y desarrollo de liderazgo por contratar cinco sesiones de capacitación, se le adiciona una jornada de recreación para los participantes de las capacitaciones.
- Por cada \$20.000.000 contratados con CreSer en sus diferentes servicios recibirá una sesión de 2 horas con la psicóloga clínica para la persona que la empresa seleccione.

- Por la compra de un paquete con 10 valoraciones por competencias recibe un descuento del 5%, si los cancela en los próximos 10 días.
- Adicionalmente si cada empresa adquiere un paquete de servicios completo como se presenta en la propuesta que hace CreSer, se le concede un descuento del 5%

#### **4.1.10 Estrategias de comunicación**

Las estrategias de comunicación que CreSer quiere implementar consisten en establecer una imagen de una compañía sólida, seria, responsable y con servicios de calidad que impactan positivamente en el rendimiento de las empresas. CreSer quiere mostrarse como una empresa que se preocupa por el talento humano y que cuenta con personal altamente capacitado en los temas de Desarrollo organizacional y psicología clínica.

Para hacer entender este mensaje se utilizaran diferentes medios, entre ellos el más importante, una persona encargada de las relaciones comerciales con los clientes nuevos y actuales realizando ventas personalizadas, además de los medios tradicionales de publicidad como tarjetas de presentación para cada uno de los colaboradores de CreSer, volantes con información sobre la organización y sus servicios, video institucional en donde se muestren las políticas y valores de la organización, participación en eventos académicos y empresariales de las cámara de comercio de la región en donde se pueda presentar a CreSer y establecer un plan de referidos con los clientes actuales para que atraigan nuevos clientes.

Estas estrategias son responsabilidad del director de mercadeo junto a una agencia publicitaria reconocida de la región llamada CPC Group. Estas estrategias publicitarias, junto con la buena reputación que se ha construido durante los once

meses de existencia como empresa le ayudarán a darla a conocer y seguir aumentando el número de clientes atendidos.

En el “Anexo A” se encuentra la cotización presentada por CPC Group, y en el presupuesto de la mezcla de mercado se establece el valor de la inversión mencionada en la cotización.

#### **4.1.11 Estrategias de servicios**

CreSer a la hora de prestar sus servicios, en su propuesta deja muy claro todo el procedimiento del servicio a prestar, permitiéndole al cliente tener un panorama global de servicio que va a recibir. Los procedimientos de cada servicio que presta CreSer se muestran más adelante en el título de Operación, numeral de Descripción del Proceso.

CreSer sólo brinda garantía en sus servicios cuando el cliente tuvo encuentra todas las recomendaciones del informe final, que se entrega a la hora de terminar el proceso, y hubo cualquier situación adversa que no estuvo contemplada dentro del informe. Esta garantía es del 100%, en el caso de los procesos de selección se selecciona una nueva persona sin generar ningún cobro adicional. La garantía que brinda la empresa para procesos de selección de acuerdo a los cargos van de la siguiente manera, cargos auxiliares de 3 meses, cargos administrativos de 5 meses y cargos gerenciales hasta 8 meses. Existe garantía en todos los procesos que presta CreSer, exceptuando un proceso de selección para cargos comerciales.

Los servicios que se ofrecen se prestan en las instalaciones de CreSer y del cliente, más que todo en la empresa prestadora del servicio. Las reuniones en las

instalaciones del cliente se hacen con el fin de conocer las necesidades de los clientes, para realizar diagnósticos, para hacer entregas de los procesos y para realizar seguimiento.

La post venta de CreSer está ligada a todo el proceso de seguimiento en cada uno de los servicios que presta, llegando a estar 6 meses después de terminado el proceso realizando acompañamiento al cliente, para lograr una efectividad e impacto en el proceso realizado, que se alinee a la filosofía de la empresa.

#### **4.1.12 Presupuesto de la mezcla de mercadeo**

En cuanto al presupuesto para la realización de mezcla de mercadeo hay que incluir lo que comúnmente se llaman las 4 P, precio, plaza, promoción y producto. El producto de CreSer es un servicio intangible por lo tanto no tiene presentación, ni empaque, ni ninguna especificación que pueda tener un producto tangible. La única estrategia que si se necesita de un presupuesto es el de promoción, el cual se encuentra anexado en el ítem anterior llamado Estrategias de Comunicación y debidamente soportado por una cotización, el cual es el “Anexo A”.

#### **4.1.13 Estrategias de aprovisionamiento**

CreSer al ser una empresa de servicios, enfocada en el conocimiento no necesita de materias primas físicas, sus materias primas son el conocimiento el cual lo tienen los colaboradores de la empresa. Otros requerimientos que necesita la empresa son los equipo de oficina para poder funcionar y materiales de publicidad. En la sección de Organización, ítem Estructura Organizacional se encuentra

descrito el tiempo y la forma para obtener el talento humano. Y en el Plan Operativo, ítem Cronograma de Actividades se encuentra explicado la manera de obtener los materiales de oficina y los elementos publicitarios.

#### 4.1.14 Proyección de ventas y políticas de cartera

Para la realización de la proyección de ventas es necesario aclarar algunos conceptos con los que se trabajarán. Se proyectará a 4 años, ya que para esta fecha es el ingreso del total de las personas que se incorporarán al equipo de CreSer, esto se aclara en la parte de Organización, Estructura Organizacional.

Se proyectará los servicios a vender de acuerdo al punto de equilibrio con la utilidad esperada que se obtuvo anteriormente en las Estrategias de Precio. El método a utilizar es la tasa de crecimiento aritmético, definido por las siguientes fórmulas:

$$TCA = \frac{\sum \Delta\%}{n-1} \text{ y } Y_p = Y_B(1 + TCA * N)$$

Siendo,

**TCA:** Tasa de Crecimiento Aritmético.

**$\Delta\%$ : Delta%:** Variación de ventas de un periodo dado con respecto al periodo anterior.

**n:** Número de años tomados.

**$Y_p$ :** Variable proyectado, en este caso de ventas.

**$Y_B$ :** Último valor de la variable conocido.

**N:** Año que se quiere estimar desde el último año conocido.



Para poder implementar dichas fórmulas es necesario tener un histórico y se trabajará con lo vendido en el año 2014 y la proyección de acuerdo al punto de equilibrio con utilidad para el 2015. Obteniendo la siguiente tabla:

n	AÑO	VENTAS	DELTA %
1	2014	\$110.000.000	
2	2015	\$145.500.000	32,27%

Tabla 19. Histórico de ventas de CreSer.

Fuente: Autores.

Implementando las fórmulas, se obtiene:

$$TCA = \frac{\sum \Delta\%}{n - 1} = \frac{32,27\%}{2 - 1} = 32,27\%$$

Ahora se proyecta las ventas hasta el año 2018, con la segunda fórmula mencionada anteriormente.

$$Y_p = Y_B(1 + TCA * N)$$

$$Y_{2016} = Y_{2015}(1 + 32,27\% * 1) = \$145.000.000 * (1 + 32,27\% * 1) = \$192.456.818.$$

$$Y_{2017} = Y_{2015}(1 + 32,27\% * 2) = \$145.000.000 * (1 + 32,27\% * 2) = \$239.413.636.$$

$$Y_{2018} = Y_{2015}(1 + 32,27\% * 3) = \$145.000.000 * (1 + 32,27\% * 3) = \$286.370.455.$$

Obteniendo la siguiente tabla de proyecciones de ventas:

AÑO	VENTAS
2016	\$192.456.818
2017	\$239.413.636
2018	\$286.370.455

Tabla 20. Proyección de ventas.

Fuente: Autores.

CreSer no ofrece políticas de cartera a sus clientes, le brinda una forma de pago o convenir con el cliente, siempre y cuando el valor total sea cancelado a la hora de entregar el proceso que se está desarrollando, la siguiente es la política de pago que ofrece CreSer a sus clientes:

- *El cliente pagará el valor del presente servicio de la siguiente manera:*
  - *50% del valor total del proceso una vez se inicie con este.*
  - *50 % restante del valor del proceso una vez se termine el servicio prestado.*

*El primer 50% no se reembolsará al cliente bajo ninguna circunstancia, por ejemplo si se llega a presentar cambio de perfil o cancelación intempestiva del servicio.*

***CreSer inicia el proceso de selección el día que la empresa facilite el valor del anticipo.***

## **4.2 OPERACIÓN**

### **4.2.1 Ficha Técnica del Servicio**

Las fichas técnicas de los servicios que ofrece CreSer se encuentran como “Anexos del B a la J”.

### **4.2.2 Estado de Desarrollo**

CreSer actualmente cuenta con servicios ya establecidos los cuales son ofrecidos a sus clientes, y hay que tener en cuenta que la empresa tiene una ventaja

competitiva y es la adaptación a las necesidades del cliente, por ejemplo, una empresa determinada necesita asesoría en procesos organizacionales y salariales, CreSer está en la capacidad de crear un programa de acuerdo a estas necesidades, e inclusive llegando a adaptarse al dinero disponible del cliente para la inversión en su talento humano. Por ende el estado de desarrollo de los servicios se encuentra establecido con los que ofrece, sin embargo esta en continuo desarrollo de proyectos que requieren sus clientes.

### **4.2.3 Descripción del Proceso**

A continuación se describen los procesos para el correcto funcionamiento de cada uno de los servicios que presta CreSer.

#### **1. Reclutamiento y Selección de Personal:**

- ✓ **Levantamiento del perfil del cargo:** Personaliza cada uno de sus procesos de selección de acuerdo con los perfiles y necesidades manifestados en una reunión personal con el cliente.
- ✓ **Reclutamiento Interno:** El cliente nos entrega las hojas de vida que tenga preseleccionadas de acuerdo al perfil requerido.
- ✓ **Reclutamiento externo:** CreSer recluta las hojas de vida de acuerdo al perfil requerido.
- ✓ **Entrevista y/o prueba técnica:** El cliente entrevista y/o aplican prueba técnica a los candidatos preseleccionados, de acuerdo a los procesos internos establecidos por la empresa que está contratando el servicio.
- ✓ **Aplicación de pruebas por competencias:** Contamos con pruebas de medición de competencias de personalidad y laborales. Pruebas de inteligencia y habilidad perceptual.

- ✓ **Entrevista por competencias:** Las entrevistas son realizadas por Psicólogos con entrenamiento en manejo de entrevistas por competencias.
- ✓ **Verificación de referencias laborales:** Se realiza verificación telefónica de referencias laborales de los tres últimos empleos que ha tenido el candidato. Se define con el cliente la información que considera relevante.
- ✓ **Informe de selección:** Se presentan los candidatos más aptos para ocupar el cargo. Cada uno con su respectivo informe.
- ✓ **Visita domiciliaria:** Se verifican los datos personales, información familiar, historia familiar, vivienda, influencia de grupos delincuenciales, referencias de los vecinos. Y al finalizar se entrega un informe de visita.
- ✓ **Sostenibilidad del Proceso:** Se hace un acompañamiento durante 3 meses, para revisar cómo ha sido el desempeño del colaborador en el cargo. Este trabajo se realizará en las instalaciones de la empresa.

## 2. Valoración por Competencias

- ✓ **Requerir la descripción y perfil del cargo:** Se le requiere al cliente estos aspectos con el fin de tener conocimiento sobre el cargo al cual se valorara la persona.
- ✓ **Entrevista por competencias:** Las entrevistas son realizadas por Psicólogos con entrenamiento en manejo de entrevistas por competencias.
- ✓ **Aplicación de pruebas por competencias:** Contamos con pruebas de medición de competencias de personalidad y laborales. Pruebas de inteligencia y habilidad perceptual.
- ✓ **Análisis de entrevistas, pruebas, elaboración y entrega del informe:** Se elaborara el informe de valoración de competencias de acuerdo a lo obtenido en la entrevista y pruebas por competencias y

de acuerdo al perfil y descripción del cargo al cual se está valorando a la persona.

- ✓ **Feedback a la empresa con los informes de cada colaborador evaluado:** Se retroalimenta a la empresa con el fin de determinar si es o no conveniente promover o mover de un cargo a otro a una persona o si es la persona idónea para el cargo.

### 3. Visita Domiciliaria

- ✓ **Verificación de datos personales con el candidato o colaborador:** El candidato o el colaborador es contactado vía telefónica por la persona experta en seguridad con el fin de comentarle el por qué se realiza la visita domiciliaria y se toman los datos necesarios para dirigirse a la casa del colaborador o candidato.
- ✓ **Determinar fecha y hora de la visita:** Coordinar la visita domiciliaria con el candidato o colaborador en una fecha y hora posible.
- ✓ **Realización de la visita domiciliaria:** La visita domiciliaria cuenta con un formato el cual contiene los siguientes aspectos:
  - Información general del candidato
  - Composición familiar
  - Dinámica familiar
  - Características de la vivienda
  - Información financiera
  - Aspectos de la visita
  - Referencias de los vecinos
  - Fotos de la familia y de la vivienda

- ✓ **Entrega del informe anteriormente mostrado:** Es entregado el informe de la visita con todas las observaciones, recomendaciones y concepto final del colaborador o candidato.

#### **4. Evaluación 360 grados**

- ✓ **Sensibilización del proceso:** Se realiza mediante una reunión con el colaborador y las personas que participan en la evaluación a fin de comentarles los objetivos de la evaluación y qué se va hacer con los resultados.
- ✓ **Llevar a cabo la evaluación 360 grados:** Es enviado el formato de la evaluación 360 grados a cada persona que evalúa.
- ✓ **Análisis de datos:** Se recolecta la información obtenida por las personas que evaluaron, se tabulan y se realiza el informe.
- ✓ **Determinar puntos clave del colaborador dentro de su entorno laboral y grupo de trabajo:** En el informe se determinan las fortalezas y aspectos por mejorar que tiene el colaborador.
- ✓ **Retroalimentar al colaborador:** La persona debe de incorporar, comprender el alcance, y aceptar los resultados recibidos de la evaluación, lo cual va a llevar al mejoramiento del grupo de trabajo.
- ✓ **Generar plan de acción:** Se realiza un plan de acción con el colaborador de acuerdo a los resultados que se obtuvieron en la evaluación.

Estos son los principales servicios que tiene la empresa CreSer en cuanto al tema organizacional, sin embargo cabe resaltar que CreSer es una empresa que se adapta a las necesidades del cliente y monta un proyecto de acuerdo a estas.

## 5. Sistema de Educación Comportamental SEC

- ✓ **Introducción al programa:** Las personas que participaran del programa se motivan con el fin de mostrar la importancia de estar en el programa, se muestran videos motivacionales, se presentan las etapas del proceso y se dan a conocer los capacitadores. (Rompe hielos).
- ✓ **Circuitos experienciales:** A través de diferentes retos, los participantes se ven abocados en diferentes escenarios con el fin de fortalecer y capacitar a las personas en temas como Comunicación asertiva, trabajo en equipo, compromiso, relaciones interpersonales, crecimiento colectivo y calidad de vida.
- ✓ **Cierre del programa:** Se generan compromisos con cada participante y con la empresa con el fin de mejorar el desempeño de todas las áreas de la empresa.

## 6. Programa de Liderazgo

- ✓ **Nivel I Darme cuenta e intervenir:** El participante es invitado a desaprender viejas creencias que obstaculizan su crecimiento personal y profesional
- ✓ **Nivel II Modelo de liderazgo:** El participante podrá conocer su estilo de liderazgo, definir el liderazgo estratégico y los equipos de alto desempeño e identificar las acciones claves de los liderazgos estratégicos
- ✓ **Nivel III Liderazgo y el cambio:** El participante podrá revisar las características de los líderes exitosos en los proyectos de cambio, las estrategias para el cambio diario, debido a que en ocasiones los líderes se dan cuenta de que es necesario emprender cambios significativos, pero diversas circunstancias le impiden iniciar cambios atrevidos o también reconocen que estos pueden provocar resistencias muy fuertes.

- ✓ **Nivel IV Plan de acción:** El participante es motivado a la acción y el desafío de ir más allá de sus límites, para desaprender definitivamente los modelos mentales que lo mantienen alejado de su visión personal.

Estos son los principales servicios que tiene la empresa CreSer en cuanto al tema Capacitación y Desarrollo, sin embargo cabe resaltar que CreSer es una empresa que se adapta a las necesidades del cliente y monta una capacitación de acuerdo a estas. Los procesos grupales como lo son los diferentes niveles del SEC, donde se realizan ejercicios lúdicos, se hacen necesario el apoyo de formadores lúdicos, lo cual es una tercerización del proyecto.

## 7. Vamos a conocernos mejor

- ✓ **Donde brilla el sol:** Los equipos trabajaran habilidades, destrezas, conocimientos, talentos, actitudes que en sus opiniones están en un alto nivel de desempeño en cada una de las áreas.
- ✓ **Donde se forman las nubes:** El equipo identificará barreras, conflictos, dificultades asociadas a procesos, métodos, requerimientos o cualquier otra razón diferente a las dificultades personales, que pueden volver gris el desempeño del equipo.
- ✓ **Donde se forman las tormentas:** El equipo identificará conductas, comportamientos y actitudes que no facilitan el desempeño del equipo y convierten las nubes amenazantes en lluvia o tormenta.
- ✓ **Plan de acción:** Con los grupos de trabajo se dejan unos compromisos que serán revisados luego de un periodo determinado con el fin de percibir los cambios y realizar seguimiento.

## 8. Educar con Pautas de Crianza

- ✓ **Sesión I** será de evaluación y diagnóstico a cada niño.



- ✓ **Sesión II** está estructurada en la evaluación de relaciones familiares saludables.
- ✓ **Sesión III** se formularán y socializarán las conclusiones obtenidas con el grupo muestra y se harán las recomendaciones pertinentes.
- ✓ **Sesión IV** se genera un informe individual, por cada familia diagnosticada, el cual contendrá los hallazgos reflejados en las actividades realizadas con cada niño.

## **9. Descubre tus talentos**

- ✓ **Entrevista por competencias:** Las entrevistas son realizadas por Psicólogos con entrenamiento en manejo de entrevistas por competencias.
- ✓ **Aplicación de pruebas por competencias:** Contamos con pruebas de medición de competencias de personalidad, de talentos y laborales. Pruebas de inteligencia y habilidad perceptual.
- ✓ **Análisis de entrevistas, pruebas, elaboración y entrega del informe:** Se elaborara el informe de talentos u orientación profesional de acuerdo a lo obtenido en la entrevista y pruebas por competencias.

Estos son los principales servicios que tiene la empresa CreSer en cuanto al tema de bienestar social, sin embargo cabe resaltar que CreSer es una empresa que se adapta a las necesidades del cliente y monta un proyecto de acuerdo a estas.

En el “Anexo K” se encuentra la distribución de la planta en donde se encuentra ubicada CreSer, que es en la dirección Calle 17 # 23 – 74 Edificio Panorama Apartamento 303.

### **4.2.4 Necesidades y requerimientos**

CreSer al ser una empresa de servicios basada en el conocimiento, no necesita de maquinaria, lo único que se hace necesario para esto es la capacitación de sus colaboradores a fin de prestar servicios más especializados, además de esto es una empresa que necesita de infraestructura necesaria para realizar las actividades, y una buena publicidad a fin de hacer visible la marca y generar recordación. Por ello se hace necesario los siguientes requerimientos.

La empresa CreSer actualmente cuenta con una infraestructura, sin embargo se considera pertinente realizar unos cambios de lo que tiene y realizar unas compras en pro de la mejora de la empresa. Por ello la empresa CreSer considera necesario el cambio de la infraestructura para realizar las pruebas por competencias, estos muebles ya se encuentran deteriorados, actualmente hay 6 sillas y 6 muebles para llevar a cabo este proceso, adicional a esto es necesario cambiar las sillas actuales de los colaboradores por mal estado y comprara un escritorio ya que un colaborador no lo tiene, esta cotización se encuentra en el “Anexo L”.

Otra inversión necesaria para mejorar la imagen y los servicios de la empresa es crear un plan de carrera a sus colaboradores, por ejemplo, para la doctora Rossy García Ospina brindarle la oportunidad de que termine su Maestría en Administración del Desarrollo Organizacional, al igual que la doctora Claudia Velásquez. En el caso de Daniel García brindarle herramientas y cursos en temas de seguridad y de BASC, y para Mateo Ríos Velásquez realizar un plan a 2 años y medio (tiempo necesario para que él pueda terminar su Maestría en Administración del Desarrollo Organizacional para que realice un Coaching en el extranjero.

A la hora de vender y de generar recordación de marca es muy importante las herramientas visuales y publicitarias, los cuales CreSer no cuenta con ellos, por ello se hace indispensable realizar un proceso de marca, iniciando con patentar la

marca, imprimiendo material publicitario (pendones, camisas para empleados, carné de identificación, identificación de espacios de la empresa, brochure, tarjetas de presentación etc.), compra de los dominios para la empresa, publicaciones y/o publicidad en revistas o periódicos. Estas cotizaciones se encuentran en el “Anexo A”.

La empresa también debe de hacer compra de materiales de apoyo para los proyectos que se ejecutan, como lo son el video beam, cables hdmi y RGBA, parlantes, extensiones, escritorios para los colaboradores, sillas para los colaboradores una impresora con fotocopiadora y escáner inalámbrica, compra de espacio cibernético para los correos corporativos y copias de seguridad de la empresa, entre otras herramientas que les permiten tener un mejor desarrollo de los procesos. Estas cotizaciones se encuentran en el “Anexo M”.

#### **4.2.5 Plan de producción**

La empresa CreSer al ser una empresa prestadora de servicios en conocimientos, no tiene un plan de producción, este es basado en el plan de ventas, con un número mínimo de ventas mensuales. El cual está dado por un sistema Pull, el cual el cliente solicita el servicio y se empieza a generar el proyecto para ser presentado al cliente.

#### **4.3.6 Consumo por unidad de servicio**

Continuando con lo dicho anteriormente, al ser empresa de servicios, no hay costos por unidad, habrían costos por servicio prestado, y al ser cada servicio

diferente, que de un mismo producto de la empresa, por ejemplo, reclutamiento y selección de personal, hay muchas variaciones de esta, llegando a decir infinitas.

Está claro que cada servicio tiene sus consumos, sin embargo son detalles que se pueden apreciar después de montado el proyecto, por ello a continuación podemos enunciar algunos de los costos variables utilizados en diferentes proyectos (en el siguiente numeral se podrá apreciar una tabla de costos):

Resmas de papel, valor unitario \$7.000.

Refrigerios (incluye bebida y comida), valor por persona \$3.500.

Realización de informes, valor por persona \$90.000.

Materiales para las actividades (colores, lapiceros, carpetas, papelería, etc.), un valor promedio de \$20.000.

Memorias (cd's con las actividades realizadas, cartón de asistencia a la actividad, etc.), valor por persona \$50.000.

Siendo estos algunos de los costos variables que utiliza la empresa, no siendo los únicos, ya que cada proyecto o cada necesidad de empresa es diferente.

#### **4.2.7 Costos de producción**

La empresa no tiene servicios fijos, ya que cada empresa tiene diferentes necesidades y CreSer adecua los proyectos de acuerdo a esto, sin embargo cada uno tiene sus costos dados por los costos fijos y costos variables (los mencionados en el anterior ítem, siendo diferentes por proyectos y cantidad de participantes), en la siguiente tabla esta discriminada los costos al mes que tiene la empresa, y discrimina también, los valores por hora de cada costo fijo, ya que así se costean los proyectos que vende la empresa:

Tabla de Costos Fijos  
Operación mensual

Concepto	Valor Mensual	Valor hora
Salarios	\$ 1,933,050	\$ 10,983
Auxilio de transporte	\$ 222,000	\$ 1,261
Auxilio de rodamiento	\$ 200,000	\$ 1,136
Honorarios Contador	\$ 1,000,000	\$ 5,682
Honorarios Asesoría	\$ 1,000,000	\$ 5,682
Salud	\$ -	\$ -
Pensión 12%	\$ 231,966	\$ 1,318
Parafiscales	\$ -	\$ -
ARL 0,522%	\$ 10,091	\$ 57
Reserva Cesantías	\$ 179,588	\$ 1,020
Reserva Vacaciones	\$ 161,088	\$ 915
Int. Cesantías 12%	\$ 21,551	\$ 122
Prima	\$ 179,588	\$ 1,020
Arriendo	\$ 950,000	\$ 5,398
Servicios	\$ 250,000	\$ 1,420
Transporte	\$ 420,000	\$ 2,386
Bancolombia	\$ 100,000	\$ 568
<b>Total Mensual</b>	<b>\$ 6,858,920</b>	
SMLV	\$ 644,350	
Auxilio de transporte	\$ 74,000	

Tabla 21. Costos Fijos, Operación Mensual.

Fuente: CreSer

Ahora se mostrará una tabla de costos para este proyecto particular que requirió una empresa:

Tabla de Costos de Selección de Personal (Para un cargo Auxiliar con un salario de \$1'000.000)

<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b>	<b>SELECCIÓN</b>		
<b>EMPRESA:</b>	<b>XXXX</b>		
<b>PRECIO :</b>			<b>1.000.000</b>
<b>TIEMPO DE EJECUCION:</b>	28 hrs		
<b>NUMERO DE PARCIPANTES:</b>	1		
<b>VALOR NETO:</b>			<b>890.000</b>
<b>FTE</b>	11%	110.000	
<b>POLIZA:</b>			-
<b>ICA</b>	0%	0	
		<b>Número de hrs</b>	<b>Valor hrs</b>
			<b>Valor Total</b>
<b>CF</b>			
Salarios	28	10.983	307524
Auxilio de transporte	2	1.261	2522
Auxilio de rodamiento	2	1.136	2272
Honorarios contador	5	5.682	28410
Honorarios Psicóloga	10	5.682	56820
Pensión	14	1.318	18452
ARL	14	57	798
Reserva cesantías	14	1.020	14.280
Reserva prima	14	1.020	14.280
Reserva vacaciones	14	915	12.810
Int Cesantías	14	122	1.708
Arriendo	14	5.398	75.572
Servicios	14	1.420	19.880
Transporte	20	2.386	47.720
Bancolombia	5	568	2.840
<b>TOTAL CF</b>			<b>605.888</b>

	Unidades	Valor Unidad	Valor Total
<b>CV</b>			
Papel	1	14.000	14.000
Lapiceros	1	10.000	10.000
Colores	1	10.000	10.000
Fotocopias	1	0	0
Pruebas	3	40.000	120.000
<b>TOTAL CV</b>			<b>154.000</b>

<b>TOTAL COSTOS DEL SERVICIO</b>	<b>759.888</b>
----------------------------------	----------------

<b>UTILIDAD DEL PROYECTO</b>	<b>130.112</b> 0,1301
------------------------------	-----------------------

Tabla 22. Costos de un proyecto.

Fuente: CreSer

## 4.3 ORGANIZACIÓN

### 4.3.1 Estrategia Organizacional

## ANÁLISIS DOFA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.No se cuenta con una planeación estratégica definida</li> <li>2.No hay claridad en las funciones de los colaboradores</li> <li>3.Ausencia de un responsable por mercadeo y ventas</li> <li>4.El personal vinculado no es suficiente</li> <li>5. Altos costos operativos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.La calidad de los servicios</li> <li>2.Los servicios ofrecidos son aplicables a cualquier tipo de organizaciones</li> <li>3.Alto nivel de formación y experiencia en los colaboradores</li> <li>4.Buena imagen que tienen los clientes de la organización</li> <li>5. Adaptabilidad del servicio de acuerdo a las necesidades de los clientes</li> <li>6. Valor agregado en cada uno de los servicios ofrecidos</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad creciente de las empresas por terciarizar los procesos de recursos Humanos</li> <li>2. Las empresas cada vez se están preocupando por sus colaboradores</li> <li>3. Las buenas recomendaciones de los clientes actuales permiten abrir nuevos mercados.</li> <li>4. Apoyo de instituciones públicas a la creación y formalización de empresas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un incremento significativo en la oferta de servicios de Recursos Humanos</li> <li>2.Existencia de servicios similares a precios más económicos</li> <li>3. El principal competidor en la región está muy bien posicionado a nivel internacional.</li> <li>4. Altos impuestos que hacen que la empresa no sea rentable.</li> </ol>

Tabla 23. Análisis DOFA

Fuente: Autores.



**ESTRATEGIAS DOFA**

<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
<p>D3- O1 Incluir dentro de la empresa un área encargada de las ventas y el mercadeo para aprovechar el interés de las empresas en el desarrollo y bienestar de sus empleados.</p> <p>D1- O4 Realizar una profunda planeación estratégica con los recursos de instituciones públicas que fomentan la formalización de este tipo de empresas</p>	<p>F4- O3 Crear un programa de referidos con los clientes actuales con el objetivo de atraer nuevos clientes.</p> <p>F3- O1 Aprovechar el conocimiento y la experiencia de los colaboradores de la organización para acompañar los procesos de talento humano en las empresas</p>
<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p>D5-A2 Reducir los costos operativos para poder ser competitivos con la nueva oferta emergente en el campo de los servicios de psicología organizacional.</p> <p>D4- A1 Vincular nuevas personas para atender la creciente demanda</p>	<p>F1- A1 Crear una campaña de mercadeo en la que se cree conciencia en los clientes que los servicios ofrecidos por CreSer son de mejor calidad.</p> <p>F5- A3 Aprovechar la adaptabilidad de la empresa para crear servicios específicos en clientes a los cuales el competidor internacional no puede atender.</p>

Tabla 24. Estrategias DOFA

Fuente: Autores.

**Organismos de apoyo:** CreSer en su fase de definición, implementación y de operación cuenta con el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, el cual cuenta con especialistas en el tema del emprendimiento asesorando el actual plan de negocio.

La Cámara de Comercio de Pereira ha apoyado a CreSer en cuanto a la formación y constitución de la nueva empresa, y todas las fases que ha tenido el emprendimiento, con especialistas como Clara Céspedes y Jorge Madrid, quienes con sus actividades como Expocamello y conferencias para emprendedores ayudan a enriquecer y a fortalecer la empresa.

El apoyo de la Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial y la doctora Sandra Estrada Mejía, quienes han aportado sus conocimientos con el fin de estructurar el plan de negocios e implementarlo.

Las doctoras Rossy García Ospina y Claudia Patricia Velásquez, quienes con sus conocimientos y la experiencia que poseen facilitan el desarrollo de la empresa CreSer en la construcción de nuevos servicios y la ejecución de estos.

Christian Cardona Londoño y Mateo Ríos Velásquez quienes han permitido definir e implementar el plan de negocios, dando estructura a la empresa CreSer.

CreSer en cuanto a su operación ha contado con el apoyo de clientes como Coats Cadena, Codesuris, Energitel, Gobernación de Risaralda, Multident y Asul que con la confianza han permitido desarrollar los servicios que se ofrecen mejorando sus procesos del talento humano.

### 4.3.2 Estructura Organizacional

#### **Misión**

Potencializar el crecimiento del Ser, a través de herramientas terapéuticas y organizacionales, que le permitan a la persona CreSer personal y profesionalmente.

#### **Visión**

En el 2020 estar potencializando empresas del eje cafetero, siendo la mejor opción en asesorías clínicas y organizacionales, comprometida con el desarrollo del ser.

#### **Políticas:**

**Política de servicio:** Somos una empresa interesada en satisfacer las necesidades de nuestros clientes con la mayor calidad, compromiso, entrega y dedicación. Brindando las mejores experiencias para nuestros clientes y sus colaboradores.

**Política de bienestar:** Construimos relaciones armónicas y exitosas transformando conductas para el desarrollo del ser.

#### **Objetivos:**

- Ser una empresa reconocida en la asesoría clínica y organizacional.
- Establecer estrechas relaciones con los clientes fundamentados en la confianza y el respeto.

#### **Valores:**

Respeto por las personas con las que trabajamos.

Solidaridad con nuestros clientes.

Integralidad de los servicios y de las personas.

Honestidad con la información.

Responsabilidad.

Confiabilidad.

A continuación se mostrará el organigrama que hay para el 2015 en la empresa CreSer:

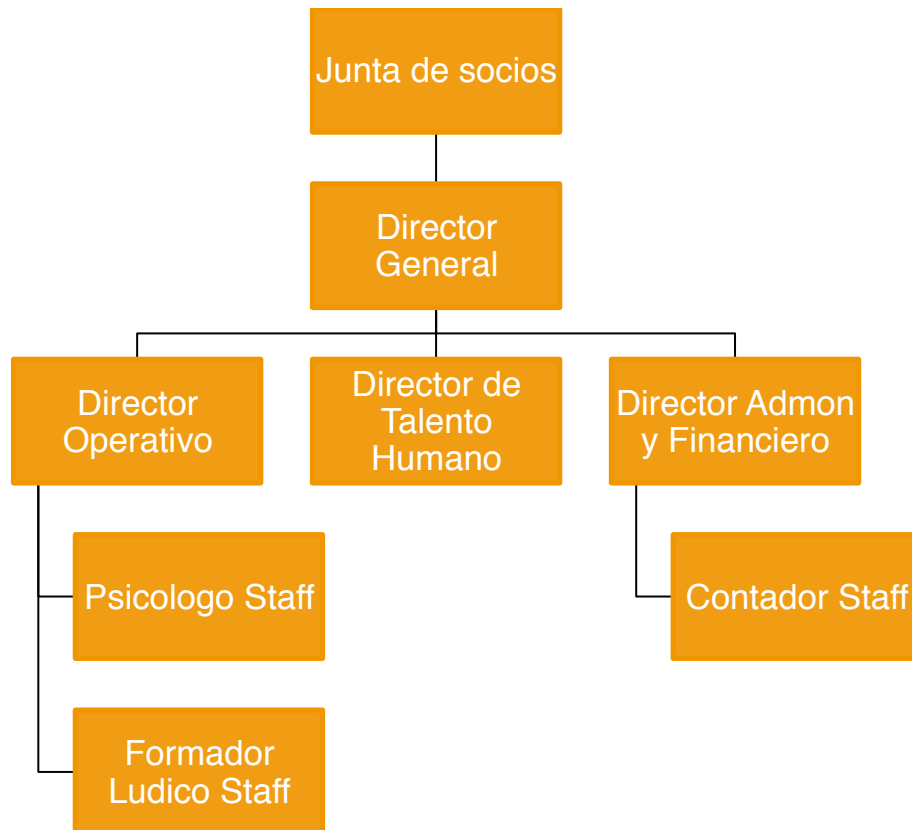


Tabla 25. Organigrama actual de CreSer.

Fuente: CreSer

Actualmente Mateo Ríos Velásquez cumple con los cargos de Director General y Director Administrativo y Financiero, Rossy García Ospina cumple con el cargo de Director de Talento Humano y Daniel García Rojas cumple con el cargo de Director Operativo. En el Staff de Psicología esta Claudia Patricia Velásquez, en el de Contador está Fernando Tabares Céspedes y en el de Formador Lúdico están Fanuer Andrés Londoño, Cristián Ramos y Mauricio García.

CreSer quiere proyectar dentro de los siguientes 3 años, la siguiente estructura organizacional:



Tabla 26. Organigrama propuesto para CreSer.

Fuente: Autores.

Teniendo un crecimiento año a año, en el primer año (2016) ingresar a una persona, en el segundo año (2017) ingresar dos personas y para el último año (2018) ingresar las últimas dos personas para completar la estructura mostrada anteriormente. Como el ideal de una empresa es seguir creciendo para los siguientes años se proyectaran nuevas estructuras organizacionales, con el fin de abarcar más mercado y llegarle a más clientes, cumpliéndoles satisfactoriamente.

## Mapa de procesos



### Mapa de procesos

CreSer

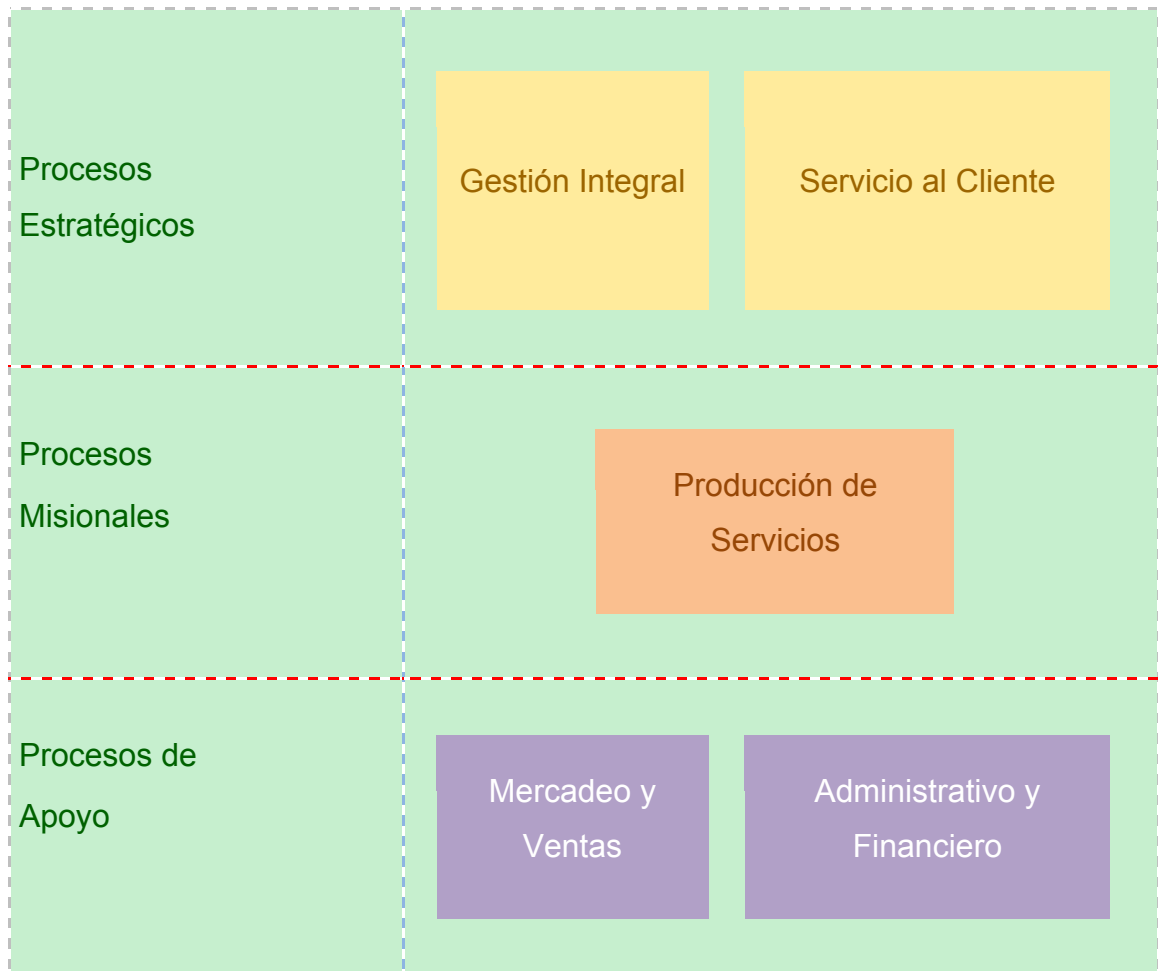


Tabla 27. Mapa de Procesos.

Fuente: Autores.

### **Manuales de procesos, procedimientos y funciones:**

Los manuales de funciones de ambas estructuras organizacionales se adjuntan como el “Anexos del N al AC”. Los manuales que se adjuntan son principalmente de la estructura que se proyecta, sin embargo en el actual organigrama se adaptan estos manuales, la única adaptación que debe hacer es la de Director de Talento Humano con la de Auxiliar del Talento Humano, ya que los cargos de Director General, Director Administrativo y Financiero y Director de Operaciones se encuentran en ambas estructuras de la misma manera.

## **4.3.3 Aspectos Legales**

### **4.3.3.1 Tramites Comerciales**

La empresa CreSer se encuentra ubicada en el sector terciario de la economía colombiana, el sector de prestación de servicios, cuya materia prima es el conocimiento y la información.

CreSer tiene como código de actividad económica CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) los siguientes<sup>50</sup>:

- 7830 – Otras actividades de suministro de recurso humano.
- 7010 – Actividades de administración empresarial.
- 7020 – Actividades de consultoría de gestión.

CreSer Consultoría Clínica y Organizacional (nombre comercial<sup>51</sup>), tiene como razón social VELRIMA S.A.S, como se puede apreciar es una Sociedad por

---

<sup>50</sup> CENTRO DE ATENCIÓN EMPRESARIAL CAE. [En línea] <<http://www.camarapereira.org.co/es/dominios/ccp/upload/contents/files/REGISTROS/instructivosregistros/CIIU%204%20AC.pdf>> [citado el 17 de enero de 2015].

<sup>51</sup> Cabe aclarar que este nombre comercial y la marca no se han registrado debido a que no se ha contado con los recursos, es un proyecto que se tiene en la empresa.

Acciones Simplificadas (S.A.S) y esta:

Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.<sup>52</sup>

Como anteriormente dice, se constituye la sociedad mediante documento privado el cual la empresa CreSer presentó ante la Cámara de Comercio de Pereira de la siguiente manera:

---

<sup>52</sup> PORTAL NACIONAL DE CREACIÓN DE EMPRESAS. [En línea] <<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultasTipoEmpresa.aspx>> [citado el 17 de enero de 2015]



## ESTATUTOS MINUTA<sup>53</sup>

RAZON SOCIAL: VELRIMA S.A.S.

DOMICILIO: PEREIRA

CAPITAL AUTORIZADO: \$ 5.000.000

CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO: \$ 5.000.000

---

En la Ciudad de Pereira, Departamento de Risaralda, República de Colombia al día (14) del mes de Marzo del año dos mil Catorce (2.014), se reunieron:

1) Mateo Ríos Velásquez, mayor de edad, de nacionalidad Colombiano, domiciliado en la ciudad de Pereira, de estado civil soltero, identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 1.088.315.738 expedida en Colombia, obrando su propio nombre, con plena capacidad civil para contratar y obligarse, manifiesta: Que constituye por medio del presente documento privado una SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA de conformidad con la Ley 1258 de Diciembre 5 de 2008, la cual se regirá por los estatutos que se consignan en las cláusulas que a continuación se expresan y en lo no previsto en ellos por las normas que en el ordenamiento jurídico Colombiano regulan esta clase de sociedades.

---

<sup>53</sup> Documento privado de la sociedad VELRIMA S.A.S.

-----CAPITULO I -----

**DENOMINACION, MODALIDAD, NACIONALIDAD, DOMICILIO Y DURACION**

**ARTICULO PRIMERO: DENOMINACION Y MODALIDAD.** La sociedad girará bajo la razón social de VELRIMA S.A.S, sociedad de carácter COMERCIAL en la modalidad por ACCIONES SIMPLIFICADA.

**ARTICULO SEGUNDO: NACIONALIDAD Y DOMICILIO.** La sociedad es de nacionalidad Colombiana y tiene su domicilio en la Calle 17 # 23-74 Edificio Panorama Apartamento 5 B, Los Ángeles, del Municipio de Pereira, Departamento de Risaralda, Republica de Colombia, pero podrá abrir agencias, sucursales o establecimientos en cualquier lugar del territorio nacional, pudiendo extender también su radio de actividad en el exterior.

**ARTICULO TERCERO: DURACION.** La sociedad **VELRIMA S.A.S.** tendrá un término de duración indefinido, sin embargo la sociedad podrá ser disuelta en cualquier momento por decisión aprobada por la Asamblea de Accionistas, con sujeción a las normas de estos estatutos y por el quórum que se expresa más adelante.

-----CAPITULO II -----

**OBJETO SOCIAL**

**ARTICULO CUARTO: OBJETO SOCIAL.-** El objeto social de la sociedad **VELRIMA S.A.S** será: Asesorías en los procesos de desarrollo humano y organizacional, manuales de procesos, procedimientos y funciones, planeación estratégica, diagnóstico organizacional, estudio de clima organizacional,

desarrollo de cultura organizacional, procesos humanos y salud mental (individual y grupos), evaluación 360 grados y plan de desarrollo de competencias, apoyo de forma individual a colaboradores con problemas psicológicos o de desarrollo de habilidades (estrés, adicciones, negativismo y depresión), procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación de competencias y outplacement, auditoria en procesos de recursos humanos, asesoría directa al área de recursos humanos, gestión de compensación, diseño de planes de recursos humanos e indicadores de gestión, evaluaciones psicolaborales, headhunting, coaching ejecutivo y assessment center, Realizamos programas sobre bienestar social para los colaboradores al igual que con jóvenes y niños, programas educar juntos pautas de crianza y orientación profesional. Programas de indoor training y outdoor training. Hacemos programas de formación, desarrollo de talentos y educación comportamental. Además somos una escuela de liderazgo para jóvenes, adultos y empresas. Programa de calidad de vida (oxigenoterapia y silla quiropráctica), visitas domiciliarias por ingreso de personal, por mantenimiento de la norma BASC y por riesgo psicosocial. Además toda la asesoría en métodos y tiempos para plantas de producción y sistemas de costeo. Dichos procesos se realizan para construir relaciones armónicas y exitosas transformando conductas para el desarrollo del ser. La sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita.

En desarrollo de su objeto la sociedad podrá: a) Adquirir, arrendar y enajenar bienes muebles o inmuebles, dar en prenda los primeros e hipotecar los segundos, tomar o dar dineros a interés, celebrar contratos de cuenta corriente y/o de ahorros, efectuar operaciones con títulos valores, como letras de cambio, cheques, libranzas, pagarés, etc. b) Actuar como representante o agente comercial de sociedades nacionales o extranjeras, así como de establecer sucursales o agencias en cualquier lugar del país ó del exterior. c) Invertir en la constitución de sociedades que tengan objeto idéntico o complementario, o participar como accionista o socios de ellas por cualquiera de los medios legales.

d) Conformar o participar en uniones temporales, consorcios, Joint Venture o cualquier otra modalidad de asociación con el fin de presentar ofertas públicas o privadas o participar en licitaciones estatales o privadas. e) Abrir oficinas, dependencias y en general cualquier establecimiento para el desarrollo de sus fines. f) Otorgar y/o constituir franquicias. g) Fusionarse, transformarse o escindirse en una nueva empresa cuyo objeto social sea análogo o semejante. h) Suscribir como acreedor y/o deudor cambiario títulos valores de toda naturaleza; celebrar todo tipo de operaciones, con entidades bancarias, corporaciones, cajas y similar. i) Emitir, girar, endosar, aceptar, descontar y suscribir toda clase de títulos de valores. i) Importar y exportar bienes con el fin de desarrollar su objeto social principal. j) En general, hacer todos los actos directamente relacionados con el objeto principal, así como todos los que se deriven del funcionamiento y de la existencia de la compañía, con el fin de cumplir su objeto social podrá abrir cuentas bancarias sean corrientes o de ahorros, tomar préstamos, efectuar negocios de compra-venta de propiedad raíz, vehículos, y en general cualquier tipo de negocio lícito, sin que en modo alguno esta enumeración se entienda como taxativa, pues la sociedad podrá realizar todo tipo de actos mercantiles y en general ejercer todos los derechos y cumplir todas las obligaciones derivadas de su objeto. PARAGRAFO. La sociedad no podrá afianzar, avalar o garantizar obligaciones ajenas o de sus accionistas.

### -----CAPITULO III -----

#### **CAPITAL, ACCIONES Y ACCIONISTAS**

**ARTICULO QUINTO: CAPITAL AUTORIZADO.** La sociedad tendrá un capital autorizado de CINCO MILLONES DE PESOS. (\$ 5.000.000) dividido en (1000) ACCIONES NOMINATIVAS ORDINARIAS de un valor nominal de CINCO mil pesos (5.000) cada una.

**ARTICULO SEXTO: CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO.** El capital suscrito y pagado es de CINCO MILLONES DE PESOS M.L. (\$ 5.000.000) dividido en (1000) ACCIONES NOMINATIVAS ORDINARIAS de un valor nominal de CINCO mil pesos (5.000) cada una. El capital ha sido pagado de la siguiente manera por los accionistas:

- MATEO RÍOS VELÁSQUEZ realiza el aporte del EFECTIVO

<b>ACCIONISTA</b>	<b>TOTALES</b>	
	<b>MATEO RÍOS VELÁSQUEZ</b>	
<b>CAPITAL Suscrito y Pagado</b>	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
<b>ACCIONES</b>	5000	5000
<b>%</b>	100%	100%

**ARTICULO SEPTIMO: EXPEDICION DE TITULOS.** La compañía expedirá a cada accionista el título que justifique la calidad de tal, por el total de las acciones de que sea titular, a menos que solicite títulos parcialmente colectivos. La compañía no expedirá títulos por fracciones de acciones. Los títulos o certificados de acciones, sean provisionales o definitivos se expedirán en serie continua, con las firmas del Gerente y del Secretario de la sociedad, o quien actúe como tal y contendrán las indicaciones de ley, según el formato que determine la Junta Directiva.

**PARAGRAFO:** Mientras el valor de las acciones no esté cubierto íntegramente, solo se expedirán certificados provisionales a los suscritores. La transferencia de los certificados queda sujeta a las mismas condiciones de la transferencia de los títulos definitivos, pero del importe no pagado responderán solidariamente el cedente y el cesionario.

**ARTICULO OCTAVO: SUSCRIPCION DE ACCIONES.** Las acciones actualmente en reserva y las que posteriormente se creen por la sociedad como

consecuencia del aumento de capital autorizado, quedan a disposición de la JUNTA DIRECTIVA, previa autorización de la Asamblea de Accionistas, para que ésta ordene su emisión y elabore el respectivo reglamento de suscripción en la oportunidad que estime conveniente, con sujeción al derecho de preferencia para los accionistas.

**ARTICULO NOVENO: LIBRO DE INSCRIPCION DE ACCIONES.** La sociedad llevará un libro registrado para inscribir las acciones, en el cual se anotarán también los títulos expedidos, con indicación de su número y fecha de inscripción; la enajenación o traspaso de acciones, embargos, y demandas judiciales, que se relacionen con ellas, las prendas y demás gravámenes o limitaciones de dominio, si fueren nominativas. En virtud del carácter nominal de las acciones, la sociedad reconocerá la calidad de accionista o de titular de derechos reales sobre acciones únicamente a la persona que aparezca inscrita como tal en el Libro de Inscripción de Acciones.

**ARTICULO DECIMO: NEGOCIACION DE ACCIONES.** Agotado el derecho de preferencia consagrado en la ley para los accionistas. La enajenación se perfecciona con el simple acuerdo de las partes, más para que produzca efectos respecto de la sociedad y de terceros, será necesaria la inscripción de acciones, mediante orden escrita del enajenante. Esta orden podrá darse en forma de endoso hecho sobre el título respectivo. Para hacer la nueva inscripción y expedir el título del adquirente será menester la previa cancelación de los títulos expedidos al cedente. En las ventas forzadas y en las adjudicaciones judiciales de acciones, el registro se hará mediante exhibición del original y de copia auténtica de los documentos pertinentes.

-----CAPITULO IV-----

**DIRECCION Y ADMINISTRACION**

**ARTÍCULO DECIMO PRIMERO: ORGANOS SOCIALES.** La sociedad tiene los siguientes órganos sociales:

A. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

B. GERENTE.

**ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS**

**ARTICULO DECIMO SEGUNDO: ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.** A la Asamblea General de Accionistas compete la suprema dirección de la sociedad: La constituyen los accionistas o sus representantes legales o mandatarios, reunidos con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos.

**ARTICULO DECIMO TERCERO: REUNIONES ORDINARIAS.** La Asamblea General de Accionistas, se reunirá ordinariamente una vez por año, dentro de los tres (3) meses siguientes al vencimiento de cada ejercicio, por convocatoria que haga la Junta Directiva o el Gerente de la sociedad, para examinar la situación de la empresa, considerar las cuentas, balances, informes y anexos del ejercicio, resolver sobre la distribución de utilidades, efectuar las elecciones que le corresponden, determinar las directrices económicas de la sociedad, y en general, adoptar medidas tendientes a asegurar el cumplimiento del objeto social.- Si no fuere convocada la Asamblea se reunirá por derecho propio el primer día hábil del mes de abril a las diez de la mañana (10:00 a. m.) en las oficinas del domicilio principal donde funcione la sociedad.

**ARTICULO DECIMO CUARTO: REUNIONES EXTRAORDINARIAS.** La Asamblea General de Accionistas se reunirá en forma extraordinaria, cuando lo exijan las necesidades imprevistas o urgentes de la sociedad, por citación del GERENTE o DEL REVISOR FISCAL si lo hubiere. También podrán solicitar la convocatoria extraordinaria de la Asamblea un número de accionistas que representen al menos el 25% del capital suscrito, y en tal caso la citación deberá hacerse por los órganos mencionados anteriormente, dentro de los ocho (8) días siguientes al recibo de petición.

**ARTICULO DECIMO QUINTO: ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA.**

Corresponde privativamente a la Asamblea General de Accionistas el ejercicio de las siguientes atribuciones: a. Nombrar y remover libremente a los miembros principales de la Junta Directiva y a sus respectivos suplentes.

b. Nombrar cuando lo considere pertinente o cuando las normas legales así lo determinen, al Revisor fiscal principal y a su suplente y fijarle su remuneración, así como de removerlo del cargo.

c. Examinar, modificar, aprobar o improbar las cuentas y el balance general del ejercicio con su estado de ganancias y pérdidas.

d. Considerar los informes de los administradores sobre el estado de los negocios sociales y el informe del REVISOR FISCAL cuando lo hubiere, sino el presentado por el Contador.

e. Decretar la distribución de utilidades o la cancelación de pérdidas, la formación o incremento de reservas, variar la destinación de las reservas ocasionales, el monto del dividendo, la forma de plazos en que se pagará, así como la capitalización de utilidades todo con sujeción a las normas legales y a estos estatutos.

f. Aprobar las utilidades líquidas las sumas que considere convenientes para fines de beneficencia, cultura, civismo y educación. (Esta como incompleto)

g. Decretar la transformación y fusión de la sociedad.



- h. Decretar la disolución y liquidación de la sociedad.
- i. Designar y remover libremente al liquidador y a su suplente y fijar su remuneración.
- j. Autorizar la enajenación de la empresa social, bien sea por venta o por cualquier otro medio.
- k. Autorizar el arrendamiento o la entrega a cualquier otro título traslativo de dominio, la totalidad de parte sustancial de los nombres de la empresa, con indicación de los términos, plazos y valores de la respectiva negociación.
- l. Reformar los estatutos.
- m. Fijar los avalúos o aportes de capital en especie.
- n. Decretar la emisión de bonos o acciones y fijar las bases del empréstito, pudiendo delegar en la Junta Directiva la aprobación del respectivo prospecto o la expedición del reglamento de suscripción.
- o. Autorizar la adquisición de las propias acciones.
- p. Autorizar al Representante Legal para que en nombre de la sociedad garantice, avale o afiance obligaciones ajenas o de sus accionistas. Para lo cual se requiere el voto unánime de la Asamblea de Accionistas de la Compañía.
- q. Adoptar todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados los demás que reclamen las leyes y que no correspondieren a otro órgano de la sociedad.

-----**CAPITULO V**-----

**GERENTE.**

**ARTICULO VIGESIMO QUINTO: PERIODO Y SUPLENCIAS.** Corresponde al Gerente de la sociedad la representación judicial y extrajudicial de la sociedad y la administración y gestión de los negocios sociales. El gerente es elegido por los propietario para un período de un (2) años; puede ser reelegido y removido. Su

mandato se entiende prorrogado mientras los propietarios hacen nueva designación. El gerente tendrá suplente de igual período al suyo, que lo reemplazará en sus faltas temporales o accidentales, o absolutas, cuyo libre nombramiento y remoción corresponde al propietario.

**ARTICULO VIGESIMO SEXTO: FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL GERENTE.** En el desempeño de su cargo el GERENTE de la sociedad ejecutará todo acto y celebrará todo contrato comprendido dentro del objeto social, con la sola limitación de que deberá acatar las resoluciones de la Asamblea General de Accionistas (propietarios) y obtener la autorización y aprobación para aquellos actos o contratos que sobrepasen la cuantía fijada por el propietario. Podrá adquirir y enajenar los bienes sociales, gravarlos, limitar su dominio, alterar la forma de bienes raíces, comparecer en los juicios que se discuta la propiedad de los bienes sociales, comprometer los negocios sociales, desistir de los juicios, dar y recibir dinero en mutuo en cualquier cantidad, hacer depósitos bancarios, asegurar, negociar, descontar y suscribir o girar títulos valores y en general representar a la sociedad en el desarrollo de su objeto social.

**ATRIBUCIONES ESPECIALES DEL GERENTE:**

- a) Velar por la organización y buena marcha de la sociedad.
- b) Cuidar por los activos y buen crédito de ésta.
- c) Mantener bajo su dirección los archivos de la sociedad.
- d) Vigilar el buen desempeño de los trabajadores y hacer la mejor selección de los mismos.
- e) Cuidar que la reunión de la Asamblea General de Accionistas y Junta Directiva sea oportuna.
- f) Elaborar un informe escrito anual sobre la forma como hubiese llevado a cabo su gestión, informe que, conjuntamente con el balance general de ejercicio y demás documentos exigidos por la ley, serán presentados en asocio del PROPIETARIO.

g) EL GERENTE queda facultado para celebrar actos y contratos sin autorización del la Asamblea de Accionistas por cuantía sin límite.

## -----CAPITULO VI -----

### **EJERCICIO SOCIAL, UTILIDADES Y PÉRDIDAS**

**ARTICULO VIGESIMO NOVENO: EJERCICIO SOCIAL.** Al fin del ejercicio social, cada año el treinta y uno (31) de diciembre se cortarán las cuentas y se producirán el inventario y el balance general con su estado de pérdidas y ganancias.

**ARTICULO TRIGESIMO: DISTRIBUCION DE UTILIDADES.** Aprobado el balance general de ejercicio y su pertinente estado de ingresos y egresos, se procederá a la distribución de utilidades liquidas después de impuestos en forma siguiente:

a.- El 10 % será destinado a la reserva legal, hasta completar el 50 % del capital suscrito y pagado. Cuando esta reserva legal llegue al 50% mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento 10 % de tales utilidades. Pero, si la reserva legal se disminuye del 50%, se reservará nuevamente el 10% hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

b.- Fuera de la reserva legal y una vez decidida ésta, la Asamblea General podrá crear o incrementar otras reservas, con sujeción a las normas legales, siempre que tengan una destinación específica y este justificada.

c.- El dividendo se decretará en proporción a la parte pagada del valor nominal de cada acción y se pagará en dinero dentro del año siguiente a la fecha en que se decreta, en las épocas acordadas por la misma Asamblea y a quien tenga la calidad de accionista al tiempo de hacerse exigible cada pago. La Asamblea

general podrá acordar el dividendo con el voto favorable del Setenta y Cinco (75%) de las acciones liberadas de la sociedad, con afectación del número de acciones reservadas. A falta de esta mayoría sólo podrán entregarse tales acciones a título de dividendos a las acciones que así lo acepten.

d.- No se reconocerán intereses sobre los dividendos que no hubieren sido reclamados oportunamente.

e.- Las sumas adeudadas por la compañía a los asociados, por concepto de utilidades, forman parte del pasivo externo de la sociedad y prestan mérito ejecutivo los Balances y las Actas donde consten las respectivas cantidades a repartir, de manera que éstas pueden ser exigibles judicialmente.

f.- La Asamblea general podrá destinar determinadas partidas para fines de beneficencia, civismo, cultura y educación.

**ARTICULO TRIGESIMO PRIMERO: CANCELACION DE PÉRDIDAS.** Las pérdidas se enjugarán con las reservas que hayan sido destinadas especialmente para su propósito, o en su defecto, con la reserva legal. Las reservas cuya finalidad fuere la de absorber determinadas pérdidas no se podrán emplear para cubrir otras distintas. Si la reserva legal fuere insuficiente para cubrir el déficit de capital, se aplicarán a este fin los beneficios sociales de los ejercicios siguientes. No podrá haber distribución de dividendos sin que previamente se cancelen las pérdidas acumuladas.

-----**CAPITULO VII**-----

**DISOLUCION Y LIQUIDACION**

**ARTICULO TRIGESIMO SEGUNDO: CAUSALES DE DISOLUCION.** La sociedad se disolverá por las siguientes causas:

a) Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social y por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya exploración constituye su objeto.

- b) Cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo del cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.
- c) Por decisión de autoridad competente en los casos previstos en las Leyes.
- d) Por el voto de un número plural de accionistas que represente al menos el cincuenta y un por ciento (51%) de las acciones suscritas.
- e) Por cualquier otra causa contemplada en la ley.

PARAGRAFO. Si la naturaleza de la causal lo permite, los accionistas podrán evitar la disolución de la sociedad, adoptando las modificaciones que sean del caso y observando las reglas previstas para las reformas estatutarias, siempre que el acuerdo se formalice dentro de los seis (6) meses siguientes a la ocurrencia de la respectiva causal.

**ARTICULO TRIGESIMO TERCERO: LIQUIDADOR Y NORMAS PARA LA LIQUIDACION.** Disuelta la sociedad se procederá a su liquidación en la forma prevista en la Ley, por un liquidador designado por el PROPIETARIO, nombrará además un suplente del liquidador que lo reemplace en sus faltas absolutas, temporales o accidentales, todo sin perjuicio de la revocabilidad de tales nombramientos por la misma Asamblea en tanto la Asamblea General de Accionistas no haga y se registre el nombramiento del liquidador, tendrá el carácter de tal la persona que figure inscrita en el REGISTRO MERCANTIL como GERENTE de la sociedad.

-----**CAPITULO VIII**-----

**DISPOSICIONES VARIAS**

**ARTICULO TRIGESIMO OCTAVO:** Las materias no previstas en estos Estatutos se regularán por las normas del Código de Comercio Colombiano y por las disposiciones especiales sobre el tema.

-----CAPITULO IX-----

**NOMBRAMIENTOS**

**ARTICULO TRIGESIMO NOVENO: NOMBRAMIENTOS.** Los declarantes, en su condición de accionistas fundadores de la sociedad, de común acuerdo y por unanimidad resuelven, designar a las siguientes personas como:

**GERENTE:** MATEO RÍOS VELÁSQUEZ cc 1.088.315.738

**REVISOR FISCAL:** Por decisión de los asociados el cargo no se ha creado y por lo tanto no se ha efectuado nombramiento.

**ARTICULO CUADRAGESIMO:** Los nombrados son mayores de edad, domiciliados en la Ciudad de Pereira, Departamento de Risaralda, Republica de Colombia, quienes manifiestan así mismo por este instrumento que aceptan los nombramientos que se les hace.

Leída la encuentran correcta, aprueban y firman siendo advertidos del registro ante la CAMARA DE COMERCIO.

FIRMA DE TODOS LOS CONSTITUYENTES CON NÚMERO DE CEDULA

MATEO RÍOS VELÁSQUEZ.

Cedula 1.088.315.738

Para poder registrar la empresa CreSer ante la Cámara de Comercio de Pereira, fue necesario realizar el siguiente proceso:

1. Suscripción de minuta.
2. Preinscripción en el RUT.
3. Inscripción en el Registro Mercantil.
4. Matrícula Mercantil del establecimiento.
5. Pago de Impuesto de Registro.
6. Formalización del RUT.
7. Obtener el certificado de matrícula mercantil y de existencia y representación legal.
8. Inscripción de libros de comercio.
9. Inscripción en el Registro Único de Proponentes.
10. Inscripción en el Registro de Industria y Comercio del municipio.
11. Asignación del código de Industria y Comercio.

CreSer reparte sus utilidades de acuerdo a la reunión de la Asamblea General de Accionistas, que de acuerdo a la minuta se realiza dentro de los 3 primeros meses del año, dejando un 10% para la Reserva y resolviendo el otro 90% en la reunión

#### **4.3.3.2 Tramites Tributarios**

La empresa CreSer se encuentra inscrita ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia en el Régimen Común y debe cumplir con las siguientes obligaciones<sup>54</sup>:

---

<sup>54</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE COLOMBIA. [En línea] <[http://www.dian.gov.co/descargas/Material\\_Informativo/serie\\_comun\\_simplificado.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/Material_Informativo/serie_comun_simplificado.pdf)> [citado el 18 de enero de 2015]

- Inscribirse en el Registro Único Tributario, previo al inicio de las actividades.
- Expedir factura o documento equivalente, con todos los requisitos de Ley.
- Expedir el documento equivalente a la factura, cuando el responsable del régimen común adquiera bienes y/o servicios a personas naturales inscritas en el régimen simplificado, o a personas naturales no comerciantes.
- Solicitar Resolución de autorización de la numeración de facturación en la Dirección de Impuestos correspondiente, o en los lugares habilitados. La autorización tiene una vigencia de dos (2) años.
- Presentar la declaración bimestral del impuesto sobre las ventas a partir del inicio de operaciones, aun cuando no hubiere percibido ingresos gravados en el periodo y mientras no informe el cese de actividades.
- Presentar la declaración del impuesto de renta y complementarios.

El RUT se presenta como el “Anexo AD”.

Como anteriormente se menciona y se muestra en el RUT la sociedad VELRIMA S.A.S tiene en sus obligaciones el impuesto del IVA, impuesto pagado bimestralmente (en el año 2014), y como las ventas no superaron los 15.000 UVT (\$390.735.000<sup>55</sup>) para el año 2015 la empresa pagará este impuesto anualmente<sup>56</sup>, pagando el 30% en mayo de 2015 del total del IVA pagado en el año inmediatamente anterior, otro 30% en septiembre de 2015 de la misma manera, y el saldo que quede en enero del próximo año, y así sucesivamente dependiendo de los ingresos anuales que tenga la empresa.

Actualmente CreSer no ha realizado retenciones en la fuente debido a que por ser una empresa de servicios, basada en el conocimiento, los proveedores son

---

<sup>55</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE COLOMBIA. [En línea] <<http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/micrositioIVA.html>> [citado el 18 de enero de 2015]

<sup>56</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE COLOMBIA. [En línea] <[http://www.dian.gov.co/descargas/micrositio/iva/documentos/tabla\\_anual.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/micrositio/iva/documentos/tabla_anual.pdf)> [citado el 18 de enero de 2015]



personas naturales con los cuales sus pagos por prestación de servicios no superan los 100 UVT, quienes se acogen bajo la ley 1527 de 2012 *"Por medio de la cual se establece un marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones."*<sup>57</sup>, artículo 13

Retención en los pagos a los trabajadores independientes. Reglamentado por el Decreto Nacional 1950 de 2012, Derogado por el art. 198, Ley 1607 de 2012. La retención en la fuente aplicable a los pagos o abonos en cuenta realizados a trabajadores independientes pertenecientes al régimen simplificado, o que cumplan los toques y condiciones de este régimen cuando no sean responsables del IVA, cuya sumatoria mensual no exceda de cien (100) UVT no están sujetos a retención en la fuente a título de impuestos sobre la renta.

Por lo cual no se han practicado retenciones en la fuente, siendo el único requisito para estas personas es que tengan su RUT y tengan seguridad social.

Ahora en cuanto a las retenciones en la fuente que le practican a la empresa las hacen por el 10% y 11% por honorarios, esto lo estipula cada cliente dependiendo de cómo causen los servicios.

La empresa se encuentra acogida en la ley 1429 del 2010 (esto se encuentra estipulado en el Certificado de Existencia y Representación Legal dado por la Cámara de Comercio de Pereira), la cual estipula la progresividad del pago de renta del 0% en los dos primeros años, 25% en el tercer año, 50% en el cuarto

---

<sup>57</sup> CORTE CONSTITUCIONAL. [En línea] <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=47213>> [citado el 18 de enero de 2015].

año, 75% en el quinto año y el 100% en el sexto año<sup>58</sup>. En cuanto al impuesto CREE este si se hace necesario el pago anual de acuerdo a las utilidades del ejercicio.

El impuesto de Industria y Comercio ICA, es pagado bimestralmente al municipio de Pereira, el cual es establecido bajo las ventas bimestrales. Este impuesto para la actividad que realiza CreSer es del 1%, la cual según Industria y Comercio esta caracterizada como "demás actividades de servicio no clasificadas", siendo el número de la clasificación la 335, del artículo 46 del estatuto tributario para el municipio de Pereira.<sup>59</sup>

En cuanto a la retención del ICA, la empresa CreSer no retiene por el motivo de que sus proveedores son personas naturales.

La empresa también debe de pagar el impuesto CREE, ya que esta paga el impuesto de renta<sup>60</sup>, este impuesto se paga anual sin embargo como CreSer está bajo la ley 1429 este impuesto maneja la misma progresividad del impuesto de renta, mencionado anteriormente.

La empresa tiene permiso de facturación por la DIAN bajo la resolución No. 160000107120, con fecha de expedición del 21 de marzo de 2014, facturando desde el No. 1 hasta el No. 1000. El acta y la resolución se adjuntan, siendo el "Anexo AE".

---

<sup>58</sup> SECRETARIA DEL SENADO. [En línea] <[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1429\\_2010.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html)> [citado el 18 de enero de 2015].

<sup>59</sup> ESTATUTO TRIBUTARIO DEL MUNICIPIO DE PEREIRA. [En línea] <[190.128.91.216:8282/portal/nuevoestatuto.pdf](http://190.128.91.216:8282/portal/nuevoestatuto.pdf)> [citado el 20 de enero de 2015]

<sup>60</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE COLOMBIA. [En línea] <[http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/preguntas\\_frecuentes\\_cree.html#a1](http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/preguntas_frecuentes_cree.html#a1)> [citado el 18 de enero de 2014]

#### **4.3.3.3 Tramites de Funcionamiento**

CreSer no necesita de trámites para el uso de suelos, ni Sayco, ni INVIMA, ni de la Secretaria de Salud, ni del Medio ambiente, ni marcas y patentes, ni código de barras, etc.

#### **4.3.3.4 Tramites de Seguridad Social y Laboral**

La empresa CreSer siempre al contratar a una persona para su nómina o como prestadora de servicios verifica que tenga su seguridad social (en caso de prestadora de servicios) o inscribe a sus colaboradores a su salud, pensión y arl, este último se ha trabajado con la empresa SURA.

En cuanto a la caja de compensación y a los parafiscales la empresa se encuentra exenta de esto debido a que se encuentra acogida a la ley 1429, que maneja la misma progresividad que el impuesto de renta, mencionado anteriormente.

#### **4.3.4 Costos Administrativos**

Dentro de la empresa CreSer se tienen los siguientes gastos de personal que mensualmente se pagan de la siguiente manera:

Tabla de gastos  
Gastos de Personal  
Operación mensual y anuales

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Salarios	\$1.933.050	\$23.196.600
Auxilio de transporte	\$222.000	\$2.664.000
Auxilio de rodamiento	\$200.000	\$2.400.000
Salud	\$-	\$-
Pensión 12%	\$231.966	\$2.783.592
ARL 0,522%	\$10.091	\$121.086
Reserva Cesantías	\$179.588	\$2.155.050
Reserva Vacaciones	\$161.088	\$1.933.050
Int. Cesantías 12%	\$21.551	\$258.606
Prima	\$179.588	\$2.155.050
Parafiscales	\$-	\$-
Honorarios Contador	\$1.000.000	\$12.000.000
Honorarios Asesoría	\$1.000.000	\$12.000.000
<b>Total Mensual</b>	<b>\$4.671.256</b>	<b>\$56.055.072</b>
SMLV	\$644.350	
Auxilio de transporte	\$74.000	

Tabla 28. Gastos mensuales y anuales de personal

Fuente: Autores

Por concepto de salarios se le paga a tres colaboradores la suma del salario mínimo que para el 2015 en Colombia es de \$644.350, como base para calcular los otros pagos, le empresa CreSer no paga Parafiscales porque está acogida a la ley 1429 de 2010.

El auxilio de rodamiento sólo aplica para la persona encargada de realizar actividades que implique salir de la oficina.

Tabla de gastos  
Gastos de puesta en marcha

Concepto	Valor
Registro Mercantil	\$ 83.000
Certificados Cámara y Comercio	\$ 44.000
Afiliado Amigo cámara y comercio	\$ 57.800
Total Anual	\$ 184.800

Tabla 29. Gastos de puesta en marcha.

Fuente: Autores y Cámara de Comercio de Pereira.

La base para calcular el valor del registro mercantil expedido por la cámara y comercio de la ciudad de Pereira fue por unos activos de \$5.000.000, además se estima que son necesarios 10 certificados de la cámara y comercio durante el transcurso del año.

Tabla de gastos  
Gastos Administrativos

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Arrendamiento	\$ 950.000	\$ 11.400.000
Transporte	\$ 420.000	\$ 5.040.000
Servicios Públicos	\$ 270.000	\$ 3.240.000
Total	\$ 1.640.000	\$ 19.680.000

Tabla 30. Gastos Administrativos

Fuente: Autores

El gasto por concepto de transporte es utilizado en los casos en los que se debe mover alguno de los integrantes de CreSer a realizar visitas a clientes para la entrega de proyectos.

En la siguiente tabla se hace un resumen de los gastos de personal, administrativos y de puesta en marcha del proyecto para el año 2015.

Tabla de gastos  
Total Gastos

Concepto	Valor anual
Gastos de Personal	\$ 56.055.072
Gastos de puesta en marcha	\$ 184.800
Gastos de Administración	\$ 19.680.000
TOTAL	\$ 75.919.872

Tabla 31. Total gastos anuales.

Fuente: Autores.

La empresa CreSer tiene una proyección dentro de los 3 años siguientes tener la siguiente estructura de costos, la cual se basa en el organigrama proyectado:

Tabla de Gastos  
Gastos de Personal  
Operación Mensual y Anual

Concepto	Valor Mensual (2016)	Valor Anual (2016)
Salarios	\$4.713.993	\$56.567.912
Auxilio de transporte	\$537.635	\$6.451.617
Auxilio de rodamiento	\$230.000	\$2.760.000
Salud	\$-	\$-
Pensión 12%	\$565.679	\$6.788.149
ARL 0,522%	\$24.607	\$295.285
Reserva Cesantías	\$437.636	\$5.251.627
Reserva Vacaciones	\$392.833	\$4.713.993

Int. Cesantías 12%	\$52.516	\$630.195
Prima	\$437.636	\$5.251.627
Parafiscales	\$-	\$-
Honorarios Contador	\$1.100.000	\$13.200.000
Honorarios Asesoría	\$1.100.000	\$13.200.000
<b>Total Mensual</b>	<b>\$9.592.534</b>	<b>\$115.110.405</b>

SMLProyectado \$673.428

Auxilio de transporte \$76.805

Concepto	Valor Mensual (2017)	Valor Anual (2017)
Salarios	\$6.340.649	\$76.087.784
Auxilio de transporte	\$717.877	\$8.614.518
Auxilio de rodamiento	\$260.000	\$3.120.000
Salud	\$-	\$-
Pensión 12%	\$760.878	\$9.130.534
ARL 0,522%	\$33.098	\$397.178
Reserva Cesantías	\$588.210	\$7.058.525
Reserva Vacaciones	\$528.387	\$6.340.649
Int. Cesantías 12%	\$70.585	\$847.023
Prima	\$588.210	\$7.058.525
Parafiscales	\$-	\$-
Honorarios Contador	\$1.200.000	\$14.400.000
Honorarios Asesoría	\$1.200.000	\$14.400.000
<b>Total Mensual</b>	<b>\$12.287.895</b>	<b>\$147.454.736</b>

SMLProyectado \$704.517

Auxilio de transporte \$79.764

Concepto	Valor Mensual (2018)	Valor Anual (2018)
Salarios	\$8.089.092	\$97.069.106
Auxilio de transporte	\$906.227	\$10.874.720
Auxilio de rodamiento	\$230.000	\$2.760.000
Salud	\$-	\$-
Pensión 12%	\$970.691	\$11.648.293
ARL 0,522%	\$42.225	\$506.701
Reserva Cesantías	\$749.610	\$8.995.319
Reserva Vacaciones	\$674.091	\$8.089.092
Int. Cesantías 12%	\$89.953	\$1.079.438
Prima	\$749.610	\$8.995.319
Parafiscales	\$-	\$-
Honorarios Contador	\$1.300.000	\$15.600.000
Honorarios Asesoría	\$1.300.000	\$15.600.000
<b>Total Mensual</b>	<b>\$15.101.499</b>	<b>\$181.217.987</b>
SMLProyectado	\$735.372	
Auxilio de transporte	\$82.384	

Tabla 32. Gastos mensuales y anuales de personal proyectada a 3 años.

Fuente: Autores.

En la anterior tabla en el año 2016 se incrementaron los salarios de los Directores en 2 SMLV, y se añadió a la nómina una persona más. Para el año 2017, se incrementó la nómina en 2 más, y para el año 2018, 2 personas más se unieron a la nómina, quedando un total de 8 personas en el equipo de trabajo de planta y dos equipos de trabajo como Staff (Formador Lúdico y Contador).



En la siguiente tabla se muestra la proyección que se realizó con los SMLV y Auxilio de transporte de cada año:

Año	% Incremento SMLV <sup>61</sup>	% Incremento Aux Transporte <sup>62</sup>
2011	4%	3,41%
2012	5,80%	6,60%
2013	4,02%	3,98%
2014	4,30%	2,08%
2015	4,40%	2,70%
2016	4,50%	3,75%
2017	4,60%	3,82%
2018	4,37%	3,27%

Tabla 33. Porcentaje del incremento del SMLV y Auxilio de Transporte.

Fuente: <http://www.notinet.com.co/indices/salario.htm> y Autores.

Los Gastos de Puesta en Marcha y los Gastos Administrativos aumentan de acuerdo al IPC, como se puede apreciar a continuación:

#### Tabla de gastos Gastos de puesta en marcha

<sup>61</sup> NOTICIERO JURÍDICO NORMATIVO. [En línea] <<http://www.notinet.com.co/indices/salario.htm>> [citado el 25 de enero de 2015].

<sup>62</sup> NOTICIERO JURÍDICO NORMATIVO. [En línea] <<http://www.notinet.com.co/indices/salario.htm>> [citado el 25 de enero de 2015].

Concepto	Valor (2016)	Valor (2017)	Valor (2018)
Registro Mercantil <sup>63</sup>	\$118.436	\$121.932	\$262.671
Certificados Cámara y Comercio	\$45.315	\$46.652	\$47.957
Afiliado Amigo cámara y comercio <sup>64</sup>	\$59.527	\$61.284	\$87.303
Total Anual	\$223.278	\$229.868	\$397.931

Tabla 34. Gastos de puesta en marcha para la proyección de 3 años.

Fuente: Autores y Cámara de Comercio de Pereira.

Tanto para el registro mercantil y el afiliado amigo de la empresa, se tomó unos activos que incrementaron año a año. Para el primer año (2016), se estima que la empresa aumentará los activos cerca de \$8'000.000, debido a que se quiere adquirir una moto para facilitar las visitas domiciliarias y procesos que se desarrollen por fuera de la oficina. Para el segundo año (2017) se estima que haya un incremento de \$1'000.000, en infraestructura para el personal que va a tener CreSer en la época. Y para el último año se pretende unos activos cerca de los \$20'000.000, debido a que la empresa quiere tener un carro (de segunda), con estos datos anteriores se estimaron los precios a pagar en la Cámara de Comercio de Pereira.

#### Tablas de gastos Gastos Administrativos

<sup>63</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. [En línea] <[http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G336/1166/registro\\_publico\\_mercantil/](http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G336/1166/registro_publico_mercantil/)> [citado el 25 de enero de 2015].

<sup>64</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. [En línea] <[http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G329/62/paginas\\_de\\_aliados/](http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G329/62/paginas_de_aliados/)> [citado el 25 de enero de 2015].

Concepto	Valor Mensual (2016)	Valor Anual (2016)
Arrendamiento	\$978.386	\$11.740.632
Transporte	\$432.550	\$5.190.595
Servicios Públicos	\$278.068	\$3.336.811
Total	\$1.689.003	\$20.268.038

Concepto	Valor Mensual (2017)	Valor Anual (2017)
Arrendamiento	\$1.007.264	\$12.087.168
Transporte	\$445.317	\$5.343.801
Servicios Públicos	\$286.275	\$3.435.301
Total	\$1.738.856	\$20.866.270

Concepto	Valor Mensual (2018)	Valor Anual (2018)
Arrendamiento	\$1.035.426	\$12.425.116
Transporte	\$457.767	\$5.493.209
Servicios Públicos	\$294.279	\$3.531.349
Total	\$1.787.473	\$21.449.674

Tabla 35. Gastos Administrativos para la proyección de 3 años.

Fuente: Autores.

En la tabla anterior se muestran los Gastos Administrativos para la proyección de tres años.

Dicha proyección se realizó con un promedio hallado del IPC para cada año, para las dos tablas anteriores, de acuerdo a lo siguiente:

Año	IPC <sup>65</sup>
2010	3,17%
2011	3,73%
2012	2,44%
2013	1,94%
2014	3,66%
2015	2,99%
2016	2,95%
2017	2,80%

Tabla 36. Histórico IPC.

Fuente: Autores y DANE.

Luego de tener los Gatos de la proyección a 3 años, se va a mostrar el total de los gastos, en la siguiente tabla:

---

<sup>65</sup> DANE. [En línea] <<http://www.dane.gov.co/index.php/precios-e-inflacion/indice-de-precios-al-consumidor>> [citado el 25 de enero de 2015].

## Total Gastos

Concepto	Valor anual (2016)	Valor anual (2017)	Valor anual (2018)
Gastos de Personal	\$115.110.405	\$147.454.736	\$181.217.987
Gastos de puesta en marcha	\$223.278	\$229.868	\$397.931
Gastos de Administración	\$20.268.038	\$20.866.270	\$21.449.674
<b>TOTAL</b>	<b>\$135.601.722</b>	<b>\$168.550.874</b>	<b>\$203.065.592</b>

Tabla 37. Total Gastos para la proyección de 3 años.

Fuente: Autores

## 4.4 FINANZAS

### 4.4.1 Ingresos.

El plan de inversión de CreSer está definido por las siguientes tablas:

	<b>Semestre II - 2015</b>	
	<b>Vlr Und</b>	<b>Vlr Total</b>
Compra de elementos de publicidad	\$4'000.000	\$4'000.000
Compra de mesas para procesos de selección	\$59.900	\$359.400
Compra de sillas para procesos de selección	\$49.900	\$299.400
Compra de impresora	\$569.000	\$569.000
Compra de video beam	\$1.539.000	\$1.539.000
Compra de cable HDMI	\$80.000	\$80.000
Cable RGBA	\$50.000	\$50.000
Compra de 2 teléfonos	\$29.900	\$59.800
Compra de cámara fotográfica	\$323.000	\$323.000

Compra de 3 sillas para escritorios	\$149.900	\$599.600
Compra de bandeja para la cocina	\$59.900	\$59.900
Compra de escritorio	\$199.900	\$199.900
Compra de 3 archivadores	\$189.900	\$569.700
Compra de cafetera	\$139.900	\$139.900
Compra de 2 jarras	\$44.900	\$89.800
Compra de nevera	\$489.900	\$489.900
Programas de capacitación planes de carrera	\$3.000.000	\$3.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$12.428.300</b>

Tabla 38. Proyección de compras Semestre II-2015

Fuente: Autores.

	<b>Semestre II - 2016</b>	
	<b>Vlr Und</b>	<b>Vlr Total</b>
Compra de silla	\$149.900	\$149.900
Compra de escritorio	\$199.900	\$199.900
Compra de 1 archivador	\$189.900	\$189.900
Compra de 1 teléfono	\$29.900	\$29.900
Compra de 1 PC	\$679.000	\$679.000
Programas de capacitación planes de carrera	\$200.000	\$200.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.448.600</b>

Tabla 39. Proyección de compras Semestre II-2016

Fuente: Autores.

	<b>Semestre II - 2017</b>	
	<b>Vlr Und</b>	<b>Vlr Total</b>
Compra de 2 sillas	\$149.900	\$299.800
Compra de 2 escritorios	\$199.900	\$399.800
Compra de 2 archivadores	\$189.900	\$379.800
Compra de 2 teléfonos	\$29.900	\$59.800
Compra de 2 PC	\$679.000	\$1.358.000
Programas de capacitación planes de carrera	\$200.000	\$200.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.697.200</b>

Tabla 40. Proyección de compras Semestre II-2017

Fuente: Autores.

	<b>Semestre II - 2018</b>	
	<b>Vlr Und</b>	<b>Vlr Total</b>
Compra de 2 sillas	\$149.900	\$299.800
Compra de 2 escritorios	\$199.900	\$399.800
Compra de 2 archivadores	\$189.900	\$379.800
Compra de 2 teléfonos	\$29.900	\$59.800
Compra de 2 PC	\$679.000	\$1.358.000
Programas de capacitación planes de carrera	\$3.000.000	\$3.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$5.497.200</b>

Tabla 42. Proyección de compras Semestre II-2018

Fuente: Autores.

Las anteriores tablas muestran todas las inversiones que proyecta CreSer durante los siguientes 3 años, hasta el 2018, los cuales comprenden conocimiento (materia prima de CreSer), equipos de oficina y publicidad.

Las inversiones alcanzan un valor total de \$22'071.300 (34,25 SMLV), de los cuales CreSer pide al Fondo Emprender el 80% (\$17.657.040 que equivalen a 27,4 SMLV) y CreSer colocará el 20% (\$4'414.260 que equivalen a 6,85 SMLV) de la inversión.

CreSer no pide desembolso inmediato de los recursos, estos se pueden ir dando paulatinamente (en el tiempo que se estima) y de acuerdo con el cumplimiento de las metas propuestas (brindar empleos). Cabe aclarar que CreSer está brindando aportes en el conocimiento ya que actualmente tiene el equipo de trabajo que realiza todos los servicios que presta y la infraestructura actual que esta evaluada por un valor de \$11'000.000.

En el "Anexo AF" se muestra el estado financiero para el año 2014.

Y CreSer tiene su sustento económico de acuerdo a la proyección de ventas que se realizó en el capítulo de Mercados.

AÑO	VENTAS
2015	\$145.500.000
2016	\$192.456.818
2017	\$239.413.636
2018	\$286.370.455

Tabla 42. Proyección de ventas.

Fuente: Autores.

#### 4.4.2 Egresos.

Los egresos se estiman como los gastos de puesta en marcha y gastos administrativos durante el año:

#### Total Gastos

Concepto	Valor anual (2015)	Valor anual (2016)	Valor anual (2017)	Valor anual (2018)
Gastos de Personal	\$56.055.072	\$115.110.405	\$147.454.736	\$181.217.987
Gastos de puesta en marcha	\$184.800	\$223.278	\$229.868	\$397.931
Gastos de Administración	\$19.680.000	\$20.268.038	\$20.866.270	\$21.449.674
<b>TOTAL</b>	<b>\$75.919.872</b>	<b>\$135.601.722</b>	<b>\$168.550.874</b>	<b>\$203.065.592</b>

Tabla 43. Total Gastos para la proyección de 3 años.

Fuente: Autores



Y las inversiones que se desean hacer con el capital que brindará el Fondo Emprender y CreSer. Las cuales se mostraron anteriormente en el ítem de Financiero, Ingresos.

Hay que tener en cuenta que aproximadamente el 10% de las ventas son Costos Variables, por lo tanto se tiene lo siguiente:

AÑO	VENTAS
2015	\$14.550.000
2016	\$19.245.682
2017	\$23.941.364
2018	\$28.637.046

Tabla 44. Proyección costos variables.

Fuente: Autores.

## 4.5 PLAN OPERATIVO

### 4.5.1 Cronograma de actividades.

A continuación se muestra el cronograma de compras de los requerimientos que se plantaron en numerales anteriores:

	Semestre II - 2015	
	Vlr Und	Vlr Total
Compra de elementos de publicidad	\$4'000.000	\$4'000.000
Compra de mesas para procesos de selección	\$59.900	\$359.400
Compra de sillas para procesos de	\$49.900	\$299.400

selección		
Compra de impresora	\$569.000	\$569.000
Compra de video beam	\$1.539.000	\$1.539.000
Compra de cable HDMI	\$80.000	\$80.000
Cable RGBA	\$50.000	\$50.000
Compra de 2 teléfonos	\$29.900	\$59.800
Compra de cámara fotográfica	\$323.000	\$323.000
Compra de 3 sillas para escritorios	\$149.900	\$599.600
Compra de bandeja para la cocina	\$59.900	\$59.900
Compra de escritorio	\$199.900	\$199.900
Compra de 3 archivadores	\$189.900	\$569.700
Compra de cafetera	\$139.900	\$139.900
Compra de 2 jarras	\$44.900	\$89.800
Compra de nevera	\$489.900	\$489.900
Programas de capacitación planes de carrera	\$3.000.000	\$3.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$12.428.300</b>

Tabla 45. Proyección de compras Semestre II-2015

Fuente: Autores.

En la anterior tabla, están la compra de elementos básicos para el funcionamiento, además están el pago para que las doctoras, Rossy García y Claudia Patricia Velásquez, terminen su maestría y un rubro para capacitaciones para Daniel García. Además se modifica la infraestructura de las sala de selección contando con nuevas sillas y mesas, y las sillas actuales de los colaboradores serán renovadas. Se comprará un escritorio para uno de los colaboradores el cual no tiene.

	<b>Semestre II - 2016</b>	
	<b>Vlr Und</b>	<b>Vlr Total</b>
Compra de silla	\$149.900	\$149.900
Compra de escritorio	\$199.900	\$199.900
Compra de 1 archivador	\$189.900	\$189.900
Compra de 1 teléfono	\$29.900	\$29.900
Compra de 1 PC	\$679.000	\$679.000
Programas de capacitación planes de carrera	\$200.000	\$200.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.448.600</b>

Tabla 46. Proyección de compras Semestre II-2016

Fuente: Autores.

De acuerdo a las proyecciones establecidas en el numera de organización, se comprarán elementos de trabajo para un colaborador nuevo.

	<b>Semestre II - 2017</b>	
	<b>Vlr Und</b>	<b>Vlr Total</b>
Compra de 2 sillas	\$149.900	\$299.800
Compra de 2 escritorios	\$199.900	\$399.800
Compra de 2 archivadores	\$189.900	\$379.800
Compra de 2 teléfonos	\$29.900	\$59.800
Compra de 2 PC	\$679.000	\$1.358.000
Programas de capacitación planes de carrera	\$200.000	\$200.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.697.200</b>

Tabla 47. Proyección de compras Semestre II-2017

Fuente: Autores.

De acuerdo a las proyecciones establecidas en el numera de organización, se comprarán elementos de trabajo para dos colaboradores nuevos.

	<b>Semestre II - 2018</b>	
	<b>Vlr Und</b>	<b>Vlr Total</b>
Compra de 2 sillas	\$149.900	\$299.800
Compra de 2 escritorios	\$199.900	\$399.800
Compra de 2 archivadores	\$189.900	\$379.800
Compra de 2 teléfonos	\$29.900	\$59.800
Compra de 2 PC	\$679.000	\$1.358.000
Programas de capacitación planes de carrera	\$3.000.000	\$3.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$5.497.200</b>

Tabla 48. Proyección de compras Semestre II-2018

Fuente: Autores.

De acuerdo a las proyecciones establecidas en el numera de organización, se comprarán elementos de trabajo para dos colaboradores nuevos. Y además está el plan de carrera de Mateo Ríos Velásquez.

Las inversiones alcanzan un valor total de \$22'071.300 (34,25 SMLV), de los cuales CreSer pide al Fondo Emprender el 80% (\$17.657.040 que equivalen a 27,4 SMLV) y CreSer colocará el 20% (\$4'414.260 que equivalen a 6,85 SMLV) de la inversión.

#### **4.5.2 Metas sociales del plan de negocios**

CreSer es una empresa que busca el desarrollo de la ciudad, región y país, permitiéndole a las personas participar en todos los procesos de selección que se abran, de acuerdo a las vacantes que se requiera, adicionalmente se ayuda a la sociedad de personas que sobrepasan los 40 años, personas que ya no las emplean en sus lugares de trabajo y CreSer cuenta con dos personas en su planta que superar esta edad, permitiendo un libre desarrollo del trabajo digno, además a se brinda la oportunidad a jóvenes sin experiencia que puedan iniciar su vida laboral.

CreSer al preocuparse por la sociedad que lo rodea, busca capacitar a sus clientes en el manejo del personal, haciendo de la sociedad una sociedad más digna en el trato hacia el ser humano, buscando que las personas que trabajen lo hagan con una buena actitud y con deseos de salir adelante, permitiéndole a la organización ser más productiva.

CreSer es una empresa comprometida con el medio ambiente, donde se reutiliza las hojas de papel y recicla las que ya no se pueden utilizar, entregándolas al centro de reciclaje de la Universidad Tecnológica de Pereira, llamado UTP Recicla.

#### **4.5.3 Plan nacional de desarrollo<sup>66</sup>**

CreSer al ser una empresa que su actividad principal es la de reclutar y seleccionar personal para sus clientes, es una empresa que le apunta al numeral 3, Colombia equitativa y sin pobreza extrema, objetivo 2, reducir la pobreza moderada y consolidar la clase media, lineamiento 2, fomentar una verdadera inclusión productiva con mecanismos efectivos de generación de ingresos y empleo, ayudando al pueblo colombiano en el ámbito de la generación de empleo, tanto para CreSer como para empresas que son clientes. Así pues CreSer se convierte en una bolsa de empleo, que contará con una base sólida de candidatos a la hora de presentarse cualquier oferta laboral, siempre evaluando a los candidatos en aspectos humanos y de competencias, entregando el candidato idóneo para el cargo idóneo. Esta propuesta va de la mano con el mismo numeral objetivo 3, promover el desarrollo económico incluyente del país y sus regiones, lineamiento 1, diversificar y sofisticar las propuestas productivas de las regiones propendiendo por mayores niveles de inclusión productiva y social, ya que CreSer no hace discriminación de clase social, CreSer busca son personas con ganas y con competencias para los cargos necesitados ya sea para la empresa o para alguno de sus clientes. Con dicho numeral se ayuda a atacar la meta trazada de la disminución de la tasa de desempleo.

---

<sup>66</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN [En línea]  
<<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>> [consultado el 16 de febrero de 2015].

En el campo de la selección de personal hay otro numeral que vuelve a tocar este tema y es el 5B, movilidad social, objetivo 2, incentivar la generación de ingresos de la población para superar la pobreza, lineamiento 2, más y mejor información para el empleo, en el uso de la plataforma del SENA llamada Agencia Pública de Empleo, permitiendo llegar todas las vacantes a la mayor cantidad de población del país posible. Impactando en la meta de la reducción de pobreza extrema.

En el numeral 5C, seguridad social e integral: empleo y relaciones laborales, objetivo 2, incrementar las oportunidades de enganche laboral en empleos de calidad, lineamiento 1, promover el enganche laboral y calidad del empleo para jóvenes, mujeres y víctimas, y esto se puede apreciar en la planta con la que cuenta CreSer, al tener a dos personas mayores de los 40 años, una de ellas mujer, y a un joven sin experiencia donde está iniciando su recorrido laboral, permitiendo el desarrollo de la sociedad e impactando en la tasa de desempleo de los jóvenes y mujeres e impactando en nuevos trabajadores cotizantes.

Como se había mencionado anteriormente CreSer es una empresa que está trabajando de la mano con la Agencia Pública del Empleo donde tiene el mismo numeral anterior y el mismo objetivo, lineamiento 2, consolidar y masificar el Servicio Público del Empleo a nivel nacional y las ventanillas únicas de atención de los servicios de empleo y de emprendimiento, impactando en la meta población impactada a través del servicio público del empleo.

En cuanto al tema que propone el numeral 5F, estrategia transversal crecimiento verde, CreSer es una empresa que está comprometida con el medio ambiente, al ser una empresa de servicios, no tiene impacto directo en él, sin embargo tiene establecido métodos de reciclaje que permiten y contribuyen a tener un medio ambiente sostenible.

En el numeral 6B, eje cafetero y Antioquia capital humano innovador en territorios incluyentes, objetivo 1, crear plataformas tecnológicas para aprovechar el talento humano de la región y que sean fuente de empleos nuevos y sofisticados, lineamiento b, fortalecer modelos de emprendimiento y aceleración empresarial para desarrollar empresas en los sectores de software, servicios conexos y KPO, CreSer siendo una empresa KPO, ya que sus servicios se basan en el conocimiento de sus colaboradores. Y de nuevo apuntándole al empleo de la región a reducir las tasas de desempleo, este se menciona en el mismo numeral, objetivo 3 reducir las brechas en formación de capital humano y empleo entre regiones, lineamiento a, generar una política integral de desarrollo de los mercados laborales de las ciudades capitales del eje cafetero.

Y como último aporte de CreSer al plan nacional de desarrollo, es con el pago de impuestos, evitando la corrupción y promoviendo el desarrollo de un país, con *equidad y prosperidad para todos*.

#### **4.5.4 Plan regional de desarrollo<sup>67</sup>**

El departamento de Risaralda en su Asamblea tiene el programa número 14, fortalecimiento de las capacidades humanas, redes sociales, comunitarias y familiares para la equidad e inclusión social con resultados, en el subprograma 14.2, Risaralda piensa y actúa con resultados para la juventud, donde CreSer permite la participación de los jóvenes en los procesos de selección que tiene con

---

<sup>67</sup> ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE RISARALDA. [En línea] <<http://www.observatoriodeldeporte.gov.co/docs/col/59/attach/Plan%20departamental%20de%20desarrollo%20para%20el%20periodo%202012-2015%20%22Risaralda%20unida,%20incluyente%20y%20con%20resultados..pdf>> [citado el 17 de febrero de 2014].

sus clientes, e incluye en su planta administrativa a jóvenes sin experiencia recién egresados, brindándoles una oportunidad de inclusión laboral.

En el programa 21, Risaralda unida por sus derechos, subprograma 12.2, promoción de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario, donde CreSer en sus procesos de capacitación y desarrollo, busca humanizar más las empresas, sacándole todo el potencial a los colaboradores.

#### **4.5.5 Clúster o cadena productiva**

Actualmente la Cámara de Comercio de Pereira está realizando un programa llamado "*Rutas Competitivas*", que tiene como objetivo que las empresas interioricen los retos del futuro buscando la mejor competitividad, donde CreSer interviene en todos sus procesos de capacitación y desarrollo, donde se manejan las emociones de los colaboradores, permitiéndoles manejar la inteligencia emocional, siendo más efectivos personal y laboralmente, impactando directamente en la productividad de las empresas afrontando los cambios que ellas tienen, haciéndolas más competitivas en el sector.<sup>68</sup>

Anexo a esto en la región existe otro clúster llamado la "*Red de nodos, Innovación, Ciencia y Tecnología*", donde CreSer se puede involucrar directamente en el nodo llamado "*Innovación social*", que tiene como fin en una de las políticas la competitividad y dentro de uno de los eslabones claves al desarrollo está formación para el empleo, donde CreSer aporta sus conocimientos al desarrollo de la política departamental y un eslabón clave en el desarrollo del departamento.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. [En línea] <<http://www.camarapereira.org.co/rutascompetitivas>> [citado el 17 de febrero de 2014].

<sup>69</sup> RED DE NODOS DE INNOVACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA. [En línea] <<http://www.reddenodos.com/index.php/nodos/nodo-de-innovacion-social>> [citado el 17 de febrero de 2015].



#### **4.5.6 Empleo**

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, CreSer ya ha generado en sus primeros 11 meses, tres empleos directos, de los cuales hay una mujer mayor de 40 años, un hombre mayor de 40 años y un joven sin experiencia terminando su ingeniería industrial de 21 años.

Se estima que CreSer aumente su personal para mediados del 2016 ingresar a un vendedor(a) posiblemente mayor de 40 años, dándole oportunidades de trabajo por su edad. Ya para mediados y finales del 2017 CreSer aumentará su planta generando empleo para dos personas más, de las cuales será jóvenes sin experiencia, con el fin de formarlas y brindarles oportunidades de primer empleo. Para el 2018 CreSer incluirá dos personas más, de las cuales una de ellas podría ser un joven sin experiencia, y la otra una persona sin empleo.

Ahora hablando en el ámbito de los empleos indirectos CreSer actualmente cuenta con un contador, formadores lúdicos, siendo 3 personas, dos psicólogas y un ingeniero de sistemas. Teniendo posiblemente casi la misma base de empleos indirectos para la proyección a 2018.

#### **4.5.7 Emprendedores**

Los actuales emprendedores del proyecto son:

- Christian Cardona Londoño, joven de 21 años, estudiante de Ingeniería Industrial, cuenta con el 50% de participación del proyecto.

- Mateo Ríos Velásquez, joven de 21 años, estudiante de Ingeniería Industrial, cuenta con el 50% de participación del proyecto.

## 4.6 IMPACTO

### 4.6.1 Impacto económico.

Algunos aspectos dentro de este plan de negocio que generan impacto económico de alguna manera es el número de empleos formales que genera, (8 directos y 15 indirectos en el 2018), además se presupuesta tener ingresos de 145 ,192 ,239 y 286 millones de pesos al finalizar este año y los próximos tres años siguientes, adicionalmente se estima tener unos gastos aproximados de 90, 154, 192 y 231 millones de pesos anuales, y pago de impuestos de 19, 13, 16 y 19 millones de pesos anuales durante los 4 años siguientes. Obteniendo una TIR del 89%, como se muestra a continuación:

Año	Ingresos	Egresos	FCAI	Impuestos (35%)	FCDI	
0		\$33.071.300*	\$33.071.300		\$33.071.300	
1	\$145.500.000	\$90.469.872	\$55.030.128	\$19.260.545	\$35.769.583	
2	\$192.456.818	\$154.847.404	\$37.609.414	\$13.163.295	\$24.446.119	
3	\$239.413.636	\$192.492.238	\$46.921.398	\$16.422.489	\$30.498.909	
4	\$286.370.455	\$231.702.638	\$54.667.818	\$19.133.736	\$35.534.081	
					TIR	89%

Tabla 49. Flujo de fondos y TIR.

Fuente: Autores.

\* Este valor tiene incluido la infraestructura que aporta CreSer más los \$22'071.300 que se estimaron anteriormente como inversiones.

Tabla. Flujo de fondos.

Fuente: Autores.

Adicional de la creación de empleo, formalización de empresa, también se incluye dentro del impacto económico los impuestos pagados al estado por renta, IVA y otros conceptos propios de la operación de las empresas.

Para las otras empresas también impactamos económicamente ya que con el trabajo que CreSer desempeña se espera optimizar los procesos internos que manejan y aumentar sus ingresos.

#### **4.6.2 Impacto regional.**

CreSer impacta positivamente la región ya que le permite a las otras empresas tener personas idóneas dentro de sus organizaciones, mientras se potencializan habilidades como el liderazgo con el objetivo de que estas sean más competitivas aportando significativamente al crecimiento de la ciudad y la región. Para el año 2015 CreSer pretende impactar la región por medio de 4 empresas en la región con procesos altamente rigurosos.

#### **4.6.3 Impacto social.**

CreSer en cuanto al impacto social, beneficiará a la población regional en el campo de la generación de empleo para la propia empresa, es decir, como se ha

dicho en capítulos anteriores, CreSer a 2018 tiene proyectado tener 8 empleos directos de los cuales ya ha generado 3, para el 2016 generará 1 y en los dos siguientes años de a 2 empleos directos respectivamente. Dichos empleos directos CreSer quiere tenerlos con mujeres u hombres mayores de 40 años y jóvenes sin experiencia, los cuales se puedan formar y tener bases sólidas en su formación laboral.

Además CreSer generará empleos indirectos, un contador, tres lúdicos, una persona especializada en salud ocupacional y una psicóloga especialista. CreSer al ser una fuente de empleo permitirá brindar opciones de empleo a las personas tanto de la región como del país, ayudando a la reducción del desempleo.

CreSer al trabajar también en la parte de psicología clínica permitirá a las personas desarrollarse, para potencializar sus competencias y crecer personal y laboralmente. De acuerdo a lo anterior se estima que para el 2015 se logre realizar 15 programas de liderazgo permitiendo un impacto organizacional y social.

#### **4.6.4 Impacto ambiental.**

Como se mencionó en un capítulo anterior CreSer es una empresa comprometida con el medio ambiente, donde se reutiliza las hojas de papel y recicla las que ya no se pueden utilizar, entregándolas al centro de reciclaje de la Universidad Tecnológica de Pereira, llamado UTP Recicla, reduciendo un impacto negativo ambiental.

## 4.7 RESUMEN EJECUTIVO

### 4.7.1 Concepto del negocio.

La empresa CreSer se encuentra ubicada en el sector terciario de la economía colombiana, el sector de prestación de servicios, cuya materia prima es el conocimiento y la información.

CreSer tiene como código de actividad económica CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) los siguientes<sup>70</sup>:

- 7830 – Otras actividades de suministro de recurso humano.
- 7010 – Actividades de administración empresarial.
- 7020 – Actividades de consultoría de gestión.

CreSer Consultoría Clínica y Organizacional (nombre comercial<sup>71</sup>), tiene como razón social VELRIMA S.A.S, como se puede apreciar es una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S)

### Misión

---

<sup>70</sup> CENTRO DE ATENCIÓN EMPRESARIAL CAE. [En línea] <<http://www.camarapereira.org.co/es/dominios/ccp/upload/contents/files/REGISTROS/instructivosregistros/CIIU%204%20AC.pdf>> [citado el 17 de enero de 2015].

<sup>71</sup> Cabe aclarar que este nombre comercial y la marca no se han registrado debido a que no se ha contado con los recursos, es un proyecto que se tiene en la empresa.

Potencializar el crecimiento del Ser, a través de herramientas terapéuticas y organizacionales, que le permitan a la persona CreSer personal y profesionalmente.

### **Visión**

En el 2020 estar potencializando empresas del eje cafetero, siendo la mejor opción en asesorías clínicas y organizacionales, comprometida con el desarrollo del ser.

### **Políticas:**

**Política de servicio:** Somos una empresa interesada en satisfacer las necesidades de nuestros clientes con la mayor calidad, compromiso, entrega y dedicación. Brindando las mejores experiencias para nuestros clientes y sus colaboradores.

**Política de bienestar:** Construimos relaciones armónicas y exitosas transformando conductas para el desarrollo del ser.

### **Objetivos:**

- Ser una empresa reconocida en la asesoría clínica y organizacional.
- Establecer estrechas relaciones con los clientes fundamentados en la confianza y el respeto.

### **Valores:**

Respeto por las personas con las que trabajamos.

Solidaridad con nuestros clientes.

Integralidad de los servicios y de las personas.

Honestidad con la información.

Responsabilidad.

Confiabilidad.

Las empresas que se encuentran en la AMCO deben de mejorar sus actividades y ser competitivas en el nuevo entorno. Para responder a esta situación, existen varias metodologías, una de ellas puede ser la capacitación al personal, pero, estudios realizados señalan que un 21% de las organizaciones considera que existen otras prioridades en la asignación presupuestal.<sup>72</sup> Igualmente, las empresas encuentran que servicios de consultoría en reclutamiento, selección, evaluación por competencias, orientación profesional, entre otros es una herramienta eficiente para sus procesos de optimización y mejora continua.<sup>73</sup>

De este modo, se puede llegar a plantear: ¿Existe la necesidad de una consultoría a nivel de psicología organizacional y clínica para las organizaciones del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)? Demostrando un gran potencial que tiene CreSer para asesorar las empresas que se encuentran en el AMCO.

#### **4.7.2 Potencial del mercado en cifras.**

Para el análisis del mercado se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Con un Nivel de Confianza del 90% se puede estimar que el 37,7% de empresas no cuenta con un departamento o área del talento humano, por

---

<sup>72</sup> BOHORQUEZ, N. PINZON, S. Informe jóvenes investigadores e innovadores 2014. Pereira, 2014. 71 p. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Grupo en la Enseñanza de la Investigación de Operaciones.

<sup>73</sup> RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO. Estudio de mercado laboral en Risaralda con énfasis en Café y Confecciones. Pereira, 2012. Ministerio de Trabajo.

ello pueden ser clientes potenciales para la realización de proyectos en pro de la mejora de la empresa.

- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que, de las empresas que poseen un área de talento humano, un 27,27% de ellas tienen inconvenientes en con su administración, por lo cual no se encuentran conformes. Siendo clientes potenciales para reforzar o capacitar la administración actual.
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 22,1% de las empresas les gustaría recibir asesoría o tener outsourcing en capacitaciones.
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 12,98% de las empresas les gustaría recibir asesoría o tener outsourcing en selección de personal.
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 16,88% de las empresas no les gustaría recibir asesoría o tener outsourcing, por ende no son clientes.
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 9,1% y 7,79% de las empresas les gustaría recibir asesoría o tener outsourcing en valoración de competencias y visitas domiciliarias, respectivamente.
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 92,5% de las empresas contratarían los servicios de asesoría y consultoría en psicología organizacional con un proveedor. Siendo clientes potenciales.
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 28,89% de las empresas contrataría servicios de capacitación con un proveedor. Determinando este un producto importante para que CreSer muestre a la hora de vender.
- Con un nivel de confianza del 90% se puede estimar que un 20,74% de las empresas contrataría servicios de selección de personal administrativo con un proveedor. Determinando este un producto para que CreSer pueda vender.



#### 4.7.3 Ventaja competitiva y propuesta de valor.

CreSer actualmente cuenta con servicios ya establecidos los cuales son ofrecidos a sus clientes, y hay que tener en cuenta que la empresa tiene una ventaja competitiva y es la adaptación a las necesidades del cliente, por ejemplo, una empresa determinada necesita asesoría en procesos organizacionales y salariales, CreSer esta en la capacidad de crear un programa de acuerdo a estas necesidades, e inclusive llegando a adaptarse al dinero disponible del cliente para la inversión en su talento humano.

Contar con psicólogas de más de 28 años de experiencia en el área del talento humano, dicho conocimiento adquirido trabajando en una de las empresas multinacionales de la región, dicha experiencia ayuda a brindarle un gran soporte y valor agregado a los clientes, pudiendo ser, CreSer, el aliado estratégico que toda empresa quiere tener.

#### 4.7.4 Resumen de las inversiones requeridas.

CreSer proyecta inversiones a mediano plazo, hasta el 2018, de los siguientes datos:

	<b>Semestre II - 2015</b>	
	<b>Vlr Und</b>	<b>Vlr Total</b>
Compra de elementos de publicidad	\$4.000.000	\$4.000.000
Compra de mesas para procesos de selección	\$59.900	\$359.400
Compra de sillas para procesos de selección	\$49.900	\$299.400

Compra de impresora	\$569.000	\$569.000
Compra de video beam	\$1.539.000	\$1.539.000
Compra de cable HDMI	\$80.000	\$80.000
Cable RGBA	\$50.000	\$50.000
Compra de 2 teléfonos	\$29.900	\$59.800
Compra de cámara fotográfica	\$323.000	\$323.000
Compra de 3 sillas para escritorios	\$149.900	\$599.600
Compra de bandeja para la cocina	\$59.900	\$59.900
Compra de escritorio	\$199.900	\$199.900
Compra de 3 archivadores	\$189.900	\$569.700
Compra de cafetera	\$139.900	\$139.900
Compra de 2 jarras	\$44.900	\$89.800
Compra de nevera	\$489.900	\$489.900
Programas de capacitación planes de carrera	\$3.000.000	\$3.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$12.428.300</b>

Tabla 50. Proyección de compras Semestre II-2015

Fuente: Autores.

	<b>Semestre II - 2016</b>	
	<b>Vlr Und</b>	<b>Vlr Total</b>
Compra de silla	\$149.900	\$149.900
Compra de escritorio	\$199.900	\$199.900
Compra de 1 archivador	\$189.900	\$189.900
Compra de 1 teléfono	\$29.900	\$29.900
Compra de 1 PC	\$679.000	\$679.000
Programas de capacitación planes de carrera	\$200.000	\$200.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.448.600</b>

Tabla 51. Proyección de compras Semestre II-2016

Fuente: Autores.

	<b>Semestre II - 2017</b>	
	<b>Vlr Und</b>	<b>Vlr Total</b>
Compra de 2 sillas	\$149.900	\$299.800
Compra de 2 escritorios	\$199.900	\$399.800
Compra de 2 archivadores	\$189.900	\$379.800
Compra de 2 teléfonos	\$29.900	\$59.800
Compra de 2 PC	\$679.000	\$1.358.000
Programas de capacitación planes de	\$200.000	\$200.000

carrera		
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.697.200</b>

Tabla 52. Proyección de compras Semestre II-2017

Fuente: Autores.

	<b>Semestre II - 2018</b>	
	<b>Vlr Und</b>	<b>Vlr Total</b>
Compra de 2 sillas	\$149.900	\$299.800
Compra de 2 escritorios	\$199.900	\$399.800
Compra de 2 archivadores	\$189.900	\$379.800
Compra de 2 teléfonos	\$29.900	\$59.800
Compra de 2 PC	\$679.000	\$1.358.000
Programas de capacitación planes de carrera	\$3.000.000	\$3.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$5.497.200</b>

Tabla 53. Proyección de compras Semestre II-2018

Fuente: Autores.

Las anteriores tablas muestran todas las inversiones que proyecta CreSer durante los siguientes 3 años, hasta el 2018, los cuales comprenden conocimiento (materia prima de CreSer), equipos de oficina y publicidad.

Las inversiones alcanzan un valor total de \$22'071.300 (34,25 SMLV), de los cuales CreSer pide al Fondo Emprender el 80% (\$17.657.040 que equivalen a 27,4 SMLV) y CreSer colocará el 20% (\$4'414.260 que equivalen a 6,85 SMLV) de la inversión.

#### 4.7.5 Proyección de ventas y gastos.

CreSer estima la siguiente proyección de ventas:

AÑO	VENTAS
2015	\$145.500.000

2016	\$192.456.818
2017	\$239.413.636
2018	\$286.370.455

Tabla 54. Proyección de ventas.

Fuente: Autores.

Hay que tener en cuenta que aproximadamente el 10% de las ventas son Costos Variables, por lo tanto se tiene lo siguiente:

AÑO	VENTAS
2015	\$14.550.000
2016	\$19.245.682
2017	\$23.941.364
2018	\$28.637.046

Tabla 55. Proyección costos variables.

Fuente: Autores.

Y se estiman los siguientes gastos anuales:

Concepto	Valor anual (2015)	Valor anual (2016)	Valor anual (2017)	Valor anual (2018)
Gastos de Personal	\$56.055.072	\$115.110.405	\$147.454.736	\$181.217.987
Gastos de puesta en marcha	\$184.800	\$223.278	\$229.868	\$397.931
Gastos de Administración	\$19.680.000	\$20.268.038	\$20.866.270	\$21.449.674
TOTAL	\$75.919.872	\$135.601.722	\$168.550.874	\$203.065.592

Tabla 56. Total Gastos para la proyección de 3 años.

Fuente: Autores

#### 4.7.6 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

Para determinar el VPN es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Inversión inicial del proyecto: \$22'071.300 más los \$11'000.000 que aporta CreSer como infraestructura.
- Hay ingresos anuales, los cuales se han proyectado.
- Hay egresos anuales, los cuales se han proyectado.
- Se establece una  $i$  (mínimo) que es determinado por el mercado de renta fija. Del 4% anual.<sup>74</sup>

		\$145.500.000		\$192.456.818		\$239.413.636		\$286.370.455
	0	1		2		3		4
\$33.071.300	II	\$75.919.872	CF	\$135.601.722		\$168.550.874		\$203.065.592
		\$14.550.000	CV	\$19.245.682		\$23.941.364		\$28.637.046

Tabla 57. Flujo de efectivo 1.

Fuente: Autores

Resumiéndose en:

		\$55.030.128		\$37.609.414		\$46.921.398		\$54.667.818
	0	1		2		3		4

<sup>74</sup> Tasa determinada del cuadro del siguiente vínculo invirtiendo \$22'071.300. BANCOLOMBIA. CDT Capitalizable Tasa Fija, Tasas. [En línea] <[http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/necesidades/ahorroInversion/cdtPesos/bancolombia/cdtCapitalizable/tas\\_cdtCapitalizable.asp?opcion=op1](http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/necesidades/ahorroInversion/cdtPesos/bancolombia/cdtCapitalizable/tas_cdtCapitalizable.asp?opcion=op1)> [citado el 15 marzo de 2015].

**\$33.071.300** II

Tabla 58. Flujo de efectivo 2.

Fuente: Autores.

Realizando todos los cálculos se obtiene:

Año	Flujo de efectivo	Valor Presente
0	<b>\$33.071.300</b>	<b>-\$33.071.300,00</b>
1	\$55.030.128	\$52.913.584,62
2	\$37.609.414	\$34.772.017,57
3	\$46.921.398	\$41.712.952,32
4	\$54.667.818	\$46.730.279,51

VPN	\$143.057.534,02
-----	------------------

Tabla 59. Cálculo del VPN.

Fuente: Autores.

Luego de haber hallado el VPN, se procede a calcular la TIR que brinda la empresa después del pago de los impuestos, se obtiene la siguiente tabla:

Año	Ingresos	Egresos	FCAI	Impuestos (35%)	FCDI	
0		<b>\$33.071.300</b>	<b>\$33.071.300</b>		<b>\$33.071.300</b>	
1	\$145.500.000	<b>\$90.469.872</b>	\$55.030.128	\$19.260.545	\$35.769.583	
2	\$192.456.818	<b>\$154.847.404</b>	\$37.609.414	\$13.163.295	\$24.446.119	
3	\$239.413.636	<b>\$192.492.238</b>	\$46.921.398	\$16.422.489	\$30.498.909	
4	\$286.370.455	<b>\$231.702.638</b>	\$54.667.818	\$19.133.736	\$35.534.081	
					TIR	89%

Tabla 60. Flujo de fondos y TIR.

Fuente: Autores.

Obteniendo el siguiente flujo de caja:

\$35.769.58      \$24.446.1      \$30.498.9      \$35.534.0

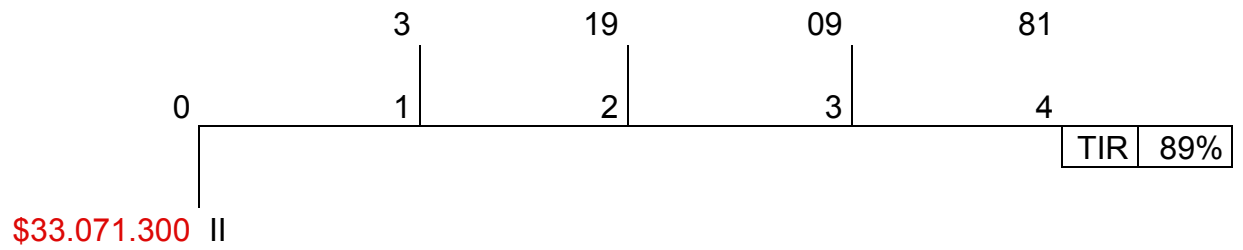


Tabla 61. Flujo de efectivo final.

Fuente: Autores.

Mostrando esto que CreSer es una empresa viable y sostenible en el tiempo.

#### 4.7.7 Equipo de trabajo.

Los actuales emprendedores del proyecto son:

- Christian Cardona Londoño, joven de 21 años, estudiante de Ingeniería Industrial, cuenta con el 50% de participación del proyecto.
- Mateo Ríos Velásquez, joven de 21 años, estudiante de Ingeniería Industrial, cuenta con el 50% de participación del proyecto.





## **CAPÍTULO V: PROPUESTA.**

### **5.1 APORTES CONCRETOS DEL ESTUDIO.**

Este Plan de negocios presenta aportes a la región donde se desarrolla y al sector empresarial, especialmente a la empresa CreSer como objeto de este estudio, debido a que se realiza un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra operando la empresa y se generan unas propuestas de cambio con el objetivo de mejorar los procesos y procedimientos que se ejecutan actualmente elevando su productividad, impacto y rentabilidad.

La propuesta principal de este trabajo consiste en plantear una manera diferente de organización con el objetivo de seguir ejecutando las buenas prácticas de la empresa y modificar aquellos aspectos en los cuales hay oportunidades de mejora, implementando ajustes progresivos en un periodo de tiempo de aproximadamente 3 años que permitan erradicar las malas prácticas, mejorar los procesos y optimizar los resultados obtenidos.

Para esto se cuenta con la ayuda y el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y sus recursos para invertirlos en el desarrollo de estos nuevos cambios.

Como resultado de este trabajo se espera crear un modelo de organización empresarial aplicable a empresas dedicadas a la asesoría y consultoría en psicología organizacional que lleven a cabo sus actividades en la zona occidental de un país como Colombia en donde el segmento de mercado es similar; además también se espera que con este modelo se puedan alcanzar mejores resultados que con el modelo que actualmente opera la empresa CreSer.

Como legado se quiere dejar el modelo empresarial de una empresa en asesoría y consultoría en psicología organizacional para que en unos próximos estudios e investigaciones se pueda expandir a otras áreas y poderlo aplicar a muchas más empresas con actividades diferentes.

## **5.2 MODELOS, TEORÍAS O PROPUESTAS ESPECÍFICAS.**

Todo este trabajo se realizó bajo la concepción que brinda la teoría general de administración plasmada por el señor Adalberto Chiavenato en su amplia bibliografía sobre temas de administración general y administración del recurso humano, que pretende establecer un modelo de organización empresarial buscando la forma trabajar orientados al logro con eficiencia y eficacia.

También se contó con la ayuda de la guía para la realización de un plan de negocios del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA donde se plantea cada uno de los puntos que se deben tener en cuenta a la hora de realizar un documento de este tipo, los aspectos importantes, las recomendaciones y sugerencias para elaborar un plan de negocios.

Además en este documento está contenido el conocimiento teórico y empírico de cada uno de los autores que aportaron para su creación, debido a que ambos cursaron la totalidad de asignaturas del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira entre los años 2011 y 2015.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **6.1 CONCLUSIONES.**

- Al realizar el estudio de mercados se determinó que el 92,5% de las empresas pertenecientes al Área Metropolitana Centro Occidente AMCO están dispuestas a contratar servicios de consultoría y asesoría en psicología organizacional con algún proveedor. Adicionalmente el 22,8% de las empresas encuestadas reconocen a CreSer como una opción para contratar dichos servicios. Lo anterior determina el potencial que tiene la empresa en el mercado.
- El plan operacional determinó que CreSer cuenta con la infraestructura adecuada y los colaboradores idóneos para prestar los servicios, además se estableció la cantidad necesaria de colaboradores que se requiere para el plan de expansión de la empresa que planearon los autores, mostrando el crecimiento de la misma.
- Al realizar el plan organizacional se estableció la estructura organizacional actual y la proyectada, cada una con sus costos administrativos, demostrando que CreSer puede expandirse de una manera organizada.
- La empresa CreSer es rentable y sostenible en el tiempo, debido a que su nivel de ventas, sus costos y gastos proyectados demostraron una TIR del 89%.
- CreSer impacta positivamente la región debido a que contribuye a la generación de empleo, es una bolsa de empleo, aporta al recaudo de los impuestos de IVA e ICA y es una empresa rentable aportando con el impuesto tributario para el Estado.

## **6.2 RECOMENDACIONES.**

Se recomienda realizar una investigación de mercados que amplíe el área de influencia de CreSer hacia la prestación de servicios en el centro, sur y occidente del país, con el fin de seguir expandiendo la empresa por Colombia, abarcando mercado potencial.

Se determinó una TIR y un VPN de la empresa CreSer de acuerdo a las ventas estimadas en los próximos 4 años, se propone que terminado este periodo se realice un estudio del flujo de caja histórico, los indicadores de liquidez, el endeudamiento, el apalancamiento, la rentabilidad, la calidad de las utilidades, el WACC, la EFAF y el EVA.

También se puede llevar a cabo una investigación para generar un nuevo servicio que CreSer pueda ofrecer a sus clientes; estudio en el cual se realicen estudios de mercados, financieros y de porcentaje de ingresos en los cuales se determine el aporte de este nuevo servicio a la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADAPTADO DE CORRAL, Pilar. Et al. Historia III. La construcción del mundo contemporáneo. Ed. Santillana. Medo, Uruguay. 1998. [en línea] <[http://www.uruguayeduca.edu.uy/UserFiles/P0001%5CFile%5CFicha\\_Lectura\\_surgimiento%20del%20capitalismo%20financiero.pdf](http://www.uruguayeduca.edu.uy/UserFiles/P0001%5CFile%5CFicha_Lectura_surgimiento%20del%20capitalismo%20financiero.pdf)>
- ANDRADE, Simón. Diccionario de Finanzas, Economía y Contabilidad. Editorial y Librería Lucero. Primera Edición. Lima. 1996.
- ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE RISARALDA. [En línea] <<http://www.observatoriodeldeporte.gov.co/docs/col/59/attach/Plan%20departamental%20de%20desarrollo%20para%20el%20periodo%202012-2015%20%22Risaralda%20unida,%20incluyente%20y%20con%20resultados..pdf>> [citado el 17 de febrero de 2014].
- ASAMBLEA DE RISARALDA. Diagnóstico del Departamento. Ministerio de Trabajo. 2014. [En línea] tomado de <http://www.asamblearisaralda.gov.co/sitio/images/stories/DIAGNOSTICO%20RISARALDA%202014/DIAGNOSTICO%20RISARALDA%202014%20-%20ANEXO.pdf>
- BOHORQUEZ, N. PINZON, S. Informe jóvenes investigadores e innovadores 2014. Pereira, 2014. 71 p. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Grupo en la Enseñanza de la Investigación de Operaciones.
- CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. Documento Tendencias de la Economía de Pereira de 2014. Pereira, Colombia. 2014.
- CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. [En línea] <<http://www.camarapereira.org.co/rutascompetitivas>> [citado el 17 de febrero de 2014].

- CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. [En línea] <[http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G329/62/paginas\\_de\\_aliados/](http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G329/62/paginas_de_aliados/)> [citado el 25 de enero de 2015].
- CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. [En línea] <[http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G336/1166/registro\\_publico\\_mercantil/](http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G336/1166/registro_publico_mercantil/)> [citado el 25 de enero de 2015].
- CEDEPA, L. La economía de Risaralda después del café: ¿Hacia dónde va? En: Reportes del Emisor: Investigación e Información Económica. No. 152. (Enero, 2012), 1 – 8 p. ISSN: 01240625.
- CENTRO DE ATENCIÓN EMPRESARIAL CAE. [En línea] <<http://www.camarapereira.org.co/es/dominios/ccp/upload/contents/files/REGISTROS/instructivosregistros/CIU%204%20AC.pdf>> [citado el 17 de enero de 2015].
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. Editorial Mc Graw Hill. México. 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración proceso administrativo. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia. 2001.
- COLOMBIA.COM. ¿Qué es el TLC? [en línea] <<http://www.colombia.com/actualidad/especiales/tlc-con-estados-unidos/que-es-el-tlc/>>.
- CORTE CONSTITUCIONAL. [En línea] <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=47213>> [citado el 18 de enero de 2015].
- DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE COLOMBIA. [En línea] <<http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/micrositiolVA.html>> [citado el 18 de enero de 2015]
- DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE COLOMBIA. [En línea]

- <[http://www.dian.gov.co/descargas/micrositio/iva/documentos/tabla\\_anual.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/micrositio/iva/documentos/tabla_anual.pdf)> [citado el 18 de enero de 2015]
- DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE COLOMBIA. [En línea] <[http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/preguntas\\_frecuentes\\_cree.html#a1](http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/preguntas_frecuentes_cree.html#a1)> [citado el 18 de enero de 2014]
  - DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE COLOMBIA. [En línea] <[http://www.dian.gov.co/descargas/Material\\_Informativo/serie\\_comun\\_simplificado.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/Material_Informativo/serie_comun_simplificado.pdf)> [citado el 18 de enero de 2015]
  - DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN [En línea] <<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>> [consultado el 16 de febrero de 2015].
  - Documento privado de la sociedad VELRIMA S.A.S.
  - ESTATUTO TRIBUTARIO DEL MUNICIPIO DE PEREIRA. [En línea] <<190.128.91.216:8282/portal/nuevoestatuto.pdf>> [citado el 20 de enero de 2015]
  - GONZÁLEZ, Francisco José. Creación de empresas Guía del emprendedor. Editorial Pirámide. Cuarta edición. España. 2012.
  - LOS AUTORES. Historia de las Ideas Políticas. Instituto de Derecho de la Academia de Ciencias de la U.R.S.S y de la Universidad del estado de Moscú. Editorial del Estado de Literatura Jurídica del Ministerio de Cultura de la U.R.S.S. Rusia.1954. [en línea] <<http://julianmontes.files.wordpress.com/2012/01/historia-general-de-las-ideas-polc3adticas.pdf>>
  - MARX, C. y ENGLÉS, F. Obras completas, ed. rusa, t. tv, pág. 14. [en línea] <<http://julianmontes.files.wordpress.com/2012/01/historia-general-de-las-ideas-polc3adticas.pdf>>

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA NACIÓN. Geografía Mundial Contemporánea. Primera edición. Argentina. 2007.
- MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Anexo 8, Qué es un plan de acción. <<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acción.pdf>>
- NOTICIERO JURÍDICO NORMATIVO. [En línea] <<http://www.notinet.com.co/indices/salario.htm>> [citado el 25 de enero de 2015].
- NOTICIERO JURÍDICO NORMATIVO. [En línea] <<http://www.notinet.com.co/indices/salario.htm>> [citado el 25 de enero de 2015].
- OCAMPO, José Antonio. Historia económica de Colombia. Editorial Bogotá: Siglo Veintiuno Editores de Colombia, Fedesarrollo. Colombia. 1987.
- ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y DESARROLLO REGIONAL. Área Metropolitana Centro Occidente [En línea] <<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/SeguimientoPolíticas/politicalIntegraciónRegional/Documentos/PA002-3HenryRinconAlzate.pdf>> [citado el 21 de febrero de 2015].
- PLAN DE NEGOCIOS DEL FONDO EMPRENDER SENA. [En línea] <[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fondoemprender.com%2Fbanco%2Fmedios%2Fdocumentos%2520office%2Fguia\\_plan\\_de\\_negocio.xls&ei=BO SzVJCvCMuYNtCbhJgL&usq=AFQjCNFsf58cnnQKRpq1NRdsEX7Oi1\\_3A&sig2=EZ\\_ffvnMPCDHZ9GmSMWhXw&bvm=bv.83339334,d.eXY](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fondoemprender.com%2Fbanco%2Fmedios%2Fdocumentos%2520office%2Fguia_plan_de_negocio.xls&ei=BO SzVJCvCMuYNtCbhJgL&usq=AFQjCNFsf58cnnQKRpq1NRdsEX7Oi1_3A&sig2=EZ_ffvnMPCDHZ9GmSMWhXw&bvm=bv.83339334,d.eXY)> [citado el 12 de enero de 2015].
- PORTAL NACIONAL DE CREACIÓN DE EMPRESAS. [En línea] <<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultasTipoEmpresa.aspx>> [citado el 17 de enero de 2015]



- RAMÍREZ, Armando. La globalización y el impacto en el mundo empresarial. En América Economía. Fecha de publicación 11 de agosto de 2012. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-globalizacion-y-el-impacto-en-el-mundo-empresarial>>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. [en línea] <[www.rae.es](http://www.rae.es)>
- RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO. Estudio de mercado laboral en Risaralda con énfasis en Café y Confecciones. Pereira, 2012. Ministerio de Trabajo.
- RED DE NODOS DE INNOVACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA. [En línea] <<http://www.reddenodos.com/index.php/nodos/nodo-de-innovacion-social>> [citado el 17 de febrero de 2015].
- RODRÍGUEZ, Armida. Plan de negocios como estrategia competitiva del campamento tomacoco. Universidad de las Américas de Puebla, México, 2005. [en línea] <[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/armida\\_r\\_a/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/armida_r_a/indice.html)>
- RODRÍGUEZ, Leonardo. Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa. Editorial South-Western Publishing CO. USA. 1980.
- RODENES, Manuel, MONCALEANO, Gloria, y MARTÍNEZ, Alberto. Importancia del outsourcing como apoyo de los servicios a la industria, impacto y factores críticos. Universidad Politécnica de Valencia. [en línea] <<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/374/65.pdf>>
- ROS, I (2004.b). [en línea] <<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/374/65.pdf>>
- SECRETARIA DEL SENADO. [En línea] <[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1429\\_2010.htm](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.htm)> [citado el 18 de enero de 2015].

- SENA, FONDO EMPRENDER. ¿Quiénes pueden ser beneficiarios del Fondo Emprender? [en línea] <<http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/b/beneficiarios/beneficiarios.ASP>>
- SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA), DINERO. Plan de Negocio, Paso 4, Ser empresario, para aprender a emprender [en línea] <<http://www.unab.edu.co/emprendimiento/dinero-sena/pasos/4-PlandeNegocio.pdf>>
- SOTELO, Ignacio. La tercera fase del capitalismo. En Periódico El País. Fecha de publicación 11 marzo 2014. [en línea] <[http://elpais.com/elpais/2014/02/21/opinion/1392988034\\_229568.html](http://elpais.com/elpais/2014/02/21/opinion/1392988034_229568.html)>
- PALLARES, Zolilo y ROMERO, Diego. Hacer empresa, un reto: cómo desarrollar empresas en Colombia. Ed. Fotomecánica Industrial Ltda. 1990. Pág. 19. [en línea] <<http://books.google.com.co/books?hl=es&id=nscbAAAAIAAJ&focus=searchwithinvolume&q=voluntad+propia>>
- TELEFONICA DE PEREIRA. Páginas amarillas y blancas comerciales Pereira-Dosquebradas Santa Rosa de Cabal-La Virginia- Cartago 2013-2014.
- UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA A DISTANCIA. Innovación y Creatividad Empresarial [en línea] <[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/356012/356012\\_EXE/innovacion%20y%20creatividad%20empresarial/qu\\_es\\_un\\_proyecto\\_empresarial.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/356012/356012_EXE/innovacion%20y%20creatividad%20empresarial/qu_es_un_proyecto_empresarial.html)>
- UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. Introducción a la Administración de Empresas. [en línea] <[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/contLinea/5\\_3\\_1\\_el\\_mercantilismo.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/contLinea/5_3_1_el_mercantilismo.html)>
- VEGA, José I. Los estudios de viabilidad para negocios. Centro de desarrollo económico del recinto universitario de Mayagüez. Puerto Rico. [en línea]

<[http://www.uprm.edu/cde/public\\_main/Informes\\_Articulos/articulos/Articulo Viabilidad.pdf](http://www.uprm.edu/cde/public_main/Informes_Articulos/articulos/Articulo Viabilidad.pdf)>