



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA
DEDICADA A GESTIONAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN
ORGANIZACIONES DE MEDIANO TAMAÑO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.**

BEATRIZ MUÑOZ GARZÓN

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2011



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA
DEDICADA A GESTIONAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN
ORGANIZACIONES DE MEDIANO TAMAÑO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.**

BEATRIZ MUÑOZ GARZÓN

Trabajo de Grado para optar por el título de administradora de empresas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2011

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1. ANTECEDENTES.....	9
1.1.1. Antecedentes a nivel mundial.....	9
1.1.2. Antecedentes a nivel nacional.....	10
Tabla No. 1: Evolución de la RSE en Colombia desde los Años 60 Hasta los Años 90.....	10
1.1.3. Antecedentes a nivel local.....	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
2. Justificación.....	15
3. Objetivos.....	16
3.1. Objetivo General:.....	16
3.2. Objetivos Específicos:.....	16
4. RESUMEN EJECUTIVO.....	17
4.1. Naturaleza del Proyecto:.....	17
4.2. Misión:.....	17
4.3. Visión:.....	17
4.4. Objetivos del plan:.....	18
4.5. Propuesta de Valor.....	18
4.6. Impacto:.....	18
5. PLAN DE MERCADEO:.....	19
5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:.....	19
5.1.1. Mercado Total.....	19
5.1.2. Segmentación del mercado potencial:.....	19
5.1.3. Seleccionar el mercado objetivo.....	19
5.1.4. Perfil del consumidor en el mercado objetivo.....	20
5.1.5. Tamaño de la muestra.....	20
5.1.6. Recolección de Información.....	20
5.1.7. Resultados** Ver encuesta, tabulación y gráficas en Anexo 3.....	21
5.1.8. Evolución del mercado objetivo.....	21
5.1.9. Innovación y Avances Tecnológicos.....	22
5.1.10. Competencia y Sustitutos.....	22
5.2. PLAN DE MERCADEO:.....	23
5.2.1. Estrategias para el precio.....	23
5.2.2. Estrategias para la plaza o distribución.....	23
5.2.3. Estrategias para la promoción.....	23
5.2.4. Estrategias para la comunicación.....	24
5.2.5. Estrategias del Producto.....	24
5.2.6. Estrategias de servicio.....	24
5.2.7. Políticas de Cartera.....	25
5.3. ESTRATEGIAS DEL MERCADO.....	25
5.3.1. Corporativa:.....	25
5.3.2. De negocios:.....	25
5.3.3. Funcional:.....	25
6. PLAN DE OPERACIÓN:.....	26
7. PLAN ORGANIZACIONAL:.....	28

8. PLAN FINANCIERO:.....	29
9. PLAN OPERATIVO:	30
10. RIESGOS.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32
ANEXOS	33
ANEXO 1: GLOSARIO.....	33
ANEXO 2: RESULTADOS ENCUESTA REALIZADA POR EL CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL.	35
ANEXO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	37
A. ENCUESTA.....	37
B. TABULACIÓN.....	39
C. GRÁFICAS.....	41
ANEXO 4: PLAN FINANCIERO	46
ANEXO 5: PRINCIPALES LINEAMIENTOS NORMA ISO 26.000.....	59
ANEXO 6: DOFA DE LA EMPRESA	65

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1: Sociedades constituidas según tamaño.....	12
Gráfico 2 : Empresas Registradas en Bogotá Según Tamaño y Activos	13
Gráfico 3: Presiones para el desarrollo de sistemas de gestión responsable.	14
Gráfico 4: Empresas en Bogotá por tamaños.....	19
Gráfico 5: Constituciones de empresas en Bogotá según tamaño, evolución.....	22
Gráfico 6: Fases del proceso de consultoría.....	26
Gráfico 7: Organigrama	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de la RSE en Colombia desde los Años 60 Hasta los Años 90	10
Tabla 2: Empresas Mercado Objetivo.....	20
Tabla 3: Plan Operativo CONRES	30
Tabla 4: Riesgos y planes de acción.....	31

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realiza con la finalidad de desarrollar un plan de negocios que sea la base para la creación de una empresa de consultoría dedicada a gestionar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en organizaciones de mediano tamaño de la ciudad de Bogotá D.C. Con el mismo se procura cumplir con los requisitos establecidos para obtener el título de Administradora de Empresas en la Pontificia Universidad Javeriana.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

El Concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) ha ido transformándose en el transcurso de las últimas décadas. Según los resultados de una encuesta realizada por The Economist Intelligence Unit en el 2008, el 40 % de los empresarios definen la Responsabilidad Social Empresarial como “tener en cuenta los intereses más amplios de la sociedad al momento de tomar decisiones de negocios”¹, esta visión contrasta con la que se tenía hace unas décadas de lo que significaba la RSE, en la que se pensaba que esta únicamente involucraba las acciones requeridas por la ley y ciertos comportamientos filantrópicos que no tenían profundas repercusiones a nivel social y, mucho menos estratégico.

Se ha hecho evidente una evolución en la forma de pensar y aplicar la RSE en el último siglo, evolución que se ha reflejado en la toma de decisiones dentro de las empresas y su grado de interacción con la comunidad y el gobierno, así como en la cantidad de documentos realizados frente al tema.

1.1.1. Antecedentes a nivel mundial.

A pesar de que la responsabilidad social no es un tema novedoso a nivel mundial, ha sido en los últimos años cuando ha ido adquiriendo una nueva dimensión, gracias al gran interés que ha despertado en las empresas, los gobiernos, las organizaciones internacionales y la comunidad. Dimensión que ya ha superado lo filantrópico y ha pasado a tener connotaciones más profundas.

Se han desarrollado actividades de responsabilidad social en Estados Unidos, así como en muchos países europeos desde finales del siglo XIX, sin embargo sólo en los últimos años han surgido directrices y pautas de actuación significativas por parte de organismos internacionales como Naciones Unidas y en particular de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que ha tenido un relevante papel en esta materia desde su fundación en 1914. Su declaración de principios fundamentales y derechos humanos es un punto básico de referencia.

Según el libro verde de la Comisión de las Comunidades Europeas con sede en Bruselas, para fomentar un marco en Europa sobre la responsabilidad social de las empresas, responsabilidad social es: “La integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”².

Según el Centro Mexicano para la filantropía “una empresa responsable es aquella que

¹ Javier Torres. “Convergencia y Gobernabilidad de la Responsabilidad Social.

² La responsabilidad social...un compromiso mundial. Resumen de la presentación en el seminario iberoamericano reciclaje: un compromiso de responsabilidad social. Perla Puterman S.

fundamenta su misión y compromiso social en políticas y programas que beneficien a su negocio e impactan positivamente a las comunidades en las que operan, más allá de sus obligaciones y expectativas de la comunidad”³.

1.1.2. Antecedentes a nivel nacional.

En un país como Colombia, el desarrollo social se ha visto estancado por diversos factores, como son: la violencia, la distribución inequitativa de los ingresos, el lento crecimiento económico, entre otros. Es por esto que las empresas se han convertido en un actor importante de cambios sociales.

Como lo señala James Austin, “Colombia atesora una larga historia en la contribución de la empresa para favorecer el bienestar social y ha demostrado una particular riqueza en este tipo de asociaciones. Desde hace décadas, las principales fundaciones del país han sido promovidas por empresas. Esas fundaciones, así como las asociaciones empresariales y las propias compañías, han sido los principales actores en la construcción de la infraestructura social del país... Una de las lecciones más importantes que podemos extraer de la experiencia colombiana es que el sector empresarial puede ejercer un papel muy dinámico como emprendedor social. Este hecho pone de manifiesto la capacidad que exhibe el sector empresarial para colaborar efectivamente con el Gobierno y con la sociedad civil”⁴.

Desde hace años, organizaciones como la Fundación Carvajal en Cali, la Fundación Corona o Compartir muestran una clara vinculación del sector privado con el desarrollo social de sus comunidades. También han surgido empresas como Indupalma y La Alquería que involucran en sus planes estratégicos la actividad social; y organizaciones que, como el Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá, han decidido participar de lleno en la administración pública⁵.

Tabla 1: Evolución de la RSE en Colombia desde los Años 60 Hasta los Años 90

Años 60:	Se crean las primeras fundaciones en el país. Primer espacio donde se debate el concepto de la RSE entre la academia y los empresarios. 1960: Codesarrollo, en Medellín 1962: Fundación Carvajal, en Cali 1963: Fundación Corona, en Medellín 1964: Fundación FES, en Cali Programa de Maestría en la Universidad del Valle con conferencistas de talla internacional como Peter Drucker
Años 70:	1977: Fabricato y Enka, dos empresas antioqueñas, toman la iniciativa de medir su gestión social a través del primer Balance Social. Incolda y FES patrocinan la realización del estudio “Hacia un nuevo compromiso del empresario en Colombia” donde se hizo evidente la necesidad de unificar criterio de clase dirigente sobre su papel en el desarrollo del país. 1979: Incolda dicta seminarios sobre el tema y realiza estudio sobre la función social del empresario.
Años 80:	1981: La ANDI elabora el primer modelo de Balance Social, basado en el modelo francés.

³ La responsabilidad social...un compromiso mundial. Resumen de la presentación en el seminario iberoamericano reciclaje: un compromiso de responsabilidad social. Perla Puterman S.

⁴ (James Austin. Revista de Empresa. Edición N° 11. Enero-Marzo 2005 p. 122)

⁵ Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial. Lo social es la estrategia)

	<p>Centro Colombiano de Relaciones Públicas (Cecorp) realiza congreso en Medellín donde se llama la atención sobre necesidad de Incorporar concepto de RSE en el proceso de toma de decisiones, alcanzar objetivos económicos en términos éticos y sociales, efectuar inversiones sociales y proceder por el interés público</p> <p>1986: Cámara Junior inicia programa de proclamación de la empresa con mejor proyección social</p>
Años 90:	<p>La Constitución de 1991 introduce principio de función social de la propiedad: Se garantiza a los individuos el derecho a propiedad privada. Resalta la importancia de que la propiedad privada esté al servicio de la sociedad.</p> <p>Evoluciona el concepto de RSE: La ANDI lo define así: “Es el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general”</p>

Fuente: V SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL. 2003

1.1.3. Antecedentes a nivel local.

En la ciudad de Bogotá hay un evidente progreso tanto en el desarrollo de conocimientos como en la aplicación de la RSE. Varios de los organismos, tanto gubernamentales como no gubernamentales han desarrollado programas para profundizar en el tema y poner la información al alcance de personas y empresas interesadas en aplicar modelos de RSE.

El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –**CCRE**–, es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, que desde 1.994, cuando nació por iniciativa y apoyo de la Fundación Social y de la Fundación Interamericana (IAF), viene trabajando en la investigación, desarrollo y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)⁶.

Por su parte, una institución de gran importancia en el desarrollo empresarial de la ciudad como lo es la Cámara de Comercio de Bogotá, ha puesto al alcance de los empresarios, nuevos y antiguos, información útil acerca de la importancia de este tema en el establecimiento y fortalecimiento de las empresas, como ejemplos de esto están el diplomado ofrecido en formación en consultoría en responsabilidad social empresarial y la cartilla que el programa Bogotá Emprende ha publicado para los nuevos emprendedores y los empresarios consolidados.

Según el informe de Coyuntura Económica del Departamento de Bogotá y Cundinamarca, el comportamiento de la actividad empresarial en la Región Bogotá – Cundinamarca ha sido positivo a pesar de la desaceleración económica del país. Para el primer semestre de 2008 en la Región Bogotá – Cundinamarca se crearon 9.853 nuevas sociedades, con \$1 billón 177 mil millones en activos; y se redujo en 179 el número de sociedades liquidadas: se liquidaron 1.657 sociedades con \$215 mil millones en activos.

⁶ www.ccre.org.co

Gráfico 1: Sociedades constituidas según tamaño.

**Bogotá - Cundinamarca. Constituciones, según tamaño de la empresa
2008 - 2009 (enero - diciembre)**

Empresa	Millones de pesos			
	2008		2009	
	No.	Capital	No.	Capital
Total	18.014	2.960.541	17.933	1.951.194
Grande	27	1.722.719	26	424.703
Mediana	65	134.795	91	219.940
Micro	17.291	775.042	17.174	905.707
Pequeña	631	327.984	642	400.843

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Cámara de Comercio de Girardot y Cámara de Comercio de Facatativá 2008 - 2009. Cálculos Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

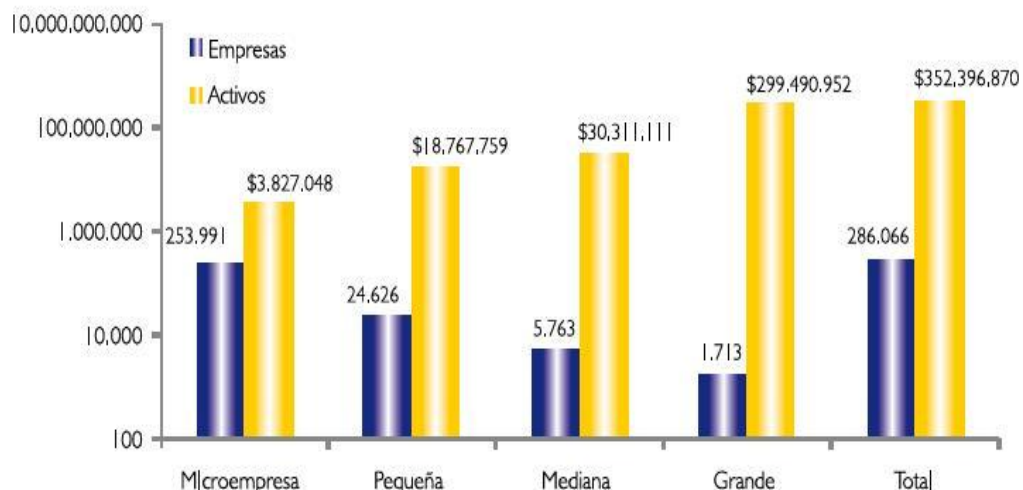
Fuente: DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional del Departamento de Bogotá y Cundinamarca. 2009. p. 32

Como resultado, la región Bogotá – Cundinamarca se consolidó como el principal centro empresarial del país y en la región más atractiva para localizar y desarrollar actividades productivas. Es el centro de servicios del país, cuenta con una importante actividad industrial y registra los niveles de inversión más altos a nivel nacional. Entre los factores atractivos de la región se destacan: un mercado con cerca de 10 millones de habitantes, y facilidades logísticas y de conectividad para las empresas que se localizan⁷. El dinamismo de la actividad empresarial en la región presenta a su vez una gran oportunidad ya que las nuevas empresas conforman un grupo de potenciales clientes para la organización.

⁷ DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Bogotá y Cundinamarca 2008 Primer semestre. P. 18

Gráfico 2 : Empresas Registradas en Bogotá Según Tamaño y Activos

Valor de los activos y número de empresas matriculadas y renovadas en la Región



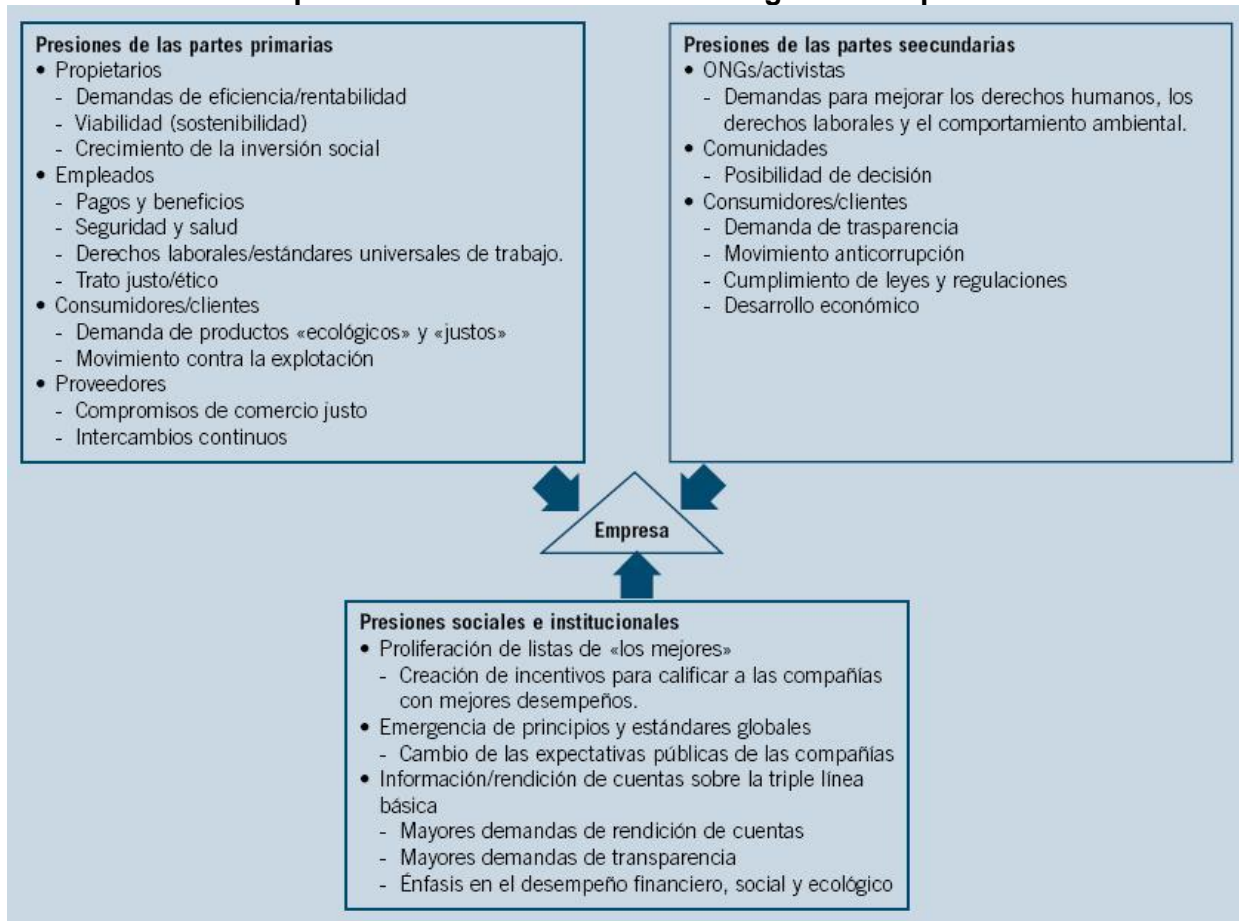
Fuente: Registro Mercantil (2008). Cámara de Comercio de Bogotá, Facatativá y Girardot.
Calculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día las empresas están sufriendo intensas presiones para reformar y mejorar sus prácticas e impactos sobre las partes interesadas y el medio ambiente para que, en suma, se manejen tanto en términos responsables como rentables.⁸ Debido a estas presiones y a la atención actual sobre la ética empresarial, muchas compañías están considerando que el ser responsables dentro de un marco de gestión responsable total se ha convertido en el nuevo imperativo empresarial.

⁸ Responsabilidad: el nuevo imperativo empresarial. Sandra Waddock, Charles Bodwel, Samuel Graves. P. 1

Gráfico 3: Presiones para el desarrollo de sistemas de gestión responsable.



Fuente. Responsabilidad: el nuevo imperativo empresarial. Sandra Waddock, Charles Bodwel, Samuel Graves. P. 3

A pesar de que la Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en un factor de diferenciación que puede dar a las empresas una ventaja competitiva para las compañías que buscan liderazgo, muchas de las organizaciones no tienen el conocimiento requerido para aplicar un buen programa de RSE.

Dado que la RSE constituye una <herramienta fundamental para el entorno de supervivencia que actualmente afrontan las compañías, y a las exigencias en responsabilidad social que actualmente exigen los mercados>⁹, el no tener un modelo adecuado de RSE se convierte en una falla que puede afectar el rendimiento de la empresa.

⁹ La responsabilidad social como factor fundamental para la rentabilidad empresarial. Andrés Osorio, Lina Serna. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. 2004

2. Justificación

Las organizaciones de hoy en día se han percatado de que la relación empresa-comunidad y empresa-medio ambiente es una relación retroactiva, en la que el bienestar de la empresa depende directamente del bienestar presente en su entorno. Así, cualquier esfuerzo realizado en pro del beneficio de los grupos de interés de la empresa y de la comunidad en general, se verá transformado en un beneficio económico, de relaciones y de imagen y reputación para la organización. “La trascendencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa para la realidad empresarial actual es patente en los últimos años. La iniciativa de llevar a cabo un comportamiento social y alcanzar el desarrollo sostenible ha sido seguida por numerosas empresas e instituciones, quienes se están preocupando de poner en marcha políticas tendentes a alcanzar un triple valor en las organizaciones: económico, social y medioambiental. Se demanda un compromiso voluntario por parte de las empresas hacia dentro y fuera de la organización. Por este motivo se produce una interacción que involucra a todos los grupos de interés, o stakeholders, con participación en los objetivos a alcanzar”¹⁰.

Gráfico 4: Comunicación Organizacional



Fuente: V simposio latinoamericano de comunicación organizacional. 2003

Por lo anterior descrito, es imperativo que las empresas que deseen ser competitivas y tener una ventaja competitiva sostenible enfoquen sus esfuerzos en la creación y aplicación de un fuerte programa de Responsabilidad Social para que, además de ser importantes actores de cambio social, sean capaces de aprovechar los beneficios que la gestión de la RSE trae para generar una ventaja competitiva sostenible en la organización que la haga altamente competitiva.

¹⁰ Dolores Gallardo Vázquez, Francisca Castilla Polo. Desarrollo sostenible y RSC (demandas sociales y recomendaciones políticas)

3. Objetivos

3.1. Objetivo General:

Realizar un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría dedicada a gestionar la Responsabilidad Social Empresarial en organizaciones medianas de la ciudad de Bogotá d.c.

3.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Definir la naturaleza del servicio a ofrecer.
- ✓ Desarrollar un plan de mercadeo donde se describa la investigación de mercados y sus resultados, las estrategias de mercado que se pretende aplicar y las ventas proyectadas.
- ✓ Desarrollar un plan de operación en el que se estipulen los aspectos relacionados a la prestación del servicio, los costos de operación y la infraestructura que la empresa manejará.
- ✓ Realizar un plan organizacional que establezca la estrategia de la organización, los costos administrativos de la misma, los aspectos legales que regirán el funcionamiento y la estructura organizacional.
- ✓ Desarrollar un plan financiero en el que se especifiquen los ingresos, egresos, el capital de trabajo, TIR, VPN, punto de equilibrio y el margen de utilidad y rendimientos que se pueden esperar de la empresa.
- ✓ Realizar un plan operativo que ilustre cómo se define el sistema negocios para la empresa, las actividades que manejará la empresa, sus funciones de negocios, los recursos que emplea y los costos administrativos.
- ✓ Establecer el impacto que la empresa tendrá en la región, el medio ambiente, la economía y la sociedad.

4. RESUMEN EJECUTIVO

4.1. Naturaleza del Proyecto:

Se propone la creación de la empresa Consultorio de Responsabilidad Social - CONRES S.A.S., una microempresa cuya actividad económica se enfocará en la comercialización de servicios, la planta física (oficina) se ubicará en el norte de la ciudad de Bogotá D.C. La empresa se encargará de brindar asesoramiento respecto a las prácticas y planes de Responsabilidad Social Empresarial que lleven o vayan a llevar a cabo los clientes. Se ofrecerán por tanto recomendaciones que ayuden al establecimiento y puesta en práctica de un modelo fuerte de RSE con el fin de ayudar a las empresas en el fortalecimiento de un aspecto del funcionamiento de las organizaciones que ha tomado fuerza de manera acelerada en los últimos años y que puede lograr una ventaja competitiva sostenible para las mismas. El asesoramiento ofrecido se realizará con base en la norma ISO 26.000 que fue publicada a finales del 2010.

El mercado al que se atenderá está conformado por las empresas medianas de la ciudad de Bogotá D.C. que tienen el interés y han realizado esfuerzos por desarrollar prácticas de RSE, el mercado objetivo potencial es de 2630 empresas, sin embargo por las limitaciones en cuanto a recurso humano y tamaño de la empresa, se atenderá en el primer año 26 empresas (el 1%), con una tasa de crecimiento en ventas proyectadas de aproximadamente 70%.

La empresa necesitará como inversión inicial un capital de \$30 millones, que provendrán el 50% de recursos propios y el otro 50% con apalancamiento por medio de un crédito de libre inversión a 5 años. El precio inicial del producto será de \$25.000.000, el servicio se cancelará en tres cuotas de 40%, 30% y 30% respectivamente.

Los costos fijos estimados para el primer año de funcionamiento son de \$210 millones aproximadamente, distribuidos de la siguiente manera: \$90 millones en Mano de Obra Directa, \$96 millones en gastos de producción (incluye el pago a los consultores por la prestación de servicios) y \$23 millones en gastos administrativos. Los ingresos esperados para el primer año provenientes de las 26 ventas son de \$650 millones. El punto de equilibrio para el primer año se encuentra en 21, el margen de utilidad bruta es de 39.2% y el margen de utilidad operacional de 7%, la tasa interna de retorno de la empresa es de 19.03% y el Valor Presente Neto de \$564 millones, se espera recuperar la inversión en 20 meses.

4.2. Misión:

Brindar a nuestros clientes asesoría en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial con valor agregado, que se sincronice con sus objetivos para lograr el beneficio, tanto de la organización como de sus grupos de interés.

4.3. Visión:

Ser en el 2015 la empresa líder en la ejecución de programas de asesoría en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, guiados por la norma ISO 26000 de RSE y por las últimas y más innovadoras propuestas en el área, caracterizados por ir más allá de lo que los clientes esperan, la seriedad, responsabilidad y compromiso para guiar a las empresas hacia el alcance de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo y así aportar al desarrollo económico y social en la ciudad de Bogotá y el país.

4.4. Objetivos del plan:

Establecer bases sólidas para CONRES, con el fin de empezar como una empresa fuerte y bien fundamentada, cuya puesta en marcha esté guiada por un documento completo y claro. De la misma manera, se pretende usar el documento como medio de presentación de la empresa a posibles inversionistas o socios. Por último nos ayuda a ver qué tan viable es financieramente y prever futuras necesidades o inconvenientes para así anticiparse a ellos y elaborar posibles planes de contingencia.

4.5. Propuesta de Valor

La principal propuesta de de valor para los clientes es la aplicación de la norma ISO 26,000 de Responsabilidad Social, publicada a finales de 2010. Se ofrece a los clientes un servicio de calidad, realizado a fuertes valores éticos donde se busque el beneficio de todas las Partes involucradas (las empresas clientes, el prestador del servicio y la comunidad). Se responde a una necesidad sentida en las organizaciones medianas en la ciudad de Bogotá, que necesita ser satisfecha de manera competente y responsable para que la compañía y todos sus grupos de interés se vean beneficiados y que los clientes puedan alcanzar una ventaja competitiva sostenible mediante la gestión de un fuerte programa de Responsabilidad Social Empresarial.

4.6. Impacto:

Dada la naturaleza de la empresa y del servicio que presta, se puede decir que una gran parte de su funcionamiento tiene como enfoque y objetivo alcanzar un impacto social importante en su entorno; el incentivar a las empresas a realizar actividades de responsabilidad social, ayudar al fortalecimiento de estas prácticas dentro de las empresas y hacer conscientes a las organizaciones de que el beneficio es tanto para las empresas como para la sociedad hará que el impacto sea aún más evidente ya que se enfocan los esfuerzos de las organizaciones hacia prácticas fuertes y bien establecidas de RSE e incentiva el compromiso de las organizaciones con la sociedad. Por otra parte, se espera que la asesoría que se ofrece a las empresas haga que estas alcancen una ventaja competitiva importante, impulse el desarrollo económico de la región y haga que las empresas tengan un desarrollo sostenible.

5. PLAN DE MERCADEO:

5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

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

5.1.1. Mercado Total

Como Mercado total para la organización se tomarán las empresas medianas de la ciudad de Bogotá D.C., en Bogotá se encuentran localizadas el 27% de las empresas de Colombia y junto con los municipios de Cundinamarca, la región concentra el 31% de las empresas del país. El número total de empresas registradas en la ciudad de Bogotá es 242.936¹¹, de estas aproximadamente el 2,15% son medianas (5,261), que constituyen el mercado objetivo de CONRES. Ver gráfico 1.

Gráfico 5: Empresas en Bogotá por tamaños



Empresas matriculadas y renovadas en los municipios de Cundinamarca, 2008.

Municipio	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total	%	Ranking
Bogotá D.C.	212.966	23.174	5.261	1.535	242.936	84,9%	1

Fuente: Observatorio de la región Bogotá Cundinamarca N°3 julio de 2009. Cámara de Comercio de Bogotá, Dirección de Estudios e Investigaciones

5.1.2. Segmentación del mercado potencial:

Para reconocer que la demanda del servicio se parte de definir el interés que las empresas tengan de realizar prácticas de RSE. Según la encuesta nacional de gobierno corporativo y RSE, realizada por el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial¹² (anexo), se puede deducir que en aproximadamente la mitad de las empresas existe la disposición y el interés de realizar dichas prácticas, pero que es muy pequeño el porcentaje de estas que las gestiona de la manera apropiada.

5.1.3. Seleccionar el mercado objetivo.

¹¹ Cámara de Comercio de Bogotá. Dirección de Estudios e Investigaciones. Observatorio de la región Bogotá Cundinamarca. 2009

¹² Superintendencia de Sociedades

El mercado objetivo en el que se enfoca CONRES es el de las empresas medianas de la ciudad de Bogotá D.C. que tienen el interés y han realizado esfuerzos por desarrollar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, enfocadas al beneficio, tanto de la empresa como el de sus grupos de interés.

Tabla 2: Empresas Mercado Objetivo

Total Empresas en Bogotá D.C.	Empresas Medianas en Bogotá D.C.	Empresas Interesadas en prácticas de RSE (50% aprox.)
242.936	5.261	2.630

Fuente: La Autora, según datos de la Superintendencia de Sociedades.

Dadas las limitaciones en cuanto al alcance que tiene la empresa por su tamaño y recursos humanos, se intentará atender al 1% de las anteriores empresas en el primer año, con un crecimiento esperado del 70% anual para los siguientes años, basados en el acelerado ritmo de creación de empresas en Bogotá.

5.1.4. Perfil del consumidor en el mercado objetivo

Los consumidores en el mercado objetivo seleccionado se caracterizan por ser empresas de mediano tamaño, es decir, que tengan entre 51 y 200 empleados y activos totales por valor entre 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C., Colombia. Las empresas clientes deben tener una afinidad hacia el desarrollo de prácticas en pro del beneficio, no únicamente de la empresa, sino también el de todos sus grupos de interés, entendiéndose que existe una relación recíproca entre ambas partes.

5.1.5. Tamaño de la muestra

Para determinar la muestra para la investigación de mercados se escogió el método no probabilístico de juicio ya que la información solicitada involucra conocimiento sobre las decisiones y planes de la alta gerencia o de las áreas especializadas en el tema de RSE de las empresas, por lo que se realizó la investigación con un grupo de expertos, personas de la gerencia de las empresas o muy cercanas a ella que aporten sus vastos conocimientos en el tema. Como es de suponer, y como fue explicado en el anteproyecto, la disponibilidad de estas personas es limitada, por lo que el grupo de encuestados no podía ser muy grande. Se escogió un grupo de 24 personas para realizar la encuesta.

5.1.6. Recolección de Información

Con el fin de recolectar la información necesaria se utilizaron fuentes primarias y secundarias útiles para realizar un diagnóstico de la situación actual y de la acogida que podría tener el servicio ofrecido en el mercado objetivo.

Las fuentes secundarias utilizadas fueron fuentes bibliográficas, informes sectoriales y censos realizados en la región, entre otras. Como método para realizar la recolección de la información desde una fuente primaria se utilizó la encuesta con el fin de recolectar información acerca del

interés que existe en las organizaciones de implementar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, las prácticas que consideran son más comunes y benéficas y la percepción que tienen sobre el servicio de consultoría en el área de la RSE.

Se preguntó a empleados cercanos a la gerencia y en casos a los gerentes de empresas medianas en la ciudad de Bogotá acerca de su punto de vista en cuanto a las empresas consultoras, la responsabilidad social empresarial, la necesidad de asesoramiento en sus empresas con respecto a este tema y la posibilidad de destinar parte de sus recursos a esto. A partir de los resultados obtenidos se identificaron necesidades y se escogieron las estrategias a aplicar.

5.1.7. Resultados Ver encuesta, tabulación y gráficas en Anexo 3.**

- De las empresas de la muestra, aproximadamente el 60 por ciento han realizado algún tipo de práctica de Responsabilidad Social Empresarial, de ese porcentaje, poco más de la mitad ha documentado y lleva soporte de las prácticas llevadas a cabo, en especial las que tienen que ver con el apoyo y la capacitación a sus empleados. Únicamente alrededor del 35 por ciento de las empresas que han realizado prácticas de RSE han hecho medición o evaluación de las mismas.
- Aproximadamente el 70 por ciento de las empresas encuestadas consideran que la RSE es importante para las organizaciones. El 20 por ciento la considera muy importante. Aproximadamente el 60 por ciento de las empresas han contratado algún servicio de consultoría, en especial en el tema de certificaciones de calidad.
- Más del 70 por ciento de las empresas encuestadas considerarían contratar un servicio de consultoría para el tema de Responsabilidad Social Empresarial, considerando como apropiado un precio en el rango entre 15 y 25 millones de pesos. Los servicios que esperarían recibir por el paquete son diagnóstico, capacitación de empleados, seminarios y conferencias, una propuesta final y, en algunos casos la aplicación de ese modelo. El seguimiento no es un servicio muy apetecido por las empresas encuestadas.

5.1.8. Evolución del mercado objetivo

Se espera que el mercado objetivo evolucione con una tendencia creciente, dependiendo básicamente de dos factores: en primer lugar, el aumento en incentivos y capacitaciones para la creación de empresas en la ciudad con programas como Bogotá Emprende, que se reflejan en el crecimiento del número de empresas creadas en Bogotá, en especial empresas PYMEs, como se demuestra en la tabla adjunta. Como segundo factor está el creciente interés de las empresas por llevar a cabo actividades de RSE bien estructuradas y de carácter más formal. (Ver gráfico 2)

Gráfico 6: Constituciones de empresas en Bogotá según tamaño, evolución.

**Bogotá - Cundinamarca. Constituciones, según tamaño de la empresa
2008 - 2009 (enero - diciembre)**

Empresa	2008		2009	
	No.	Capital	No.	Capital
Total	18.014	2.960.541	17.933	1.951.194
Grande	27	1.722.719	26	424.703
Mediana	65	134.795	91	219.940
Micro	17.291	775.042	17.174	905.707
Pequeña	631	327.984	642	400.843

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Cámara de Comercio de Girardot y Cámara de Comercio de Facatativá 2008 - 2009. Cálculos Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

5.1.9. Innovación y Avances Tecnológicos

La innovación de la empresa está basada en la adquisición de competencias y conocimientos que permitan a la organización prestar asesorías de calidad y que brinden grandes beneficios a sus clientes. El servicio en sí es el que posee un alto grado de innovación ya que las fallas en el conocimiento de las empresas con respecto a la RSE son evidentes y aún no existen compañías dedicadas a este tema. Por otra parte, y como característica diferenciadora de la compañía se encuentra la adaptación de los lineamientos de la nueva norma ISO 26,000 de RSE a las necesidades de los clientes, este constituye un factor de innovación importante ya que brinda una forma de estandarizar y medir la gestión de la RSE a las diferentes situaciones y necesidades de los clientes.

Los avances tecnológicos toman un papel secundario en el funcionamiento de la empresa dado que el principal recurso es el talento humano y las instalaciones e infraestructura no constituyen un factor principal para la organización. Los avances tecnológicos que serán de mayor importancia para la empresa serán las innovaciones en software que permitan presentar informes, realizar video o audio conferencias, realizar capacitaciones, entre otros servicios, de manera más rápida, accesible y reduciendo costes de desplazamiento de personal, entre otros.

5.1.10. Competencia y Sustitutos

Los posibles sustitutos de la empresa son las otras organizaciones o consultores individuales que presten asesoramiento en temas relacionados con la RSE como por ejemplo temas ambientales. Los principales competidores de CONRES S.A.S. son las empresas consultoras ya existentes, las de mayor trayectoria e importancia son el Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial (CCRE) y AxisRSE. Estas organizaciones se han concentrado en atender el mercado de las grandes empresas en el país, no han prestado gran atención en las empresas de mediano tamaño de la ciudad de Bogotá, por lo que dejan un nicho importante por atender, esto presenta una oportunidad grande para la empresa.

5.2. PLAN DE MERCADEO:

5.2.1. Estrategias para el precio

Se manejará la estrategia de posicionamiento. Se trata de encontrar un precio que sea cómodo para las organizaciones, para esto se analizaron los precios fijados por empresas consultoras que presten asesoría en temas de gestión empresarial y se establecieron precios similares que permitirán obtener los ingresos necesarios para el mantenimiento de la organización, según los costos, mientras esta se posiciona y adquiere fuerza en el mercado. Para el primer año de funcionamiento se estableció un precio de aproximadamente \$360,000 por hora de asesoría. Se trabajara con un paquete mínimo de 70 horas de asesoría por un valor de \$25'000,000.

5.2.2. Estrategias para la plaza o distribución

El mercado inicial de la empresa se encuentra en la ciudad de Bogotá D.C., en donde se localizan todas las oportunidades de fortalecimiento y éxito de la organización. Es primordial que la empresa cuente con una planta física que sea de fácil acceso para las empresas interesadas en recibir la asesoría y donde también se brinde un espacio adecuado para que los consultores realicen el análisis y los informes necesarios. Para esto, se ubicará la planta física en el norte de la ciudad.

Como estrategia inicial se utilizará la venta directa, sin la utilización de intermediarios, lo que traerá grandes beneficios para la administración de la empresa, por ejemplo, habrá un mayor control de los clientes de la empresa, del servicio que se está prestando y de obtener una mejor percepción del servicio por parte de los clientes, lo que puede dar a la empresa una característica diferenciadora. Como principal medio para establecer contacto con los clientes se usarán cartas dirigidas a la gerencia de las empresas medianas en las que se haga una presentación de la compañía, los consultores y los productos, así como la importancia y los beneficios que estos traerán a los clientes. También se intentará tener comunicación por teléfono o vía e-mail con el fin de cuadrar citas y aclarar inquietudes.

5.2.3. Estrategias para la promoción

El objetivo primordial de difundir y publicitar a la empresa y su servicio es el de crear conciencia en los clientes de la necesidad de gestionar un fuerte programa de RSE, es decir, hacer evidente la necesidad de los clientes para generar así un interés en el servicio ofrecido y en la empresa. Es necesario comunicar los beneficios que recibirán al adquirir el servicio y las características diferenciadoras que ofrece la empresa y que la hacen más apetecible que la competencia.

Para tener acceso a diferentes empresas y dar a conocer el servicio ofrecido y su importancia, son de gran ayuda las ferias empresariales y los puntos de encuentro de empresarios como las ferias organizadas por la Cámara de Comercio de Bogotá, o esta misma institución, que presta espacios dentro de su planta física para que diferentes tipos de empresas ofrezcan sus productos y servicios. Se aprovecharán dichos espacios para repartir información que haga más explícitos los beneficios que brindará el servicio a los clientes y las características que hacen a

la empresa deseable. De la misma manera se publicitará la empresa en revistas empresariales, en periódicos y en las páginas amarillas, que tienen una mayor posibilidad de llegar al personal de la alta gerencia de las organizaciones.

5.2.4. Estrategias para la comunicación

Como medio principal para la difusión del servicio se utilizarán folletos donde se expliquen la importancia de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, las generalidades de la gestión de la misma y los beneficios que esto puede traer a las empresas y a sus grupos de interés. De esta manera se generará una conciencia de una necesidad que empieza a generalizarse y, al mismo tiempo se creará un sentimiento de responsabilidad hacia la sociedad y el desarrollo social del país. La comunicación con los clientes se realizará por medio de la página web, en donde se dará a conocer el concepto del negocio y el servicio ofrecido por medio de un catálogo en el que se especifiquen las características del mismo.

5.2.5. Estrategias del Producto

Se ofrece la asesoría para la gestión de un modelo de RSE utilizando como referencia la norma ISO 26.000. Los clientes no podrán examinar plenamente el producto que tienen intención de comprar ni podrán compararlo con productos que se pueden obtener de otros consultores, por esto es muy importante que la presentación y oferta del producto sean lo suficientemente atractivos como para que los clientes decidan trabajar con la compañía.

La oferta del producto se hará como un paquete básico de 70 horas de trabajo con el cliente, incluyendo el diagnóstico, un seminario general para los empleados, la presentación de un informe preliminar y un informe final, la capacitación para la gerencia y sus más cercanos colaboradores y la entrega de un informe final.

5.2.6. Estrategias de servicio

Es primordial ofrecer adecuados beneficios, que sean fácilmente percibidos por los clientes. La principal característica es la calidad, la completa entrega y responsabilidad por parte de los consultores para garantizar que las recomendaciones hechas estén encaminadas a alcanzar el beneficio de la empresa y de sus grupos de interés. Se elaborará un catálogo en el que se explique los pasos que se llevarán a cabo durante el proceso de consultoría, el tiempo aproximado de la prestación del servicio, los consultores que se encontrarán a disposición de los clientes y las características y garantías para el servicio post-venta, para el que se utilizarán los siguientes mecanismos:

- Al presentarse alguna inquietud por parte del cliente, se prestará un asesoramiento inmediato a un precio significativamente reducido con el fin de incrementar la fidelidad de los clientes.
- Se expedirá un certificado en el que conste que la empresa cliente ha realizado el proceso de consultoría con la organización y respaldándola ante cualquier tipo de agente regulador y ante sus propios clientes.

5.2.7. Políticas de Cartera

Como políticas para el pago del servicio tendremos una cuota inicial del 40% del valor establecido, con dos pagos posteriores, cada uno por el 30%, al finalizar cada etapa de la prestación del servicio. A saber: 40% como cuota inicial, el 30% después de la presentación del informe preliminar y 30% como pago final después de la terminación (informe final y establecimiento de plan de seguimiento en caso de ser necesario).

5.3. ESTRATEGIAS DEL MERCADO

5.3.1. Corporativa:

Satisfacer las necesidades de las empresas medianas de la ciudad de Bogotá que tengan interés en aplicar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial completo y bien estructurado y necesiten de asesoría externa para hacerlo.

5.3.2. De negocios:

Dar una asesoría completa y de calidad a los clientes, que los ayude a adquirir una ventaja competitiva por medio de la aplicación de un buen modelo de Responsabilidad Social Empresarial que no conlleve una inversión excesiva.

5.3.3. Funcional:

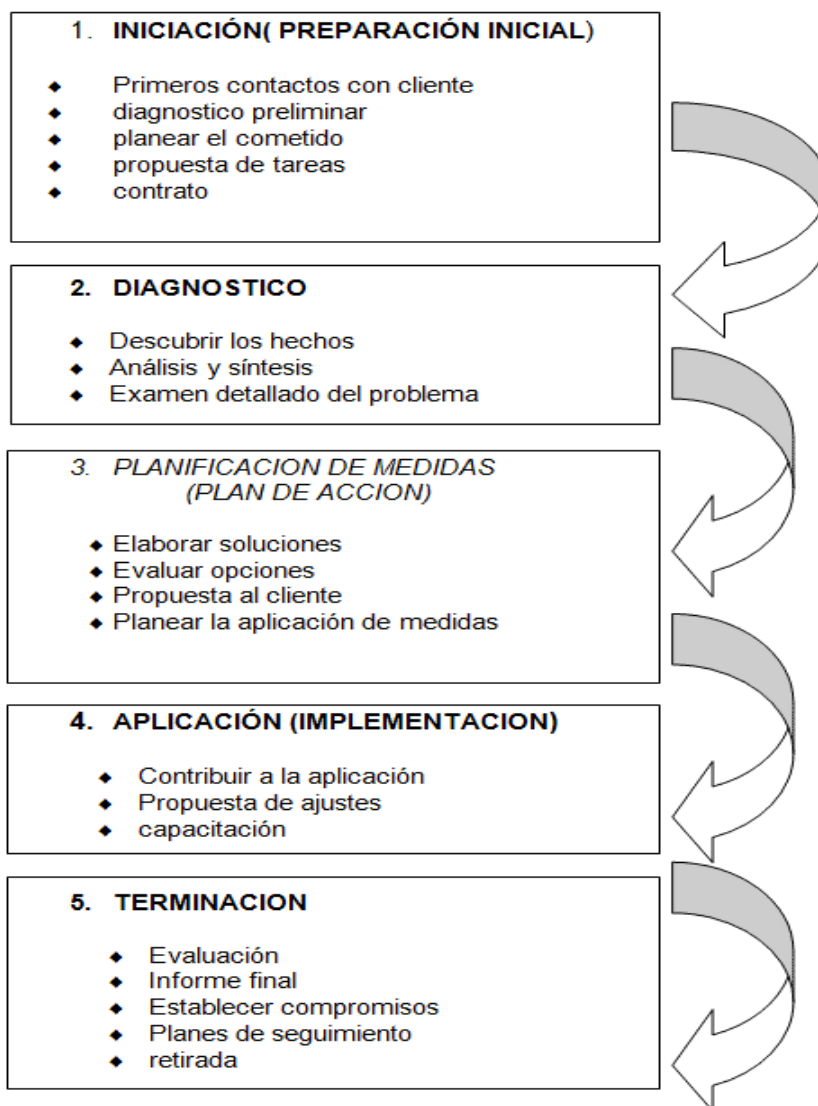
Manejar los recursos eficaz y eficientemente, prestando especial atención al recurso humano que es la base de la prestación del servicio, de manera proactiva e integral.

6. PLAN DE OPERACIÓN:

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

Gráfico 7: Fases del proceso de consultoría

FASES DEL PROCESO DE CONSULTORIA



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

INICIACIÓN: El primer contacto con el cliente se realizará a través del asistente, quien estará a cargo de la atención al público en la planta física de la empresa. Se realizará una reunión con el cliente potencial, donde se expliquen las características principales del producto ofrecido y se fijará el procedimiento a seguir.

DIAGNÓSTICO: Incluye la reunión y el análisis de información sobre las actividades, el rendimiento y las perspectivas del cliente. Incluye asimismo conversaciones con determinados

directores y otros empleados esenciales y, en algunos casos, también con personas ajenas a la organización cliente. “Es esencial adoptar una visión dinámica y global de la organización, su medio ambiente, recursos, metas, actividades y logros”¹³. Deben tenerse en cuenta ciertos puntos de referencia que le permitan orientarse en una evaluación preliminar rápida de los aspectos positivos, deficiencias, perspectivas de desarrollo y mejoras deseables¹⁴.

PLANIFICACIÓN DE MEDIDAS: De acuerdo con el diagnóstico realizado previamente se definirán las medidas y sugerencias a presentar. De cada cliente y de sus necesidades depende la profundidad de los cambios propuestos, así como el asesoramiento para la aplicación de los mismos. Se hace la presentación de un informe preliminar para exponer las sugerencias hechas al cliente.

APLICACIÓN (IMPLEMENTACIÓN): En esta fase se realiza la capacitación de las personas más involucradas en el tema del manejo de las prácticas de RSE en la empresa, a saber: la gerencia y personas cercanas a la misma que puedan posteriormente difundir los conocimientos al respecto y aplicar las propuestas realizadas por el consultor.

TERMINACIÓN: Se ha señalado muchas veces que el producto o los productos de los servicios profesionales son intangibles. “En la consultoría, el producto es el consejo dado al cliente o, si se incluye la aplicación, desde la perspectiva del cliente se puede decir que el producto final es el cambio que se ha producido realmente y las mejoras que se han logrado en la organización cliente gracias a la intervención del consultor. Ese producto es difícil de definir, medir y evaluar”¹⁵. Por lo anterior, la terminación de la prestación de servicios estará definida con la entrega de un informe tras realizar la evaluación pertinente y que lleve a establecer compromisos por parte del cliente para el mejoramiento de sus procesos de RSE y de un certificado que muestre que el cliente recibió la asesoría de CONRES.

¹³ Milan Kubr. La consultoría de empresas. Guía para la profesión

¹⁴ Milan Kubr. La consultoría de empresas. Guía para la profesión. P. 168

¹⁵ Ídem. P. 547 - 548

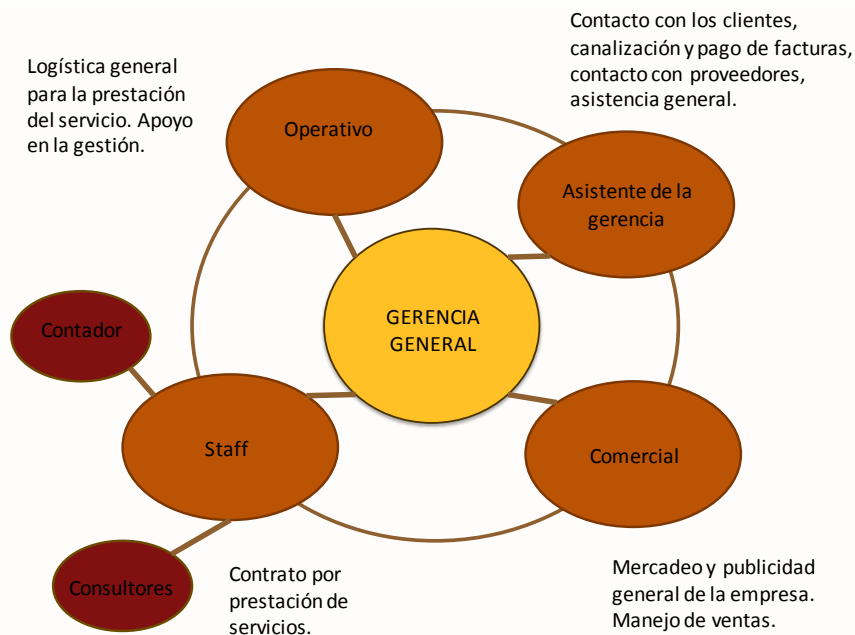
7. PLAN ORGANIZACIONAL:

Para una empresa de consultoría, el talento humano es el recurso más importante. CONRES contará con un equipo de tres consultores para su primer año, equipo de se ampliará dependiendo de la demanda que haya del servicio en los siguientes años. Estos consultores no harán parte de los empleados de planta de la empresa, sino que trabajarán con un contrato por prestación de servicios. También se contratará los servicios de un contador.

Como apoyo se contará con un asistente que se encargue de atender a clientes potenciales, organizar citas y los horarios de la prestación de servicios, preparación del material y la logística para el contacto con los clientes, los seminarios y las capacitaciones. La gerencia que estará a cargo de la dueña y una persona encargada del área comercial. Las tres personas harán parte del personal de planta de la organización.

Se manejará un organigrama circular que ayude al empoderamiento de todas las personas involucradas con la organización, cree un sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa e incentive a las personas a trabajar en pro de los objetivos de la misma.

Gráfico 8: Organigrama



Fuente: Construcción propia

8. PLAN FINANCIERO:

La empresa necesitará como inversión inicial un capital de \$30 millones, que provendrán el 50% de recursos propios y el otro 50% con apalancamiento por medio de un crédito de libre inversión a 5 años, con cuotas fijas y una tasa de aproximadamente 1.53% mensual vencida. La inversión inicial se hará básicamente en equipos (computadores e impresora) y muebles y enseres (teléfonos, escritorio y software) por un valor total de \$6.7 millones. No habrá inversión en terreno, edificios ni en adecuaciones o preoperativos.

El precio inicial del producto será de \$25.000.000, precio que variará dependiendo de la inflación vigente, se tomó como referencia la inflación del 2011 del 4%. El servicio se cancelará en tres cuotas como fue descrito en las políticas de cartera.

Las ventas proyectadas para el primer año son de 26 unidades, aproximadamente 650 millones de pesos. Para los años siguientes se toma una tasa de crecimiento de las ventas de aproximadamente 70%, basado en la tasa de creación de empresas en la ciudad de Bogotá en los últimos años.¹⁶ Se espera para el quinto año de funcionamiento atender a aproximadamente 230 empresas en el año, lo que traería ingresos de \$6.750 millones.

Los costos fijos estimados para el primer año de funcionamiento son de \$210 millones aproximadamente, distribuidos de la siguiente manera: \$90 millones en Mano de Obra Directa, \$96 millones en gastos de producción (incluye el pago a los consultores por la prestación de servicios) y \$23 millones en gastos administrativos.





















El punto de equilibrio para el primer año se encuentra en 21 unidades (ventas en pesos de aproximadamente \$530 millones, la diferencia entre el punto de equilibrio y las proyecciones es de 5 unidades (aproximadamente \$116 millones). El margen de utilidad bruta para el primer año es de 39.2% y el margen de utilidad operacional de 7%.

La tasa interna de retorno de la empresa es de 19.03% y el Valor Presente Neto de \$564 millones, la liquidez de la empresa para el primer año se calcula en \$60 millones, la inversión se recuperará en aproximadamente 20 meses, la razón corriente para el primer año es de 7.53, el EBITDA de \$46 millones y el flujo de caja descontado de aproximadamente \$30 millones.

¹⁶ Cálculos propios basados en información publicada por la Cámara de Comercio de Bogotá y el DANE.

9. PLAN OPERATIVO:

Tabla 3: Plan Operativo CONRES

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
Preliminar 	Estrategia corporativa, definición de objetivos, misión, visión de la empresa, conformación del equipo de trabajo.	Gerencia
Publicidad y Mercadeo 	Llevar a cabo las actividades necesarias para publicitar la empresa y darle a conocer a los clientes potenciales el servicio que se presta, creación de la página Web, anuncios en revistas empresariales, entre otros. Cabe resaltar que esta gestión será realizada permanentemente durante la existencia de la organización.	Asistente comercial
Solicitud del servicio 	El cliente, por medio de la página de internet, por teléfono o de manera presencial manifiesta su interés de recibir el servicio prestado por la organización.	Asistente de la gerencia
Asignación del cliente al asesor  	Se evaluarán las características del cliente y de los consultores disponibles para prestar el servicio y se asignará el que más se acople a las necesidades de ambos.	Gerencia y asistente
Confirmación del servicio:  	Se contacta al cliente para confirmarle las condiciones en las que se prestará el servicio, quién los asesorará, el número de horas que trabajaremos en la asesoría, entre otras, el cliente puede aceptar o declinar el servicio.	Asistente de la gerencia
Acordar condiciones con el asesor:	Se realizará la primera reunión del asesor con el cliente, donde se acordará el momento y lugar para la prestación del servicio.	Consultor, gerencia
Diagnóstico de la empresa cliente: 	El consultor realiza tras la primera reunión con el cliente y recolección de la información relacionada un primer diagnóstico de las necesidades específicas del cliente en el área de Responsabilidad Social Empresarial.	Consultor
Pago inicial del servicio 	De acuerdo a las políticas de cartera de la empresa, el cliente deberá realizar la cancelación del 40% del costo total del servicio para continuar con la asesoría.	Gerencia
Preparación seminario general:  	Se coordinará y preparará la logística para el primer seminario dirigido a los empleados de la empresa, incluye el alquiler de la locación, refrigerios, memorias y presentaciones que se necesiten.	Asistente Operativo
Seminario General: 	Se realizará una capacitación general a los empleados en cuanto al tema de qué es la Responsabilidad Social Empresarial y la importancia de intensificar la práctica de actividades enfocadas en la misma dentro de la empresa. Se llevará a cabo en una sala de conferencias para aproximadamente 25 personas.	Asistente Operativo, Consultor.
Planificación de medidas: 	Una vez se hayan reconocido las necesidades del cliente, se procede a planificar las medidas concretas que pueden llevarse a cabo para mejorar los puntos débiles en el área o para crear procesos nuevos que permitan a la empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible.	Consultor
Informe preliminar 	Se hace la presentación de un informe preliminar en el que se expongan las principales sugerencias hechas por el asesor de acuerdo a lo observado en la empresa con la que se está trabajando.	Consultor
Segundo Pago 	Se hará el pago del 30% del servicio una vez se haya entregado el informe preliminar al cliente.	Gerencia
Aplicación: 	Incluye la capacitación de las personas más influyentes dentro de la empresa en el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, en especial a la alta gerencia y sus principales colaboradores para garantizar que las sugerencias realizadas puedan ser aplicadas sin problemas.	Consultor, Asistente Operativo.
Terminación: 	Entrega del informe final y estrategias para un posible seguimiento.	Consultor
Certificado:  	Se hace la entrega de un certificado que demuestre que el cliente recibió la asesoría de la empresa, incluye memorias y certificado.	Asistente Operativo, Asistente Comercial.
Pago final: 	En este punto se realizará el pago final del servicio, se cancelará el 30% restante del total del servicio.	Gerencia

Fuente: Construcción propia.

10. RIESGOS

Como todo proyecto nuevo e innovador, hay una serie de riesgos que deben ser previstos con el fin de que en caso de presentarse, no tengan un impacto considerable en el funcionamiento de la empresa. Algunos de los riesgos que identificamos son:

Tabla 4 Riesgos y planes de acción.

RIESGO	PLAN DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Falta de interés por parte del mercado potencial. 	Intensificar actividades de mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> Entrada de nuevos competidores o que las empresas con productos similares decidan atacar a nuestro mercado. 	Intensificación de la ventaja competitiva de la empresa por medio de hacer conocer el producto como el de mejor calidad y servicio. Dar beneficios adicionales a los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> No poder satisfacer la demanda por falta de recurso humano, lo que comprometería la prestación de un servicio de calidad. 	Programación de cursos o seminarios unificados que nos permitan atender a más de una empresa a la vez, especialmente en los seminarios generales brindados a los empleados. Reclutar y capacitar futuros consultores que sirvan de apoyo en estos casos

Fuente: Construcción propia.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Ole Andreas Engen, Aslaug Mikkelsen, Kjell Gronhaug, (2010) "Critical incidents and social construction of corporate social responsibility", Social Responsibility Journal, Vol. 6 Iss: 3, pp.345 – 361
- ✓ Milan Kubr. La consultoría de empresas. Guía para la profesión. Oficina Internacional del trabajo. Ginebra.
- ✓ Hubert Bermont. Cómo ser un consultor de éxito en su propia especialidad. 1994
- ✓ Cámara de Comercio de Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá y su proyecto empresarial. 2008
- ✓ Camilo Montes Pineda, Juan Bautista Franco Clavijo. "Sena emprendedor". Revista Javeriana Vol. 144, no. 743 (abr. 2008), p.p. 70-75
- ✓ Hubert Bermont. Cómo ser un consultor de éxito: en su propia especialidad. Ediciones – Granica S.A. 2001
- ✓ Responsabilidad: el nuevo imperativo empresarial. Sandra Waddock, Charles Bodwel, Samuel Graves.
- ✓ The Delta Project. Arnold Hax, Dean Wilde II. Macmillan
- ✓ Administración. Scherrhorn. Cap 8: Planeación estratégica y desarrollo del espíritu emprendedor. (NIVELES DE ESTRATEGIA)
- ✓ El Modelo Delta. Juan Pablo Armas M.
- ✓ http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546
- ✓ Enrique Bigné Alcañiz, Alejandro Alvarado Herrera, Rafael Currás Pérez, José Javier Rivera Alcami, (2010) "Latest evolution of academic research in corporate social responsibility: an empirical analysis", Social Responsibility Journal, Vol. 6 Iss: 3, pp.332 – 344
- ✓ Dolores Gallardo Vázquez, Francisca Castilla Polo. Desarrollo sostenible y RSC (demandas sociales y recomendaciones políticas)
- ✓ Manuel Reyno Momberg: Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva KUBR, Milan, La consultoría de empresas guía para la profesión. Editorial limusa, Baldera Mexic. 2008 Universidad Técnica Federico Santamaría
- ✓ Sandra Waddock, Charles Bodwel, Samuel Graves. Responsabilidad; el nuevo imperativo empresarial. Revista de Empresa. 2003
- ✓ Sandra Waddock, Charles Bodwel. From TQM to TRM: The emerging evolution of total responsibility management approaches. Journal of Corporate Citizens. 2001.

ANEXOS

ANEXO 1: GLOSARIO

CONSULTORÍA¹⁷:

“La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección”.

La comercialización de los servicios de consultoría abarca las dos dimensiones del enfoque de consultoría: la dimensión técnica (los conocimientos técnicos necesarios para resolver los problemas gerenciales o empresariales concretos del cliente) y la dimensión humana (la relación entre el consultor y el cliente, y la capacidad del consultor para afrontar problemas humanos). En consecuencia, el consultor debe convencer al cliente de que, desde un punto de vista estrictamente técnico, posee todos los conocimientos teóricos y prácticos, acceso a la información, etc., necesarios para tratar de los problemas del cliente y elaborar una solución cuya cualidad técnica sea indiscutible. No obstante, esto no basta. La consultoría es una relación humana por encima de todo y el consultor y el cliente tienen que pasar por muchas horas trabajando juntos. Por ese motivo, el cliente debe estar convencido de que adquiere los servicios de alguien con quien está dispuesto a trabajar o con quien le complacerá trabajar.

“Una empresa de consultoría emplea una gran cantidad de trabajo y requiere relativamente poco capital. El personal profesional constituye la principal partida del activo, El coste de personal puede ser elevado en cifras absolutas y puede exceder el 60-65 por ciento del coste total de los servicios. La productividad del personal, su motivación y las inversiones de su perfeccionamiento son cuestiones fundamentales de la economía de la empresa”.

En el cálculo de los costos y precios de los servicios de consultoría es esencial partir de una definición exacta de los servicios por los que se puede cobrar al cliente. Si sólo generan ingresos los servicios por los que se puede cobrar un precio, cualquier otro servicio y actividad de la organización consultiva tendrá que financiarse con cargo a esos ingresos. En general un servicio se puede cobrar si se presta directamente a un cliente particular a petición suya. Sin embargo, debe haber quedado claramente establecido que todas las actividades forman parte de un cometido dado y que sus resultados sólo se pondrán a disposición del cliente que las haya encargado y a quien se cobrará por ellas. La práctica imperante consiste en cobrar a los clientes por todos los servicios proporcionados con arreglo a un contrato específico, con excepción de los servicios que resulta imposible o poco práctico cobrar de forma directa.

La dirección y administración generales de una empresa consultiva y las actividades de comercialización y promoción, así como las investigaciones, el desarrollo de productos y la

¹⁷

Milan Kubr. La consultoría de empresas. Guía para la profesión. P. 9

capacitación de personal son actividades sin relación directa con un cometido realizado para un cliente particular. El costo del tiempo dedicado a actividades que no se pueden cobrar directamente se distribuirá entre todos los clientes por medio de los gastos generales. El costo del tiempo perdido se distribuirá asimismo entre todos los clientes, o quizás sea necesario considerarlo como una pérdida que reducirá los ingresos del consultor.

“La gestión de la consultoría es una actividad empresarial que tiene que organizarse como tal, en todos los casos en que se presta un servicio independiente a los clientes a cambio de honorarios, y donde la empresa de consultoría tiene que vender sus servicios y financiar su existencia y crecimiento con sus ganancias.

“Una empresa de consultoría sólo puede existir y prosperar si obtiene clientes y los mantiene. De esto trata la comercialización: delimitar su mercado, hallar clientes, determinar sus necesidades, venderles los servicios de consultoría, prestar el servicio a plena satisfacción de los clientes y asegurarse de que una vez que se hayan conseguido buenos clientes no se pierdan”.

La comercialización de los servicios de consultoría está muy influida por la intangibilidad de esos servicios. Los clientes no podrán examinar plenamente el producto que tienen intención de comprar ni podrán compararlo con productos que se pueden obtener de otros consultores.

En la comercialización de los servicios de consultoría no se debe ignorar la sutil distinción entre una empresa de consultoría y un profesional individual empleado por esa empresa. La empresa consultiva tendrá que comercializarse y comercializar también a sus miembros y equipos individuales.

RSE¹⁸:

“La RSE es una estrategia integral que adoptan las empresas en coordinación con sus grupos de interés asumiendo su responsabilidad por el impacto de sus acciones en distintos ámbitos y reconociendo que una buena relación con sus involucrados y a quienes afecta no solo contribuye al bienestar social sino que redundará positivamente en su desarrollo económico y posicionamiento en el mercado... La empresa que adopta prácticas de RSE contribuye directa e indirectamente al desarrollo económico social y ambiental de los países”.

¹⁸ Rodrigo Parot. Representante del Banco Interamericano de Desarrollo en Colombia. Tercer encuentro internacional de RSE. ComprometeRSE. Julio 29 de 2010

ANEXO 2: RESULTADOS ENCUESTA REALIZADA POR EL CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL.

4. PERCEPCIÓN DE LA RSE EN COLOMBIA

ENCUESTA DEL CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL - CCRE

El total de la muestra: 737 empresas. 790 ciudadanos.

Resultados:

- Conocimiento sobre la materia es bajo en un 56% (empleados principalmente).
- No hay un consenso en una definición conceptual. Se distinguen los elementos que componen la RSE: la responsabilidad con empleados (61%), con la sociedad y comunidad (41%) y en segundo plano el compromiso con los clientes, el medio ambiente, la sostenibilidad de la empresa, las políticas de gobierno y la ética.
- Ciudadanos: Respeto de los derechos humanos y de los trabajadores (73%) y la generación de empleo (72%). Otras como productos y servicios de buena calidad y precio justo (55%), cumplimiento de las leyes (41%), preservación y cuidado del medio ambiente (31%) y práctica de valores y principios éticos (28%).
- Las instituciones en las que se demuestra mayor confianza son: las escuelas (48%) y la iglesia (45%); Los medios de comunicación (38%), las empresas nacionales (34%), las empresas extranjeras (28%) y las organizaciones de trabajadores (24%) obtuvieron un menor porcentaje.



Libertad y Orden
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia



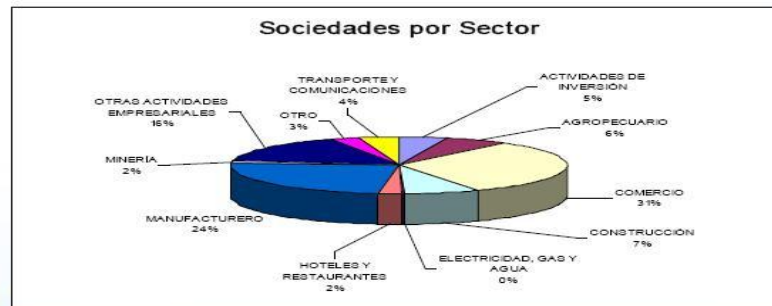
Superintendencia
de Sociedades



4. PERCEPCIÓN DE LA RSE EN COLOMBIA

ENCUESTA NACIONAL DE GOBIERNO CORPORATIVO Y RSE

- Fue diligenciada por 7414 sociedades.
- El 80% de las sociedades que dieron respuesta son Pyme, el 20% restante correspondieron a grandes empresas.
- El 31% de las sociedades pertenecen al sector comercio, el 24% al sector manufacturero y el 16% a otras actividades empresariales.



4. PERCEPCIÓN DE LA RSE EN COLOMBIA

ENCUESTA NACIONAL DE GOBIERNO CORPORATIVO Y RSE

- Con respecto a la minimización del impacto en la comunidad, el 38.25% de las sociedades realiza acciones, de las cuales tan solo el 2.48% están documentadas y sólo el 8.07% las evalúa y mide.
- En su relación con la comunidad el 43.09% de las compañías realiza acciones, pero sólo el 2.98 % las documenta y el 8.21% las evalúa y mide.
- Entre el 50 % y el 60% de las sociedades presta atención a reducir cualquier tipo de contaminación producida por su actividad, a la racionalización del consumo de agua y energía así como a realizar acciones para la prevención y mitigación de riesgos profesionales, el desarrollo profesional de todos los empleados y a diseñar estrategias para la atención oportuna de las inquietudes de los clientes y consumidores.
- De igual manera, a estas empresas les interesa las gestiones enfocadas a las prácticas de antisoborno y anticorrupción y la prevención de prácticas restrictivas de la competencia.
- Sin embargo el común denominador es la falta de documentación de estas acciones y la poca evaluación y medición de las actividades.



ANEXO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

A. ENCUESTA

La siguiente encuesta se realiza con el objetivo de conocer los gustos e inclinaciones acerca de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y la posibilidad de adquirir un servicio de consultoría en el tema.

1. ¿Su empresa realiza prácticas de Responsabilidad Social Empresarial?

- a. SI
- b. NO

Si la respuesta es SI, continúe con el punto 2, de lo contrario, pase a la pregunta 5.

2. ¿Qué enfoque tienen las prácticas RSE que se aplican en su empresa?

- a. Ambiental.
- b. Donaciones a Fundaciones.
- c. Apoyo y capacitación de empleados.
- d. Minimización de impacto negativo de la empresa.
- e. Otro. ¿Cuál? _____

3. ¿Existe algún tipo de documentación sobre las acciones de RSE tomadas?

- a. SI. ¿Cuál? _____
- b. NO

4. ¿Se realiza algún tipo de medición y evaluación de las prácticas de RSE tomadas?

- a. SI. ¿Cuál? _____
- b. NO

5. ¿Qué tan importante le parece realizar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial para las empresas?

- a. Nada importante
- b. Poco importante
- c. Importante
- d. Muy importante.

6. ¿Ha adquirido alguna vez un servicio de consultoría?

- a. SI
- b. NO

Si la respuesta es "si" continúe con la pregunta 7, de lo contrario pase a responder la 8.

7. En qué tema ha recibido asesoría por parte de una empresa consultora.
(marque una o varias opciones)

- Capacitación Empresarial
- Gestión Comercial
- Certificaciones en calidad.
- Gestión Humana
- Gestión Ambiental
- Responsabilidad Social Empresarial

8. ¿Consideraría contratar un servicio de consultoría para la gestión de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial?

- a. SI
- b. NO

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta, de lo contrario la encuesta ha terminado.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría para la gestión de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial?

- a. Menos de \$15'000.000
- b. Entre \$15'000.000 y \$25'000.000
- c. Más de \$25'000.000

10. ¿Qué servicios le gustaría recibir en el tema?

- a. Diagnóstico general.
- b. Capacitación a empleados.
- c. Seminarios y conferencias.
- d. Propuesta de modelo nuevo de RSE.
- e. Aplicación del modelo en la empresa.
- f. Seguimiento.

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

B. TABULACIÓN

N° Encuesta	1	2					3	4	5			
	Realiza prácticas de RSE	Enfoque					Existe Documentación	Se hace Medición o Evaluación	Importancia RSE			
		Ambiental	Donaciones	Apoyo y Capacitación a Empleados	Minimización Impacto	Otro			Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0
2	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
5	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0
6	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
8	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
9	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
10	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
12	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
15	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
18	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
19	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
20	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1
21	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
22	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
23	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
24	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
TOTAL	15	5	8	8	3	1	8	5	0	2	17	5
PROMEDIO	62.50%	33.33%	53.33%	53.33%	20.00%	6.67%	57.14%	35.71%	0.00%	8.33%	70.83%	20.83%

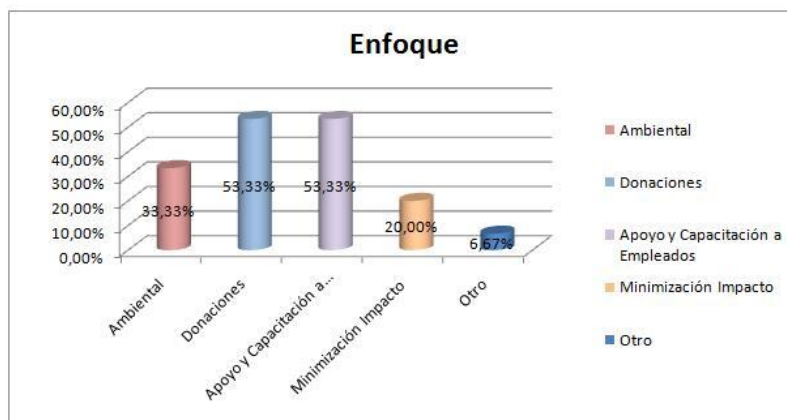
6	7						8	9			10					
Ha adquirido un servicio de consultoria	En qué temas ha recibido la asesoría?						Considerará contratarlo	Cuánto pagaría?			Qué servicios quiere recibir?					
	Capacitación Empresarial	Gestión Comercial	Certificaciones en calidad.	Gestión Humana	Gestión Ambiental	Responsabilidad Social Empresarial		Menos de 15 millones	De 15 a 25 millones	Más de 25 millones	Diagnóstico general	Capacitación a empleados	Seminarios y conferencias	Propuesta de modelo nuevo de RSE	Aplicación del modelo en la empresa	Seguimiento
1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	
1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	
1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	
1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	
1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	
1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	
1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	
0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	
1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	
0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	
14	4	3	9	0	4	2	17	3	12	2	17	17	17	17	11	
58.33%	28.57%	21.43%	64.29%	0.00%	28.57%	14.29%	70.83%	17.65%	70.59%	11.76%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	64.71%	

C. GRÁFICAS

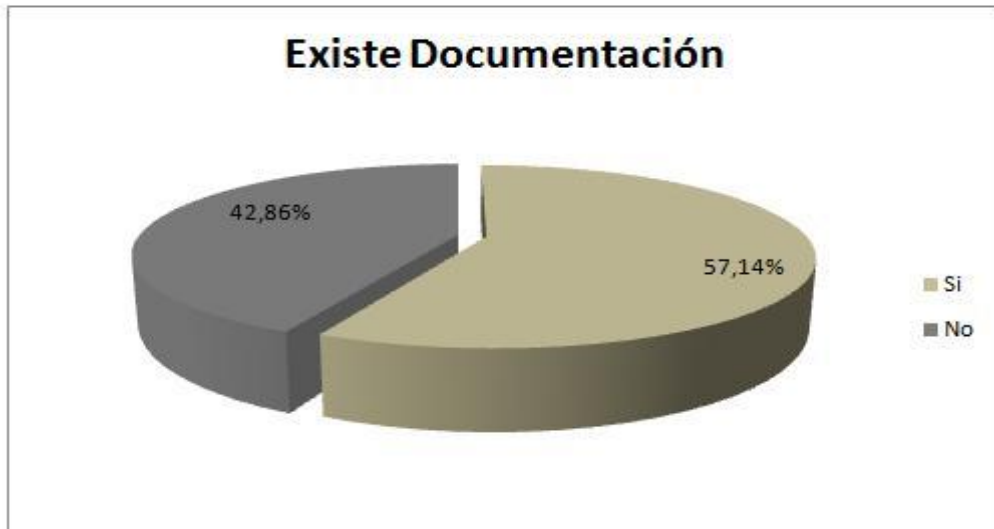
Realiza prácticas de RSE	
Si	62.50%
No	37.50%



Enfoque	
Ambiental	33.33%
Donaciones	53.33%
Apoyo y Capacitación a Empleados	53.33%
Minimización Impacto	20.00%
Otro	6.67%



Existe Documentación	
Si	57.14%
No	42.86%



Se hace Medición o Evaluación	
Si	35.71%
No	64.29%



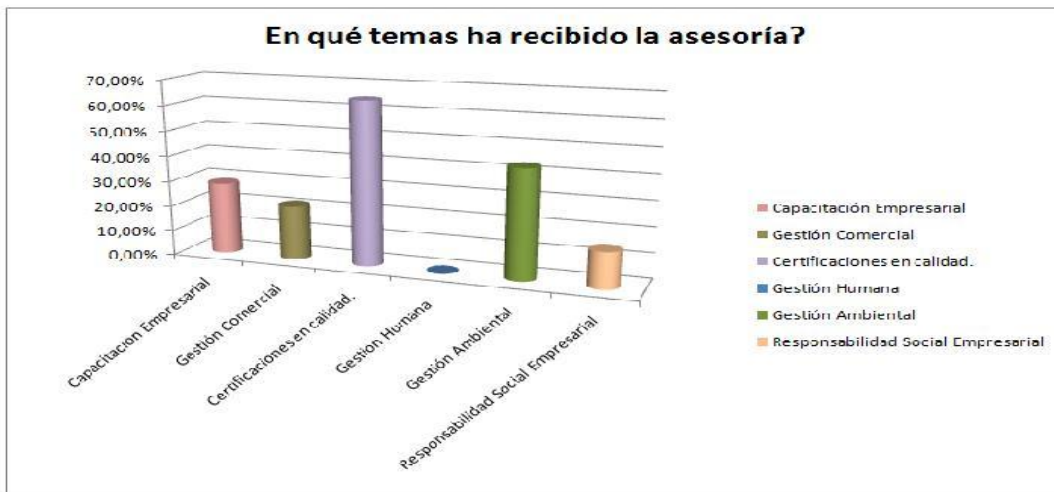
IMPORTANCIA DE LA RSE	
Nada importante	0.00%
Poco importante	8.33%
Importante	70.83%
Muy importante	20.83%



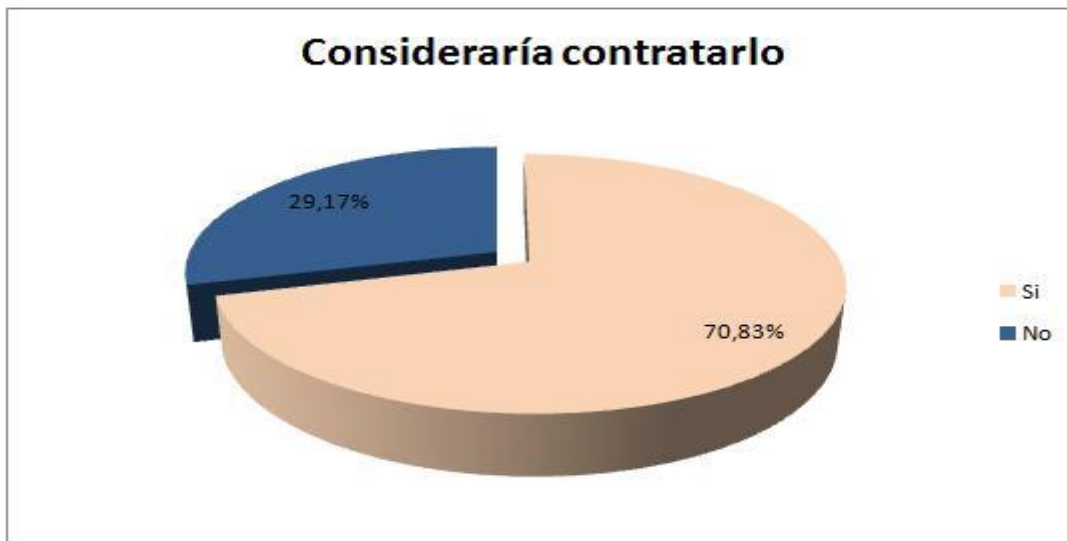
Ha adquirido un servicio de consultoria	
Si	58.33%
No	41.67%



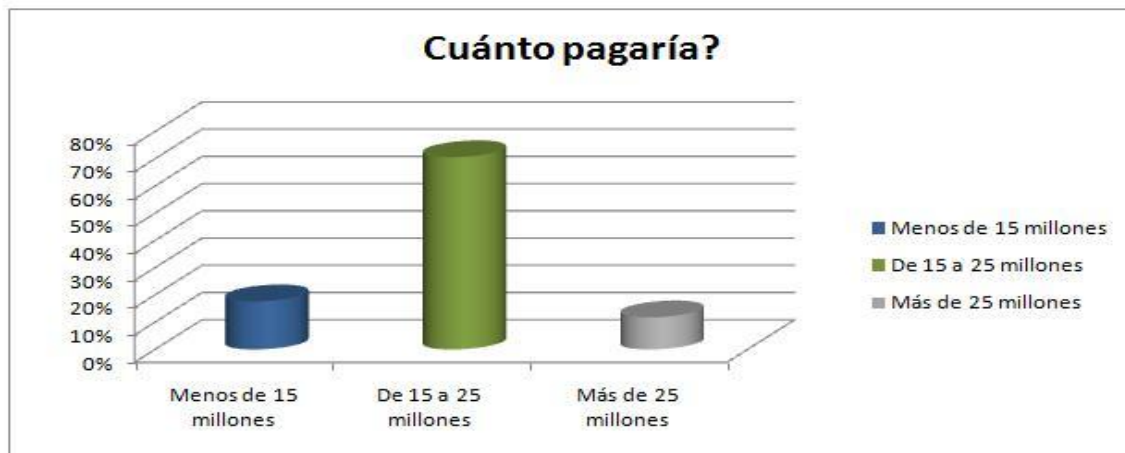
En qué temas ha recibido la asesoría?	
Capacitación Empresarial	28.57%
Gestión Comercial	21.43%
Certificaciones en calidad.	64.29%
Gestión Humana	0.00%
Gestión Ambiental	42.86%
Responsabilidad Social Empresarial	14.29%



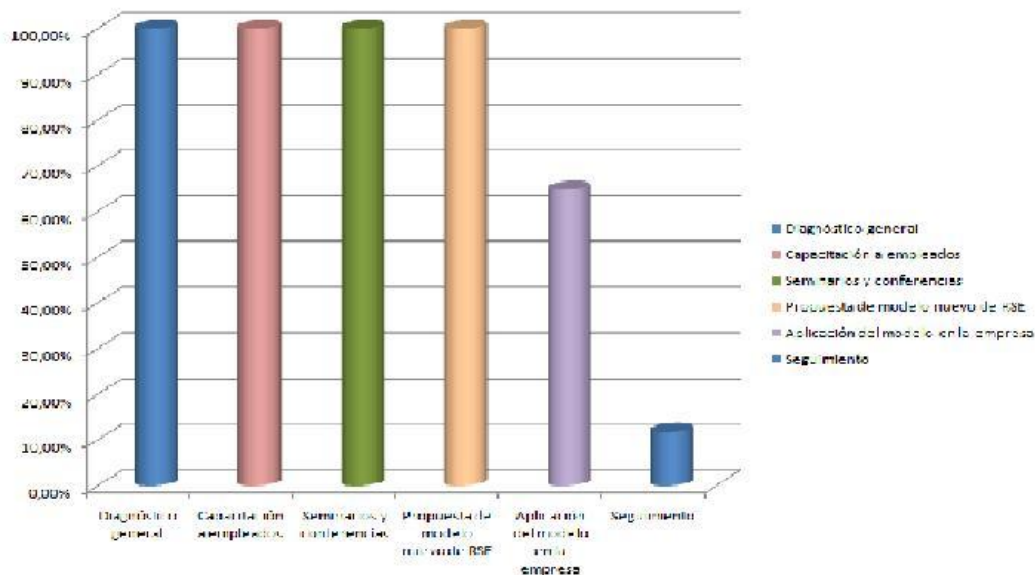
Consideraría contratarlo	
Si	70.83%
No	29.17%



Cuánto pagaría?	
Menos de 15 millones	18%
De 15 a 25 millones	71%
Más de 25 millones	12%



Qué servicios quiere recibir?	
Diagnóstico general	100.00%
Capacitación a empleados	100.00%
Seminarios y conferencias	100.00%
Propuesta de modelo nuevo de RSE	100.00%
Aplicación del modelo en la empresa	64.71%
Seguimiento	11.76%



ANEXO 4: PLAN FINANCIERO

CONRES - Consultores Responsables

INVERSIONES	Valor
.- PROPIAS	\$ 15,000,000.00
.- OTROS	0
.- CREDITO	\$ 15,000,000.00
.- TASA E.A	20.00%
.- PLAZO - meses	60

INDICES	
.- % IMPUESTO DE RENTA	30.00%
.- INDICE PRECIOS CONSUMIDOR	4.00%
.- % PRESTACIONES SOCIALES	50.00%

IMPREVISTOS	2.00%
TASA DE DESCUENTO	10.00%
% COMISION VENTAS	0.00%

PRODUCTOS	VR. INICIAL	INCREMENTO VR VENTA EN % PARA CADA AÑO			
		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NOMBRE	VENTA				
PAQUETE DE ASESORÍA EN RSE	\$ 25,000,000.00	0.04	0.04	0.04	0.04
PRECIO	\$ 25,000,000.00	\$ 26,000,000.00	\$ 27,040,000.00	\$ 28,121,600.00	\$ 29,246,464.00

PRODUCTOS	% DE VENTAS A CREDITO (POLÍTICAS DE CARTERA)				
NOMBRE PRODUCTO	CONTADO	30	60	90	TOTAL
PAQUETE DE ASESORÍA EN RSE	40.00%	30.00%	0.00%	30.00%	100.00%
VALOR	\$ 10,000,000.00	\$ 7,500,000.00	\$ -	\$ 7,500,000.00	\$ 25,000,000.00

VENTAS EN UNIDADES

TOTAL AÑO 1		TOTAL AÑO 2	
26		47	
AÑO 3		AÑO 4	AÑO 5
80		136	231

VENTAS EN UNIDADES

PRODUCTO	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12
PAQUETE DE ASESORÍA EN RSE	-	-	1	2	4	5	4	2	3	5	-	-
AÑO 2	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12
PAQUETE DE ASESORÍA EN RSE	1	1	2	3	6	8	6	3	6	8	3	-

VENTAS EN PESOS

AÑO 1	AÑO 2	
\$ 650,000,000.00	\$ 1,222,000,000.00	
AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 2,160,496,000.00	\$ 3,819,756,928.00	\$ 6,753,330,248.70

VENTAS EN PESOS

AÑO 1	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12
PAQUETE DE ASESORÍA EN RSE	\$ -	\$ -	\$ 25,000,000	\$ 50,000,000	\$ 100,000,000	\$ 125,000,000	\$ 100,000,000	\$ 50,000,000	\$ 75,000,000	\$ 125,000,000	\$ -	\$ -
Total mes	\$ -	\$ -	\$ 25,000,000	\$ 50,000,000	\$ 100,000,000	\$ 125,000,000	\$ 100,000,000	\$ 50,000,000	\$ 75,000,000	\$ 125,000,000	\$ -	\$ -
AÑO 2	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12
PAQUETE DE ASESORÍA EN RSE	\$ 26,000,000	\$ 26,000,000	\$ 52,000,000	\$ 78,000,000	\$ 156,000,000	\$ 208,000,000	\$ 156,000,000	\$ 78,000,000	\$ 156,000,000	\$ 208,000,000	\$ 78,000,000	\$ -
Total mes	\$ 26,000,000	\$ 26,000,000	\$ 52,000,000	\$ 78,000,000	\$ 156,000,000	\$ 208,000,000	\$ 156,000,000	\$ 78,000,000	\$ 156,000,000	\$ 208,000,000	\$ 78,000,000	\$ -
Participacion	2.13%	2.13%	4.26%	6.38%	12.77%	17.02%	12.77%	6.38%	12.77%	17.02%	6.38%	0.00%

GASTOS ADMINISTRATIVOS

MANO DE OBRA FIJA

NOMINA	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Gerente	\$ 2,000,000.00	\$ 24,000,000.00	\$ 24,960,000.00	\$ 25,958,400.00	\$ 26,996,736.00	\$ 28,076,605.44
Asistente Gerencia	\$ 1,000,000.00	\$ 12,000,000.00	\$ 12,480,000.00	\$ 12,979,200.00	\$ 13,498,368.00	\$ 14,038,302.72
Asesor Operativo	\$ 800,000.00	\$ 9,600,000.00	\$ 9,984,000.00	\$ 10,383,360.00	\$ 10,798,694.40	\$ 11,230,642.18
Asesor Comercial	\$ 1,200,000.00	\$ 14,400,000.00	\$ 14,976,000.00	\$ 15,575,040.00	\$ 16,198,041.60	\$ 16,845,963.26
SUBTOTAL	\$ 5,000,000.00	\$ 60,000,000.00	\$ 62,400,000.00	\$ 64,896,000.00	\$ 67,491,840.00	\$ 70,191,513.60
PRESTACIONES	\$ 2,500,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 31,200,000.00	\$ 32,448,000.00	\$ 33,745,920.00	\$ 35,095,756.80
TOTAL	\$ 7,500,000.00	\$ 90,000,000.00	\$ 93,600,000.00	\$ 97,344,000.00	\$ 101,237,760.00	\$ 105,287,270.40

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS

Energia	\$ 60,000.00	\$ 720,000.00	\$ 748,800.00	\$ 778,752.00	\$ 809,902.08	\$ 842,298.16
Agua	\$ 50,000.00	\$ 600,000.00	\$ 624,000.00	\$ 648,960.00	\$ 674,918.40	\$ 701,915.14
Teléfono / Internet	\$ 120,000.00	\$ 1,440,000.00	\$ 1,497,600.00	\$ 1,557,504.00	\$ 1,619,804.16	\$ 1,684,596.33
Celulares	\$ 200,000.00	\$ 2,400,000.00	\$ 2,496,000.00	\$ 2,595,840.00	\$ 2,699,673.60	\$ 2,807,660.54
Papeleria	\$ 80,000.00	\$ 960,000.00	\$ 998,400.00	\$ 1,038,336.00	\$ 1,079,869.44	\$ 1,123,064.22
Publicidad	\$ 100,000.00	\$ 1,200,000.00	\$ 1,248,000.00	\$ 1,297,920.00	\$ 1,349,836.80	\$ 1,403,830.27
Arriendo	\$ 850,000.00	\$ 10,200,000.00	\$ 10,608,000.00	\$ 11,032,320.00	\$ 11,473,612.80	\$ 11,932,557.31
Aseo	\$ 100,000.00	\$ 1,200,000.00	\$ 1,248,000.00	\$ 1,297,920.00	\$ 1,349,836.80	\$ 1,403,830.27
Administracion	\$ 130,000.00	\$ 1,560,000.00	\$ 1,622,400.00	\$ 1,687,296.00	\$ 1,754,787.84	\$ 1,824,979.35
Cafeteria	\$ 100,000.00	\$ 1,200,000.00	\$ 1,248,000.00	\$ 1,297,920.00	\$ 1,349,836.80	\$ 1,403,830.27
Contaduría	\$ 150,000.00	\$ 1,800,000.00	\$ 1,872,000.00	\$ 1,946,880.00	\$ 2,024,755.20	\$ 2,105,745.41
SUBTOTAL OTROS	\$ 1,940,000.00	\$ 23,280,000.00	\$ 24,211,200.00	\$ 25,179,648.00	\$ 26,186,833.92	\$ 27,234,307.28
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1,940,000.00	\$ 23,280,000.00	\$ 24,211,200.00	\$ 25,179,648.00	\$ 26,186,833.92	\$ 27,234,307.28

COSTOS DE PRODUCCION

CONCEPTO	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
MANTENIMIENTO	\$ 13,750.00	\$ 165,000.00	\$ 171,600.00	\$ 178,464.00	\$ 185,602.56	\$ 193,026.66
TRANSPORTE	\$ 150,000.00	\$ 1,800,000.00	\$ 1,872,000.00	\$ 1,946,880.00	\$ 2,024,755.20	\$ 2,105,745.41
ALQUILER LOCACION SEMINARIOS	\$ 400,000.00	\$ 4,800,000.00	\$ 4,992,000.00	\$ 5,191,680.00	\$ 5,399,347.20	\$ 5,615,321.09
LOGISTICA SEMINARIOS	\$ 250,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 3,120,000.00	\$ 3,244,800.00	\$ 3,374,592.00	\$ 3,509,575.68
PAPELERIA INFORMES	\$ 50,000.00	\$ 600,000.00	\$ 624,000.00	\$ 648,960.00	\$ 674,918.40	\$ 701,915.14
SALARIO CONSULTORES	\$ 7,000,000.00	\$ 84,000,000.00	\$ 87,360,000.00	\$ 90,854,400.00	\$ 94,488,576.00	\$ 98,268,119.04
DEPRECIACION EQUIPOS	\$ 55,833.33	\$ 670,000.00	\$ 670,000.00	\$ 670,000.00	\$ 670,000.00	\$ 670,000.00
SEGUROS PLANTA Y EDIFICACIONES	\$ 82,500.00	\$ 990,000.00	\$ 1,029,600.00	\$ 1,070,784.00	\$ 1,113,615.36	\$ 1,158,159.97
TOTAL	\$ 8,002,083.33	\$ 96,025,000.00	\$ 99,839,200.00	\$ 103,805,968.00	\$ 107,931,406.72	\$ 112,221,862.99

DISTRIBUCION DE LOS COSTOS FIJOS

TIPO DE COSTO	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 7,500,000.00	\$ 90,000,000.00	\$ 93,600,000.00	\$ 97,344,000.00	\$ 101,237,760.00	\$ 105,287,270.40
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 8,002,083.33	\$ 96,025,000.00	\$ 99,839,200.00	\$ 103,805,968.00	\$ 107,931,406.72	\$ 112,221,862.99
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1,940,000.00	\$ 23,280,000.00	\$ 24,211,200.00	\$ 25,179,648.00	\$ 26,186,833.92	\$ 27,234,307.28
TOTAL	\$ 17,442,083.33	\$ 209,305,000.00	\$ 217,650,400.00	\$ 226,329,616.00	\$ 235,356,000.64	\$ 244,743,440.67

COSTOS DIRECTOS					
INSUMOS		INCREMENTO VR COMPRA EN % PARA CADA AÑO			
NOMBRE	VR. COMPRA	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAQUETE DE ASESORÍA EN RSE	\$ 15,200,000.00	6%	6%	6%	6%
VALOR DE COMPRA	\$ 15,200,000.00	\$ 16,112,000.00	\$ 17,078,720.00	\$ 18,103,443.20	\$ 19,189,649.79
% DE COMPRAS A CREDITO					
NOMBRE	CONTADO	30	60	90	TOTAL
PAQUETE DE ASESORÍA EN RSE	40.00%	20.00%	20.00%	20.00%	100.00%
Vr.VENTA PRIMAS CONTRIBUCION MAT. PRIMAS					
PAQUETE DE ASESORÍA EN RSE	\$ 25,000,000.00	\$ 15,200,000.00	\$ 9,800,000.00	60.80%	

UNIDADES PRODUCIDAS		
AÑO1	AÑO2	
26	47	
AÑO3	AÑO4	AÑO5
80	136	231

COSTO MATERIAS PRIMAS		
AÑO1	AÑO2	
395200000	\$ 757,264,000.00	
AÑO3	AÑO4	AÑO5
\$ 1,364,589,728.00	\$ 2,458,990,689.86	\$ 4,431,101,223.12

CONRES - Consultores Responsables	
INVERSIONES DEL PROYECTO	
A- PLANTA Y EQUIPOS	
CONCEPTO	TOTALES
COMPUTADORES	\$ 5,000,000.00
IMPRESORA	\$ 500,000.00
SUB TOTAL PLANTA Y EQUIPOS	\$ 5,500,000.00
B- MUEBLES Y ENSERES	
TELÉFONOS	\$ 300,000.00
ESCRITORIOS	\$ 700,000.00
SOFTWARE - LICENCIAS	\$ 200,000.00
SUB TOTAL EQUIPOS OFICINA, MUEBLES Y ENSERES	\$ 1,200,000.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 6,700,000.00

MARGEN DE CONTRIBUCION

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIAS PRIMAS	M.O. VARIABLE	GASTOS VENTA	TOTAL CTOS.VAR.	MARGEN DE CONTRIBUCION.		CONTRI. A VENTAS	MARGEN TOTAL
PAQUETE DE ASESORÍA EN RSE	\$ 25,000,000.00	\$ 15,200,000.00	\$ -	\$ -	\$ 15,200,000.00	\$ 9,800,000.00	39.20%	100.00%	39.20%
MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCION								100.00%	39.20%

PUNTO DE EQUILIBRIO 1 AÑO

VENTAS TOTALES ANUALES:		\$ 533,941,326.53		VENTAS PROYECTADAS		DIFERENCIA DE VENTAS PUNTO DE EQUILIBRIO	
PRODUCTO	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	Porcentaje	PESOS	UNIDADES	PESOS	UNIDADES
PAQUETE DE ASESORÍA EN RSE	\$ 533,941,326.53	21	100%	\$ 650,000,000.00	26	\$ 116,058,673.47	5

INGRESOS		PRELIMINAR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1.-	Aporte socios	\$ 15,000,000												
2.-	Otros aportes	\$ -												
3.-	Ventas		\$ -	\$ -	\$ 10,000,000	\$ 27,500,000	\$ 55,000,000	\$ 87,500,000	\$ 92,500,000	\$ 80,000,000	\$ 82,500,000	\$ 102,500,000	\$ 52,500,000	\$ 22,500,000
4.-	Prestamo	\$ 15,000,000												
TOTAL INGRESOS		\$ 30,000,000	\$ -	\$ -	\$ 10,000,000	\$ 27,500,000	\$ 55,000,000	\$ 87,500,000	\$ 92,500,000	\$ 80,000,000	\$ 82,500,000	\$ 102,500,000	\$ 52,500,000	\$ 22,500,000
EGRESOS														
1.-	Compra maquinaria y equipo	\$ 5,500,000												
2.-	Equipos de oficina, muebles y enseres	\$ 1,200,000												
3.-	Estudios preliminares	\$ -												
4.-	Adecuaciones	\$ -												
5.-	Costos de ventas		\$ -	\$ -	\$ 6,080,000	\$ 15,200,000	\$ 33,440,000	\$ 51,680,000	\$ 57,760,000	\$ 51,680,000	\$ 51,680,000	\$ 57,760,000	\$ 30,400,000	\$ 24,320,000
	Comisiones de venta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
6.-	Costos de Operación		\$ 15,446,250	\$ 15,446,250	\$ 15,446,250	\$ 15,446,250	\$ 15,446,250	\$ 15,446,250	\$ 15,446,250	\$ 15,446,250	\$ 15,446,250	\$ 15,446,250	\$ 15,446,250	\$ 15,446,250
7.-	Gastos de administración		\$ 1,940,000	\$ 1,940,000	\$ 1,940,000	\$ 1,940,000	\$ 1,940,000	\$ 1,940,000	\$ 1,940,000	\$ 1,940,000	\$ 1,940,000	\$ 1,940,000	\$ 1,940,000	\$ 1,940,000
8.-	Imprevistos		\$ 347,725	\$ 347,725	\$ 469,325	\$ 651,725	\$ 1,016,525	\$ 1,381,325	\$ 1,502,925	\$ 1,381,325	\$ 1,381,325	\$ 1,502,925	\$ 955,725	\$ 834,125
9.-	Fondo de Garantías - prestamo 1		\$ -											
10.-	Intereses bancarios N° 1		\$ 229,642	\$ 227,280	\$ 224,882	\$ 222,446	\$ 219,974	\$ 217,464	\$ 214,915	\$ 212,328	\$ 209,700	\$ 207,033	\$ 204,325	\$ 201,575
11.-	Capital N°1		\$ 154,296	\$ 156,658	\$ 159,057	\$ 161,492	\$ 163,964	\$ 166,474	\$ 169,023	\$ 171,611	\$ 174,238	\$ 176,905	\$ 179,614	\$ 182,364
	Impuestos													
TOTAL EGRESOS		\$ 6,700,000	\$ 18,117,913	\$ 18,117,913	\$ 24,319,513	\$ 33,621,913	\$ 52,226,713	\$ 70,831,513	\$ 77,033,113	\$ 70,831,513	\$ 70,831,513	\$ 77,033,113	\$ 49,125,913	\$ 42,924,313

FLUJO DE FONDOS

		Preliminar	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS							
1.-	Aporte socios	\$ 15,000,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.-	Otros aportes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3.-	Ventas	\$ -	\$ 612,500,000.00	\$ 1,173,700,000.00	\$ 2,094,601,600.00	\$ 3,703,255,628.80	\$ 6,547,355,951.72
4.-	Prestamo	\$ 15,000,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 30,000,000.00	\$ 612,500,000.00	\$ 1,173,700,000.00	\$ 2,094,601,600.00	\$ 3,703,255,628.80	\$ 6,547,355,951.72
EGRESOS							
1.-	Compra maquinaria y equipo	\$ 5,500,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.-	Equipos de oficina, muebles y enseres	\$ 1,200,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3.-	Estudios preliminares	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4.-	Adecuaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5.-	Costos de ventas	\$ -	\$ 380,000,000.00	\$ 727,350,400.00	\$ 1,328,408,620.80	\$ 2,393,792,334.68	\$ 4,313,613,787.10
	Comisiones de venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
6.-	Costos de Operación	\$ -	\$ 185,355,000.00	\$ 192,769,200.00	\$ 200,479,968.00	\$ 208,499,166.72	\$ 216,839,133.39
7.-	Gastos de administración	\$ -	\$ 23,280,000.00	\$ 24,211,200.00	\$ 25,179,648.00	\$ 26,186,833.92	\$ 27,234,307.28
8.-	Imprevistos 5%	\$ -	\$ 11,772,700.00	\$ 18,886,616.00	\$ 31,081,364.74	\$ 52,569,566.71	\$ 91,153,744.56
9.-	Fondo de Garantías - prestamo 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
10.-	Intereses bancarios N° 1	\$ -	\$ 2,591,563.03	\$ 2,188,423.92	\$ 1,704,656.99	\$ 1,124,136.67	\$ 427,512.29
11.-	Capital N°1	\$ -	\$ -	\$ 2,418,834.66	\$ 2,902,601.59	\$ 3,483,121.91	\$ 4,179,746.29
12.-	Capital de trabajo						\$ -
	Impuestos			\$ 9,339,221.09	\$ 67,803,168.02	\$ 161,037,190.28	\$ 321,514,960.24
TOTAL EGRESOS		\$ 6,700,000.00	\$ 602,999,263.03	\$ 977,163,895.67	\$ 1,657,560,028.14	\$ 2,846,692,350.89	\$ 4,974,963,191.14
INGRESOS - EGRESOS		\$ 23,300,000.00	\$ 9,500,736.97	\$ 196,536,104.33	\$ 437,041,571.86	\$ 856,563,277.91	\$ 1,572,392,760.58

FLUJO DE FONDOS	Preliminar	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo que viene	\$ -	\$ 23,300,000.00	\$ 32,800,736.97	\$ 229,336,841.29	\$ 666,378,413.15	\$ 1,522,941,691.06
Ingresos	\$ 30,000,000.00	\$ 612,500,000.00	\$ 1,173,700,000.00	\$ 2,094,601,600.00	\$ 3,703,255,628.80	\$ 6,547,355,951.72
Egresos	\$ 6,700,000.00	\$ 602,999,263.03	\$ 977,163,895.67	\$ 1,657,560,028.14	\$ 2,846,692,350.89	\$ 4,974,963,191.14
Nuevo saldo	\$ 23,300,000.00	\$ 32,800,736.97	\$ 229,336,841.29	\$ 666,378,413.15	\$ 1,522,941,691.06	\$ 3,095,334,451.64

FLUJO DE FONDOS

INGRESOS	PRELIMINAR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Saldo anterior	\$ -	\$ 23,300,000	\$ 5,182,087	\$ (12,935,826)	\$ (27,255,340)	\$ (33,377,253)	\$ (30,603,966)	\$ (13,935,479)	\$ 1,531,407	\$ 10,699,894	\$ 22,368,381	\$ 47,835,268	\$ 51,209,355
Ingresos	\$ 30,000,000.00	\$ -	\$ -	\$ 10,000,000	\$ 27,500,000	\$ 55,000,000	\$ 87,500,000	\$ 92,500,000	\$ 80,000,000	\$ 82,500,000	\$ 102,500,000	\$ 52,500,000	\$ 22,500,000
Egresos	\$ 6,700,000.00	\$ 18,117,913	\$ 18,117,913	\$ 24,319,513	\$ 33,621,913	\$ 52,226,713	\$ 70,831,513	\$ 77,033,113	\$ 70,831,513	\$ 70,831,513	\$ 77,033,113	\$ 49,125,913	\$ 42,924,313
Nuevo saldo	\$ 23,300,000.00	\$ 5,182,087	\$ (12,935,826)	\$ (27,255,340)	\$ (33,377,253)	\$ (30,603,966)	\$ (13,935,479)	\$ 1,531,407	\$ 10,699,894	\$ 22,368,381	\$ 47,835,268	\$ 51,209,355	\$ 30,785,041

TASA INTERNA DE RETORNO	
año 1	1.99%
año 2	16.34%
año 3	19.03%
año 4	19.58%

CONRES - Consultores Responsables			
PRÉSTAMO - AMORTIZACIÓN			
CUOTA FIJA			
VR. PRESTAMO	\$ 15,000,000.00	NOMINAL	18.37%
INTERES MENSUAL	1.53%	EFFECTIVA	20.00%
PLAZO	60		

CUOTA	CAPITAL	VR. CUOTA	INTERESES	ABONO	SALDO
0	\$ 15,000,000.00				\$ 15,000,000.00
1	\$ 14,845,703.84	\$ 383,938.22	\$ 229,642.06	\$ 154,296.16	\$ 14,845,703.84
2	\$ 14,689,045.49	\$ 383,938.22	\$ 227,279.87	\$ 156,658.35	\$ 14,689,045.49
3	\$ 14,529,988.79	\$ 383,938.22	\$ 224,881.51	\$ 159,056.71	\$ 14,529,988.79
4	\$ 14,368,497.00	\$ 383,938.22	\$ 222,446.43	\$ 161,491.78	\$ 14,368,497.00
5	\$ 14,204,532.87	\$ 383,938.22	\$ 219,974.08	\$ 163,964.13	\$ 14,204,532.87
6	\$ 14,038,058.53	\$ 383,938.22	\$ 217,463.88	\$ 166,474.34	\$ 14,038,058.53
7	\$ 13,869,035.56	\$ 383,938.22	\$ 214,915.24	\$ 169,022.97	\$ 13,869,035.56
8	\$ 13,697,424.94	\$ 383,938.22	\$ 212,327.59	\$ 171,610.62	\$ 13,697,424.94
9	\$ 13,523,187.04	\$ 383,938.22	\$ 209,700.32	\$ 174,237.89	\$ 13,523,187.04
10	\$ 13,346,281.66	\$ 383,938.22	\$ 207,032.83	\$ 176,905.38	\$ 13,346,281.66
11	\$ 13,166,667.95	\$ 383,938.22	\$ 204,324.51	\$ 179,613.71	\$ 13,166,667.95
12	\$ 12,984,304.45	\$ 383,938.22	\$ 201,574.71	\$ 182,363.50	\$ 12,984,304.45
13	\$ 12,799,149.06	\$ 383,938.22	\$ 198,782.83	\$ 185,155.39	\$ 12,799,149.06
14	\$ 12,611,159.04	\$ 383,938.22	\$ 195,948.19	\$ 187,990.02	\$ 12,611,159.04
15	\$ 12,420,290.99	\$ 383,938.22	\$ 193,070.17	\$ 190,868.05	\$ 12,420,290.99
16	\$ 12,226,500.86	\$ 383,938.22	\$ 190,148.08	\$ 193,790.14	\$ 12,226,500.86
17	\$ 12,029,743.90	\$ 383,938.22	\$ 187,181.25	\$ 196,756.96	\$ 12,029,743.90
18	\$ 11,829,974.69	\$ 383,938.22	\$ 184,169.01	\$ 199,769.21	\$ 11,829,974.69
19	\$ 11,627,147.12	\$ 383,938.22	\$ 181,110.65	\$ 202,827.57	\$ 11,627,147.12
20	\$ 11,421,214.37	\$ 383,938.22	\$ 178,005.47	\$ 205,932.75	\$ 11,421,214.37
21	\$ 11,212,128.90	\$ 383,938.22	\$ 174,852.74	\$ 209,085.47	\$ 11,212,128.90
22	\$ 10,999,842.44	\$ 383,938.22	\$ 171,651.76	\$ 212,286.46	\$ 10,999,842.44
23	\$ 10,784,305.99	\$ 383,938.22	\$ 168,401.76	\$ 215,536.45	\$ 10,784,305.99
24	\$ 10,565,469.79	\$ 383,938.22	\$ 165,102.01	\$ 218,836.20	\$ 10,565,469.79
25	\$ 10,343,283.32	\$ 383,938.22	\$ 161,751.75	\$ 222,186.47	\$ 10,343,283.32
26	\$ 10,117,695.30	\$ 383,938.22	\$ 158,350.19	\$ 225,588.02	\$ 10,117,695.30
27	\$ 9,888,653.64	\$ 383,938.22	\$ 154,896.56	\$ 229,041.66	\$ 9,888,653.64
28	\$ 9,656,105.48	\$ 383,938.22	\$ 151,390.05	\$ 232,548.16	\$ 9,656,105.48
29	\$ 9,419,997.13	\$ 383,938.22	\$ 147,829.86	\$ 236,108.35	\$ 9,419,997.13
30	\$ 9,180,274.08	\$ 383,938.22	\$ 144,215.17	\$ 239,723.05	\$ 9,180,274.08
31	\$ 8,936,881.00	\$ 383,938.22	\$ 140,545.14	\$ 243,393.08	\$ 8,936,881.00
32	\$ 8,689,761.70	\$ 383,938.22	\$ 136,818.92	\$ 247,119.30	\$ 8,689,761.70
33	\$ 8,438,859.13	\$ 383,938.22	\$ 133,035.65	\$ 250,902.56	\$ 8,438,859.13
34	\$ 8,184,115.38	\$ 383,938.22	\$ 129,194.46	\$ 254,743.75	\$ 8,184,115.38
35	\$ 7,925,471.64	\$ 383,938.22	\$ 125,294.47	\$ 258,643.74	\$ 7,925,471.64
36	\$ 7,662,868.20	\$ 383,938.22	\$ 121,334.77	\$ 262,603.44	\$ 7,662,868.20
37	\$ 7,396,244.44	\$ 383,938.22	\$ 117,314.45	\$ 266,623.76	\$ 7,396,244.44
38	\$ 7,125,538.81	\$ 383,938.22	\$ 113,232.59	\$ 270,705.63	\$ 7,125,538.81
39	\$ 6,850,688.82	\$ 383,938.22	\$ 109,088.23	\$ 274,849.99	\$ 6,850,688.82
40	\$ 6,571,631.02	\$ 383,938.22	\$ 104,880.42	\$ 279,057.80	\$ 6,571,631.02
41	\$ 6,288,301.00	\$ 383,938.22	\$ 100,608.19	\$ 283,330.02	\$ 6,288,301.00
42	\$ 6,000,633.34	\$ 383,938.22	\$ 96,270.56	\$ 287,667.66	\$ 6,000,633.34
43	\$ 5,708,561.65	\$ 383,938.22	\$ 91,866.52	\$ 292,071.70	\$ 5,708,561.65
44	\$ 5,412,018.49	\$ 383,938.22	\$ 87,395.06	\$ 296,543.16	\$ 5,412,018.49
45	\$ 5,110,935.41	\$ 383,938.22	\$ 82,855.14	\$ 301,083.08	\$ 5,110,935.41
46	\$ 4,805,242.91	\$ 383,938.22	\$ 78,245.71	\$ 305,692.50	\$ 4,805,242.91
47	\$ 4,494,870.42	\$ 383,938.22	\$ 73,565.72	\$ 310,372.49	\$ 4,494,870.42
48	\$ 4,179,746.29	\$ 383,938.22	\$ 68,814.09	\$ 315,124.13	\$ 4,179,746.29
49	\$ 3,859,797.78	\$ 383,938.22	\$ 63,989.70	\$ 319,948.51	\$ 3,859,797.78
50	\$ 3,534,951.02	\$ 383,938.22	\$ 59,091.46	\$ 324,846.76	\$ 3,534,951.02
51	\$ 3,205,131.04	\$ 383,938.22	\$ 54,118.23	\$ 329,819.99	\$ 3,205,131.04
52	\$ 2,870,261.68	\$ 383,938.22	\$ 49,068.86	\$ 334,869.36	\$ 2,870,261.68
53	\$ 2,530,265.65	\$ 383,938.22	\$ 43,942.19	\$ 339,996.03	\$ 2,530,265.65
54	\$ 2,185,064.46	\$ 383,938.22	\$ 38,737.03	\$ 345,201.19	\$ 2,185,064.46
55	\$ 1,834,578.43	\$ 383,938.22	\$ 33,452.18	\$ 350,486.04	\$ 1,834,578.43
56	\$ 1,478,726.64	\$ 383,938.22	\$ 28,086.42	\$ 355,851.79	\$ 1,478,726.64
57	\$ 1,117,426.94	\$ 383,938.22	\$ 22,638.52	\$ 361,299.69	\$ 1,117,426.94
58	\$ 750,595.94	\$ 383,938.22	\$ 17,107.21	\$ 366,831.00	\$ 750,595.94
59	\$ 378,148.95	\$ 383,938.22	\$ 11,491.23	\$ 372,446.99	\$ 378,148.95
60	\$ (0.00)	\$ 383,938.22	\$ 5,789.26	\$ 378,148.95	\$ (0.00)

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	-	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ -	\$ 650,000,000.00	\$ 1,222,000,000.00	\$ 2,160,496,000.00	\$ 3,819,756,928.00	\$ 6,753,330,248.70
Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Compras	\$ -	\$ 395,200,000.00	\$ 757,264,000.00	\$ 1,364,589,728.00	\$ 2,458,990,689.86	\$ 4,431,101,223.12
- Inventario Final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos Costo de Ventas		\$ 395,200,000.00	\$ 757,264,000.00	\$ 1,364,589,728.00	\$ 2,458,990,689.86	\$ 4,431,101,223.12
Utilidad Bruta	\$ -	\$ 254,800,000.00	\$ 464,736,000.00	\$ 795,906,272.00	\$ 1,360,766,238.14	\$ 2,322,229,025.58
Costo de producción	\$ -	\$ 185,355,000.00	\$ 192,769,200.00	\$ 200,479,968.00	\$ 208,499,166.72	\$ 216,839,133.39
Gasto de Adminstracion	\$ -	\$ 23,280,000.00	\$ 24,211,200.00	\$ 25,179,648.00	\$ 26,186,833.92	\$ 27,234,307.28
Depreciaciones	\$ -	\$ 670,000.00	\$ 670,000.00	\$ 670,000.00	\$ 670,000.00	\$ 670,000.00
Total Gasto Operacional	\$ -	\$ 209,305,000.00	\$ 217,650,400.00	\$ 226,329,616.00	\$ 235,356,000.64	\$ 244,743,440.67
Utilidad Operacional	\$ -	\$ 45,495,000.00	\$ 247,085,600.00	\$ 569,576,656.00	\$ 1,125,410,237.50	\$ 2,077,485,584.92
Otros Egresos						
Amortizacion diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Fondo Garantias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros	\$ -	\$ 2,591,563.03	\$ 2,188,423.92	\$ 1,704,656.99	\$ 1,124,136.67	\$ 427,512.29
Imprevistos	\$ -	\$ 11,772,700.00	\$ 18,886,616.00	\$ 31,081,364.74	\$ 52,569,566.71	\$ 91,153,744.56
Utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ 31,130,736.97	\$ 226,010,560.08	\$ 536,790,634.27	\$ 1,071,716,534.12	\$ 1,985,904,328.07
Impuestos	\$ -	\$ 9,339,221.09	\$ 67,803,168.02	\$ 161,037,190.28	\$ 321,514,960.24	\$ 595,771,298.42
UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 21,791,515.88	\$ 158,207,392.05	\$ 375,753,443.99	\$ 750,201,573.89	\$ 1,390,133,029.65

	-	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen Utilidad Bruta		0.392	0.380307692	0.368390533	0.356244197	0.343864277
Margen Utilidad Operacional		0.069992308	0.202197709	0.263632358	0.294628757	0.30762387

BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	23300000	32800736.97	229336841.3	666378413.2	1522941691	3095334452
Cuentas por cobrar	0	37500000	85800000	151694400	268195699.2	474169996.2
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Total activo corriente	23300000	70300736.97	315136841.3	818072813.2	1791137390	3569504448
Activos fijos sin depreciacion	6700000	6700000	6030000	5360000	4690000	4020000
Depreciacion	0	670000	670000	670000	670000	670000
Total activo fijo neto	6700000	6030000	5360000	4690000	4020000	3350000
Gastos preoperativos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	30000000	76330736.97	320496841.3	822762813.2	1795157390	3572854448
PASIVO						
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0
Proveedores	0	15200000	45113600	81294707.2	146493062.4	263980498.4
Prestamos bancario	15000000	15000000	12581165.34	9678563.75	6195441.84	2015695.549
Impuestos por pagar	0	9339221.09	67803168.02	161037190.3	321514960.2	595771298.4
TOTAL PASIVO	15000000	39539221.09	125497933.4	252010461.2	474203464.5	861767492.4
PATRIMONIO						
Capital	15000000	15000000	15000000	15000000	15000000	15000000
Utilidades retenidas	0	0	21791515.88	179998907.9	555752351.9	1305953926
Utilidades del ejercicio	0	21791515.88	158207392.1	375753444	750201573.9	1390133030
TOTAL PATRIMONIO	15000000	36791515.88	194998907.9	570752351.9	1320953926	2711086955
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30000000	76330736.97	320496841.3	822762813.2	1795157390	3572854448

CONRES - Consultores Responsables

INDICADORES	
-------------	--

TIR	19.03%
VPN	\$ 564,402,999.39
Recuperación de Inversión en meses	20

PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENDEUDAMIENTO	50.00%	51.80%	39.16%	30.63%	26.42%	24.12%
RENTABILIDAD OPERACIONAL		7.00%	20.22%	26.36%	29.46%	30.76%
RENTABILIDAD NETA		3.35%	12.95%	17.39%	19.64%	20.58%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO		84.61%	115.90%	94.05%	81.13%	73.25%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO		40.78%	70.52%	65.24%	59.70%	55.58%

RAZON CORRIENTE	-	7.53	4.65	5.08	5.57	5.99
LIQUIDEZ		\$ 60,961,515.88	\$ 247,333,673.27	\$ 657,035,622.87	\$ 1,469,622,430.02	\$ 2,973,733,149.40

EBITDA	-	\$ 46,165,000.00	\$ 250,174,434.66	\$ 573,149,257.59	\$ 1,129,563,359.41	\$ 2,082,335,331.21
EBITDA / GASTOS FINANCIEROS		17.81	114.32	336.23	1,004.83	4,870.82
EBITDA / SERVICIO DE LA DEUDA		17.81	54.30	124.40	245.17	451.97

FLUJO DE CAJA DESCONTADO		\$ 29,818,851.79	\$ 189,534,579.58	\$ 500,659,964.80	\$ 1,040,189,666.73	\$ 1,921,959,163.02
CONCENTRACION A CORTO PLAZO	0.00%	62.06%	89.98%	96.16%	98.69%	99.77%

ANEXO 5: PRINCIPALES LINEAMIENTOS NORMA ISO 26.000.

ISO 26000 Responsabilidad Social¹⁹

Propósito de la Norma ISO 26000 - RS

El objetivo que se plantea es:

- Asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.
- Apoyar a las organizaciones a demostrar su RS mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los stakeholders incluyendo los empleadores, a quienes quizás recalcará su confianza y satisfacción; facilitar la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a RS.
- Promover y potenciar una máxima transparencia. El estándar será una herramienta para el desarrollo de la sustentabilidad de las organizaciones mientras se respetan variadas condiciones relacionadas a leyes de aguas, costumbre y cultura, ambiente psicológico y económico.
- Hacer también un ligero análisis de la factibilidad de la actividad, refiriéndose a los asuntos que pueden afectar la viabilidad de la actividad y que requieren de consideraciones adicionales por parte de ISO.

De esta manera se plantearon como beneficios esperados de la implementación del estándar, los siguientes:

- Facilitar el establecimiento, implementación y mantenimiento y mejora de la estructura o marcos de RS en organizaciones que contribuyan al desarrollo sustentable.
- Contribuir a incrementar la confianza y satisfacción en las organizaciones entre los “stakeholders” (o partes interesadas, incluyendo los empleadores);
- Incrementar las garantías en materia de RS a través de la creación de un estándar único aceptado por un amplio rango de “stakeholders”;
- Fortalecer las garantías de una observancia de conjuntos de principios universales, como se expresa en las convenciones de las Naciones Unidas, y en la declaración incluida en los principios del Pacto Global y particularmente en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las declaraciones y convenciones de OIT, la declaración de Río sobre el medioambiente y desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción. Facilitar las liberaciones del mercado y remover las barreras del comercio (implementación de un mercado abierto y libre), y Complementar y evitar conflictos con otros estándares y requerimientos de RS ya existentes.

¹⁹ Grupo Kaizen S.A,

Diseño de la norma ISO 26000 - RS

Se consensuó, también en la conferencia internacional de ISO desarrollada en Bangkok que la norma tuviera la siguiente estructura de diseño:

- Introducción
- Alcance
- Referencias normativas
- Términos y definiciones
- El contexto de RS en el que opera la organización
- Principios de RS importantes para organizaciones
- Orientación sobre los temas/materias centrales de RS
- Orientaciones para implementar la RS en organizaciones
- Anexos de orientación
- Bibliografía

Alcance de la Norma ISO 26000 - RS

El NWIP en el anexo A se refiere al alcance del proyecto propuesto, y particularmente al alcance de la norma. En esta sección del informe se hace una enumeración de lo que la norma significa e incorpora:

- Asistir a las organizaciones en la orientación de sus políticas de RS en lo referido a las diferencias en materia cultural, ambiental, y legal, además de condiciones económicas de desarrollo.
- Proveer de una guía práctica relacionada a la operacionalización de RS, identificar y comprometerse con los stakeholders, e incrementar la credibilidad de los reportes y declaraciones hechas sobre RS.
- Poner el énfasis en el rendimiento y mejora de los resultados
- Incrementar la confianza y satisfacción de las organizaciones entre sus clientes y otros stakeholders
- Ser consistente y no actuar en desacuerdo con los documentos ya existentes, convenios internacionales y estándares ya existentes.
- No estar intencionado a reducir la autoridad del gobierno en la dirección de RS de las organizaciones.
- Promover la terminología común en el campo de RS, y ampliar la conciencia en estas materias.

Elementos de la Norma ISO 26000 - RS

La primera parte de la resolución N366, sobre Gestión medio ambiental de CAG o Grupo Asesor de la Presidencia, proveyó una visión general sobre las interrelaciones entre los principales componentes que interactúan en la consolidación de un sistema RS, sin

embargo es el mismo NWIP quien definió en qué debiera consistir la norma, señalando que debe dirigirse a:

- La operacionalización de la responsabilidad social
- Identificar y articular los stakeholders,
- Incrementar la credibilidad de los reportes y de las afirmaciones hechas en materia de RS.

El NWIP estableció también que ISO 26.000 debiera asistir a las organizaciones dirigiéndolas en materia de RS, tanto en su aspecto social, medioambiental y legal.

Contenido y Diseño de la Norma ISO 26000 - RS

Así también se estipularon los diferentes ámbitos que se debían ver contenidos y desarrollados en la norma de RS, el siguiente esquema los enuncia.

El NWIP se refiere a que el contenido fuera desarrollado de forma simple, fácil de leer y entendible por personas no especialistas, para lo que tiene que estar escrito en un lenguaje entendible.

Debía también identificar los elementos centrales de RS, que son los asuntos esenciales que deben ser considerados por una organización para implementar una gestión de RS. Propender al entendimiento común de RS (descripciones, definiciones, terminología), así como también contemplar procesos de comunicación y métodos para el mejoramiento del rendimiento, para lo que debería además referirse a los indicadores de este mejoramiento del rendimiento. También debería referirse a la relación con los documentos de RS ya existentes.

Las discusiones en el WG o Grupo de Trabajo identificarán diversos elementos o secciones que requerían ser incluidas en la norma internacional.

El diseño de la norma y de sus especificaciones cubriría como mínimo las siguientes áreas:

- Tabla provisional de contenidos
- Identificación de los elementos centrales del estándar
- Alcance del estándar
- Definiciones preliminares y otros conceptos del estándar
- Otros asuntos que deban ser considerados cuando se desarrolle el diseño específico.
- Asuntos nacidos del reporte de trabajo de RS “Working Report on Social Responsibility” desarrollado por el AG o Grupo Consultivo (AG).
- Asuntos nacidos de la resolución de ISO “Technical Management Board” (TMB)
- Asuntos nacidos de la conferencia de Estocolmo, Suecia
- Asuntos contemplados en requerimientos de RS u otros documentos relacionados ya existentes.

- Otros asuntos, tales como; diferencias regionales (respecto a la cultura, costumbres, usos o diferencias de condiciones de desarrollo económico); mejoras de rendimiento; identificación de asuntos críticos; hacer seguimiento luego de publicado el estándar; (estableciendo sistemas de promoción, difusión, herramientas de soporte, uso de Web, etc.).

Oportunidad para el Desarrollo de la Norma ISO 26000 - RS

La necesidad según lo expresado por los Stakeholders era urgente, según fue presentado en la conferencia de junio de 2004 en Estocolmo. La fecha de término del desarrollo de esta ISO sería determinada por el “Working Group”, pero esta no podría ser superior a 3 años desde aprobado el NWIP, debiendo estar para ese entonces lista para su publicación.

Etapas de Elaboración y Aprobación de la Norma ISO 26000 - RS

Se definieron como etapas clave de este proceso de formación de ISO de RS, la preparatoria, la etapa de comité, la de borrador y finalmente de la de aprobación y publicación, esta última se debía terminar el cuarto trimestre del 2008, pero según se dijo en la tercera Conferencia Internacional, lo más probable es que se postergue al primer trimestre de 2009. Según el esquema original nos encontraríamos hoy en la etapa de borrador. Casualmente aparece como **ISO/WD 26000, al 27 de Julio del 2007.**

En la etapa de Aprobación y Votación de la Norma, de acuerdo a los métodos de trabajo normales de ISO, el Grupo de Trabajo desarrolló un Borrador de Norma. Al mismo tiempo, los organismos miembros, que nominaron expertos, formaron parte del Comité Espejo Nacional (CEN), para establecer posiciones nacionales sobre los borradores sucesivos desarrollados por el Grupo de Trabajo.

El fin último, es que el consenso alcanzado en el Grupo de Trabajo, fuera validado a través de los votos de los organismos miembros sobre el Borrador de Norma Internacional (DIS). Por lo tanto, aunque los participantes en el Grupo de Trabajo contribuyeron como expertos individuales, y no se pretendía que representara a una posición de consenso nacional, sin embargo, debía tener en cuenta las posiciones de sus países en los temas que fueron surgiendo en el Grupo de Trabajo.

Por consiguiente el proceso interno que vive la norma, comienza cuando ISO envía a miembros Participantes (o miembros P) el proyecto para que este sea sometido a consulta pública y a la aprobación del CEN.

Finalmente se remite votación y observaciones a ISO. Este proceso se repite tres veces, según el estado de evolución de la aprobación de la norma a nivel ISO, se trate de CD, DIS o FDIS. Una vez que se cumple el proceso de FDIS la norma aprobada está lista para su publicación.

En conclusión, cuando el grupo de trabajo desee validar sus consensos solicita que un borrador sea expedido como un borrador de comité (CD). En tal caso, los miembros participantes (P) serán invitados a votar y comentar el CD y las otras organizaciones serán invitadas simultáneamente a emitir sus propios comentarios. Será labor de la dirección del grupo de trabajo juzgar cuando el consenso ha sido alcanzado y si hay posibilidades de que la votación del DIS sea exitosa. En esta etapa el borrador final será remitido a “Central Secretariat”.

El objetivo de estas últimas etapas es establecer el texto del borrador final (FDIS) y un reporte de votación indicando todos los comentarios recibidos y las acciones tomadas por ellos y en particular las justificaciones por el rechazo de cualquier comentario.

Si la aprobación obtenida del DIS es unánime, el documento podrá proceder directamente a su publicación. De otra manera, como es usual, el FDIS será llevado a votación, junto con el reporte. Una vez aprobado será publicado como una norma internacional.

El siguiente cuadro muestra el procedimiento de Elaboración y Aprobación de la Norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social,

Aplicación de la Norma ISO 26000 - RS

La aplicación de la norma está contenida también en el NWIP, es ahí donde se define que será aplicable para todo tipo de organizaciones, independiente a su tamaño, locación, naturaleza de sus actividades y productos, su cultura, sociedad y medioambiente en el que lleva a cabo sus actividades.

Según se explica en [Portal de RSC Chile](#) lo anterior, aunque en apariencia inofensivo, en la práctica ha generado preocupaciones en ciertos actores involucrados, así lo demuestran las ONGs chilenas, quienes al evaluar todo lo visto en la Primera Conferencia Internacional llevada a cabo en Brasil, plantean al CEN ciertas preocupaciones que derivan en un llamado a adoptar políticas para evitar la discriminación de los pequeños productores, a fin de que la norma no se convierta en una barrera discriminatoria para la entrada a los mercados o que restrinja la innovación.

Así también manifestaron que debe existir una representación equitativa de la sociedad civil y de países desarrollados y en desarrollo, incluyendo las opiniones de organizaciones de base que generalmente son excluidas del desarrollo de normas de RS. De esta forma demuestran su preocupación en el involucramiento efectivo y equitativo de empresas de

países en desarrollo, particularmente PYMEs que son vitales en las economías de estos países.

El CAG o Grupo Asesor de la Presidencia, también se refieren a este tema en la resolución N366, señalando una serie de elementos que una organización debe considerar al implementar sus políticas de RS aplicando la norma ISO.

Primero, cuando una organización se propone definir la orientación de sus políticas en materias de RS, deberá considerar los principios sustanciales de RS, como es el Pacto Global de NU, las convenciones, como las de OIT, regulaciones y requerimientos legales, etc. Así como también asuntos o aspectos propios de RS, derivados de principios, convenciones u otros asuntos identificados en materia de RS.

Luego de que la organización interioriza y se reestructura en razón de los principios o asuntos mencionados en el punto anterior, deberá disponerse a establecer su compromiso y políticas de RS, lo que sólo podrá hacer de manera exitosa cuando contraste la situación real en que se encuentra, contra los principios y asuntos antes observados. Para esto tendrá que definir cómo se aplican los principios y cuáles son los asuntos relevantes, considerando siempre la visión de los stakeholders, mediante un proceso interactivo y participativo.

Por último y sólo luego de lo anterior, podrá la organización establecer los objetivos y programas necesarios para satisfacer y dar cumplimiento a su compromiso social. Las actividades deberán ser monitoreadas y los resultados contrastados, evaluados y revisados. Este proceso deberá entre otros, ser siempre gobernado por sus principios, como lo es la transparencia. En el transcurso del proceso deberá siempre mantenerse el diálogo con los stakeholders y ellos deben verse involucrados y comprometidos en la organización de actividades relacionadas a RS.

Con respecto a esto último, se hace esencial que la organización comunique de los resultados de sus programas y las actividades realizadas tanto internas como externamente para cumplir con los compromisos de información a los stakeholders.

En última instancia, un aspecto importante de RS es la gestión de la cadena de suministro. Este aspecto no es visualizado en algunas figuras de aplicación de la norma, sin embargo para muchos una organización necesita siempre prestar atención a la “cadena de suministro o abastecimiento”. La idea es que las organizaciones deben generar una relación de control/influencia enfocada a todos los stakeholders involucrados en la cadena de suministro.

ANEXO 6: DOFA DE LA EMPRESA

	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad sentida de gestionar la RSE por parte de las empresas en Colombia. 2. Personal altamente calificado en el tema para prestar el servicio, lo que genera credibilidad para la empresa. 3. Es un producto que puede ser, y debe serlo, constantemente innovado y actualizado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe mayor información acerca de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial como función de la gestión de las empresas. 2. Equipo de trabajo relativamente pequeño, lo que limita el alcance de la empresa.
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>ESTRATEGIAS FO</u>	<u>ESTRATEGIAS DO</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las entidades conectoras del tema y que prestan el servicio se han enfocado a las empresas grandes y no a las medianas. 2. Es creciente la atención que se le presta al tema en el país y a nivel internacional. 	<p>Realizar una campaña en la que se recalque la necesidad de tener buenos planes de Responsabilidad Social Empresarial en las empresas de mediano tamaño.</p> <p>Comunicar a las empresas los últimos avances hechos con respecto al tema tanto a nivel nacional como internacional.</p>	<p>Realizar alianzas con entidades que tengan mayor experiencia y envergadura con el fin de tener mayor acceso a información y posibilidades de expansión.</p>
<u>AMENAZAS</u>	<u>ESTRATEGIAS FA</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escepticismo por parte de algunos sobre el grado de desarrollo y profundidad necesaria para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial 2. Posible entrada de competidores interesados en atender el mismo mercado. 	<p>Enfatizar en la importancia de recibir asesoría para desarrollar un buen plan de Responsabilidad Social Empresarial que sirva como fuente de una ventaja competitiva sostenible.</p> <p>Diferenciación por medio de la prestación de un servicio de calidad y creación de fidelidad por parte de los clientes.</p>	<p>Continua actualización e innovación en cuanto a la información utilizada para realizar los análisis a las empresas y a la metodología utilizada para la prestación del servicio que haga más cómodo y apetecible el proceso de consultoría con el fin de conseguir una ventaja con respecto a los competidores y haga al producto altamente valorado por parte de los clientes.</p>

Fuente: La Autora