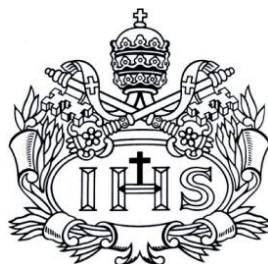


**CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
GESTIÓN HUMANA**



Pontificia Universidad
JAVERIANA
— Bogotá —

Presenta:

SERGIO ANDRÉS GIRALD GÓMEZ

CC. 1026256779

Director:

NÉSTOR CAMILO MERCHÁN

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ

2013

Trabajo de Grado

Título:

Creación y puesta en marcha de una empresa de servicios de gestión humana.

Énfasis:

Fomento al Espíritu Empresarial

Objetivo General:

Crear una empresa de servicios de gestión humana para el año 2013.

Estudiante	
Nombre	Sergio Andrés Giraldo Gómez
Carrera	Ingeniería Industrial
Documento	1.026.256.779
Celular	3214689081
Correo	sergiogira@gmail.com

Director	
Nombre	Néstor Camilo Merchán Aguilar
Carrera	Ingeniería Industrial
Documento	19.326.135
Celular	3163729049
Correo	nestor.merchan@javeriana.edu.co

Resumen Ejecutivo

Spirale Group SAS, es una empresa que presta servicios de gestión humana, tiene como objetivo desarrollar soluciones tácticas y estratégicas que permitan la óptima administración del talento humano, a través de los servicios; de estructuración de perfiles, procesos de selección, valoración de cargos y balance de cargas de trabajo. Estos servicios proporcionaran a los clientes herramientas prácticas e innovadoras que impulsen el desarrollo de su compañía.

El mercado de la consultoría en Colombia está alrededor de los US\$240 millones, liderado por las firmas de Abogados y Jurídicos con una participación del 48%. Las consultorías en gestión humana solo tienen una participación del 1.15%. Al menos un 30% de las empresas colombianas contratan servicios de consultoría de gestión humana. Spirale Group, enfocara todos sus esfuerzos para dirigirse al mercado de las empresas PYMES del sector industria de Bogotá.

Las metas de mercado se lograran a partir de estrategias de distribución directa realizando visitas a los clientes, asistiendo a eventos y congresos organizados por los gremios PYMES de Bogotá y con el acompañamiento que se brindara al cliente en la implementación de los diagnósticos y herramientas.

Para la puesta en marcha del negocio es necesario efectuar una inversión de \$ 13.077.100 (Trece millones setenta y siete mil cien pesos), para la adquisición de equipos de cómputo, usuario empresarial para bolsas de empleo y para la licencia de las pruebas psicotécnicas. La inversión de los equipos de cómputo, \$ 5.000.000 (cinco millones de pesos) sería la primera, las demás se harán a medida que se pacte con un cliente la contratación de los servicios de procesos de selección.

El equipo promotor tiene experiencia desarrollando servicios de gestión humana para el sector industrial. El Director de Operaciones, Sergio Giraldo, cuenta con más de tres años de experiencia, liderando el área organizacional en una empresa cementera. Jennifer Espitia, Directora Administrativa, es Psicóloga, durante 5 años ha liderado procesos de selección de personal en diversos niveles jerárquicos en diferentes organizaciones.

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVOS	10
1.1 Objetivo General	10
1.2 Objetivos Específicos	10
2. METODOLOGÍA.....	11
3. ESTUDIO DE MERCADOS	15
3.1 Análisis del Sector.....	15
3.1.1 Demanda vs. Oferta	18
3.2 Justificación.....	20
3.3 Investigación de Mercados	21
3.3.1 Segmentación.....	21
3.3.2 Población total de mercado	21
3.3.3 Tamaño de la muestra	23
3.3.4 Metodología.....	24
3.3.5 Encuesta investigación de mercados.....	26
3.3.6 Análisis y evaluación de resultados.....	27
3.3.7 Empresas encuestadas	29
3.4 Competencia.....	30
3.5 Estrategias de Mercadeo.....	35
3.5.1 Producto	35
3.5.2 Estrategias de Distribución	36
3.5.3 Estrategias de Precio.....	36
3.5.4 Estrategias de Promoción.....	37
3.6 Análisis DOFA.....	39
4. ESTUDIO TÉCNICO	41
4.1 Fichas técnicas de servicios.....	41
4.2 Utilización de recursos.....	43
4.3 Requerimientos para la prestación de los servicios	44
4.4 Capacidad Instalada	44
4.4.1 Capacidad Instalada por cuotas de mercado.....	46

4.5 Diagramas de flujo de servicios.....	47
4.6 Pronósticos.....	61
4.6.1 Análisis de estacionalidad	61
4.7 Proveedores.....	64
5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL, CONSTITUCIÓN Y ASPECTOS LEGALES	68
5.1 Planeación estratégica.....	68
5.1.1 Denominación.....	68
5.1.2 Misión	68
5.1.3 Visión	68
5.1.4 Principios y valores Corporativos.....	68
5.2 Estructura organizacional	69
5.3 Aspectos legales.....	75
6. ESTUDIO FINANCIERO	77
6.1 Inversión	77
6.2 Ingresos.....	78
6.3 Costos y gastos.....	78
6.3.1 Costos Operacionales	78
6.3.2 Gastos Administrativos	79
6.3.3 Gastos Imprevistos	79
6.5 Estado de resultados	79
6.6 Flujo de caja.....	80
6.6.1 Flujo de caja mensual año 1.....	80
6.6.2 Flujo de caja proyectado	80
6.7 Balance general	81
6.8 Análisis de sensibilidad flujo de caja.....	81
6.9 Punto de Equilibrio.....	82
6.10 Indicadores de rentabilidad.....	82
6.11 Impacto	83
6.11.1 Económico.....	83
6.11.2 Sociales	83
6.11.3 Ambientales	84
6.11.4 Empleados clientes	84

6.12 Plan de implementación y puesta en marcha	84
7. IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.....	86
7.1 Legalización y creación de empresa.....	86
7.1.1 Diagrama Cámara de Comercio.....	86
7.1.2 Documento privado de constitución.....	88
7.1.3 Recibo de legalización de empresa.....	95
7.1.4 PRE-RUT.....	96
7.1.5 Certificado de constitución	97
7.1.6 PRE-NIT	100
7.1.7 Documentos necesarios para apertura de cuenta Bancaria.....	101
7.1.7 Trámites pendientes.....	102
7.2 Negaciones y compras	103
7.2.1 Cotización de servicios contador publico	103
7.2.2 Dominio correo corporativo.....	104
7.3 Comercial	104
7.3.1 Cotización TGT GAMAS	105
7.4 Balance general	108
7.5 Gastos.....	109
8. CONCLUSIONES	110
9. DOCUMENTOS BIBLIOTECA	111
10. ANEXOS.....	116
9.1 Hojas de vida.....	116
9.2 Empresas encuestadas	116
9.3 Requerimientos para la prestación de los servicios	116
9.4 Flujo de caja mensual.....	116
9.5 Formato Financiero.....	116
9.6 Competencia servicios completos.....	117

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRAFICÁ1: OUTSOURCING DENTRO DEL MISMO PAÍS

GRAFICÁ 2: OFERTA VS. DEMANDA

GRAFICÁ 3: DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS POR ÁREAS METROPOLITANAS

GRAFICÁ 4: UTILIZACIÓN DE RECURSOS

GRAFICÁ 5: CAPACIDAD INSTALADA POR CUOTA DE MERCADOS

GRAFICÁ 6: ORGANIGRAMA PROYECTADO

GRAFICA 7: PROCESOS OCURRIDOS EN COMPAÑIA

ÍNDICE DE TABLAS

- TABLA 1: COMPARICIÓN RELATIVA ENTRE CIUDADES**
- TABLA 2: ESPECIALIDADES DE CONSULTORÍA EN COLOMBIA**
- TABLA 3: PROPORCIONES TAMAÑO DEL MERCADO**
- TABLA 4: FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA**
- TABLA 5: PARTICIPACIÓN DE MERCADO**
- TABLA 6: TAMAÑO DEL MERCADO DEFINIDO POR TIPO DE CONSULTORIA**
- TABLA 7: DEFINICIÓN DE PRECIO POR UNIDADES**
- TABLA 8: CURSOS A ASISTIR**
- TABLA 9: PRESUPUESTO ESTRATEGIAS DE MERCADO**
- TABLA 10: MATRIZ DOFA**
- TABLA 11: FICHA TÉCNICA DE SERVICIO**
- TABLA 12: DISTRIBUCIÓN RECURSOS PROPIOS POR SERVICIO**
- TABLA 13: DISTRIBUCIÓN RECURSOS PROVEEDORES POR SERVICIO**
- TABLA 14: CAPACIDAD INSTALADA PROPIA**
- TABLA 15: ESCENARIO 1 DE CAPACIDAD INSTALADA PROPIA**
- TABLA 16: ESCENARIO 2 DE CAPACIDAD INSTALADA PROPIA**
- TABLA 17: FRECUENCIAS DE COMPRA SEGÚN ENCUESTA**
- TABLA 18: FRECUENCIAS DE COMPRA SEGÚN DIRRECIÓN DE RECURSOS HUMANOS**
- TABLA 19: PRONÓSTICO DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO**
- TABLA 20: PRONÓSTICO DE VENTAS PARA EL SEGUNDO AÑO**
- TABLA 21: PRONÓSTICO DE VENTAS PARA EL TERCER AÑO**
- TABLA 22: PRONÓSTICO DE VENTAS PARA EL CUARTO AÑO**
- TABLA 23: PRONÓSTICO DE VENTAS PARA EL QUINTO AÑO**
- TABLA 24: EVALUACIÓ PROVEEDORES**
- TABLA 25: CALIFICACIÓN INTERNA DE PROVEEDORES**

TABLA 26: FUNCIONES CARGOS PROYECTADOS

TABLA 27: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SOCIEDAD ANONIMA SIMPLIFICADA

TABLA 28: INVERSIÓN LEGAL

TABLA 29: INVERSIÓN

TABLA 30: INGRESOS PRIMER AÑO

TABLA 31: COSTOS OPERACIONALES PROVEEDORES PERSONAS NATURALES

TABLA 32: COSTOS OPERACIONALES PROVEEDORES PERSONAS EMPRESAS

TABLA 33: NOMINA ADMINISTRATIVA

TABLA 34: FLUJO DE CAJA MENSUAL AÑO 1

TABLA 35: FLUJO DE CAJA PROYECTADO

TABLA 36: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

TABLA 37: BALANCE GENERAL PROYECTADO

TABLA 38: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

TABLA 39: COSTO VARIABLE UNITARIO POR SERVICIO

TABLA 40: PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES

TABLA 41: VPN

TABLA 42: IMPACTO EMPLEADOS CLIENTE

TABLA 43: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

TABLA 44: ACTIVIDADES NECESARIAS CONSTITUCIÓN SAS

TABLA 45: CORREO CORPORATIVO

TABLA 46: COTIZACIONES EMPRESAS

TABLA 47: GASTOS

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Crear una empresa de servicios de gestión humana para el año 2013.

1.2 Objetivos Específicos

1. Determinar con un buen nivel de confiabilidad la existencia real de clientes y competidores, la cantidad demandada para proyectar ventas, identificarlos perfiles del cliente y el planteamiento de estrategias de mercado.
2. Definir la estructura operativa, desarrollo y costos de los servicios a ofrecer, en donde se acoplen todos los aspectos técnicos requeridos.
3. Definir la estructura organizacional, lineamientos estratégicos, mecanismos de control, políticas, cargos, funciones y responsabilidades.
4. Definir la posibilidad legal y social que existe para el negocio, identificando reglamentaciones, obligaciones y efectos sociales.
5. Evaluar económicamente el proyecto, identificando las necesidades principales de inversión; proyectando los estados financieros, implementando indicadores con el fin de establecer la factibilidad económica.

2. METODOLOGÍA

Objetivo Específico. 1	Actividades	Herramientas	Fuentes	Asignaturas Relacionadas
<p>Determinar con un buen nivel de confiabilidad la existencia real de clientes y competidores, la cantidad demandada para proyectar ventas, identificar los perfiles del cliente y el planteamiento de estrategias de mercado.</p>	<p>1. Realizar una investigación exploratoria sobre el mercado de empresas de servicios de gestión humana, investigar datos secundarios (libros y entrevistas a profundidad).</p>	<p>Entrevistas personales y telefónicas, correo, revistas del sector.</p>	<p>Datos primarios y secundarios</p>	<p>Logística de mercados, Investigación de mercados</p>
	<p>2. Elaborar un cuestionario para expertos teniendo en cuenta la información que se quiere conocer, aplicar las respectivas encuestas y tabular resultados.</p>	<p>SPSS, Hoja de cálculo.</p>	<p>Datos primarios y secundarios</p>	<p>Estadística con SPSS, Hoja de cálculo, Logística de mercados, Investigación de mercados, inferencia estadística, y Proyectos de mercadeo.</p>
	<p>3. Análisis de competitividad y del entorno del mercado e identificar la competencia directa e indirecta.</p>	<p>Investigación de mercados, exploratoria y descriptiva</p>	<p>Datos primarios y secundarios</p>	<p>Proyectos de mercadeo, Logística de Mercados, Logística.</p>
	<p>4. Definir perfil del consumidor y establecer las estrategias de mercadeo de la empresa.</p>	<p>SPSS, Hoja de cálculo.</p>	<p>Datos primarios y secundarios</p>	<p>Logística de Mercados, Proyectos de Mercadeo e Investigación de mercados.</p>

Objetivo Específico. 2	Actividades	Herramientas	Fuentes	Asignaturas Relacionadas
Definir la estructura operativa, desarrollo y costos de los servicios a ofrecer, en donde se acoplen todos los aspectos técnicos requeridos.	1. Crear los diagramas de flujo de los procesos presentes.	Diagramas de procesos.	Datos primarios y secundarios	Procesos industriales, Logística, Ingeniería de Procesos, diseño salarial y gestión humana.
	2. Realizar pronósticos de las ventas.	Investigación de mercados, directorio telefónico, Internet	Datos primarios y secundarios	Producción, Logística,
	3. Identificar y determinar los proveedores necesarios para llevar a cabo la operación.	Investigación de mercados (entrevistas), directorio telefónico, Internet	Datos primarios y secundarios	Logística, Gestión de calidad, producción.
	4. Determinar los recursos necesarios y sus costos asociados.	Investigación de mercados, Benchmarking	Datos primarios y secundarios	Logística, Gestión de calidad.

Objetivo Específico. 3	Actividades	Herramientas	Fuentes	Asignaturas Relacionadas
Definir la estructura organizacional, lineamientos estratégicos, mecanismos de control, políticas, cargos, funciones y responsabilidades.	1 Definir la estructura organizacional de la compañía	Formatos cartas descriptivas proyecto de Diseño Salarial	Datos primarios y secundarios	Diseño salarial

	2. Realizar una lista de los perfiles de los cargos presentes que el proyecto necesita, definir cada uno de los perfiles, sus respectivas funciones y proyectar la estructura organizacional.	Benchmarking	Datos primarios y secundarios	Diseño salarial, comportamiento organizacional
	3. Definir salarios de la compañía.	Encuesta Salarial Human Capital	Datos secundarios	Diseño salarial

Objetivo Específico. 4	Actividades	Herramientas	Fuentes	Asignaturas Relacionadas
Definir la posibilidad legal y social que existe para el negocio, identificando reglamentaciones, obligaciones y efectos sociales.	1. Definir la constitución legal de la empresa y la identificación de quienes constituyen la sociedad y sus costos.	Documentos y formularios de legalización.	Primaria, Cámara de Comercio de Bogotá	Constitución y derecho laboral, Sistemas de Costeo, Creación de Empresas Exportadoras
	2. Definir los permisos, trámites, licencias y sus costos.	Entrevistas con expertos	Primaria	Sistemas de Costeo, Constitución y derecho laboral.
	3. Definir los aspectos tributarios y contables que impactan el proyecto.	Entrevistas con expertos	Primaria	Sistemas de Costeo, Constitución y derecho laboral, Contabilidad Financiera.

Objetivo Específico. 5	Actividades	Herramientas	Fuentes	Asignaturas Relacionadas
Evaluar económicamente el proyecto, identificando las necesidades principales de inversión;	1. Establecer los presupuestos de inversión, ingresos, costos y gastos (variables y fijos)	Presupuestos	Primaria	Contabilidad Financiera, Principios de Economía.

proyectando los estados financieros, implementando indicadores con el fin de establecer la factibilidad económica.	2.Elaborar la proyección de los estados financieros: balance general, estado de resultados y flujo de caja (efectivo)	Estados financieros	Primaria	Contabilidad Financiera, Ingeniería Económica y Financiera y Preparación y Evaluación de Proyectos
	3. Determinar el flujo de caja libre del proyecto.	Flujo de caja libre	Primaria	Ingeniería Económica y Financiera y Preparación y Evaluación de Proyectos
	4. Establecer la factibilidad y rentabilidad del proyecto.	Criterios de decisión financiera	Primaria	Ingeniería Económica y Financiera, Preparación y Evaluación de Proyectos

3. ESTUDIO DE MERCADOS

3.1 Análisis del Sector

Actualmente la globalización de los mercados ha obligado a las empresas a modernizar y flexibilizar sus procesos para así llegar a ser más productivas y lograr un alto nivel competitivo dentro del mercado nacional e internacional. Para alcanzar la productividad necesaria buscando ser un jugador importante en el mercado, las empresas han optado por cumplir con los procesos CORE del negocio y tercerizar los procesos tácticos y operativos.

La tercerización de los procesos de negocios BPO & O es considerado de alto potencial, ya que hace parte de los servicios del programa de Transformación Productiva, que se refiera a una alianza público-privada, creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que fomenta la productividad y la competitividad de sectores con elevado potencial exportador, por medio de una coordinación más eficiente entre el sector público y privado¹. Esta alianza en el 2008 contrato un estudio de la firma Gartner para establecer la situación de Colombia frente a los negocios de BPO & O², entendiéndose por BPO&O como Business process outsourcing y offshoring outsourcing; procesos tercerizados en el mercado interno y por offshoring los procesos que se tercerizan en otros países. Este es un mercado de US\$160,000MM y países como India y Filipinas son los más representativos a nivel mundial en offshoring con participaciones de 47% y 23% respectivamente.

El offshoring constituye una cifra pequeña de este mercado en el mundo, con el 12% de participación y el 88% restante corresponde a outsourcing dentro del mismo país según nos muestra la gráfica.

GRAFICA 1: OUTSOURCING DENTRO DEL MISMO PAÍS



Fuente: Desarrollando el Sector de BPO&O como uno de Clase Mundial. Bogotá Octubre, 2008. Diapositiva 6. Tomado de la página www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID. Fecha, 30 de Septiembre del 2013.

¹ Programa de Transformación Productiva. Obtenido de la página web.

<http://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>. Fecha 30 de Septiembre del 2013.

² Estudio de la firma Tholons contratado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Gartner empresa de investigaciones en tecnología y economía.

En Colombia según el Viceministro de Desarrollo Empresarial Carlos Andrés de Hart durante “The 2012 ANDI Outsourcing Summit” afirmó que los sectores de KPO (Knowledge process outsourcing), ITO (IT Outsourcing) y BPO (Business Process Outsourcing) han crecido en Colombia un 61% en los últimos cuatro años, alcanzando una cifra de empleos que se acerca a los 120 mil. Igualmente esta industria sigue siendo pequeña y orientada al mercado local. Si Colombia supera grandes brechas en la madurez de su industria y en la aptitud y disposición de su recurso humano, podría convertirse en un destino atractivo de outsourcing y offshoring, gracias a sus costos relativos, infraestructura y ambiente de negocios³. Así mismo las empresas “deben adaptarse a nuevos requisitos competitivos, nuevos conceptos de producción, abandonar los patrones organizativos de Taylor y buscar estructuras más flexibles y más abiertas; se deben aplicar conceptos orientados a la técnica, a lo humano, conceptos de “reingeniería”, “just in time”, “outsourcing”, “empowerment”, “benchmarking”, formar redes de cooperación inter empresarial, entre otras⁴”,

Entendiendo siempre que hay actividades que no son tercerizables, como los temas estratégicos que hacen parte del CORE, todo lo demás, como contabilidad, compras, servicio al cliente, recursos humanos se pueden entregar a una entidad externa como lo comenta Santiago Pinzón Galán Director Ejecutivo de la Cámara de Procesos Tercerizados/ BPO & IT. Al cerrar estas brechas, Colombia podría aspirar a generar US\$2,000 MM y 109,000 empleos para el año 2013, impactando su economía de manera sustancial. Para lograr esta meta, Colombia debe: a) desarrollar suficiente recurso humano en dos o tres ciudades intermedias para trabajar en el segmento de voz en español; y b) apalancar el recurso humano actual para capturar oportunidades en los segmentos de datos y conocimiento en inglés y español⁵.

Bajo el indicador Doing Business, Colombia pasó del puesto 66 en el 2008 al puesto 45⁶ para lo que va corrido del año en el ranking del año 2013, esto se debe a que los niveles de corrupción percibidos son menores que los de Brasil, México e India.

En el universo de outsourcing en Colombia están servicios como: búsqueda de recurso humano, liquidación de nómina, facturación, contabilidad, cobranzas, impuestos y procesos tecnológicos, incluyendo computación en la nube (computing cloud).⁷ Pero son los servicios de procesos logísticos, los que cuentan con una mayor participación en el mercado.

En el país como lo indica el artículo; *Lo más buscado por las empresas en outsourcing de la revista Portafolio publicado en 2012*, el tema de outsourcing inicio hace 17 años con las

³Desarrollando el Sector de BPO&O como uno de Clase Mundial. Mensajes principales. Bogotá Octubre, 2008. Diapositiva 2

⁴ Competitividad en Colombia. Planificación, desarrollo, sectores, Mercado, tasa de cambio real, capital, bienes, FNPC y educación.

⁵Desarrollando el Sector de BPO&O como uno de Clase Mundial. Mensajes principales. Bogotá Octubre, 2008. Diapositiva 3

⁶Facilidad para hacer negocios en Colombia. Obtenido de la página:

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia/> el 29 de Septiembre

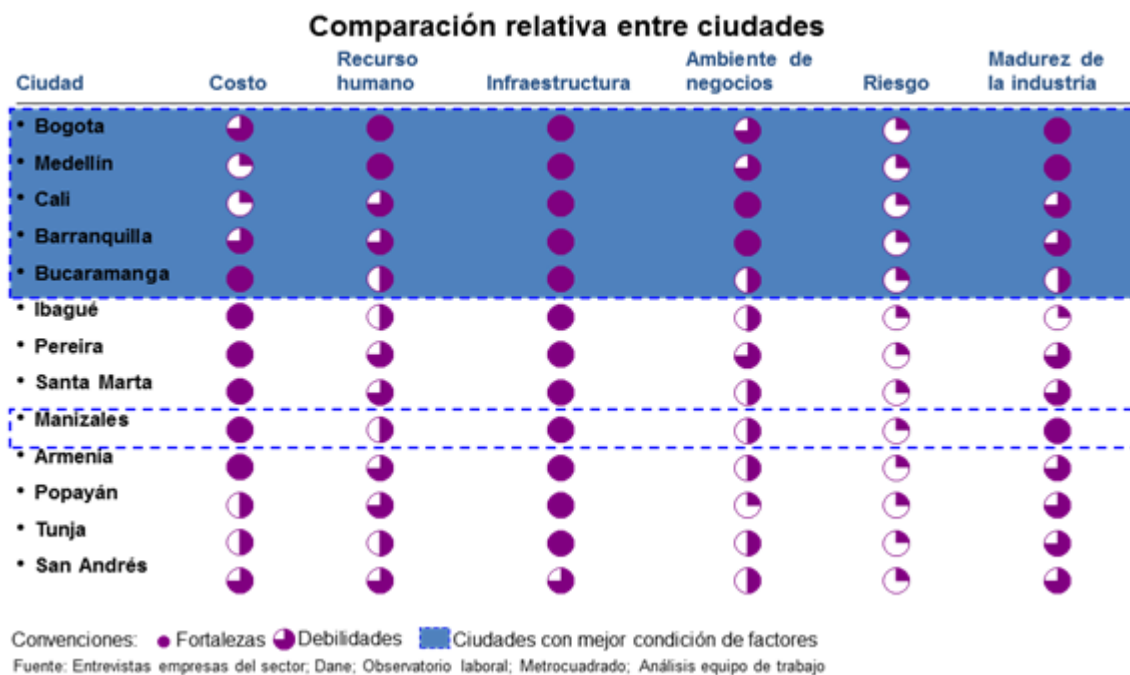
⁷ Revista Portafolio. Lo más buscado por las empresas en outsourcing. Autor: Martha D. Mosquera Mayo 27 del 2012.

compañías de voz, servicio con el que hoy se sigue posicionando como el mejor de la región. Actualmente el 65% de los servicios de outsourcing en el país están dedicados a procesos logísticos, seguidos por gestión humana y los del área financiera. Pero solo el 40% de las funciones de las empresas colombianas se tercerizan, pese a que el 60% deberían ser tercerizables, según una encuesta realizada a directivos empresariales, destaca al Director Ejecutivo.

Las empresas tipo PYMES son las que más se apoyan en los servicios de outsourcing, porque puede resultarles más estratégico, en lugar de tener en sus instalaciones áreas de contabilidad, de nómina, liquidación de impuestos, optan por buscar el mejor aliado que los asesore.⁸

En el país hay ciudades que ofrecen determinadas ventajas frente a otras, para desarrollar este tipo de negocios. Bogotá lidera la lista, ya que cuenta con el recurso humano idóneo, infraestructura adecuada y la madurez de la industria necesaria, pero le falta mejorar la percepción de riesgo, el ambiente de negocios y reducir los costos operacionales como lo indica la tabla 1.

TABLA 1: COMPARICIÓN RELATIVA ENTRE CIUDADES



Fuente: Desarrollando el Sector de BPO&O como uno de Clase Mundial. Bogotá Octubre, 2008. Diapositiva 25.

⁸ Revista Portafolio. Lo más buscado por las empresas en outsourcing. Autor: Martha D. Mosquera Mayo 27 del 2012.

En términos de gestión humana las empresas tienden a tercerizar ciertos procesos operativos para aliviar su estructura y así poder orientar sus negocios a temas más estratégicos, como lo afirma ACRIP en su última investigación sobre el Estado del Arte de Recursos Humanos en Colombia. De acuerdo también con el observatorio de Human Capital en los resultados del último estudio de tendencias de gestión humana del año 2012, en Colombia 1 de cada 2 organizaciones tiene tercerizado algún proceso de gestión humana y de este grupo el 70% lo hace en nómina y administración de personal.

Sin embargo el concepto de pensar que lo único que se puede y se debe tercerizar desde el área de talento humano son los procesos de nómina, preselección con head-hunters, selección de personal, verificaciones de antecedentes de personal (todos aquellos procesos operativos) ha cambiado. El objetivo debe ser lograr eficiencia operativa y disminución de costos externalizando unos procesos además de los operativos, “3 de cada 10 organizaciones han incursionado en la tercerización de procesos tácticos y estratégicos de gestión humana⁹”.

En muchas ocasiones los departamentos de talento humano se han centrado en recurrir a servicios de consultoría cuando aparecen nuevos procesos que necesitan de la experticia de empresas dedicadas a un tema en particular. Lo determinante es lograr convertir a las empresas que prestan los servicios de gestión humana, en verdaderos aliados estratégicos.

El artículo “Tercerización: Un aliado en la consolidación de la función de recursos humanos” de la revista Talento y Gestión de la consultora Human Capital, afirma que “la tercerización de procesos de recursos humanos o mejor denominado HR BPO (Human Resource Business Process Outsourcing) es una de las prácticas de outsourcing que ha tenido un mayor nivel de evolución y profundización, debido a la diversidad de procesos y transacciones que asocia esta función en comparación con otras áreas de la organización. El BPO de recursos humanos cubre todo lo relacionado con funciones a los empleados, que van desde temas altamente operativos como la liquidación de nómina y la administración de personal, pasando por la tercerización de procesos de gestión humana relacionados con la selección, capacitación, bienestar, salud ocupacional, entre otros.

3.1.1 Demanda vs. Oferta

Conseguir información sobre la consultoría en Colombia no es tarea fácil. En primer lugar porque se trata de un bien intangible cuya comercialización no siempre se registra y además no existen gremios visibles que la representen.

Según las cifras más recientes sobre el tamaño del mercado de la consultoría en Colombia encontrado en el artículo “Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país” publicado en Marzo del 2013 por el diario Portafolio, en la oferta de consultoría colombiana predominan las micro y pequeñas empresas y se trata de un mercado que

⁹Tercerización: Un aliado en la consolidación de la función de recursos humanos” de la revista Talento y Gestión de la consultora Human Capital. Revista Talento y Gestión página 37.

puede estar alrededor de US\$240 millones¹⁰, liderado por Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PwC.

Conforme con el estudio “Caracterización Ocupacional de la Consultoría en Colombia”, realizado por el SENA, en Colombia existen 16 especialidades de consultoría, como lo indica la tabla 2.

TABLA 2: ESPECIALIDADES DE CONSULTORÍA EN COLOMBIA

No.	Especialidad Consultoría	Participación
1	Abogados y Jurídicos	47,9%
2	Consultores No Identificados por área de Consultoría	11,5%
3	Contabilidad, Tributación y Control	10,3%
4	Sistemas de Información y Comunicación	9,9%
5	Administrativo/ Planeación Estratégica	6,1%
6	Financiero	4,1%
7	Mercadeo y Comercialización	2,9%
8	Gestión Humana / Recursos Humanos	1,5%
9	Industria	1,5%
10	Comercio Exterior	1,1%
11	Agropecuarios	1,0%
12	Educación	0,9%
13	Otros	0,8%
14	Gestión / Aseguramiento de Calidad	0,2%
15	Ambientales	0,2%
16	Salud	0,1%
TOTAL		100%

Fuente: Estudio de Caracterización de Consultorías, tomado del Observatorio ocupacional del SENA, de la página web: www.observatorio.sena.edu.co/mesas/01/CONSULTORIA%20EMPRESARIAL.pdf

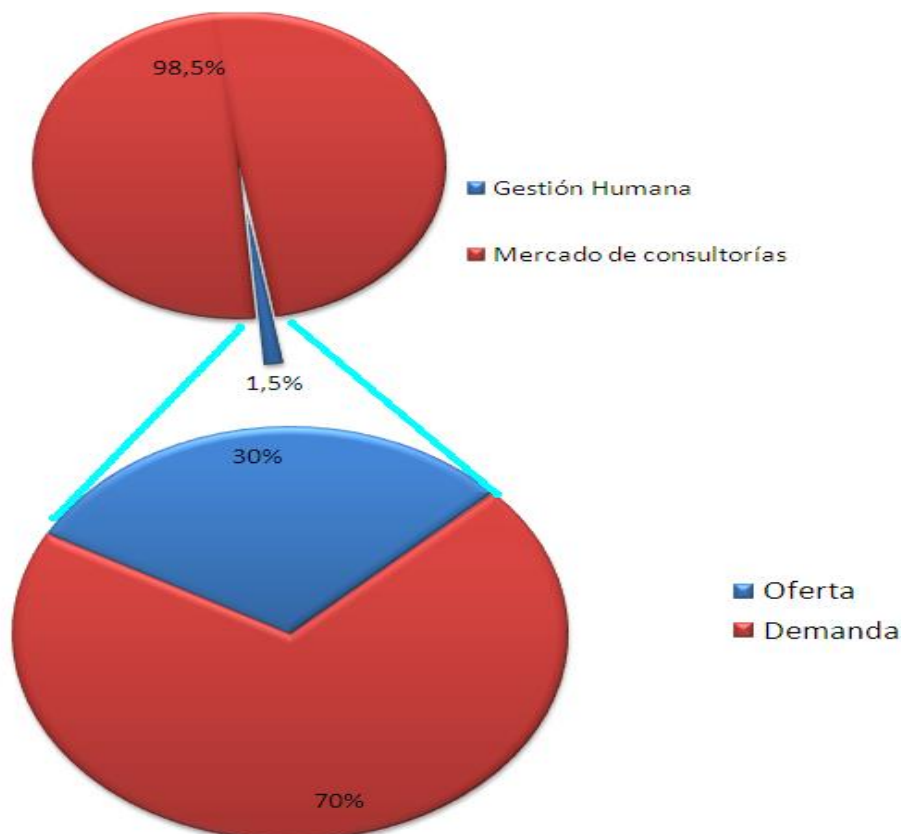
La participación del mercado la lidera las firmas de Abogados y Jurídicos con una participación del 48%, Consultores Generalistas (Consultores No Identificados por área de Consultoría) 12%, Contabilidad, Tributación y Revisoría Fiscal 10%, Sistemas de Información y Comunicación 10%, Gestión Humana 1.5% entre otras disciplinas. Existiendo en el país entre 10.000 y 15.000 firmas de consultoría, centros de investigación y consultores independientes.

Si el tamaño del mercado de las consultorías en Colombia es de US\$240 millones, un 1.5% (US\$3.6 millones) está dado por consultoras de gestión humana. Según el análisis de mercado que realizó el observatorio de Human Capital, en los resultados del último estudio de tendencias de gestión humana del año 2012-2013, concluyo que por lo menos el 30% de las organizaciones del país tercerizan procesos tácticos y estratégicos de

¹⁰ Indispensable para consultores. Revista Dinero. Octubre 14 del 2009. Obtenido de la página web: <http://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/indispensable-para-consultores/69474> el 1 de Octubre del 2013.

gestión humana. Siendo esto así, se presenta la siguiente situación denotada en la gráfica.

GRAFICA 2: OFERTA VS. DEMANDA



Fuente: Autor.

Existe una buena oportunidad, ya que el 70% restante de las empresas en Colombia aun no contratan servicios de gestión humana para sus empresas. Si se quisiera conquistar el 1% de mercado de las empresas que no contratan servicios por medio de estrategias fuertes de captación de clientes nuevos de establecimientos industriales de Bogotá, estos clientes nuevos representarían alrededor de 69 clientes¹¹, demostrando así que la implementación del proyecto en cuestión es una excelente oportunidad de negocio.

3.2 Justificación

Basados en el conocimiento del mercado, la competencia y necesidades actuales de las empresas en lo que a recurso humano se refiere, surge este proyecto el cual además de ser una oportunidad laboral rentable, es también innovadora ya que cuenta con servicios

¹¹ Calculo tomado a partir del numero establecimientos industriales de Bogotá (9.809) según lo Encuesta Anual Manufacturera 2011.

complementarios, que las empresas de la competencia aún no han desarrollado totalmente.

Esta idea es una iniciativa de negocio que surgió a partir de la experiencia laboral con la que se cuenta ya que se ha trabajado en el área de recursos humanos de la empresa Cementos Tequendama S.A.S. por más de tres años, liderando el área organizacional. También el conocimiento y experiencia del otro socio, el cual cuenta con cinco años de práctica en procesos de selección de personal en distintos niveles jerárquicos en diferentes organizaciones.

En el *ANEXO I*, se encuentran las hojas de vida los funcionarios líderes del proyecto.

Por la importancia que tienen los servicios que se quieren ofrecer en las compañías, se cree que es una excelente oportunidad para aprovechar un entorno empresarial donde cualquier nueva iniciativa que se plantee, siempre tendrá en cuenta el talento humano como primera prioridad. Para tener éxito en este tipo de empresas se deben ofrecer servicios encaminados a generar soluciones que promuevan la eficiencia organizacional mejorando la competitividad, siempre bajo un esquema de servicio personalizado, capaz de adaptarse a las necesidades de los clientes y teniendo en cuenta el acompañamiento como un factor crítico al momento de ser el mejor aliado estratégico.

3.3 Investigación de Mercados

El estudio de mercados es una metodología que se utilizará en este proyecto para analizar la situación actual del mercado y para determinar las características del mercado elegido. Se hace necesaria en este proyecto, pues se está iniciando la creación de una empresa de prestación de servicios de gestión humana.

La técnica usada permitirá recolectar información específica relacionada con el negocio de tercerización de servicios de gestión humana, la cual se aprovechará al máximo para tomar decisiones acertadas, minimizar el riesgo del negocio e identificar las preferencias de los clientes.

3.3.1 Segmentación

Los líderes del proyecto cuentan con una experiencia importante desarrollando los servicios que se van a ofrecer en el sector industrial, de igual manera las grandes empresas industriales cuentan con relaciones de muy largo plazo con empresas de servicios de gestión, multinacionales y/o firmas nacionales líderes. Por todo esto se toma la decisión de seleccionar las empresas PYMES del sector industria de Bogotá.

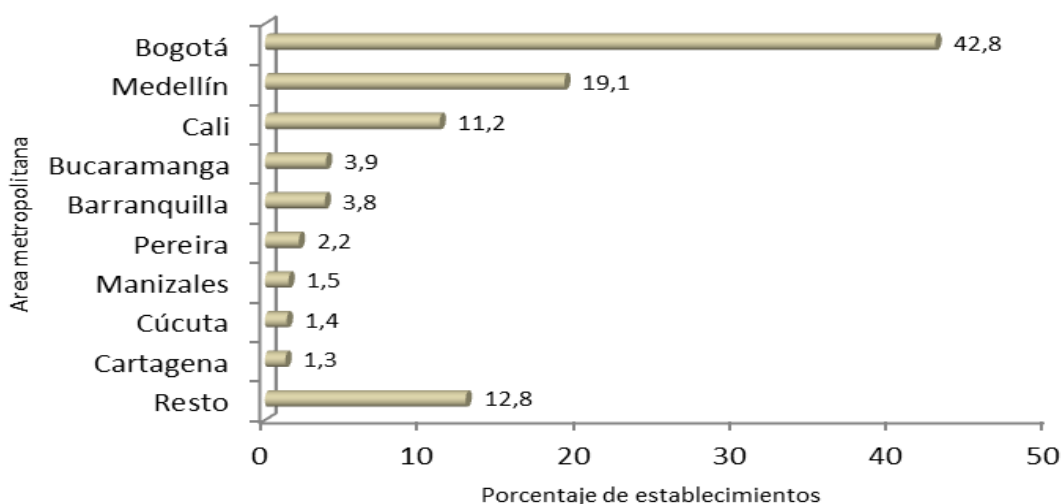
3.3.2 Población total de mercado

Como se había mencionado en la segmentación, el mercado potencial son todos los establecimientos industriales de tipo PYMES ubicados en Bogotá. Los sectores pertenecientes a la industria son; sector agroindustria, sector manufactura autopartes, sector manufactura productos químicos, sector manufactura productos de marroquinería, sector manufactura productos de aseo y cosméticos, sector manufactura plásticos, sector

manufactura construcción, sector manufactura textiles y confecciones, sector manufactura envases, papel y cartón, sector manufactura curtiembres y sector manufactura calzado¹².

De acuerdo con los resultados de la última Encuesta Anual Manufacturera de 2011 publicada por el DANE, existen los 9.809 establecimientos industriales inscritos en país. De acuerdo con la localización geográfica de los establecimientos manufactureros, 73,1% estaban ubicados en las áreas metropolitanas de Bogotá D.C., Medellín y Cali.¹³

GRAFICA 3: DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS POR ÁREAS METROPOLITANAS



Fuente: Encuesta Anual Manufacturera 2011. Boletín de prensa

Como lo muestra la gráfica el 42.8% de estos establecimientos pertenecen a Bogotá, siendo 4.198 establecimientos industriales.

Así mismo la gran encuesta PYME del 2011 realizada por el centro de estudios económicos de la ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras) evidencia que el 36% de los establecimientos industriales de Bogotá pertenece a empresas pequeñas y el 15% a medianas, dando un total de 2.141 establecimientos.

Según el observatorio de Human Capital en los resultados del último estudio de tendencias de gestión humana del año 2012-2013 concluyo que por lo menos el 30% de las organizaciones del país tercerizan procesos tácticos y estratégicos de gestión humana. Con este resultado se deduce que el 30% de los establecimientos de tipo

¹² Portal Revista Misión PYME, sectores, manufactura. www.misionpyme.com/cms/content/category/8/39/71/

¹³ Encuesta Anual Manufacturera 2011. Boletín de prensa. Página 3. DANE. Obtenido de la página web: <http://www.dane.gov.co/index.php/industria/encuesta-anual-manufacturera-eam>

mediano industria de Bogotá lo hacen. Siendo así, el proyecto va dirigido a 642 establecimientos como lo indica la tabla 3.

TABLA 3: PROPORCIONES TAMAÑO DEL MERCADO

Clasificación	Proporción	No. Establecimientos
Numero Establecimientos Industria Colombia	100%	9809
Numero Establecimientos Industria de Bogotá	42,80%	4198
Numero Establecimientos de tipo Pequeño/Mediano Industria de Bogotá	51,00%	2141
Numero Establecimientos Industria de Bogotá que tercerizan procesos de Gestión Humana	30%	642

Fuente: Autor

3.3.3 Tamaño de la muestra

Con respecto a lo anterior se determina cuantos elementos muestrales se estudiarán, por ser un universo finito se decide trabajar con la siguiente ecuación:

$$n = \left(\frac{(Z)^2 * P * q * N}{(e^2)(N-1) + (Z^2) * P * qz} \right)$$

Dónde:

n = Muestra

N = Mercado global

Z = Confianza

P = Probabilidad de que el evento se dé

Q = Probabilidad de que el evento no se dé

e = Margen de error, este será el error máximo de la investigación.

Donde,

e = 10%

Q = 0,5

P = 0,5

$$N = 642$$

$Z =$ Confianza

$\alpha = 95\%$

$$n = \left(\frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 642}{(0,1)^2 (642 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} \right) = 83,65581 \cong 84$$

Para el estudio de mercados, se enviaron 124 encuestas a empresas potenciales que pertenecen a la segmentación que se realizó.

3.3.3.1 Confianza

$Z=1,96$ y un nivel de confianza del 95% ya que en términos comerciales se trabaja con 2α (solo el 5% de los datos puede variar en la investigación).

Esta será la diferencia que existe entre los datos de diferentes muestras, en tiempos similares y en condiciones iguales.

3.3.3.2 Margen de error

El margen de error en el estudio de mercados será del 10%, con este margen de error se puede establecer una diferencia entre los resultados obtenidos en el estudio de mercados y la realidad, para entrar en las características de los resultados. Este se establece para que el tamaño de muestra sea una cantidad considerable con el fin de que la investigación sea viable.

3.3.4 Metodología

Para el estudio de mercados, se enviaron 124 encuestas a partir de una base de datos que se construyó de empresas potenciales que pertenecen a la segmentación que se realizó.

TABLA 4: FICHA TÉCNICA ENCUESTA

Ficha Técnica Encuesta	
Periodo de Recolección Información:	26 de Agosto a 1 de Octubre de 2013
Población Objetivo:	Establecimientos industriales de tipo PYMES ubicados en la zona metropolitana de Bogotá
Objetivo estudio:	Identificar : <ul style="list-style-type: none"> • Si contratan servicios y cuáles. • Que empresas les han ofrecido. • Frecuencia de compra. • Servicios de interés.

	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción. • Ofrecimiento de los servicios.
Metodología:	Por correo y llamadas telefónicas.
Marco muestral:	Funcionarios de empresas pertenecientes a Bogotá.
Tipo de Muestreo:	Muestreo por conveniencia.
Encuestas efectivas:	78
Responsable investigación:	Sergio Andrés Giraldo Gómez

Fuente: Autor

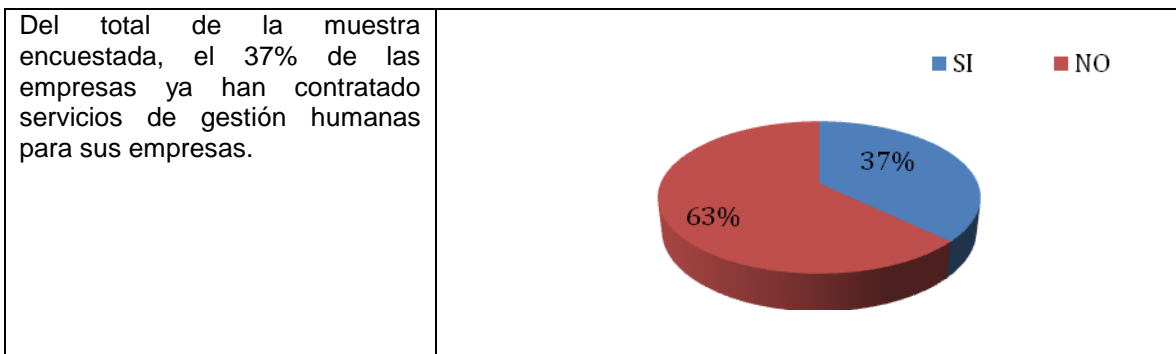
3.3.5 Encuesta investigación de mercados

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA-INGENIERÍA INDUSTRIAL								
Formato de encuesta para el levantamiento de información sobre el mercado de prestación de servicios de gestión humana.								
Fecha						<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
1. ¿Ah contratado empresas de outsourcing de servicios de gestion humana? Si su pregunta es NO, vaya a la pregunta numero 3.								
Si <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>				No <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>				
2. ¿Cuál de los siguientes servicios en gestión humana contrata o ha contratado su empresa?								
1. Estudios salariales.	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>					4. Estrategias salariales	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
2. Procesos de Selección.	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>					5. Definicion de procesos y funciones.	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
3. Análisis y balance de cargas de trabajo.	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>					6. Otros.	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
Si la respuesta es otros especifique cual es: _____								
3. ¿Cuál de los siguientes servicios en gestion humana le interesaria contratar para su empresa ?								
1. Estudios salariales.	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>					4. Estrategias salariales	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
2. Procesos de Selección	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>					5. Definicion de procesos y funciones.	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
3. Análisis y balance de cargas de trabajo.	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>					6. Otros.	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
Si la respuesta es otros especifique cual es: _____								
4. Con que frecuencia utiliza o cree que utilizaria los siguientes servicios de gestión humana en su empresa ? (Identifique la frecuencia por medio de una X cuando aplique.)								
	1 vez por semana	cada 2 semanas	1 vez al mes	Trimestral	Semestral	Annual	N/A	
1. Estudios salariales:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Procesos de Selección:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Análisis y balance de cargas de trabajo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Estrategias salariales:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Definicion de procesos y funciones:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. OTROS (Si su respuesta en la pregunta 4 fue Otros):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿ Como le gustaría que las empresas de Gestión Humana le ofrecieran este tipo de servicios?								
6. ¿ Ha tenido malas experiencias cuando su empresa ha utilizado este tipo de servicios? ¿Cuáles?								
7. ¿Como califica ud los servicios de gestion humana que le han prestado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<i>Calificaciones: Malo: 1.0 Bueno: 3.0 Excelente: 5.0</i>								
8. ¿Que le recomienda usted a las empresas que prestan servicios de gestión humana?, por favor indíquelo.								
Gracias por su tiempo y colaboración.								

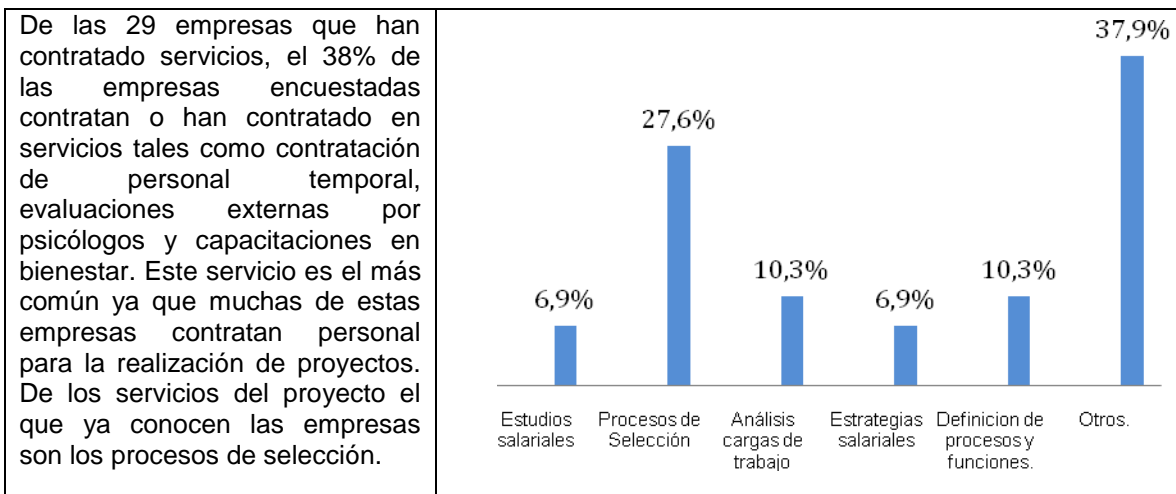
3.3.6 Análisis y evaluación de resultados

Después de efectuar la totalidad de encuestas de campo, se realizaron las respectivas tabulaciones, con el fin de identificar los rasgos mínimos del cliente potencial de la empresa de servicios de gestión humana.

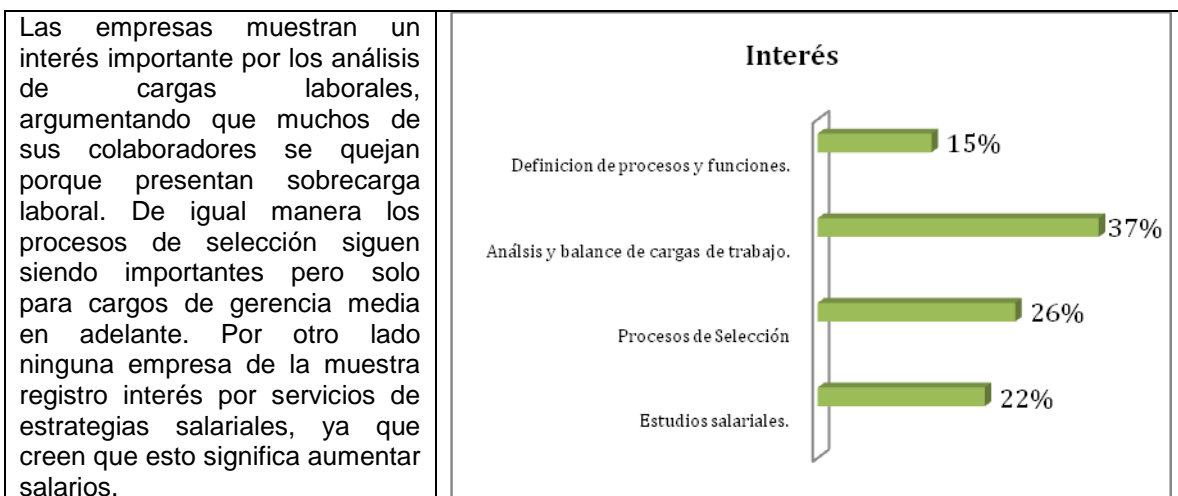
P1. ¿Ah contratado empresas de outsourcing de servicios de gestión humana?



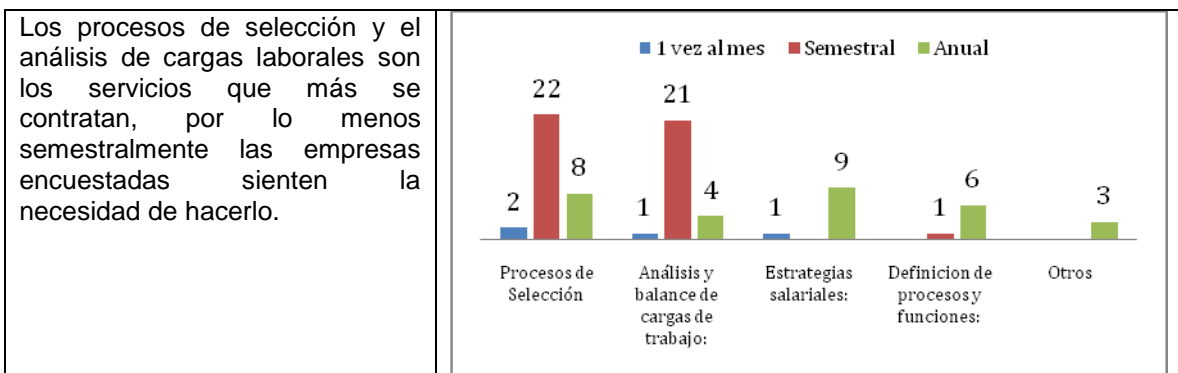
P2. ¿Cuál de los siguientes servicios en gestión humana contrata o ha contratado su empresa?



P3. ¿Cuál de los siguientes servicios en gestión humana le interesaría contratar para su empresa?



P4. ¿Con que frecuencia utiliza o cree que utilizaría los siguientes servicios de gestión humana en su empresa?



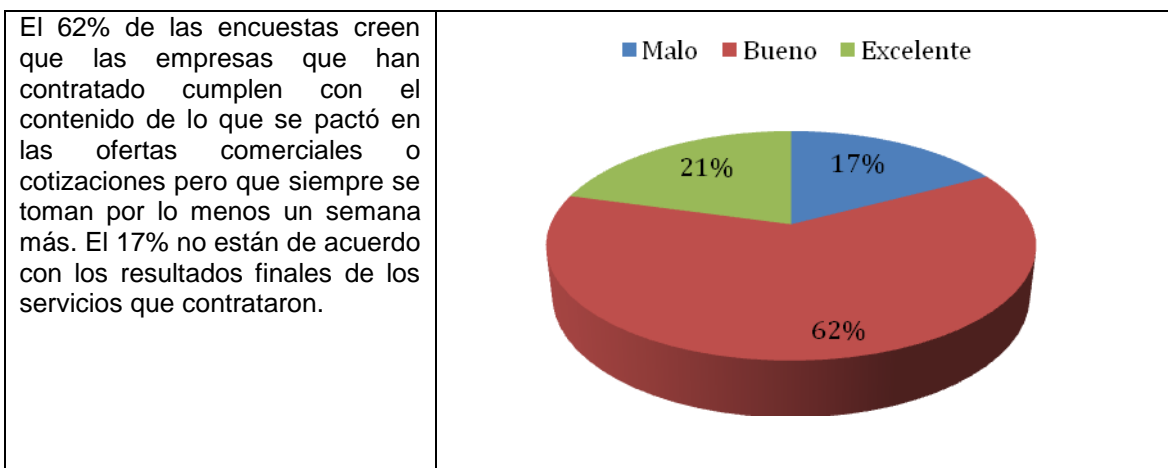
P5. ¿Cómo le gustaría que las empresas de Gestión Humana le ofrecieran este tipo de servicios?

Las empresas encuestados sugieren que se den a conocer empleando publicidad ya sea mediante correos electrónicos donde se especifique el valor agregado de los servicios. También con visitas de personal calificado e innovador, mostrando detalladamente los atributos o beneficios para la empresa con lo cual una vez realizado el diagnóstico de la organización, se identifiquen las necesidades y se ofrezcan servicios flexibles que permitan adaptarse a la cultura y sector de la empresa.

P6. ¿Ha tenido malas experiencias cuando su empresa ha utilizado este tipo de servicios?

Las empresa aducen que se presenta demoras en los tiempos de respuesta, además no habido interrelación para trabajar en forma sinérgica lo que dificulta el logro de objetivos y poco acompañamiento después de emplear las estrategias propuestas.

P7. ¿Cómo califica usted los servicios de Gestión Humana que le han prestado?



P8. ¿Qué le recomienda usted a las empresas que prestan servicios de gestión humana?

Entre las sugerencias encontradas, las empresas proponen realizar una evaluación o investigación preliminar al cliente antes de visitarlo o de presentar una propuesta para ofrecer soluciones a la medida de las necesidades de cada cliente. Inciden bastante en que exista un acercamiento permanente con propuestas atractivas a las empresas para que ayuden a mejorar las falencias en aspectos de Recursos Humanos. De igual manera cinco empresas concedieron en que la forma en que se ofrecen y se prestan los servicios debería salirse de los esquemas de la consultoría e innovar.

3.3.7 Empresas encuestadas

Ver ANEXO II

3.4 Competencia

Las empresas y elementos que hacen parte de este cuadro comparativo se eligieron a partir de los resultados de las encuestas y según el conocimiento de los autores del proyecto. Así mismo en esta tabla se evaluó el impacto de cada empresa de la competencia sobre el proyecto empresarial que se quiere establecer.

TABLA 5: IMPACTO DE LA COMPETENCIA EN PROYECTO

No	Razón Social	Servicios	Impacto a Proyecto
1	Adecco	<p>Dimensionamiento organizacional: Descripción de puestos y perfiles por competencias, valorización organizacional: valoración de cargos y escala salarial y sistemas de compensación; flexible y variable.</p> <p>Valoración del capital humano: Desempeño, competencias y clima laboral. Desarrollo de capital humano; entrenamiento y formación personalizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa multinacional que cuenta con reconocimiento y posicionamiento a nivel mundial. Son fuertes en servicios de tipo organizacional como estructuración de perfiles y valoración de cargos. Es en estos servicios donde podría competir directamente por clientes con el proyecto, ya que se asemejan a los que se desean ofrecer. • Por ser multinacional cuentan con una importante experiencia pero ofrecen servicios estructurados con poca opción de ser modificados por los clientes. Esto es una ventaja para el proyecto ya que los servicios se adaptarán a las necesidades del cliente.
2	Deloitte Colombia	Asesorías integrales en Auditoría, Consultoría Tributaria y Servicios Legales, Consultoría en Gestión y Recursos Humanos, Servicios de Riesgo Empresarial, Consultoría en Informática, e-Business y Outsourcing.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa multinacional que cuenta con reconocimiento y posicionamiento a nivel mundial. Brindan asesorías de todo tipo y nivel, desde auditorías, consultoría en gestión y planeación hasta consultoría en e-business. Esta es una ventaja competitiva frente al proyecto ya que tiene la posibilidad de encadenar todas las consultorías que se prestan. Es decir, si en la asesoría tributaria se identifica un problema en recurso humano, esta misma empresa podría brindar esta nueva asesoría.
3	Eficacia S.A.	<p>BPO Mercadeo y Ventas, BPO Producción y Logística, BPO Procesos de Información, BPO Atención y Servicio, BPO Talento Humano; Selección de personal; visita domiciliaria y evaluación de personal.</p> <p>Servicios de Aseo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nacional que brinda procesos de outsourcing para todas las necesidades empresariales. El impacto más fuerte para el proyecto es el servicio de selección de personal porque cuenta con bases de datos importantes generadas a partir del resto de BPO.

4	Activos	Selección candidatos Ingresos y Contratación de Personal Verificación de documentos, examen médico ocupacional y afiliaciones iniciales. Administración del Personal Autoliquidación, régimen disciplinario y entidades de SGSSI (Sistema General de Seguridad Social Integral). Salud Ocupacional y Seguridad Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nacional que brinda procesos de outsourcing para todos los procesos operativos del departamento de talento humano. El impacto más fuerte para el proyecto es el servicio de selección de personal, porque ellos mismo tienen el personal y los equipos para desarrollar los exámenes médicos necesarios para el ingreso del personal a las compañías.
5	Gestión Humana Consultores	Selección de personal y capacitación Evaluación: Clima Organizacional, evaluación del desempeño, asesoría en la creación de programas de bienestar laboral, desarrollo de competencias organizacionales, visitas domiciliarias	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nacional, fuerte en la evaluación del clima organizacional y programas de capacitación. Desarrollan el servicio de selección de personal ofreciendo servicios derivados como; Desarrollo de competencias laborales y estructuración de planes de capacitación. Es aquí donde impactaría al proyecto al servicio de selección de personal porque esta compañía cuanto con el valor agregado del desarrollo de planes de capacitación.
6	KPMG Colombia	Servicios en auditoría, impuestos y advisory. Las asesorías se dan en Management Consulting, Risk Consulting y Transactions & Restructuring.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa multinacional líder del mercado a nivel mundial, cuenta con reconocimiento y posicionamiento en el mercado. Brindan asesorías de todo tipo y nivel, desde; Auditorías, consultoría en management hasta consultoría en riesgos. El impacto fuerte sobre el proyecto es la implementación de indicadores de gestión en todos sus servicios de consultoría permitiendo la sistematización de ellos, en esto son pioneros y líderes mundiales. • Se tiene la percepción en el mercado que ofrecen sus servicios a un costo mucho más elevado que las empresas nacionales.
7	Human Capital	Remuneración estratégica Remuneración flexible integral,. Remuneración variable estratégica BeneFITS; Reward systems; Expatriados Diagnóstico de clima organizacional y planes de acción Modelo de transformación organizacional sostenible. Comunicación estratégica y gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nacional de consultoría de gestión humana, líder a nivel nacional. Es la única del mercado que cubre integralmente el mapa estratégico de gestión humana, abarca 6 líneas de negocio; remuneración estratégica, gestión del talento, salario emocional, alineación organizacional, comunicación estratégica y outsourcing en recursos. • Desarrollan la encuesta salarial más grande del mercado, lo cual les permite conocer de primera mano información de los clientes, esto es un valor agregado importante para los servicios de valoración de cargos, estructuración de perfiles, compensación y medición del trabajo, que son los servicios que impactan más a los del proyecto.

		Salario emocional	Además son líderes en servicios personalizados.
8	A tiempo S.A.S	Selección de Personal Asesorías; Perfiles, Legislación laboral actual, Capacitación, Seguridad Social y Salud Ocupacional. Soporte Administrativo; Administración de nóminas, Outsourcing de nómina y Pagos en cuentas de ahorro vía electrónica	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de servicios temporales que amplio sus portafolios de servicios a la selección de personal, definición y estructura de perfil. • El impacto con el proyecto está en el servicio de selección de personal, ya que cuentan con una base de datos amplia por ser una empresa de contratación de personal temporal.
9	Haygroup	Liderazgo y talento; Evaluación de capacidades, transformación del liderazgo y gestión del talento. Servicios de Compensación; Estrategias de compensación, total reward framework, compensación de ejecutivos Construcción de organizaciones efectivas; Gestión estratégica de desempeño y transformas las estrategias en realidad. Hay Group Spectrum; Medición del trabajo, alineación del trabajo, Encuesta de efectividad de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa multinacional que cuenta con reconocimiento y posicionamiento a nivel mundial. Son fuertes en servicios de tipo organizacional como mediciones laborales y selección de personal (cuentan unidad de negocio independiente de headhunter). Es en estos servicios donde podría competir directamente por manejar el mismo tipo de clientes. • Por ser multinacional cuentan con una importante experiencia pero ofrecen servicios estructurados con poca opción de ser modificados por los clientes. Esto es una ventaja para el proyecto ya que los servicios se adaptarán a las necesidades del cliente.
10	Meritum Consulting	Medición del Desempeño Asesorías en planeación Estrategia y Ejecución. MEGA. Formulación Estratégica. Compensación por resultados; Scorecards. KPI. Calibración. Plan de Bonos. Sistemas de Largo Plazo. Software y Manuales. Finanzas Corporativas; Valoración Financiera. Planes de Negocio. Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Firma de consultoría nacional con experiencia internacional, impacta al proyecto en su servicio de compensación por resultados porque ofrece un valor agregado importante por el uso de un SCORECARD a través de elementos tecnológicos.
11	Aristos	Búsqueda, evaluación y selección de ejecutivos para cargos desde presidentes, Vicepresidentes, Directores y Gerentes de primer nivel hasta posiciones de Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa líder a nivel nacional por la selección de personal de alto nivel organizacional. Tiene clientes importantes a nivel nacional como Ecopetrol.

			Impacta directamente el servicio de selección de personal.
12	Ernst & Young	<p>Servicios de Asesoría; Mejoramiento del desempeño al enfocarse en las áreas de Finanzas, Clientes y Cadena de Suministro.</p> <p>Servicios de Aseguramiento; Cumplimiento y Presentación de Información Contable,</p> <p>Asesoría en Impuestos</p> <p>Transacciones; Asesoría de Negocios, Reestructuración, Servicios de Transacciones Operativas</p> <p>Servicios especializados; Servicios de cambio climáticos y sostenibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> Firma multinacional que poseen reconocimiento y posicionamiento a nivel mundial. Es fuerte en la asesoría de implementación de normas internacionales financieras y ofrece una serie de servicios que van desde el diagnóstico actual de los reportes financieros, hasta el acompañamiento en el proceso de migración, adaptación de procesos y sistemas de información. <p>El servicio que más impacta al proyecto es la adaptación de procesos.</p>
13	Táctica Innovación de Negocios	<p>Outsourcing de nómina, reclutamiento y selección, Headhunting, consultoría en gestión humana (evaluando e incentivando competencias).</p> <p>Estudios socioeconómicos: Entorno familiar y personal del candidato buscando que sus condiciones estén de acuerdo con la cultura organizacional y los objetivos del cargo que va a desempeñar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Firma de consultoría mexicana que desarrolla soluciones integrales en talento humano. Jugador nuevo en el mercado, fuertes en los servicios de outsourcing de nómina. El servicio de selección de personal impacta directamente el proyecto, ya que cuentan con el valor agregado de los estudios socioeconómicos a los candidatos que le presentan a las empresas.
14	Consultores Independientes	Esta figura ofrece servicios de todas las necesidades que pueden surgir en los departamentos de Gestión Humana de las compañías.	<ul style="list-style-type: none"> Personas naturales que operan bajo la prestación de servicios profesionales a empresas y prestan servicios de consultoría de todo tipo. El mayor impacto al proyecto es en los servicios de estructuración de perfiles y valoración de cargos.

Para conocer información más detallada de todos los servicios que ofrecen las empresas de la competencia y la información de contacto, revisar el ANEXO VI.

El costo de cada uno de los servicios que ofrecen las empresas que anteriormente se mencionaron, son variables y están definidos por parámetros muy específicos que se establecen en el momento de realizar las respectivas cotizaciones para cada tipo de empresa, es por esto que no se evaluó el valor de estos servicios.

Como se menciona anteriormente en el capítulo de análisis del sector, las empresas multinacionales Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PwC tienen una participación de mercado que no supera el 30% del mercado, el 70% restante está distribuido en firmas, centros de investigación y consultores independientes¹⁴. La proporción del 70%, está distribuido en 70% por consultores independientes y el otro 30% restante lo componen firmas consultoras debidamente registradas en las Cámaras de Comercio como sociedades legalmente constituidas¹⁵. La tabla 6 muestra la participación del mercado por cada tipo de empresa.

TABLA 6: PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

Empresa	Participación del Mercado	
Deloitte	30%	
Ernst & Young		
KPMG		
PwC (Price wáter house Coopers)		
Human Capital	70%	30%
Activos		
Eficacia S.A.		
Gestión Humana Consultores		
Aristos		
Meritum Consulting		
Táctica e Innovación	70%	70%
Consultores Independientes		

Fuente: Autor

La mayoría de los consultores son profesionales que han estado vinculados con compañías internacionales y tienen la ventaja competitiva de conocer los competidores extranjeros o también pueden ser personas que están vinculadas a compañías y desarrollan consultorías como actividades extras a su trabajo.

Teniendo en cuenta la capacidad disponible instalada que se quiere establecer y las estrategias de mercadeo que se van a implementar en el proyecto, se quiere cubrir las

¹⁴ Consultoría: Motor oculto de evolución productiva del país. Diario Portafolio. Marzo 26 del 2013. Obtenido de la página web: <http://www.portafolio.co/economia/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-del-pais> el 1 de Octubre del 2013.

¹⁵ El Reto la Credibilidad. Revista MisiónPyme. Agosto 29 del 2010. Obtenido de página web: <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/52/91/>

siguientes cuotas de mercado para los tres primeros años de operación indicados en la tabla 7. Por ahora las cuotas de mercado para los años 4 y 5, serán del 6% inicialmente, porque en el año 3 se revisará la operación de la empresa para definir nuevas metas.

TABLA 7: TAMAÑO DEL MERCADODEFINIDO POR TIPO DE CONSULTORIA**

Periodo	Cuota de Mercado	Tamaño de Mercado Definido (No. Empresas)
Año 1	4%	26
Año 2	5%	32
Año 3	6%	39

***El tamaño de mercado usado en la tabla fue el que se definió en el capítulo de la investigación de mercados.*

Fuente: Autor

3.5 Estrategias de Mercadeo

A partir de la información obtenida en la investigación de mercados se plantearon las estrategias de mercadeo para llegar a todas las empresas del mercado establecido.

3.5.1 Producto

A continuación se presentarán los servicios de gestión que se ofrecerán;

1. Estructuración de perfiles y funciones

Servicio de levantar y crear las cartas descriptivas de los cargos, identificando funciones y competencias de cada cargo.

2. Procesos de selección

Servicio de procesos de búsqueda y selección de personal de mandos intermedios de todo tipo, bajo un esquema de acompañamiento y seguimiento al candidato después de su vinculación, como garantía del servicio.

3. Valoración de cargos y estructura salarial

Servicio que asigna valores aplicados a un conjunto de variables inherentes a cada cargo, de modo tal que se obtengan objetividad a la forma en que le paga a las personas, midiendo el impacto de cada cargo en el resultado organizacional y estableciendo las políticas salariales de la empresa.

4. Análisis y balance de cargas de trabajo.

Servicio que determina el número de funcionarios que deben desempeñar un cargo y la aplicación de un modelo para medir la efectividad organizacional.

El valor agregado que garantiza que la prestación de estos servicios sea diferente frente a los ofrecidos por la competencia, es el acompañamiento que se brindara al cliente. Esté se brindará para los servicios de estructuración de perfiles, valoración de cargos y estructura salarial, análisis y balance de cargas de trabajo. El acompañamiento se dará por medio de visitas a los 4 y 8 meses después de haber entregado los resultados, después en los meses 10, 11, 12, 13 y 14 se hará seguimiento a los resultados teniendo en cuenta los diagnósticos implementados a través de llamadas telefónicas. Para el

proceso de selección se hará un seguimiento mensual durante los 6 primeros meses sobre el funcionario elegido de la terna que se le presenta al cliente, el cual se revisara el desarrollo de los parámetros establecidos por la teoría Sinérgica de F. Adam

De igual manera se tiene proyectado ofrecer aplicativos tecnológicos a partir del año tres como un servicio derivado. Esto hace referencia aplicaciones para tablets y smartphones dirigidas a los clientes, en donde podrán tener acceso actualizado a la información y otras funciones. Por ejemplo el Vicepresidente Administrativo de una compañía podrá conocer cuál es el headcounter actual de la compañía, sus novedades y cambio del mismo. Se puede pensar hasta el punto de desarrollar un aplicativo tecnológico a la medida de cada cliente, ya que se cuenta con una alianza estratégica con un proveedor líder en el país en el desarrollo de este tipo de aplicaciones.

3.5.2 Estrategias de Distribución

La estrategia de distribución será directa y exclusiva a través de visitas a los clientes. El Director Administrativo se encargará de ofrecer el portafolio de servicios a cada una de las compañías pertenecientes al mercado objetivo. Para el año 1 se harán 90 visitas, en promedio 8 visitas mensuales para poder cumplir con el indicador establecido: Esta información se tendrá a través de las bases de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá. El objetivo de estas visitas es mostrar de manera directa a los clientes, los diferentes servicios que ofrece la empresa y también poder conocer las necesidades de cada cliente para así comenzar una relación comercial.

El indicador que medirá el impacto de esta estrategia es Efectividad del Contacto, mide la efectividad de las visitas, por medio de los negocios realizados. La meta de este indicador para el primer año de operación es de 25%, es decir 23 negocios establecidos.

Efectividad Contacto
$\text{Efectividad Contacto} = \frac{\text{No. De Negocios cerrados}}{\text{No. Compañías visitadas}}$

3.5.3 Estrategias de Precio

A la hora de definir el precio de los servicios para el proyecto en cuestión, se debe ser muy cuidadoso con la definición del mismo ya que se incide en gastos operacionales altos. Es por esto que se decide trabajar con una estrategia de precios basada en los costos, ya que permite cubrir totalmente gastos variables y brinda una mayor flexibilidad.

Las condiciones de pago para todos los servicios son del 50% a la firma del contrato y el 50% restante al finalizar la prestación del servicio.

La tabla 8 muestra el precio de venta final y los márgenes de contribución por cada servicio. Los márgenes de contribución se establecieron de acuerdo a los que se manejan en el sector, con el objetivo de ofrecer precios semejantes a los de la competencia.

TABLA 8: DEFINICIÓN DE PRECIOS POR UNIDADES

Márgenes de Contribución		Precio de Venta Unitario	Unidades
Estructuración de Perfiles	30%	2,600,000	4 perfiles de cargo.
Procesos de Selección	67%	7,000,000	1 proceso de selección con una terna de 3 candidatos.
Valoración de Cargos	50%	7,200,000	30 cargos valorados
Análisis y balance de cargas de trabajo	32%	5,000,000	4 cargos balanceados.

Fuente: Autor

3.5.4 Estrategias de Promoción

Para llegar al mercado objetivo que se estableció en el capítulo de mercadeo, una de las estrategias de promoción será asistir a eventos y congresos organizados por gremios como ACOPI (Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias) seccional Bogotá. También se pretende asistir a cursos, seminarios y conferencias organizadas por entidades que estén orientados a la educación empresarial en temas de gestión humana; como la Cámara de Comercio de Bogotá y FENALCO entre otros.

TABLA 9: CURSOS A ASISTIR

Entidad	Curso
Cámara de Comercio de Bogotá	Aspectos prácticos para la contratación de personal
	Indicadores de Gestión Humana
	Modelos de compensación
FENALCO	Profesionalización de las empresas: Buenas prácticas empresariales.
	El tamaño de su negocio es directamente proporcional al tamaño de su gente.

Fuente: Autor

Para el primer año de operación se tiene planeado asistir a ocho eventos organizados por las entidades ya mencionadas. El objetivo de asistir a este tipo de evento es relacionarse con los participantes y poder dar a conocer la compañía. Pues se considera que en este tipo de eventos existe un ambiente propicio de confianza.

El indicador que se ha seleccionado para medir esta estrategia, es relaciones comerciales establecidas, éste mide la efectividad de la participación en las actividades de gremios e instituciones educativas.

La meta del indicador para el primer año 1 de operación es de 38%, equivalente a realizar 3 negocios.

Relaciones comerciales establecidas	
Relaciones comerciales establecidas Gremios	$= \frac{\text{No. de Negocios realizados}}{\text{No. eventos participados (ACOPI)}}$
Relaciones comerciales establecidas educación empresarial	$= \frac{\text{No. de Negocios realizados}}{\text{No. eventos dirigidos Gestión Humana}}$

La otra estrategia que se plantea para la promoción de la compañía es hacer marketing directo, utilizando como medios de promoción una edición de newsletter (boletín de noticias que las empresas envían regularmente a sus afiliados para informarles sobre sus nuevos productos, sus mejores promociones y las últimas noticias de interés.¹⁶) bimensual, este se enviará a la base de datos de los clientes, que se vaya recopilando en el proceso. Este newsletter tendrá información importante, promocionando los servicios de la compañía y los beneficios de cada uno de ellos y además tendrá una sección donde se recomendará artículos de casos empresariales exitosos de trascendencia local, nacional y mundial relacionados con los servicios que se van a ofrecer. Este servicio funcionará por medio de la herramienta informática Mailchimp. Mailchimp es una potente herramienta gratuita de cloud computing a través de la cual se pueden gestionar listas de distribución y campañas de emailing de manera completamente profesional.¹⁷

El indicador para medir la estrategia de marketing directo, será a través Efectividad Lectura, el cual pretende medir el número de personas que lee el newsletter, éste es calculado por la herramienta Mailchimp.

La meta para el primer año 1 de operación es del 30%.

Efectividad de Lectura	
Efectividad de lectura	$= \frac{\text{No. de lecturas de correo}}{\text{No. correos enviados}}$

¹⁶ Que es newsletter y cómo hacer uno. Obtenido de la página web <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/que-es-una-newsletter-y-como-hacer-una/> el 2 de Octubre del 2013.

¹⁷Mailchimp: Gestión profesional de tus mailings y newsletters. Obtenido de la página <http://blog.simbolo-ic.es/mailchimp-gestion-profesional-de-tus-mailings-y-newsletters/>. Fecha: 26 de septiembre del 2013.

El presupuesto para las estrategias de mercado del primer año está relacionado en la tabla 10.

TABLA 10: PRESUPUESTO ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Mercadeo	Mensual	Año 1
Inscripción cursos y eventos (8 eventos para el 1 año)	413,333	4,960,000
Papelería: Incluye Hojas membretes, sobres, carpetas y tarjetas de presentación (1000 unidades)	41,667	500,000
Material POP (Cuadernos, Calendarios, Lapiceros)	79,167	950,000
Gastos de representación y ventas	1,200,000	14,400,000
Base de Datos Cámara de Comercio	172,400	172,400
Total	1,906,567	20,982,400

Fuente: Autor

El valor promedio de cada uno de los eventos a participar es de \$ 620,000. También se harán 60 cuadernos argollados institucionales con información de la compañía al interior del cuaderno, 150 calendarios y 150 lapiceros como material POP para ser entregado en los eventos.

3.6 Análisis DOFA

El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los muestra en un orden lógico, ayudando a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones con respecto a la iniciativa de negocio que se quiere plantear.

TABLA 11: MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EMPRESA SERVICIOS DE GESTION HUMANA	Se va a ser partícipe de cursos y eventos en donde se tratan temas de gestión humana que reúnen a posibles clientes.	Actualmente no se tiene recursos financieros para hacer un cubrimiento total donde se reúnen las personas.
	Aprovechar la tendencia de tercerización de procesos estratégicos de gestión humana para ofrecer este tipo de servicios.	La compañía no cuenta con la experiencia en el sector.
	Los funcionarios que conforman la compañía cuentan con una amplia experiencia en el sector.	La compañía no cuenta con la experiencia en el sector.

	Desarrollo de aplicativos tecnológicos a partir de los entregables.	Costo elevado de desarrollar aplicativos tecnológicos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
Pocas opciones de empresa con servicios especializados.	Fortalecer las características del servicio de acuerdo a las tendencias que los clientes vayan marcando.	Capacitar a funcionarios y proveedores en servicios y tendencias nuevas.
Se puede desarrollar nuevos productos para mercados nuevos.	Investigar nuevos sectores además de la industria en el mercado e identificar nuevos posibles servicios.	Mantener un plan de reducción de costos en caso de emergencia.
Un tamaño de mercado de mercado importante aún no contrata servicios de gestión humana.	Las empresas colombianas cada vez valoran más los activos intangibles, como la consultoría.	La compañía no cuenta con la experiencia en el sector.
Los TLC exigen que las compañías cuenten con procesos definidos y estructurados.	En los newsletter informar sobre cuáles son los beneficios de para los clientes frente a TLC firmados para el país.	Barrera cultural para las PYMES de creer que pueden llegar a ser competitivos sin ningún tipo de asesoría.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS-DA
Fuerte competencia, los consultores independientes son líderes del mercado.	Demostrar a los clientes los beneficios de contratar servicios de gestión humana con empresas legalmente conformadas.	Lograr llegar a las personas interesadas en los servicios. No contamos con página web.
Ser una compañía nueva en el mercado.	La especialidad y el acompañamiento que se ofrece en los servicios.	Dificultad de romper los lazos ya establecidos entre las compañías.
Clientes que cuentan con relaciones a largo plazo con compañías prestadoras de servicios de gestión humana.	No existen costo fijos, todos son variables, se incurre en ellos a medida que se contratan servicios con clientes.	No existen recursos financieros para tener estrategias masivas de consecución de clientes, por eso se recurre a estrategias de bajo costo para la promoción

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Fichas técnicas de servicios

TABLA 12: FICHA TÉCNICA DE SERVICIO

Denominación del Servicio:	Estructuración de perfiles y funciones de cargos.
Descripción General	Prestación del servicio de realización de cartas descriptivas de los cargos de la organización identificando objetivos del cargo, funciones, competencias y demás factores relacionados al análisis laboral de los cargos. Esto se obtendrá a partir de la realización de entrevistas a tres fuentes distintas de información; Jefe directo, outputs del cargo (clientes finales del cargo) y a los funcionarios que desempeñan el cargo. Así mismo para conocer las competencias del cargo se hace a través de la metodología DACUM.
Metodología:	Entrevista No Estructurada Método en el cual el analista obtiene todos los datos necesarios mediante preguntas abiertas que hace a la persona elegida, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación para obtener la información. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. DACUM (Developing a Curriculum) Metodológica desarrollada por la Universidad de Ohio, es un instrumento para analizar ocupaciones y procesos de trabajo, generando insumos para conducir procesos de análisis funcional ¹⁸ .
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Paquete de office • Salas para el desarrollo de las entrevistas, estas se hace en las instalaciones del cliente.
Responsable directo:	Sergio Andrés Giraldo Gómez

Denominación del Servicio:	Proceso de selección
Descripción General	Ofrecer colaboradores idóneos, capaces de satisfacer las necesidades de su empresa y generar valor agregado a la misma. El proceso inicia con un acercamiento al perfil y funciones del cargo en mención, mediante la realización de entrevistas a tres fuentes distintas de información; Jefe directo, outputs del cargo (clientes finales del cargo) y a los funcionarios que desempeñan el cargo bien sea dentro de la empresa y/o en empresas similares. Posterior a ello, se evalúan posibles candidatos; a los más aptos, se le realiza una serie de pruebas psicotécnicas, una entrevista por competencias y un assessment center identificando a aquellos profesionales que se destacan por adaptarse mejor al cambio y asumir los retos que impone la compañía. Se presenta una terna con los candidatos que cumplan el perfil solicitado, frente a los cuales se realiza un informe descriptivo haciendo énfasis en las herramientas a tener en cuenta para desarrollar su máximo potencial de acuerdo con lo establecido por

¹⁸DACUM (desarrollo de un currículum) y sus variantes SCID y AMOD. Leonard Mertens. Noviembre de 1997

	la Teoría Sinérgica.
Metodología:	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría Sinérgica. de F. Adam.
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas psicotécnicas: Naipes, Wartegg, Machover, TMT, Valanti y TISD. • Bases de datos: El empleo.com; trabajando.com; universidades, alcaldías, asociaciones y Computrabajo. • Computador • Paquete de office • Salas alquiladas para el desarrollo de las entrevistas.
Responsable directo:	Jennifer Espitia Vásquez

Denominación del Servicio:	Valoración de cargos y estructura salarial.
Descripción General:	Prestación del servicio de la realización del proceso de determinación la importancia de cada trabajo en relación con los demás de una organización, buscando proporcionar criterios ¹⁹ para la fijación de salarios y políticas salariales, identificar la equidad interna y competitividad externa y proporciona información necesaria para medir y controlar. El servicio se desarrollara usando un sistema cuantitativo de valoración de trabajos, sistema de asignación de puntos. Después se hará un proceso de homologación de cargos, revisando la encuesta salarial para revisar la competitividad externa.
Metodología:	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Asignación de puntos. Sistema desarrollado por MerrillLott en 1925, que consiste en descomponer los trabajos en sus factores integrantes y estos, a su vez, en grados.
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Total Rewards 2013-2014 Human Capital (Encuesta salarial del mercado). • Computador • Paquete de office • Salas para el desarrollo de las entrevistas, estas se hace en las instalaciones del cliente.
Responsable directo:	Sergio Andrés Giraldo Gómez

Denominación del Servicio:	Análisis y balance de cargas de trabajo
Descripción General:	<p>Prestación del servicio que tiene como propósito en las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el número de funcionarios necesarios para desempeñar una labor o un cargo. • Determinar y comparar métodos de trabajo. • Planear las necesidades de la fuerza laboral. • Identificar estándares de trabajo. <p>La metodología a usar es el estudio de tiempos y movimientos y como valor agregado se desarrolla una revisión de procesos a través de una lista de chequeo y también se identifican cuáles son los procesos o actividades más importantes que se dan en el cargo, que permiten enriquecer los procesos de</p>

¹⁹Augusto Álvarez. La administración de sueldos y salarios. Bogotá. 1990

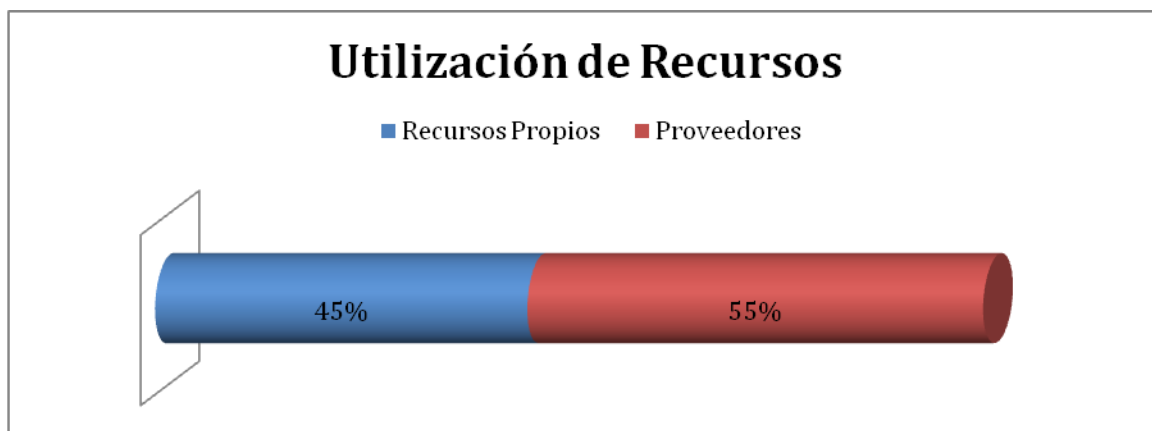
	selección.
Metodología:	<p>Estudio de Tiempos</p> <p>El estudio de tiempos es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de trabajo de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas, y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución establecida²⁰.</p>
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Cronometro • Computador • Paquete de office
Responsable directo:	Sergio Andrés Giraldo Gómez

4.2 Utilización de recursos

Para el desarrollo de todos los servicios se va a contar con dos tipos de recursos; Los recursos propios y los recursos de los proveedores. Los recursos propios hacen referencia a los dos cargos directos con los que va contar la empresa, el Director de Operaciones y el Director Administrativo. Los recursos de los proveedores son funcionarios que se va a contratar para apoyar la prestación de los servicios, esto se mencionará más adelante en el capítulo de proveedores.

La utilización de cada uno de este tipo de recursos para la prestación de los servicios de gestión humana está dada por la siguiente gráfica.

GRAFICA 4: UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS



Fuente Autor

Los recursos propios y de proveedores están distribuidos por servicio de la siguiente manera,

²⁰ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TRABAJO, Introducción al estudio del trabajo, Limusa, 1999.

TABLA 13: DISTRIBUCION RECURSOS PROPIOS POR SERVICIO

Recursos Propios	Estructuración Perfiles		Selección de Personal		Valoración de Cargos		Cargas Laborales		Total Recurso Propio por unidad de servicio (Horas)
	Hrs	%	Hrs	%	Hrs	%	Hrs	%	
Director Operaciones	45,5	46%	5,5	6%	21,5	22%	27,5	28%	100
Director Administrativo	13,5	15%	53	59%	11,5	13%	11,5	13%	89,5

Fuente: Autor

TABLA 14: DISTRIBUCION RECURSOS PROVEEDORES POR SERVICIO

Proveedores	Estructuración Perfiles		Selección de Personal		Valoración de Cargos		Cargas Laborales		Total Proveedor por unidad de servicio (Horas)
	Hrs	%	Hrs	%	Hrs	%	Hrs	%	
Consultor (Técnico en Psicología)	0	0%	29	100%	0	0%	0	0%	29
Salón para presentación pruebas	0	0%	9	100%	0	0%	0	0%	9
Consultor (Profesional en Ingeniería Industrial)	0	0%	0	0%	80	100%	0	0%	80
Consultor (Tecnólogo en Gestión del Talento Humano)	0	0%	0	0%	0	0%	114	100%	114

Fuente: Autor

La tabla 14 indica que cada tipo de proveedor va a apoyar solo la realización de un tipo de servicio.

4.3 Requerimientos para la prestación de los servicios

ANEXO III

4.4 Capacidad Instalada

La operación de la empresa va a contar con una capacidad instalada de 430 horas mensuales de recurso propio.

TABLA 15: CAPACIDAD INSTALADA PROPIA

Cargo	Mensual (Horas)
Director de Operaciones	190
Director Administrativo	240
TOTAL	430

Fuente: Autor

Con la capacidad instalada establecida se podrá satisfacer la demanda indicada en los escenarios planteados en la tablas 15 y 16.

TABLA 16: ESCENARIO 1 DE CAPACIDAD INSTALADA PROPIA

	Unidades Máximas de Servicio
Estructuración Perfiles	7
Selección de Personal	4
Valoración de Cargos	4
Cargas Laborales	3

Fuente: Autor

La tabla 16 se refiere a las unidades de servicio que se podrán prestar, sí solo, ese mes se ofreciera ese servicio.

TABLA 17: ESCENARIO 2 DE CAPACIDAD INSTALADA PROPIA

	Interés en adquirir servicio	No. Horas	Unidades de Servicios
Estructuración Perfiles	15%	64,5	1,1
Selección de Personal	26%	111,8	1,2
Valoración de Cargos	22%	94,6	0,8
Cargas Laborales	37%	159,1	1,0

Fuente: Autor

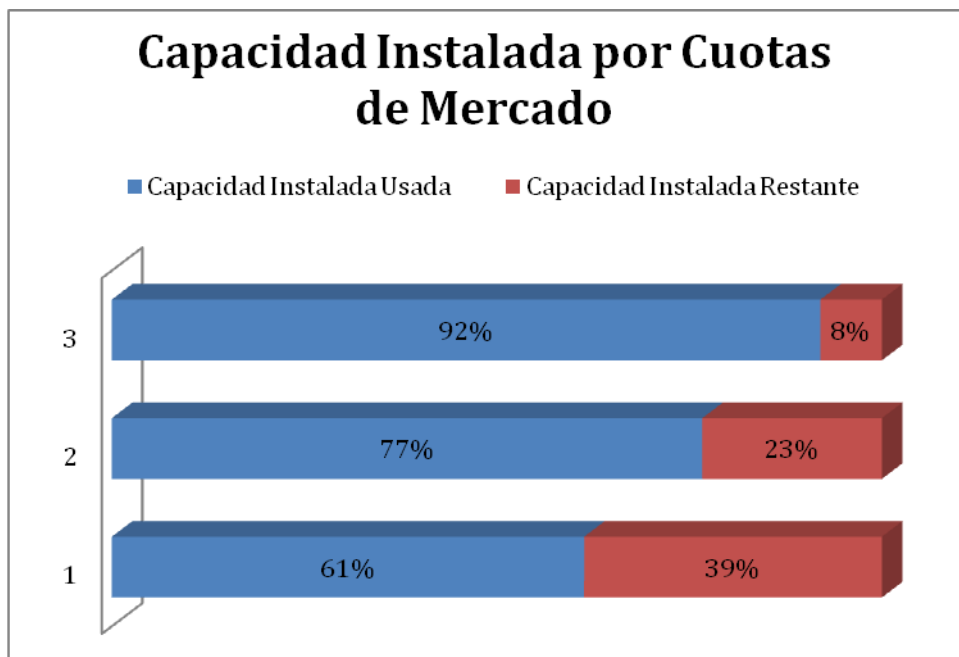
La tabla 17 está relacionada con los resultados de la encuesta y determina cuántos servicios se prestarían ese mes teniendo en cuenta los intereses de los clientes por cada servicio.

De igual forma vale la pena aclarar que los escenarios planteados anteriormente se dan cuando se trabaja una capacidad instalada del 100%, es decir contando con las 430 horas de recursos propios.

4.4.1 Capacidad Instalada por cuotas de mercado

A partir de las cuotas de mercado que se establecieron, la capacidad instalada indicada para los tres primeros años es la mencionada en la gráfica 5.

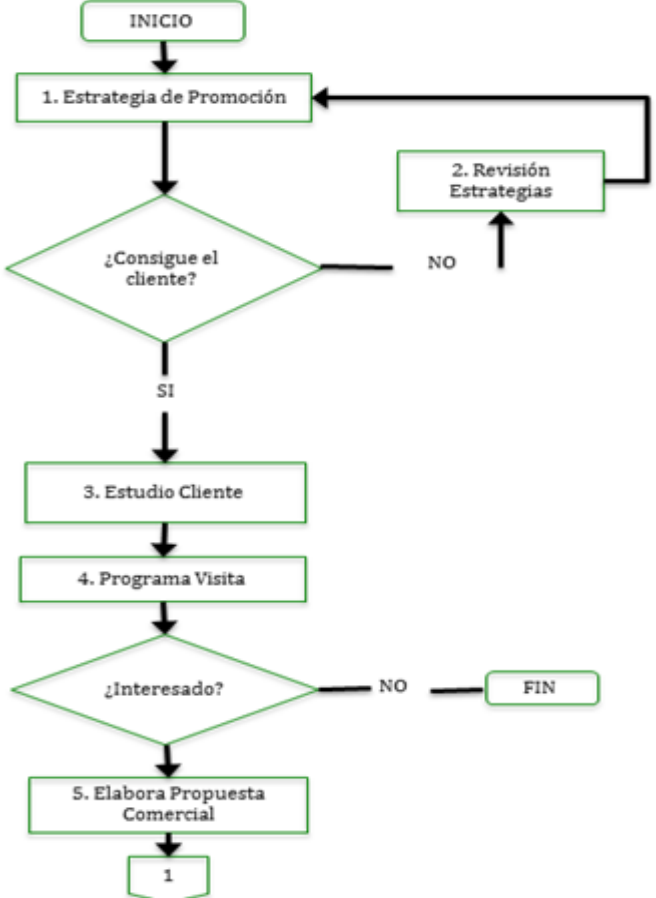
GRAFICA 5: CAPACIDAD INSTALADA POR CUOTAS DE MERCADO

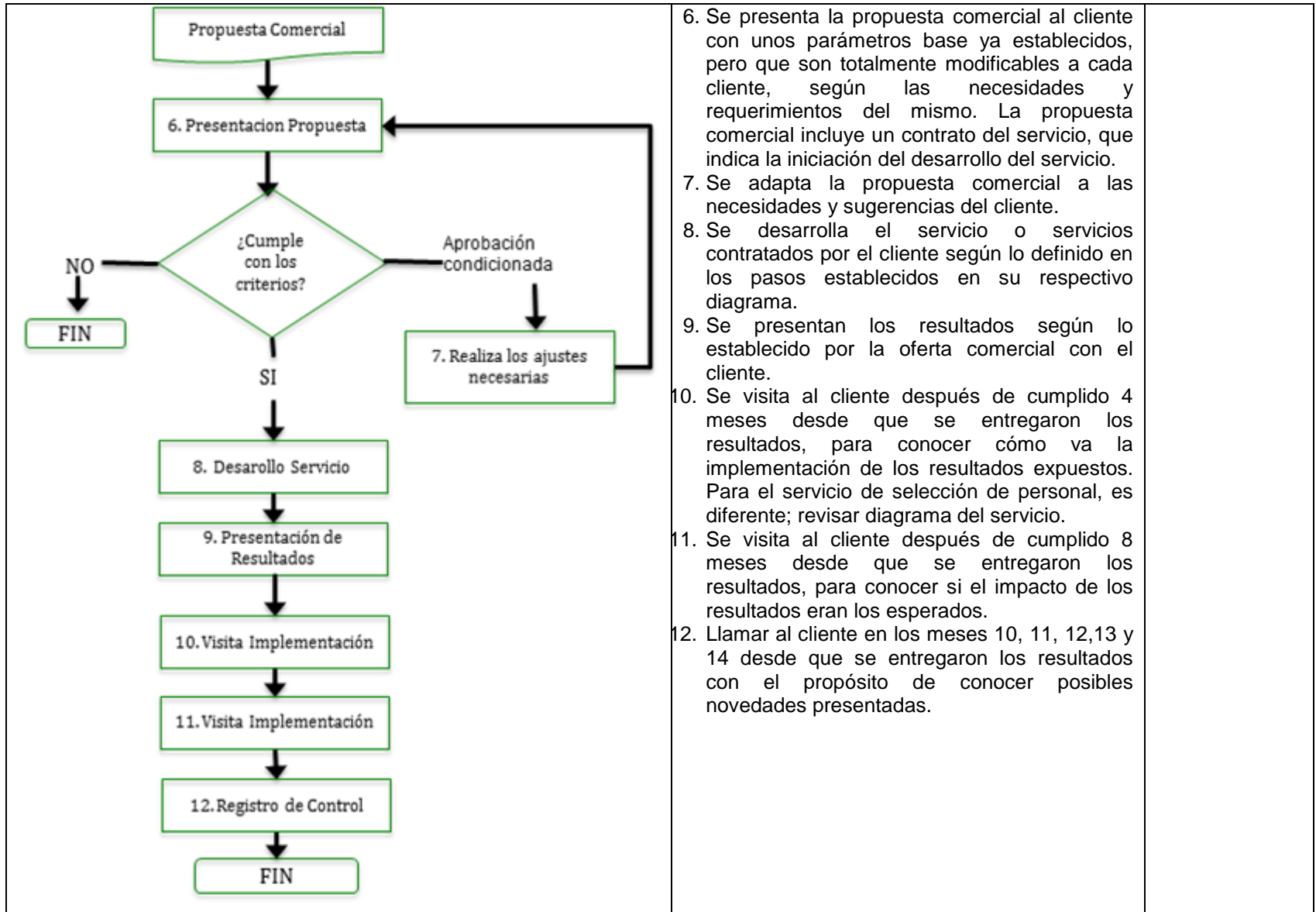


Fuente: Autor

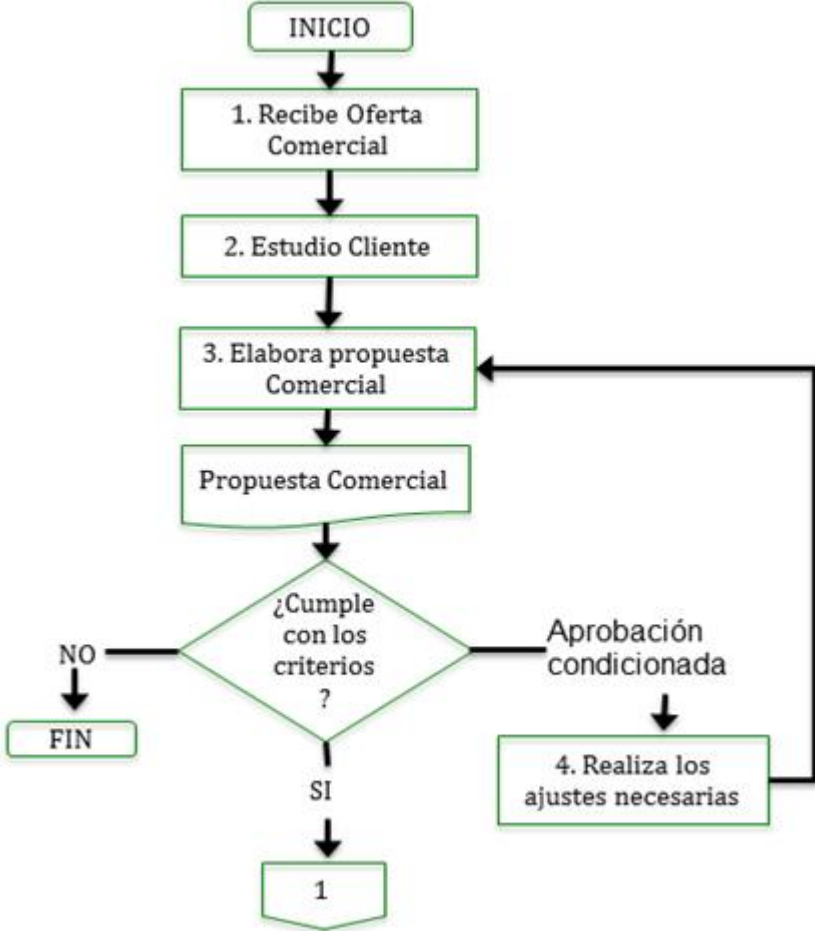
Con la capacidad instalada establecida se podría llegar a cumplir una cuota máxima de mercado del 7,6%. A partir de esta cifra la operación ya no sería suficiente para la demanda.

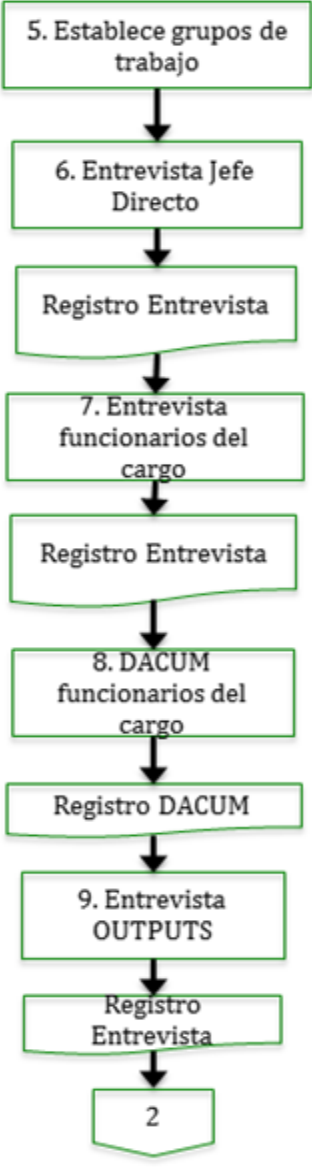
4.5 Diagramas de flujo de servicios

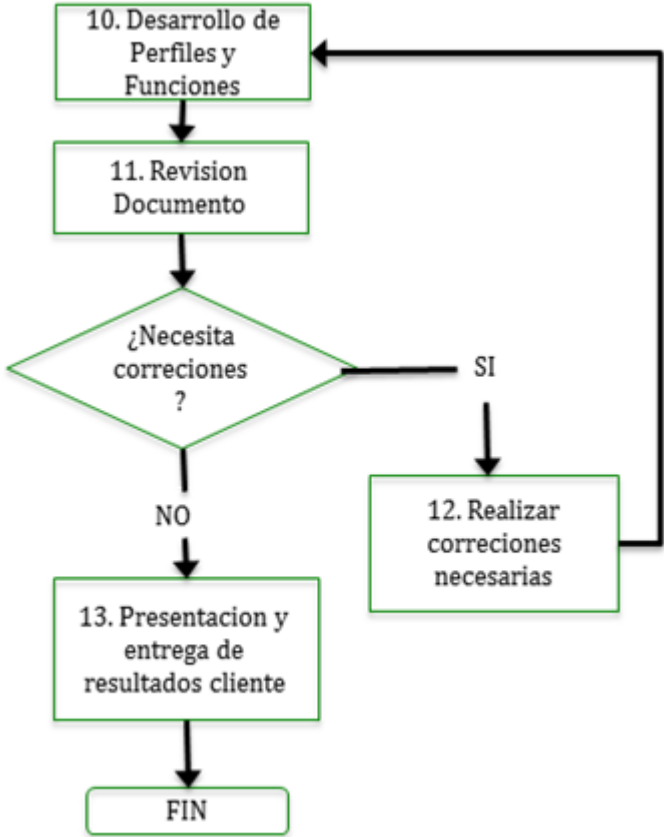
PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA DE SERVICIOS		
INICIO/FIN	ACTIVIDAD	DECISIÓN
	DOCUMENTO	PROCEDIMIENTO
	CONECTOR	CONECTOR DE PAGINA
Diagrama de flujo	Descripción	Tiempos
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A1[1. Estrategia de Promoción] A1 --> D1{¿Consigue el cliente?} D1 -- NO --> A2[2. Revisión Estrategias] A2 --> A1 D1 -- SI --> A3[3. Estudio Cliente] A3 --> A4[4. Programa Visita] A4 --> D2{¿Interesado?} D2 -- NO --> FIN([FIN]) D2 -- SI --> A5[5. Elabora Propuesta Comercial] A5 --> 1[1] </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ejecutan las estrategias de promoción definidas. 2. Se efectúa una revisión de las estrategias si estas no tienen el impacto deseado, el cual es cumplir con la proyección de ventas definida. 3. Se realiza la investigación y evaluación preliminar de la empresa a la cual se le va prestar el servicio. 4. Se programa una visita al cliente, en donde se presenta la empresa, los servicios que ofrecemos y las ventajas. 5. Se elabora la propuesta comercial al cliente en donde se plantean, entregables, condiciones de pago, cronogramas de trabajo, requerimientos del cliente, restricciones, acompañamientos y valor del servicio. 	<p>1 día</p> <p>2 días</p> <p>1 día</p>

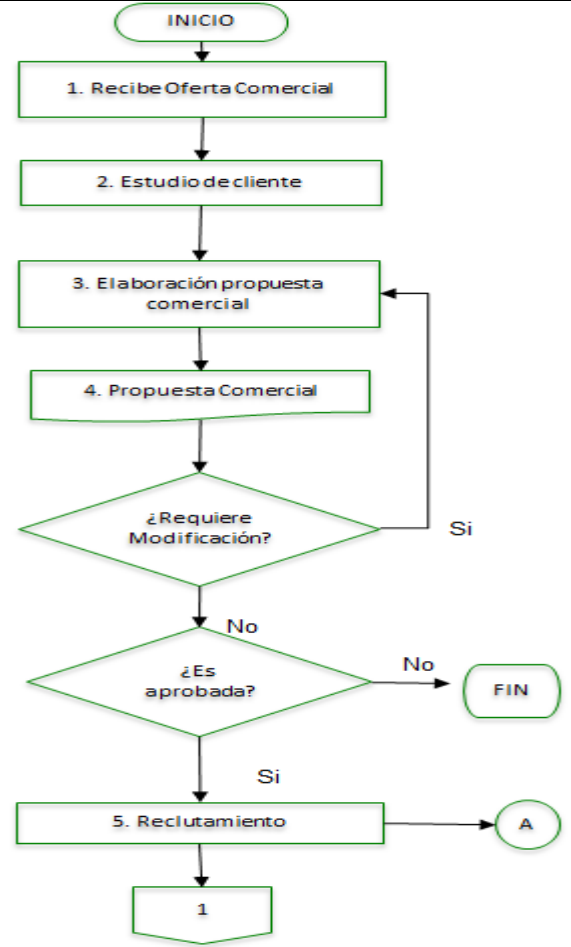


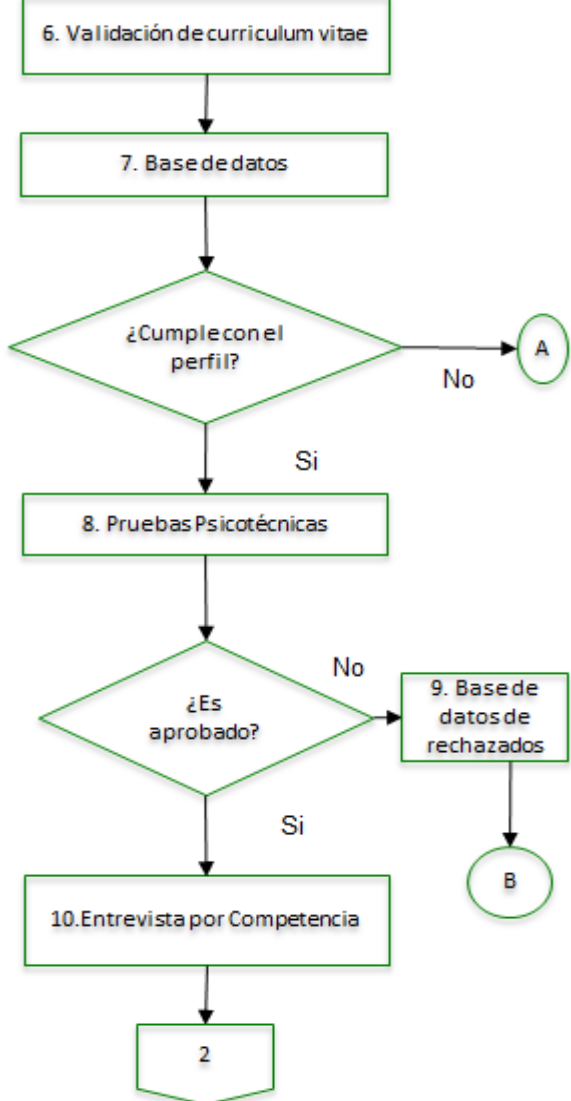
PROCEDIMIENTO DE ESTRUCTURACIÓN DE PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS

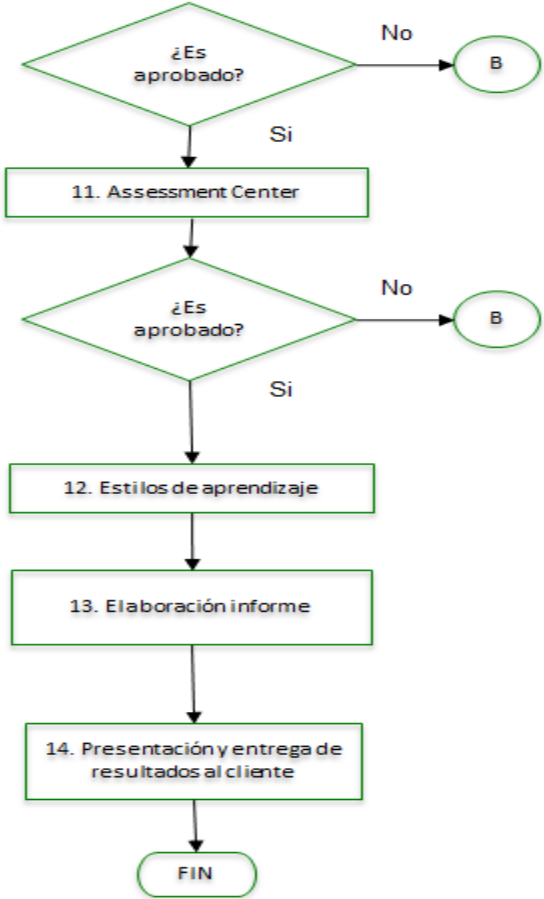
Diagrama de flujo	Descripción	Tiempos
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[1. Recibe Oferta Comercial] A --> B[2. Estudio Cliente] B --> C[3. Elabora propuesta Comercial] C --> D[/Propuesta Comercial/] D --> E{¿Cumple con los criterios?} E -- NO --> FIN([FIN]) E -- SI --> F[4. Realiza los ajustes necesarios] F --> C E -- "Aprobación condicionada" --> C G[/1/] </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A partir de las estrategias de mercadeo implementadas, se recibe la oferta comercial e inicia el proceso. 2. Se realiza la investigación e evaluación preliminar de la empresa a la cual se le va prestar el servicio. 3. Se pasa la propuesta comercial al cliente en donde se plantean, entregables, condiciones de pago, cronogramas de trabajo, requerimientos del cliente, restricciones y valor del servicio. 4. Se adapta la propuesta comercial a las necesidades y sugerencias del cliente. (Tiempos mínimo para realizar 4 perfiles, es el paquete mínimo.) 	<p>1/2 día</p> <p>1 día</p> <p>1 día</p>

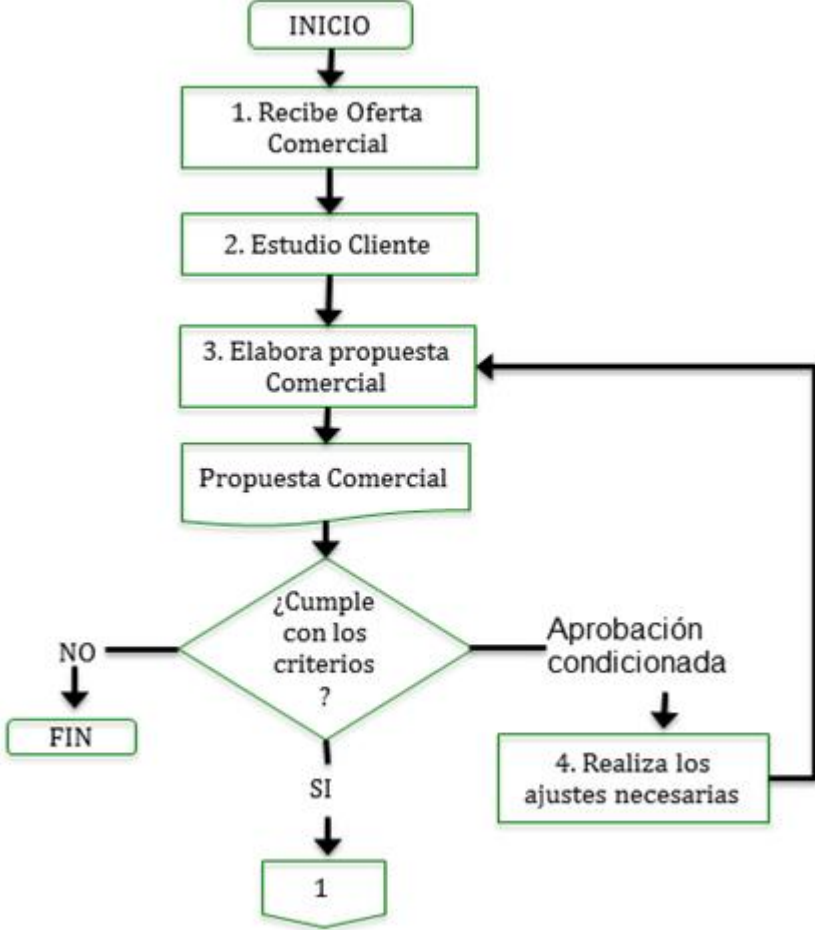
 <pre> graph TD A[5. Establece grupos de trabajo] --> B[6. Entrevista Jefe Directo] B --> C[Registro Entrevista] C --> D[7. Entrevista funcionarios del cargo] D --> E[Registro Entrevista] E --> F[8. DACUM funcionarios del cargo] F --> G[Registro DACUM] G --> H[9. Entrevista OUTPUTS] H --> I[Registro Entrevista] I --> J[2] </pre>	<p>5. Se establecen los funcionarios que desempeñan el cargo a evaluar escogiendo aquellos que tienen desempeños altos, medios y bajos.</p> <p>6. Se realiza una entrevista con el jefe de supervisión directa del cargo a evaluar según el formato establecido.</p> <p>7. Se realiza una entrevista con los funcionarios elegidos que desempeñan el cargo a evaluar según el formato establecido.</p> <p>8. Se aplica la metodología DACUM funcionarios elegidos que desempeñan el cargo a evaluar según el procedimiento establecido.</p> <p>9. Se realiza una entrevista con los funcionarios de los cargos que son outputs/clientes, revisando aquellas relaciones de más impacto organizacional y frecuencia.</p>	<p>1 día</p> <p>1 día</p> <p>1 día</p> <p>2 días</p> <p>2 días</p>
---	--	--

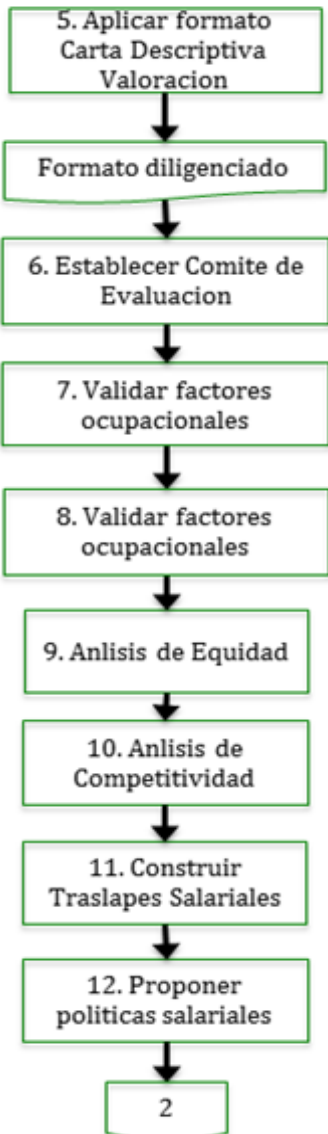
 <pre> graph TD A[10. Desarrollo de Perfiles y Funciones] --> B[11. Revisión Documento] B --> C{¿Necesita correcciones?} C -- SI --> D[12. Realizar correcciones necesarias] D --> A C -- NO --> E[13. Presentación y entrega de resultados cliente] E --> F[FIN] </pre>	<p>10. Se establecen funciones, factores laborales y competencias del cargo con toda la información obtenida en las otras actividades.</p> <p>11. Se revisa con el Director de Operaciones y Director Administrativo, la carta descriptiva desarrollada para revisar y enriquecer el documento para el proceso de entrega al cliente.</p> <p>12. Se realizan las correcciones pertinentes para pasar de entrega del proyecto.</p> <p>13. Se presentan los resultados según lo establecido por la oferta comercial con el cliente.</p>	<p>2 días</p> <p>2 días</p> <p>1/2 día</p> <p>1 día</p>
<p>Tiempo total de desarrollo del servicio</p>	<p>15 días.</p>	
<p>Número total de actividades</p>	<p>13</p>	

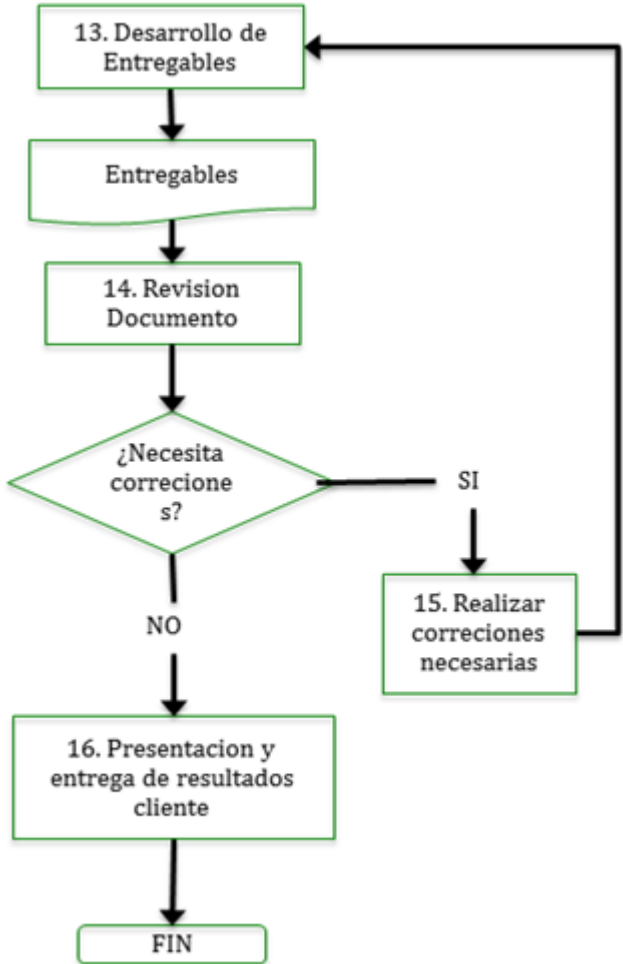
PROCESOS DE SELECCIÓN						
INICIO/FIN	ACTIVIDAD	DECISIÓN	DOCUMENTO	PROCEDIMIENTO	CONECTOR	CONECTOR DE PAGINA
Diagrama de flujo  <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A1[1. Recibe Oferta Comercial] A1 --> A2[2. Estudio de cliente] A2 --> A3[3. Elaboración propuesta comercial] A3 --> A4[4. Propuesta Comercial] A4 --> D1{¿Requiere Modificación?} D1 -- Si --> A3 D1 -- No --> D2{¿Es aprobada?} D2 -- No --> FIN([FIN]) D2 -- Si --> A5[5. Reclutamiento] A5 --> A6((A)) A6 --> A7[1] </pre>	Descripción <ol style="list-style-type: none"> 1. A partir de las estrategias de mercadeo implementadas, se recibe la oferta comercial e inicia el proceso. También se realiza el acercamiento con el cliente potencial y se evalúa las necesidades en materia de reclutamiento y selección de personal que este requiere. 2. Se realiza la investigación e evaluación preliminar de la empresa a la cual se le va prestar el servicio. 3. Se pasa la propuesta comercial al cliente en donde se plantean, entregables, condiciones de pago, cronogramas de trabajo, requerimientos del cliente, restricciones y valor del servicio. 4. Se adapta la propuesta comercial a las necesidades y sugerencias del cliente. 5. Se inicia la búsqueda de hojas de vida con el objetivo de lograr la consecución de perfiles idóneos al cargo solicitado, se recluta a partir de selección de hojas de vida del el empleo. 	Tiempos <p>1 día</p> <p>2 días</p> <p>1 día</p> <p>1 día</p> <p>1 día</p> <p>6 días</p>				

 <pre> graph TD A[6. Validación de curriculum vitae] --> B[7. Base de datos] B --> C{¿Cumple con el perfil?} C -- No --> A((A)) C -- Si --> D[8. Pruebas Psicotécnicas] D --> E{¿Es aprobado?} E -- No --> F[9. Base de datos de rechazados] F --> B((B)) E -- Si --> G[10. Entrevista por Competencia] G --> H[2] </pre>	<p>6. Se hace la verificación de datos vía telefónica o email para asegurar concordancia de los candidatos potenciales con el perfil solicitado por el cliente, haciendo énfasis en aspectos académicos y laborales. 2 días</p> <p>7. Se ingresará la información suministrada por los candidatos a la base de datos, la cual servirá para identificar los perfiles que se ajusten tanto al proceso actual como a procesos futuros. 1 día</p> <p>8. Se aplica las pruebas psicotécnicas a los posibles candidatos. Las pruebas son proyectivas y de inteligencia. 2 días</p> <p>9. Los candidatos rechazados son ingresados a la base de datos de rechazados indicando etapa del procesos. 2 días</p> <p>10. Se inicia indagando las cuatro áreas: Familiar, Académica, Laboral y Personal, para identificar patrones de conducta, redes de apoyo, modelos de afrontamiento, enfoque académico, motivaciones laborales, y funciones, responsabilidades y misión del cargo. Posteriormente, se realiza entrevista por competencias a los candidatos. 2 días</p>	
--	--	--

 <pre> graph TD D1{¿Es aprobado?} -- No --> B1((B)) D1 -- Si --> R1[11. Assessment Center] R1 --> D2{¿Es aprobado?} D2 -- No --> B2((B)) D2 -- Si --> R2[12. Estilos de aprendizaje] R2 --> R3[13. Elaboración informe] R3 --> R4[14. Presentación y entrega de resultados al cliente] R4 --> FIN([FIN]) </pre>	<p>11. Se lleva a cabo el assessment center entre los candidatos preseleccionados.</p> <p>12. Se entrega a los candidatos preseleccionados un cuestionario de identificación de estilos de aprendizaje, de acuerdo al modelo de Kolb, para conocer aspectos que puedan facilitar su proceso de adaptación laboral.</p> <p>13. Se realiza informe para cada uno de los candidatos de la terna preseleccionada donde se establecen los siguientes aspectos: Datos personales, Formación académica, Confrontación laboral, Apreciación psicológica (Presentación y discurso; Aspectos intelectuales y Estilos de Trabajo; Aspectos afectivos y Modalidad vincular), y Resumen.</p> <p>14. Se presentan los resultados según lo establecido por la oferta comercial con el cliente.</p>	<p>1 día</p> <p>1 día</p> <p>1 día</p> <p>1 día</p>
<p>Tiempo total de desarrollo del servicio</p>	<p>21 días</p>	
<p>Número total de actividades</p>	<p>14</p>	

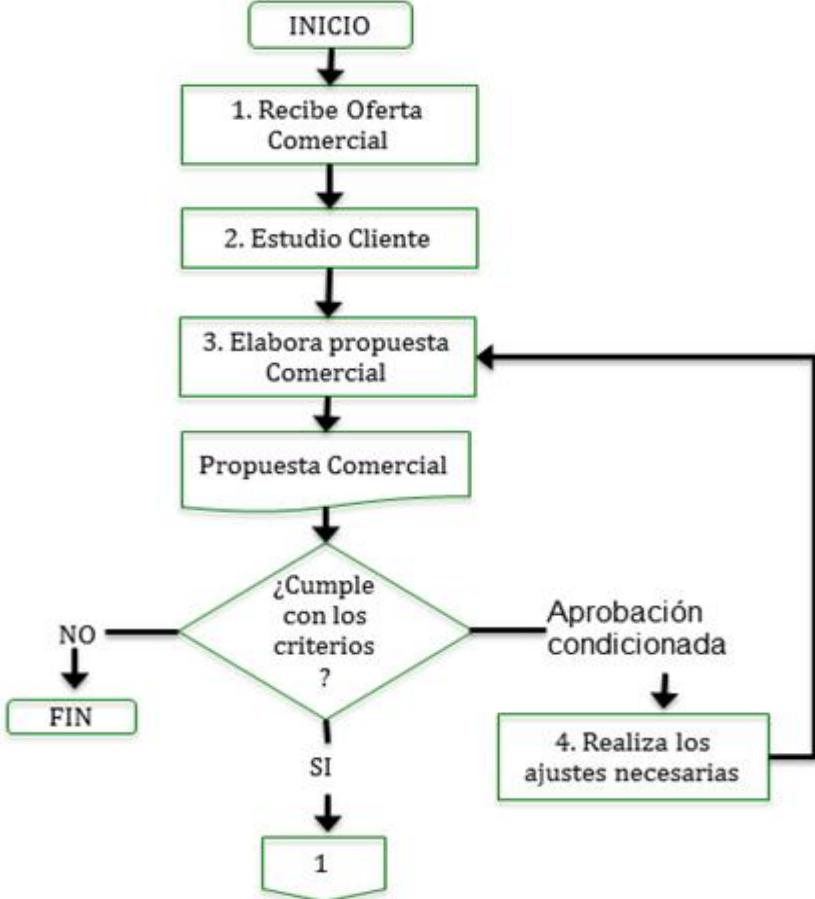
VALORACIÓN DE CARGOS Y ESTRUCTURA SALARIAL						
INICIO/FIN	ACTIVIDAD	DECISIÓN	DOCUMENTO	PROCEDIMIENTO	CONECTOR	CONECTOR DE PAGINA
Diagrama de flujo	Descripción	Tiempos				
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A1[1. Recibe Oferta Comercial] A1 --> A2[2. Estudio Cliente] A2 --> A3[3. Elabora propuesta Comercial] A3 --> D1{¿Cumple con los criterios?} D1 -- NO --> FIN([FIN]) D1 -- SI --> A4[4. Realiza los ajustes necesarios] A4 --> A3 A3 --> D2[/Propuesta Comercial/] </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A partir de las estrategias de mercadeo implementadas, se recibe la oferta comercial e inicia el proceso. 2. Se realiza la investigación e evaluación preliminar de la empresa a la cual se le va prestar el servicio. 3. Se pasa la propuesta comercial al cliente en donde se plantean, entregables, condiciones de pago, cronogramas de trabajo, requerimientos del cliente, restricciones y valor del servicio. 4. Se adapta la propuesta comercial a las necesidades y sugerencias del cliente. 	<p>1 día</p> <p>2 días</p> <p>1 día</p>				

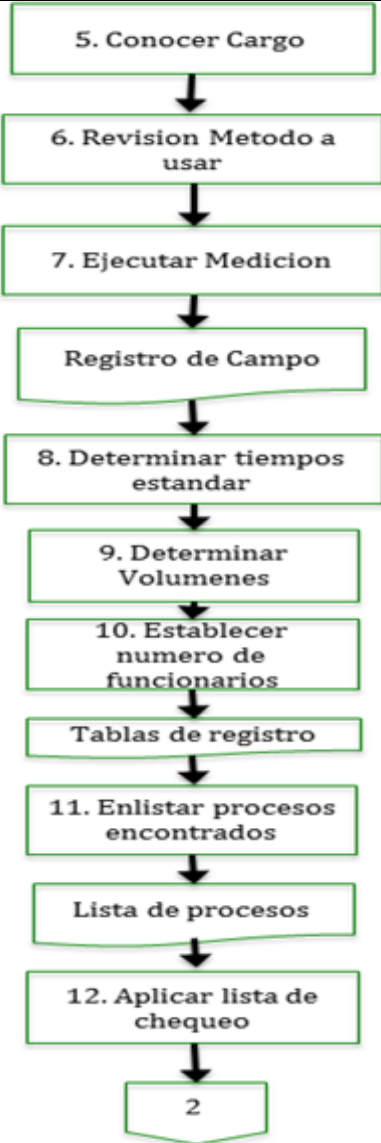
 <pre> graph TD A[5. Aplicar formato Carta Descriptiva Valoracion] --> B[Formato diligenciado] B --> C[6. Establecer Comite de Evaluacion] C --> D[7. Validar factores ocupacionales] D --> E[8. Validar factores ocupacionales] E --> F[9. Analisis de Equidad] F --> G[10. Analisis de Competitividad] G --> H[11. Construir Traslapes Salariales] H --> I[12. Proponer politicas salariales] I --> J[2] </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Se aplica el formato de carta descriptiva de valoración de cargos establecido para conocer un poco más del cargo a evaluar. 6. Se pide al cliente que establezca un comité de evaluación conformado por un titular de los cargo a evaluar, un superior del cargo y un facilitador. El facilitador es un funcionario de la empresa prestadora del servicio. 7. El comité de evaluación califica los factores laborales de cada cargo. 8. Se revisan que factores cumplen con las pruebas estadísticas de correlación. 9. Se revisa la relación existente entre la importancia relativa del cargo dentro de la Compañía, y la compensación que recibe el ocupante del mismo. 10. Se comparan los datos salariales de los cargos de la compañía con una muestra seleccionada, que permite establecer valores de remuneración competitivos. 11. Se segmentan los cargos en grupos según la compensación que reciben. 12. Se establecen escalas Salariales para definir las políticas de remuneración se revisar el impacto económico de los ajustes a la política. 	<p>2 días</p> <p>3 días.</p> <p>4 días</p> <p>1 día</p> <p>2 días</p> <p>1 día.</p> <p>2 días.</p>
--	--	--

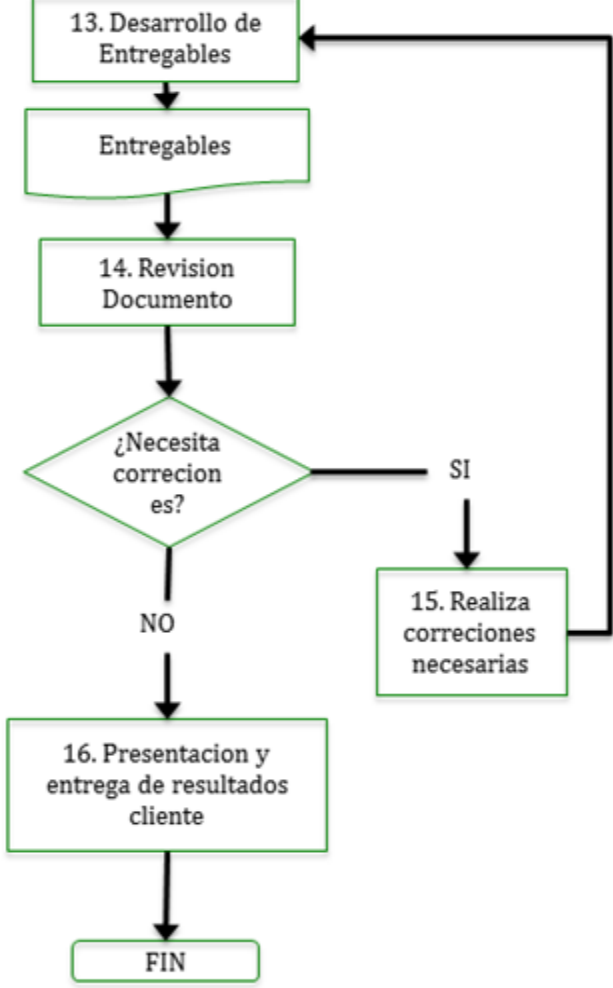
 <pre> graph TD A[13. Desarrollo de Entregables] --> B[/Entregables/] B --> C[14. Revision Documento] C --> D{¿Necesita correcciones?} D -- SI --> E[15. Realizar correcciones necesarias] E --> A D -- NO --> F[16. Presentacion y entrega de resultados cliente] F --> G[/FIN/] </pre>	<p>13. Se estructura el documento final que se va entregar según lo pactado en la oferta comercial. Este documento contara con cargos valorados y Diagnostico de equidad y competitividad, escalas salariales y políticas salariales sugeridas.</p> <p>14. Se revisa con el Director de Operaciones y Director Administrativo, la carta descriptiva desarrollada para revisar y enriquecer el documento para el proceso de entrega al cliente.</p> <p>15. Se realizan las correcciones pertinentes para pasar de entrega del proyecto.</p> <p>16. Se presentan los resultados según lo establecido por la oferta comercial con el cliente.</p>	<p>4 días.</p> <p>2 días.</p> <p>1 día</p> <p>1 día</p>
Tiempo total de desarrollo del servicio	28 días	
Número total de actividades	16	

ANÁLISIS Y BALANCE DE CARGAS DE TRABAJO



Diagrama de flujo	Descripción	Tiempos
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A1[1. Recibe Oferta Comercial] A1 --> A2[2. Estudio Cliente] A2 --> A3[3. Elabora propuesta Comercial] A3 --> D1[Propuesta Comercial] D1 --> D2{¿Cumple con los criterios?} D2 -- NO --> FIN([FIN]) D2 -- SI --> A4[4. Realiza los ajustes necesarios] A4 --> A3 D2 -- "Aprobación condicionada" --> A3 A4 --> C1[1] </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A partir de las estrategias de mercadeo implementadas, se recibe la oferta comercial e inicia el proceso. 2. Se realiza la investigación e evaluación preliminar de la empresa a la cual se le va prestar el servicio. 3. Se pasa la propuesta comercial al cliente en donde se plantean, entregables, condiciones de pago, cronogramas de trabajo, requerimientos del cliente, restricciones y valor del servicio. 4. Se adapta la propuesta comercial a las necesidades y sugerencias del cliente. 	<p>1 día</p> <p>2 días</p> <p>1 día</p>

 <pre> graph TD A[5. Conocer Cargo] --> B[6. Revision Metodo a usar] B --> C[7. Ejecutar Medicion] C --> D[Registro de Campo] D --> E[8. Determinar tiempos estandar] E --> F[9. Determinar Volumenes] F --> G[10. Establecer numero de funcionarios] G --> H[Tablas de registro] H --> I[11. Enlistar procesos encontrados] I --> J[Lista de procesos] J --> K[12. Aplicar lista de chequeo] K --> L[2] </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Se observa al cargo durante dos horas para conocer e identificar cuáles son los elementos que se van a medir. Este tiempo también sirve para descomponer las actividades en elementos. 6. Según la naturaleza del cargo se decide el método de evaluación se debe usar, si es por toma de tiempos o por muestreo. 7. Se observa al funcionario que está realizando sus funciones, y se aplica la metodología escogida. 8. Se determinan los tiempos estándar calificando velocidades y aplicando suplementos y contingencias para cada caso. 9. Se determinan los volúmenes de las actividades apoyándose en datos históricos de la empresa, en la experiencia del funcionario evaluado o por medio de la formula ofrecida por la metodología de toma de tiempos. 10. Se establece el número de personas necesarias para desempeñar el cargo 11. Se definen todas las actividades que ejecuta el cargo según la información obtenida por medio de la observación. 12. Se aplica lista de chequeo establecida para revisar que actividades no están dando valor al cargo y organización. 	<p>1 día</p> <p>1 día</p> <p>12días</p> <p>1 día</p> <p>1/2 día</p> <p>1/2 día</p> <p>1 día</p> <p>1 día</p>
--	---	--

 <pre> graph TD A[13. Desarrollo de Entregables] --> B[Entregables] B --> C[14. Revision Documento] C --> D{¿Necesita correcciones?} D -- SI --> E[15. Realiza correcciones necesarias] E --> A D -- NO --> F[16. Presentacion y entrega de resultados cliente] F --> G[FIN] </pre>	<p>13. Se estructura el documento final que se va entregar según lo pactado en la oferta comercial. Este documento contará el número de personas que deben desempeñar el cargo, actividades de mayor impacto que desempeña el cargo, y gestión sobre el cargo donde se propondrán mejoras para aumentar la eficiencia organizacional.</p> <p>14. Se revisa con el Director de Operaciones y Director Administrativo, la carta descriptiva desarrollada para revisar y enriquecer el documento para el proceso de entrega al cliente.</p> <p>15. Se realizan las correcciones pertinentes para pasar de entrega del proyecto.</p> <p>16. Se presentan los resultados según lo establecido por la oferta comercial con el cliente.</p>	<p>3 días</p> <p>2 días</p> <p>1 día</p> <p>1 día</p>
<p>Tiempo total de desarrollo del servicio</p>	<p>29 días</p>	
<p>Número total de actividades</p>	<p>16</p>	

4.6 Pronósticos

Para realizar los pronósticos de venta de los servicios de gestión humana, se analizaron las frecuencias de compra que se encontraron en la investigación de mercados y se contrarrestaron contra el tamaño y las cuotas de mercado previamente establecidas.

4.6.1 Análisis de estacionalidad

Se realizó un análisis de estacionalidad con base a los datos históricos del 2012 de los procesos de estructuración de perfiles, selección de personal, valoración de cargos y análisis de cargas laborales que ocurren en la compañía que se labora.

La gráfica muestra el comportamiento de frecuencias de los procesos en cuestión.

GRAFICA 7: PROCESOS OCURRIDOS EN COMPAÑIA



Fuente: Autor

Se puede observar que los meses de mayor demanda se dan en dos periodos del año, en Marzo, Abril, Mayo y en Agosto, Septiembre y Octubre, demostrando de manera clara la estacionalidad del producto.

TABLA 17: FRECUENCIAS DE COMPRA SEGÚN ENCUESTA

Servicio	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Estructuración de perfiles y funciones de cargos	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Selección de Personal	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Valoración de cargos y estructura salarial	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Análisis de Cargas Laborales	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17

Fuente: Autor

Los resultados de la investigación arrojan que los procesos de estructuración de perfiles y funciones de cargos, valoración de cargos y estructura salarial los que lo contratan lo hacen una vez al año. En cambio los procesos de selección de personal y el análisis de cargas laborales se contratan dos veces al año.

De igual manera se investigó con la dirección de recursos humanos de la empresa en la cual se labora, sobre cuáles son las frecuencias de contratación de selección de personal y de los demás servicios que se quieren ofrecer, según la experiencia con que este funcionario cuenta y según los indicadores de gestión de talento humano.

Para determinar la frecuencia de compra de cada uno de los servicios se tuvieron en cuenta los dos parámetros denotados anteriormente, teniendo una ponderación del 40% los resultados de la encuesta y un 60% experiencia directivo de talento humano.

TABLA 18: FRECUENCIAS DE COMPRA SEGÚN DIRRECIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Servicio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Estructuración de perfiles y funciones de cargos	1	2	3	2	2	2	4	2		3	3	2
Selección de Personal	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	0
Valoración de cargos y estructura salarial	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
Análisis de Cargas Laborales	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0

Fuente: Autor

Cumpliendo con lo denotado anteriormente los pronósticos de ventas para los cinco primero años de operación serán,

TABLA 19: PRONÓSTICO DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO

Servicio	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Estructuración de perfiles y funciones de cargos	0,7	1,3	1,9	1,3	1,3	1,3	2,5	1,3	1,3	1,9	1,9	1,3
Selección de Personal	0,7	0,7	1,3	1,3	1,3	0,7	1,3	0,7	1,3	0,7	0,7	0,1
Valoración de cargos y estructura salarial	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Análisis de Cargas Laborales	0,7	0,7	0,0	0,7	0,7	0,0	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,0
VENTAS UNDS	2,1	2,7	3,3	3,3	3,3	2,1	4,5	2,7	3,3	3,3	3,3	1,5

Fuente: Autor

TABLA 20: PRONÓSTICO DE VENTAS PARA EL SEGUNDO AÑO

Servicio	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Estructuración de perfiles y funciones de cargos	0,8	1,6	2,4	1,6	1,6	1,6	3,1	1,6	1,6	2,4	2,4	1,6
Selección de Personal	0,9	0,9	1,6	1,6	1,6	0,9	1,6	0,9	1,6	0,9	0,9	0,1
Valoración de cargos y estructura salarial	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Análisis de Cargas Laborales	0,8	0,8	0,0	0,8	0,8	0,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,0
VENTAS UNDS	3	3	4	4	4	3	6	3	4	4	4	2

Fuente: Autor

TABLA 21: PRONÓSTICO DE VENTAS PARA EL TERCER AÑO

Servicio	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Estructuración de perfiles y funciones de cargos	0,98	1,90	2,83	1,90	1,90	1,90	3,75	1,90	1,90	2,83	2,83	1,90
Selección de Personal	1,03	1,03	1,95	1,95	1,95	1,03	1,95	1,03	1,95	1,03	1,03	0,10
Valoración de cargos y estructura salarial	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Análisis de Cargas Laborales	0,98	0,98	0,05	0,98	0,98	0,05	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,05
VENTAS UNDS	3	4	5	5	5	3	7	4	5	5	5	2

Fuente: Autor

TABLA 22: PRONÓSTICO DE VENTAS PARA EL CUARTO AÑO

Servicio	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Estructuración de perfiles y funciones de cargos	0,98	1,90	2,83	1,90	1,90	1,90	3,75	1,90	1,90	2,83	2,83	1,90
Selección de Personal	1,03	1,03	1,95	1,95	1,95	1,03	1,95	1,03	1,95	1,03	1,03	0,10
Valoración de cargos y estructura salarial	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Análisis de Cargas Laborales	0,98	0,98	0,05	0,98	0,98	0,05	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,05
VENTAS UNDS	3	4	5	5	5	3	7	4	5	5	5	2

Fuente: Autor

TABLA 23: PRONÓSTICO DE VENTAS PARA EL QUINTO AÑO

Servicio	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Estructuración de perfiles y funciones de cargos	0,98	1,90	2,83	1,90	1,90	1,90	3,75	1,90	1,90	2,83	2,83	1,90
Selección de Personal	1,03	1,03	1,95	1,95	1,95	1,03	1,95	1,03	1,95	1,03	1,03	0,10
Valoración de cargos y estructura salarial	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Análisis de Cargas Laborales	0,98	0,98	0,05	0,98	0,98	0,05	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,05
VENTAS UNDS	3	4	5	5	5	3	7	4	5	5	5	2

Fuente: Autor

4.7 Proveedores

La compañía se apoyará en dos tipos de proveedores para el funcionamiento. El primero se refiere a personas naturales que apoyarán la prestación de los servicios, exceptuando el servicio de estructuración de perfiles de cargo, ya que este se ejecutará por funcionarios actuales de la compañía. El segundo proveedor está relacionado con las empresas, estas se encargarán de respaldar la prestación del servicio de selección de personal y las estrategias de promoción.

TABLA 24: PROVEEDORES ELEGIDOS

Nombre	Dirección	Teléfono	E-mail	Servicio	Precio	Forma de Pago	Plazo de pago
Personas Naturales							
Nelson Botero Aristizabal	N.A.	316 746 3342	nelsonbotero1@miune.net	Apoyo en el servicio de valoración de cargos y estructura salarial.	\$ 32.000 Valor por hora	Consignación	20 días hábiles apenas se entregue el proyecto al cliente.
Angélica Díaz Mateus	N.A.	31030080 11	adiazma@gmail.com	Apoyo en el reclutamiento de personal	\$ 15.000 por persona que atiende llamado.	Consignación	20 días hábiles apenas se entregue el proyecto al cliente.
Leonardo Posada	N.A	32027471 15	leonardop05@hotmail.com	Proveedor aplicativo tecnológico.	\$ 15.000.000	Consignación	Pago del 50% antes y el otro 50% al finalizar.
Empresas							
NH Bogotá 93	Calle 93 #41-65	5897744	nhbogota93@nh-hotels.com	Alquiler de salones para los procesos de selección.	\$ 300.000 Valor por tres horas.	Consignación	100% anticipado.
PSEA	Cra. 49 A No. 93-16	6354774	mercadeo@pseaconsultores.com	Proveedor de las pruebas psicotécnicas de naipes, wartegg, TISD.	\$ 910 hoja de respuestas por unidad.	Consignación	Facturas con 15 días hábiles de vencimiento.
Cámara de Comercio de Bogotá	Calle 67 No. 8-32	5941000	formacionempresarial1@ccb.org.co	Proveedor de cursos y capacitaciones.	\$600.000 a \$ 800.000	Consignación	Pago 10 días calendario antes del inicio del programa 5%.

La calidad del trabajo de cada uno de las personas naturales seleccionadas como proveedores ya es de conocimiento porque se ha tenido la oportunidad de trabajar con cada uno de ellos. Estos son expertos en el tema para el cual se está solicitando su apoyo. Inicialmente serán los proveedores principales que se van a tener en cuenta para la proyección de ventas que se elaboró el capítulo de pronósticos.

Con el propósito de asegurar la calidad en los servicios que se van a prestar se realizará una evaluación para la selección de proveedores del tipo1 (personas naturales), que está compuesta por los siguientes patrones establecidos en la tabla 25.

TABLA 25: EVUALACIÓN PROVEEDORES

Evaluación Proveedores			
Nivel de Estudios:	Valoración de Cargos	Selección de Personal	Análisis de Cargas Laborales
	Profesional en Ingeniería Industrial	Técnico en Psicología	Tecnólogo en Gestión del Talento Humano
Peso en la Calificación: 30%			
Experiencia:	Valoración de Cargos	Selección de Personal	Análisis de Cargas Laborales
	Más de 5 proyectos de valoración de cargos. (Experiencia demostrable)	1 año desempeñando cargos de selección de personal. (Experiencia demostrable)	1 año laborando en departamentos de recursos humanos. (Experiencia demostrable)
Peso en la Calificación: 40%			
Presentación Personal:	Cumple		
	No cumple		
Peso en la Calificación: 10%			
Expresión Oral:	Valoración de Cargos	Selección de Personal	Análisis de Cargas Laborales
	Excelente	Buena	Buena
Peso en la Calificación: 20%			

Fuente: Autor

Los criterios de presentación de personal y expresión oral se evaluarán a través de una entrevista que se la hará a los candidatos a ser proveedores.

El encargado de seleccionar y calificar a los proveedores es el Director de Operaciones y se elegirán a los funcionarios que tengan una calificación total por encima del 80%.

Así mismo después de que los proveedores hayan prestado el servicio el funcionario responsable debe calificar al proveedor y categorizarlo bajo los siguientes rangos:

TABLA 26: CALIFICACIÓN INTERNA PROVEEDORES

TABLA DE CALIFICACIÓN INTERNA DE PROVEEDORES		
5	EXCELENTE	APTO
4	MUY BUENO	
3	BUENO	
2	REGULAR	APTO CON PLAN DE ACCIÓN
1	MALO	NO APTO

Fuente. Autor

En el caso en que la calificación final del proveedor sea **REGULAR**, el funcionario responsable del servicio debe generar un plan de acción. La ejecución de los planes de acción se debe ver reflejada en la evaluación del proveedor del mes siguiente. Si no mejora, se evalúa la viabilidad de continuar con este proveedor. En caso de ser calificado como **NO APTO**, se busca otra alternativa viable en el mercado que lo pueda sustituir.

5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL, CONSTITUCIÓN Y ASPECTOS LEGALES

5.1 Planeación estratégica



5.1.1 Denominación

La denominación elegida es Spirale Group SAS; dicho nombre está compuesto por dos aspectos:

Spirale, significa espiral. La espiral es sinónimo de crecimiento y evolución constante. Simboliza ciclos de transformación partiendo de un mismo punto una y otra vez, pero en un nivel diferente, dando así una nueva visión y sentido a lo que se emprende.

El concepto de crecimiento y evolución característico de la espiral, conforman un común denominador en el servicio brindado. A partir de las herramientas generadas en el primer momento de acercamiento con la empresa cliente, se inicia el proceso de desarrollo encaminado hacia la generación de una nueva visión, cada vez más ajustable a las necesidades de la compañía y al contexto en el que se desenvuelve, mediante la óptima gestión del talento humano, aportando elementos que van a permitir la mejor administración del mismo.

Group, significa grupo. A través del grupo de servicios prestados, se busca lograr el objetivo común: apoyar la gestión y desarrollo integral del talento humano en las empresas clientes.

5.1.2 Misión

Gestionar soluciones tácticas y estratégicas que permitan la óptima administración del talento humano, proporcionando a sus clientes herramientas prácticas e innovadoras que impulsen el desarrollo de su compañía.

5.1.3 Visión

En el 2017, ser reconocida entre PYMES como un aliado estratégico, desarrollador de servicios de talento humano de alto impacto organizacional.

5.1.4 Principios y valores Corporativos

- **Integridad**

Desarrollando nuestras labores, trabajamos bajo el principio de buena fe, la ética y el respeto hacia nuestros clientes y competidores.

- **Compromiso con el Cliente**
Orientar la acción hacia el cliente, satisfaciendo sus y expectativas, ofreciéndole un servicio de excelente calidad a la medida de sus necesidades.
- **Perseverancia**
Superar todos los obstáculos que se presentan hasta lograr el objetivo planteado.
- **Sensibilidad**
Dar un enfoque de calidad humana a todos nuestros procesos internos y externos, para conectarse con las necesidades de nuestros clientes, entendiéndolas como propias, y buscando una solución oportuna frente a las mismas.
- **Generación de valor**
Ir más allá de las responsabilidades asignadas, siendo capaz de implantar un sello personal que impacte positivamente sobre el resultado deseado, enriqueciendo cada vez más la cadena de valor.

5.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional es importante y pieza fundamental en el rumbo de la empresa, ya que define la distribución de tareas y responsabilidades. Básicamente estará constituida por dos cargos, el Director Administrativo y Director de Operaciones. A continuación se relaciona la carta descriptiva de cada uno de los cargos.

Director de Operaciones			
1. Identificación del Cargo			
Cargo:	Director de Operaciones		
Número de personas que desempeñan el cargo:	1		
Jornada de Trabajo:	8:00 a.m. a 5:00 p.m.	Lugar de Trabajo:	Oficinas Bogotá
Fecha de Elaboración:	1 de Octubre del 2013		
Aprobado por:	Sergio Andrés Giraldo Gómez		
Proceso:	Operaciones	Área:	Operaciones
2. Finalidad del Cargo			
Dirigir, determinar y controlar los planes de operaciones de la compañía, basado en la administración eficiente de los recursos, optimización de los servicios ofrecidos con el fin de garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos.			
3. Descripción de Funciones			
QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	
1. Planear, desarrollar y controlar la información financiera de la organización,	Teniendo en cuenta las variables administrativas, financieras y económicas del negocio,	Con el fin de garantizar la oportunidad de la información financiera de la organización en calidad y tiempo den entrega.	
2. Dirigir, determinar y controlar los planes de operaciones	Desarrollando los planes de las operaciones que se hagan en orden y a tiempo, definiendo y monitoreando los indicadores que permitan detectar oportunidades de optimización del proceso	Para garantizar el óptimo manejo y funcionamiento de los recursos para el logro de los resultados.	

3. Planear, definir, dirigir y controlar las estrategias de mercadeo	Identificando, desarrollando y posicionando los servicios de la compañía,		Para garantizar el incremento de participación de mercadeo y el posicionamiento, cumpliendo con los márgenes de rentabilidad establecidos.		
4. Controlar los recursos (humanos, financieros y físicos) necesarios para el adecuado funcionamiento	Definiendo y controlando presupuestos y administrando los recursos definidos		Para garantizar el óptimo manejo y funcionamiento de los recursos para el logro de resultados.		
Resumen de la Función	1. Función de Control	30%	2. Función de Dirección	25%	
	3. Función de Análisis	25%	4. Función de Ejecución	20%	
4. Requerimientos del Cargo					
			Especificación		
Conocimientos y Habilidades	Educación	Secundaria			
		Carrera Técnica y/o Tecnólogo			
		Carrera Universitaria Terminada	X	Ingeniería Industrial	
		Postgrado			
		Otros Cursos			
		Conocimientos Específicos			
	Idiomas	Inglés	Leer (80%)	Otros	Leer (%)
			Escribir (N.A.%)		Escribir (%)
			Hablar (50%)		Hablar (%)
	Experiencia	4 años liderando proyectos en el área de Talento Humano.			
Complejidad	Controlar el plan de desarrollo de las operaciones.				

	Iniciativa e Ingenio			Especificación	
		Consulta Documentos o Manuales	N.A.		
		Recibe instrucciones del Jefe para el desarrollo de sus funciones	N.A.		
		Autónomo para tomar decisiones	X	Autónomo para desarrollar todas sus funciones.	
Responsabilidad	Por Supervisión			No supervisa el trabajo de otras personas.	
		X		Supervisa el trabajo de un grupo pequeño (1-3) de personas que desempeña funciones rutinarias y sencillas.	
				Supervisa el trabajo de un grupo mediano (3-7) de personas que desempeñan funciones rutinarias y sencillas.	
				Supervisa el trabajo de un grupo numeroso (7-En adelante) de personas que desempeñan funciones rutinarias y sencillas.	
				Supervisa el trabajo de un grupo de personas numeroso (7-En adelante) que desempeñan funciones variadas y complejas.	
	Por Manejo de Bienes y Valores				No tiene
		X			\$ 0-\$ 1,000,000
					\$ 1,000,000-\$ 5,000,000
					\$5,000,000-\$ 20,000,000
					\$20,000,000-En Adelante
	Por Información	Informes y/o Reportes			Informe de candidatos seleccionados Evaluación de proveedores
		Manejo de Información			Confidencial, manejo de información interna de los clientes. Se debe crear un contrato de confidencialidad.
	Por Contacto	Interno			Con los Proveedores de los servicios. Director de Operaciones.
		Externo			Todos los clientes, instituciones educativas y gremios empresariales.
	Por Impacto o Error	Empresa			No consecución de clientes, pérdida de relaciones. Selecciones erróneas de candidatos.
		Cargo			Manejo de información errónea.
Competencias Corporativas					
Alineación Corporativa	Coordina procesos, personas y resultados de su agencia, asegurando la correspondencia de la misma con los objetivos estratégicos de la compañía.				
Integridad	Su conducta es símbolo de transferencia organizacional; sus acciones invitan al impecable manejo de los procesos organizacionales.				

Organización	Establece un orden lógico a sus procesos, de acuerdo con criterios de tiempo, importancia, ubicación y prioridad, manteniendo un control sistemático de las tareas y procesos a su cargo.
Competencias del Cargo	
Planeación y Ejecución	Proyecta el diseño e implementa los programas pertinentes a su área, asegurando las puestas en marcha del direccionamiento estratégico de la compañía.
Orientación a Resultados	Integra los procesos de su área, asegurando el cumplimiento de los indicadores planteados.
Gestión del Conocimiento	Transfiere a otros el conocimiento sobre las prácticas y métodos que le resultan exitosos en su trabajo, buscando compartir la información que puede aportar valor a otros, a través del uso de medios verbales y/o registros escritos.

Fuente: Autor

Director Administrativo			
1. Identificación del Cargo			
Cargo:	Director Administrativo		
Número de personas que desempeñan el cargo:	1		
Jornada de Trabajo:	8:00 a.m. a 5:00 p.m.	Lugar de Trabajo:	Oficinas Bogotá
Fecha de Elaboración:	1 de Octubre del 2013		
Aprobado por:	Sergio Andrés Giraldo Gómez		
Proceso:	Administrativo	Área:	Administrativo
2. Finalidad del Cargo			
Dirigir, coordinar y controlar las políticas y procesos administrativos de soporte de la compañía, con el fin de garantizar el nivel óptimo de los recursos requeridos para el correcto funcionamiento del negocio.			
3. Descripción de Funciones			
QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	
1. Coordinar y controlar los procesos de soporte administrativo	Liderando las comunicaciones y flujos de información de alto nivel entre proveedores y áreas de la compañía	para garantizar el nivel óptimo de los recursos requeridos para el correcto funcionamiento	
2. Dirigir, coordinar y controlar las estrategias comerciales de los servicios ofrecidos	Realizando estudios de mercadeo en la zona para identificar clientes potenciales y abrir nuevas oportunidades, y elaborando propuestas comerciales para los clientes	para garantizar el cumplimiento de las metas comerciales establecidas.	
3. Coordinar visitas con clientes actuales y buscar clientes potenciales	Cumpliendo el plan de visitas, manteniendo actualizado toda la información del negocio y asegurando un sistema de información con el cliente	para garantizar una óptima relación comercial con los clientes actuales orientándose a cumplir con el presupuesto de ventas asignado.	

4. Coordinar, gestionar y controlar los procesos de reclutamiento y selección técnica del personal,		de acuerdo con las necesidades de los diferentes clientes establecidas en la oferta comercial		con el fin de garantizar la selección del personal mas adecuado		
Resumen de la Función		1. Función de Control	15%	2. Función de Dirección	25%	
		3. Función de Análisis	25%	4. Función de Ejecución	35%	
4. Requerimientos del Cargo						
			Especificación			
Conocimientos y Habilidades	Educación	Secundaria				
		Carrera Técnica y/o Tecnólogo				
		Carrera Universitaria Terminada		X	Psicología	
		Postgrado		X	Especialización en Administración de Empresas.	
		Otros Cursos				
		Conocimientos Específicos				
		Idiomas	Inglés	Leer (80%) Escribir (%) Hablar (50%)	Otros	Leer (%) Escribir (%) Hablar (%)
	Experiencia	5 años liderando procesos de selección de personal para organizaciones.				
	Complejidad	Seleccionar al candidato idóneo para los clientes.				
	Iniciativa e Ingenio				Especificación	
		Consulta Documentos o Manuales		N.A.	Resultados pruebas psicotécnicas.	
		Recibe instrucciones del Jefe para el desarrollo de sus funciones		N.A.		
	Autónomo para tomar decisiones		X	Autónomo para desarrollar todas sus funciones.		

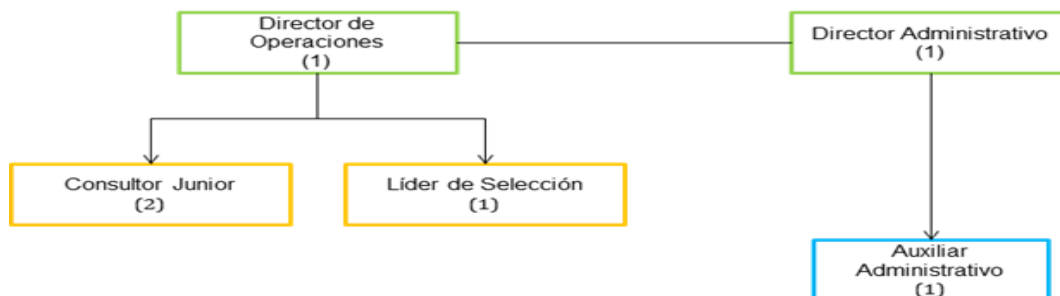
Responsabilidad	Por Supervisión		No supervisa el trabajo de otras personas.	
		X	Supervisa el trabajo de un grupo pequeño (1-3) de personas que desempeña funciones rutinarias y sencillas.	
			Supervisa el trabajo de un grupo mediano (3-7) de personas que desempeñan funciones rutinarias y sencillas.	
			Supervisa el trabajo de un grupo numeroso (7-En adelante) de personas que desempeñan funciones rutinarias y sencillas.	
			Supervisa el trabajo de un grupo de personas numeroso (7-En adelante) que desempeñan funciones variadas y complejas.	
	Por Manejo de Bienes y Valores		No tiene	
		X	\$ 0-\$ 1,000,000	
			\$ 1,000,000-\$ 5,000,000	
			\$5,000,000-\$ 20,000,000	
			\$20,000,000-En Adelante	
	Por Información	Informes y/o Reportes	Estados financieros de la compañía Evaluación de proveedores	
		Manejo de Información	Confidencial, manejo de información interna de los clientes. Se debe crear un contrato de confidencialidad.	
	Por Contacto	Interno	Con los Proveedores de los servicios. Director Administrativo	
		Externo	Todos los clientes, instituciones educativas y gremios empresariales.	
	Por Impacto o Error	Empresa	No consecución de clientes, pérdida de relaciones. Toma de decisiones financieras erróneas	
Cargo		Manejo de información errónea.		
Competencias Corporativas				
Alineación Corporativa	Coordina procesos, personas y resultados de su agencia, asegurando la correspondencia de la misma con los objetivos estratégicos de la compañía.			
Integridad	Su conducta es símbolo de transferencia organizacional; sus acciones invitan al impecable manejo de los procesos organizacionales.			
Organización	Establece un orden lógico a sus procesos, de acuerdo con criterios de tiempo, importancia, ubicación y prioridad, manteniendo un control sistemático de las tareas y procesos a su cargo.			
Competencias del Cargo				
Coordinación de Procesos	Administra, controla y hace seguimiento a los procesos a su cargo, implementando políticas que optimicen su gestión.			
Negociación	Estudia los intereses y punto de vista de otras personas, comunicándose de forma que pueda llegar a un resultado satisfactorio para todas las partes, buscando crear o mantener una relación de largo plazo.			
Desarrollo de Soluciones Formativas	Diseña e implementa el programa de formación y desarrollo de la compañía, buscando minimizar la brecha entre la realidad actual de la compañía y el ideal propuesto en el direccionamiento estratégico.			

Fuente: Autor

La operación de la empresa va estar apoyada por la contratación de funcionarios establecidos como proveedores bajo la figura de prestación de servicios. La estructura actual está establecida para soportar la operación de un año según las proyecciones de ventas que se establecieron anteriormente.

Aproximadamente dos años después del inicio de operación de la empresa, se contratará con la siguiente estructura organizacional.

GRAFICO 6: ORGANIGRAMA PROYECTADO



Fuente: Autor

Los cargos nuevos que van a conformar la estructura proyectada tendrá como finalidad principal:

TABLA 27: FUNCIONES CARGOS PROYECTADOS

CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
Consultor Junior	Coordinar la ejecución de los servicios de definición y valoración de cargos, y análisis de cargas laborales según lo pactado con el cliente.
Líder de Selección	Liderar, gestionar y coordinar los procesos de reclutamiento y selección técnica del personal, de acuerdo con lo pactado con el cliente, con el fin de garantizar la selección y contratación del personal más adecuada para ocupar las vacantes establecidas.
Auxiliar Administrativo	Soportar las actividades administrativas de carácter operativas de la dirección administrativa, mediante el desarrollo de actividades, con el fin de garantizar las labores administrativas y operativas de la organización.

Fuente: Autor

5.3 Aspectos legales

El tipo de sociedad por la por la cual será constituido esta empresa prestadora de servicios de gestión humana será la Sociedad Anónima Simplificada que tiene una figura jurídica más sencilla puesto que permite a los accionistas administrar la sociedad libremente de acuerdo a sus necesidades y a su objeto social.

La sociedad puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas por documento privado o autenticación de firmas.

Para este tipo de sociedad no es de obligatorio cumplimiento establecer una junta directiva, en este caso las funciones de administración y de representación legal están a cargo del representante legal.

Si llegase a existir junta directiva la ley menciona que se podrán elegir sus miembros por cualquier sistema de votación sin tener que ceñirse al cociente electoral.

En cuanto al grado de responsabilidad de los accionistas “la ley establece que ellos no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en la que incurra la sociedad.”²¹ En este tipo de sociedad la figura del revisor fiscal desaparece.

TABLA 28: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SOCIEDAD ANONIMA SIMPLIFICADA

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Este nuevo modelo otorga flexibilidad, reduce costos y da libertad contractual a los accionistas para que pacten lo que mejor les convenga. 2. Permite que exista un solo socio con lo que facilita que jurídicamente se concrete la realidad y no se dependa de terceros para crear una sociedad. 3. La reforma de los estatutos también se pueden hacer por documento privado. 4. Los conflictos se pueden agilizar al ser resueltos ante la superintendencia de sociedades o con árbitros privados. 5. En principio solo existe un representante legal que puede ser el único funcionario de la empresa, por ejemplo, para sociedades de inversión. 6. Las juntas directivas y las asambleas podrán reunirse en forma virtual, vía telefónica, por teleconferencia y webcam. 7. Se liberan las mayorías decisorias y se permite la exclusión de juntas directivas. 8. Excelente mecanismo para estructurar grupos, procesos de gobierno corporativo y sociedades de familia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe tanta libertad y tan poca reglamentación que debe detallarse cada aspecto para evitar cualquier abuso o tipo de fraude. 2. Presenta la limitación de que no pueden ingresar al mercado público de valores. 3. Hasta ahora se ve como una sociedad a la que se debe evaluar detalladamente para contratar, teniendo en cuenta la ausencia de responsabilidad. <p>Extiende las sanciones y responsabilidades de los administradores establecidas en la ley 222 de 1995, a las personas naturales o jurídica que, sin ser administradores, participen en una actividad positiva de gestión, administración o dirección de la sociedad.</p>

Para la constitución de esta sociedad se debe realizar la inscripción de registro mercantil en la Cámara de Comercio de Bogotá y todos los demás trámites (RUT y Resolución de facturación) de la DIAN para que la sociedad quede constituida formalmente.

Gastos de Constitución;

- Inscripción empresa \$ 31.000.
- Formulario \$ 4.100.
- 0.7% sobre el capital suscrito o capital social.
- Inscripción en libros \$ 10.300 por cada libro.

²¹ Rincón, Cuellar Fernand Luis. La SAS Gana terreno. Revista Misión Pyme. Edición 27. Abril Mayo

6. ESTUDIO FINANCIERO

Al realizar este análisis se busca identificar claramente cuáles son los costos y los gastos en los que incurrirá la empresa que se creará; así como conocer el capital de iniciación, los estados y los indicadores financieros.

6.1 Inversión

Las siguientes tablas muestran toda la inversión preliminar, estas reflejan los gastos necesarios para constitución de la empresa y puesta en marcha del proyecto. Los gastos de constitución legal de la empresa son los exigidos por la Cámara de Comercio de Bogotá.

TABLA 29: INVERSIÓN LEGAL

CREACIÓN DE EMPRESA	
FACTORES	VALOR
Trámites de legalización y libros.	31.000
Formulario Registro	4.100
Capital suscrito o capital social	42.000
TOTAL	77.100

Fuente: Autor

TABLA 30: INVERSIÓN

INVERSIÓN	
FACTORES	VALOR
Licencia Pruebas Psicotécnicas	2.000.000
Usuario empresarial Base de datos El empleo	6.000.000
Computadores (2)	5.000.000
TOTAL	13.000.000

Fuente: Autor

INVERSIÓN TOTAL	13.077.100
------------------------	-------------------

Al sumar todos los factores que son necesarios para la creación de la empresa, se tiene un total de \$ 13.077.100. Las licencias de pruebas psicotécnicas son para 1,100 unidades necesarias para el servicio de selección de personal para el año de operación.

6.2 Ingresos

Los ingresos de la empresa son básicamente ingresos por la venta de servicios ofrecidos. Para realizar el horizonte de ingresos, se toma los pronósticos de ventas realizados anteriormente, además se toma el precio establecido.

TABLA 31: INGRESOS PRIMER AÑO

INGRESOS MINIMO TOTALES PROYECTADOS PARA EL PRIMER AÑO		\$160.038.441
Estructuración de perfiles	Ventas totales	\$45.960.179,05
	Precio de venta unitario	\$2.600.000,00
	Unidades vendidas	17,7
Procesos de selección	Ventas totales	\$74.818.896,12
	Precio de venta unitario	\$7.000.000,00
	Unidades vendidas	10,7
Valoración de cargos	Ventas totales	\$7.399.671,05
	Precio de venta unitario	\$7.200.000,00
	Unidades vendidas	1,0
Análisis y balance de cargas	Ventas totales	\$31.859.694,78
	Precio de venta unitario	\$5.000.000,00
	Unidades vendidas	6,4

Fuente: Autor

La anterior tabla muestra las ventas para el primer año en cada uno de los servicios. Para el primer año de funcionamiento se tienen unos ingresos proyectados de \$160.038.441.

6.3 Costos y gastos

Para la iniciación del proyecto se incurrirán en algunos costos y gastos, estos valores se proyectaron con el periodo de proyección de los ingresos y de los pronósticos de ventas.

6.3.1 Costos Operacionales

TABLA 32: COSTOS OPERACIONALES PROVEEDORES PERSONAS NATURALES

Nombre Proveedor	Razón	Valor Unitario	Valor pago promedio mensual
Angélica Díaz	Servicio de Reclutamiento	15.000	300.000
Nelson Botero	Servicio de valoración	32.000	2.560.000
PENDIENTE	Análisis de cargas	15.000	1.500.000
		TOTAL	4.360.000

Fuente: Autor

TABLA 33: COSTOS OPERACIONALES PROVEEDORES EMPRESAS

Nombre Proveedor	Razón	Valor Unitario	Cantidad por Servicio	Valor Pago mensual
NH Bogotá 93	Salón para presentación pruebas	300.000	3	900.000

PSEA	Pruebas Psicotécnicas	2.500	25	62.500
El empleo	Base de Datos	500.000	1	500.000
			TOTAL	962.500

Fuente: Autor

Se incurren en estos costos operacionales para los servicios de selección de personal y valoración de cargos.

6.3.2 Gastos Administrativos

El ingreso variable se calculó a partir de establecer el valor de la hora de servicio del Director de Operaciones y Director Administrativo, por el tiempo que se le debe dedicar a cada servicio que se va ofrecer por las cantidades establecidas en los pronósticos. Este ingreso variable es constitutivo de salario.

TABLA 34: NOMINA ADMINISTRATIVA

Nomina Administrativa	Salario	Variable	Ingreso Total	Prestaciones Sociales y Seguridad Social	TOTAL
Director de Operaciones	1.200.000	614.584	1.814.584	848.472	2.663.056
Director Administrativo	1.200.000	795.465	1.995.465	933.049	2.928.514
				TOTAL MENSUAL	5.591.570

Fuente: Autor

6.3.3 Gastos Imprevistos

En este elemento se toma un 3% de los costos operacionales mensuales como imprevistos. Se consideran imprevistas situaciones que el personal seleccionado antes de vincularse con el cliente cambie de decisión y decida no vincularse con él.

6.5 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado para los tres primeros años de funcionamiento, mostrará los posibles ingresos de la empresa, los posibles gastos que generan estos ingresos y el resultado de la utilidad neta.

TABLA 35: ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS	0 Año	1 Año	2 Año	3 Año
INGRESOS OPERACIONALES		160.038.441	206.229.536	252.660.054
COSTOS DE VENTAS		20.982.400	25.608.320	29.018.080
UTILIDAD BRUTA		139.056.041	180.621.216	223.641.974
Margen bruto %		13%	12%	11%
GASTOS OPERACIONALES		102.877.253	116.798.027	128.310.797
GASTOS NOMINA		67.098.839	69.172.193	70.621.351
GASTOS SERVICIO		25.014.999	36.634.538	46.334.274
IMPREVISTOS		2.763.415	2.744.096	2.935.194
GASTOS DIFERIDOS		8.000.000	8.247.200	8.419.979

UTILIDAD OPERACIONAL		36.178.788	63.823.189	95.331.177
OTROS GASTOS		16.186.667	16.635.335	16.948.928
DEPRECIACION		1.666.667	1.666.667	1.666.667
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 77.100	0	0	0
GASTOS FIJOS		14.520.000	14.968.668	15.282.262
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		19.992.121	47.187.854	78.382.248
Margen operativo		12%	23%	31%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		19.992.121	47.187.854	78.382.248
IMPUESTO DE RENTA		0	0	0
UTILIDAD NETA	-77100	19.992.121	47.187.854	78.382.248
Margen neto		12%	23%	31%
RESULTADO DE EJERCICIO	-77100	19.992.121	47.187.854	78.382.248

Fuente: Autor

El ingreso es el pronóstico de la demanda de servicios anteriormente establecido multiplicado por el valor el precio de venta de cada servicio, el costo será el pronóstico de ventas por el costo de cada servicio. El proyecto no tiene gastos e ingresos no operacionales.

6.6 Flujo de caja

Para el estudio del proyecto es necesario proyectar el flujo de caja que tendrá. Estas proyecciones se elaboran para el primer año de puesta en marcha mes a mes y el flujo total del proyecto.

El flujo de caja especifica los recursos generados por la unidad productiva en el año analizado, además permite ver la entrada y las salidas de efectivo que puede tener la empresa en un futuro.

6.6.1 Flujo de caja mensual año 1

Ver ANEXO IV

6.6.2 Flujo de caja proyectado

TABLA 36: FLUJO DE CAJA PROYECTADO

FLUJO DE CAJA	1	2	3
Saldo Inicial	0		
Ventas	160.038.441	206.229.536	252.660.054
Gastos de Ventas	20.982.400	25.608.320	29.018.080
Gastos de Nomina	67.098.839	69.172.193	70.621.351
Gastos de Servicio	25.014.999	36.634.538	46.334.274
Gastos Fijos	14.520.000	14.968.668	15.282.262
Tecnología	6.000.000	6.185.400	6.314.984
Licencias	2.000.000	2.061.800	2.104.995
Impuesto CREE	960.231	1.237.377	2.753.338
Total Egresos	136.576.469	155.868.296	172.429.282
Caja Final	23.461.972	50.361.240	80.230.772
Caja Del Periodo	23.461.972	73.823.212	154.053.983

Fuente: Autor

Para el proyecto no se realizará ninguna financiación razón por la cual, los resultados de la caja del periodo serán los mismos que el factor anterior.

6.7 Balance general

TABLA 37: BALANCE GENERAL PROYECTADO

BALANCE GENERAL	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Caja	0	23.461.972	73.823.212	154.053.983	235.330.094	317.595.338
Cuenta por cobrar (Impuesto CREE)		960.231	2.197.608	4.950.945	9.262.993	15.175.837
Propiedad planta y equipo						
Equipo de Oficina	5.000.000	3.333.333	1.666.667	0	4.000.000	2.000.000
Activos Fijos						
Tecnología	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Licencias	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
TOTAL ACTIVO	13.000.000	35.755.536	85.687.486	167.004.929	256.593.087	342.771.175
PASIVO		\$				
		-				
Cuentas por pagar		2.763.415	5.507.511	8.442.705	42.045.868	70.502.197
TOTAL PASIVO	0	2.763.415	5.507.511	8.442.705	42.045.868	70.502.197
PATRIMONIO						
Capital social	13.077.100	13.077.100	13.077.100	13.077.100	13.077.100	13.077.100
Resultados del ejercicio anteriores		-77.100	19.915.021	67.102.875	145.485.123	201.470.119
Resultados del ejercicio	-77.100	19.992.121	47.187.854	78.382.248	55.984.995	57.721.759
TOTAL PATRIMONIO	13.000.000	32.992.121	80.179.975	158.562.223	214.547.219	272.268.978

Fuente: Autor

El patrimonio se divide en dos factores vitales; el capital social con el que se inicia el proyecto y el resultado del ejercicio, es decir la utilidad neta que se obtuvo en el primer año de funcionamiento, estos valores sumados con la cuenta del pasivo están dando igual al activo.

6.8 Análisis de sensibilidad flujo de caja

TABLA 38: ANALISIS DE SENSIBILIDAD

FLUJO DE CAJA	Año 1	ESCENARIOS	
		VENTAS 50% ARRIBA	VENTAS 50% ABAJO
Saldo Inicial	0		
Ventas	160.038.441	240.057.661	80.019.220
Gastos de Ventas	20.982.400	31.473.600	20.982.400
Gastos de Nomina	67.098.839	67.098.839	67.098.839
Gastos de Servicio	25.014.999	37.522.499	25.014.999
Gastos Fijos	14.520.000	14.520.000	14.520.000

Tecnología	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Licencias	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Impuesto CREE	960.231	1.440.346	480.115
Total Egresos	136.576.469	160.055.284	136.096.353
Caja Final	23.461.972	80.002.378	-56.077.133
Caja Del Periodo	23.461.972	80.002.378	-56.077.133

Fuente: Autor

En el escenario en que las ventas se incrementaran un 50% la caja final del periodo sería más del doble ya que solo los gastos de nómina y de servicio dependen directamente de las ventas, los demás son fijos. Atendiendo esta cantidad de ventas se tendría una capacidad instalada del 98%. Ahora si las ventas disminuyeran un 50% el flujo de caja del periodo será negativo ya que con estas ventas no se alcanza a suplir por lo menos los gastos de ventas y gastos de nómina. Una estrategia para contrarrestar esta situación será reducir la asistencia a los cursos.

6.9 Punto de Equilibrio

TABLA 39: COSTO VARIABLE UNITARIO POR SERVICIO

	Costo variable unitario
Estructuración de perfiles y funciones de cargos	1.677.684
Selección de Personal	3.440.184
Valoración de cargos y estructura salarial	4.237.684
Análisis de Cargas Laborales	3.417.684

Fuente: Autor

TABLA 40: PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES

Punto de Equilibrio	Unidades
Estructuración de perfiles y funciones de cargos	5
Selección de Personal	3
Valoración de cargos y estructura salarial	2
Análisis de Cargas Laborales	3

Fuente: Autor

Si los precios de venta por servicio y los costos variables unitarios son los establecidos anteriormente, se tendrán que vender las unidades establecidas en la tabla 40 en el primero año de operación para poder cubrir costos y gastos operativos y así poder comenzar a generar utilidades.

6.10 Indicadores de rentabilidad

El margen operacional muestra la rentabilidad sobre la utilidad operacional, es decir, por cada peso que ingresa a la empresa, cuantos centavos de utilidad genera, este indicador es importante ya que muestra hasta qué punto el negocio en su operación

está generando rentabilidad, este porcentaje se halló en el estado de resultados; para el año proyectado fue de 12%.

El margen bruto muestra un 13%, este indicador indica que por cada peso que le entra a la empresa por concepto de ventas está generando un 13% de utilidad.

El margen neto de 12% refleja la rentabilidad sobre la utilidad de la empresa, en otras palabras, por cada peso que ingresa a la empresa cuantos centavos de rentabilidad genera, este indicador toma los otros egresos e ingresos.

En este proyecto, en cuanto al flujo de caja libre, se evaluara financieramente a una tasa de interés de oportunidad 5.31%, el cual se refiere al DTF anual para el 2013.

TABLA 41: VPN

Elemento	Año 0	Año 1
Flujo de Caja	-77.100	23.461.972
Tasa	5,31%	
VPN		9.906.719

Fuente: Autor

El valor presente neto es el valor de una inversión con flujos de caja futuros, medidas en dinero de hoy, este fue mayor a cero mostrando la viabilidad del proyecto

6.11 Impacto

El desarrollo de una actividad económica puede generar impactos ambientales, sociales, culturales y económicos, todo depende de la naturaleza del negocio. El proyecto en cuestión presenta estos cuatro impactos.

6.11.1 Económico

- Crea otra fuente de ingreso para los socios además de su trabajo actual.
- A nivel de los socios aumenta el patrimonio motivándolos a incrementar la inversión y por ende mejorando sus condiciones de calidad de vida.
- A nivel de los proveedores también se mejora su patrimonio, ya que son personas naturales que prestan servicios especializados.
- A nivel de gobierno se generan impuestos. Solo se va pagar el impuesto CREE (Impuesto sobre la renta para la equidad), remplazo al SENA y ICBF. No se genera impuesto de renta gracias a la ley de emprendimiento que nos absuelve durante los primeros 3 años de operación.

6.11.2 Sociales

- Se van a generar dos empleos directos y tres empleos indirectos en los dos primeros años de operación, después, según la proyección de la estructura organizacional se crearán cuatro empleos directos más.
- El desarrollo del servicio de valoración de cargos permitirá promover la equidad interna en la organización, generando mayor bienestar a los todos los empleados.

6.11.3 Ambientales

- La empresa de servicios de gestión humana no tiene riesgo en el impacto del medio ambiente, sin embargo se tendrán políticas de manejo de residuos sólidos y energía, así como de agua y demás elementos que apunten a disminuir la contaminación y el calentamiento global.

6.11.4 Empleados clientes

- El desarrollo de los servicios que se van a ofrecer tiene un impacto directo sobre los empleados de las compañías de los clientes. A continuación se relacionará el impacto al empleado por cada servicio prestado.

TABLA 42: IMPACTO EMPLEADOS CLIENTE

Servicio	Impacto
Estructuración de perfiles	Con las funciones y responsabilidades del cargo identificadas los empleados conocerán cuál es su propósito en la organización.
Procesos de selección	Mejorar la calidad de vida de los funcionarios ubicándolos en mejores cargos y empresas.
Valoración de cargos	Con estructuras salariales definidas va existir equidad y competitividad salarial para los empleados.
Análisis y balance de cargas	Este tipo de servicio tiene los siguientes tres impactos <ul style="list-style-type: none"> • El cargo se encuentra con sobre carga laboral, por ende se asigna un funcionario más al cargo o se redistribuye las cargas laborales. • Las cargas laborales para el cargo están balanceadas, se revisa la idoneidad del funcionario para desempeñar el cargo. • El cargo no presente sobre carga laboral, se revisa el headcounter del cargo para una posible reubicación del funcionario.

Fuente: Autor

6.12 Plan de implementación y puesta en marcha

TABLA 43: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

CRONOGRAMA DE PROYECTO																				
CRONOGRAMA	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
1. Definir la denominación de la empresa y planeación estratégica de la compañía.																				
2. Constituir legalmente la empresa ante Cámara de Comercio de Bogotá.																				
3. Construir base de datos de empresas del mercado objetivo y																				

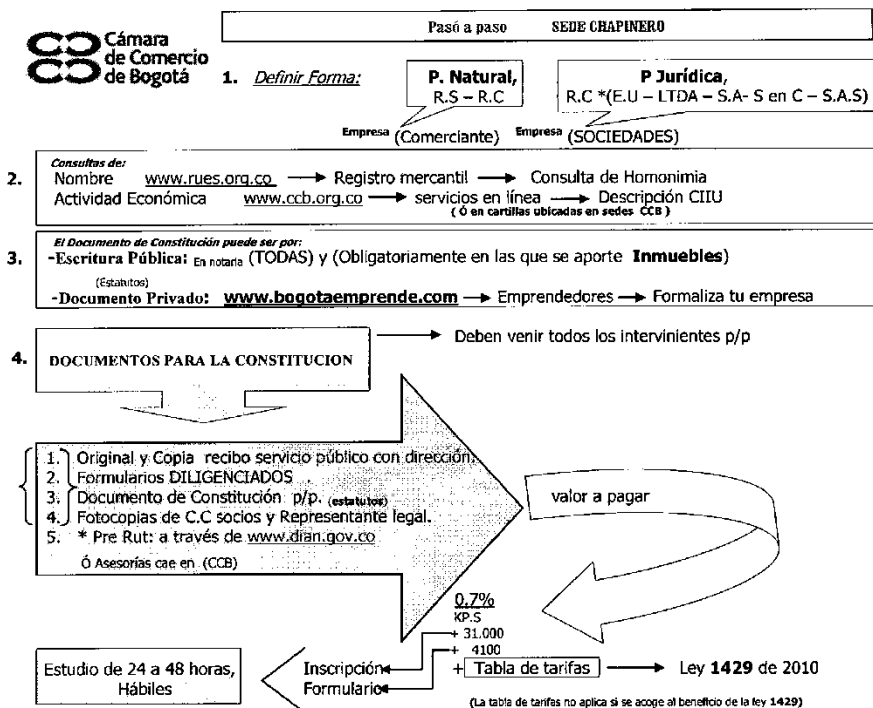
enviar propuestas comerciales atractivas.																			
4. Elaborar bases de datos de candidatos a procesos de selección.																			
5. Elaborar assetments tipo para el servicio procesos de selección.																			
6. Comprar el usuario para ingreses a base de datos del el empleo.																			
7. Comprar pruebas psicotécnicas.																			
8. Visitar clientes a partir de la bases de datos establecida.																			

Fuente: Autor

7. IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

7.1 Legalización y creación de empresa

7.1.1 Diagrama Cámara de Comercio



Importante (Después de ser aprobado el registro por la Cámara de Comercio debe solicitar un certificado y verificar con el Asesor Especializado, si es posible la impresión del Formato 1648 de la Dian para **apertura de cuenta bancaria**, si no es posible debe ser solicitado ante la Dian.)

5. Dian – Presentarse el representante legal o apoderado.

Rut Definitivo (Decretos 2645 – 2820 de 2011)
Solicitar resolución de Facturación.

6. Responsabilidades adicionales en Cámara de Comercio de Bogotá:

Inscripción Libros \$10.300⁰⁰ (Cada libro) – Actas – Accionistas (Dec. 019 /12)
Renovación de la matrícula mercantil, desde Enero hasta Marzo de cada año, Artículo 33. código de comercio

NOTA: Todo trámite que se haga ante cualquier entidad cuando no lo hace la persona, debe ser por intermedio de apoderado y el poder debe tener p/p (Sello de reconocimiento de contenido y firma) por parte de los intervinientes.

Glosario:

- p/p = presentación personal.
- KP.S = Capital, Suscrito ó Capital Social
- RS= Régimen Simplificado RC= Régimen Común
- CCB= Cámara de Comercio de Bogotá
- Consulte la Ley 1429 de 2010 y su Decreto 545 de 2011 para verificar beneficios.
- CIU= Código Internacional Industrial Unificado

Línea de Respuesta Inmediata: 3830330

Visítenos en: www.ccb.org.co

ERM

Para la legalización y constitución de la empresa, el primer trámite que se realizó fue acudir a la Cámara de Comercio de Bogotá, a cualquiera de sus diferentes sedes. Allí se recibió asesoría según el tipo de sociedad que se quería legalizar. En la Cámara entregan el diagrama denotado anteriormente, en donde se describen todas las actividades necesarias para la creación de SPIRALE GROUP SAS. Las actividades descritas en la tabla 44, fueron necesarias para la constitución de la Sociedad por Acciones Simplificada.

TABLA 44: ACTIVIDADES NECESARIAS CONSTITUCIÓN SAS

Actividades		Costo	Tiempo
1.	Consulta de homonimia; se define el nombre de la empresa a partir de la consulta de homonimia en la página www.rue.com.co .	0.0	1 hora
2.	Documento de constitución; se hace por escritura pública, si para la constitución se aporta algún inmueble. La otra opción es por documento privado, el cual se descarga en www.bogotaemprende.com .	0.0	1 día
3.	Formularios diligenciados; la Cámara de Comercio de Bogotá exige el diligenciamiento de 5 formularios, con los datos de los líderes del proyecto. De igual manera exige presentar un servicio público con dirección.	0.0	2 horas
4.	Fotocopias C.C. socios y representante legal.	500	
5.	Presentar documentos denotadas ante un asesor de la Cámara.	0.0	½ día
6.	Pagar en las cajas de la Cámara de Comercio de Bogotá la inscripción.	31.000	
7.	Pagar en las cajas de la Cámara de Comercio de Bogotá por el formulario.	4.100	
8.	Pagar en las cajas de la Cámara de Comercio de Bogotá, el 0.07% del capital social inscrito.	35.000	
9.	Estudio por parte de la DIAN de la documentación suministrada de constitución.	0.0	2 días
10.	Pagar en las cajas de la Cámara de Comercio de Bogotá, por el certificado de constitución, después de verificar en la página de internet de la cámara, que el trámite ya esté listo.	4.100	½ día
11.	Presentarse en la DIAN el representante legal, para solicitar un pre-NIT.	0.0	½ día
12.	Realizar la apertura de cuenta bancaria ante una entidad financiera presentando los documentos que se denotaran más adelante.	80.000	2 horas
13.	Estudio financiero por parte de la gerencia del banco.	0.0	3 días

14.	Presentarse ante la DIAN, con un certificado de apertura de cuenta para recibir NIT y RUT oficial y resolución de facturación.	0.0	½ día
TOTAL		\$ 164.700	7.5 días

Fuente: Autor

Los costos y los tiempos de la tabla, se dieron a partir de la experiencia en la constitución de SPIRALE GROUP SAS. Los trámites de constitución tardan alrededor de unos 8 días.

7.1.2 Documento privado de constitución

En el documento privado, se denoto como el objeto principal, el desarrollo de Actividades de Consultoría de Gestión Humana. Así mismo, se podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero de la empresa, que estén relacionadas con el objeto mencionado.

El representante legal de SPIRALE GROUP SAS, es Sergio Andrés Giraldo Gómez, el cual tendrá un suplente, Jennifer Espitia, que tendrá los mismos alcances y responsabilidades que el representante legal titular.

A continuación se relaciona el documento privado, que se desarrolló bajo la asesoría de un contador público.

ESTATUTOS BÁSICOS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Bogotá D.C., 12 de noviembre de 2013

Por medio del presente documento privado, **Nosotros**

.NOMBRE.	IDENTIFICACIÓN			.DOMICILIO.
	Tipo de Identificación	Número	Lugar de Expedición	
.Sergio Andrés Giraldo Gómez	Cédula de Ciudadanía	1.026.256.779	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.
.NOMBRE.	IDENTIFICACION			.DOMICILIO.
	Tipo de Identificación	Número	Lugar de Expedición	
.Jennifer Johana Espitia Vásquez	Cédula de Ciudadanía	1.018.410.538	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.

Manifetamos con la firma de este documento **nuestra** voluntad de constituir una sociedad comercial del tipo: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual se registrá por los siguientes estatutos:

CAPÍTULO I

NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 1. NOMBRE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO.

La sociedad se denomina **Spirale Group SAS**. Es una sociedad comercial por acciones simplificada, de nacionalidad colombiana. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de **Bogotá D.C.** La sociedad podrá crear sucursales, agencias y establecimientos por decisión de su Asamblea General de Accionistas.

ARTÍCULO 2. OBJETO:

La sociedad tendrá como objeto principal el desarrollo de Actividades de Consultoría de Gestión Humana. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

ARTÍCULO 3. DURACIÓN.

La sociedad tendrá vigencia indefinida.

CAPÍTULO II

CAPITAL Y ACCIONES

ARTÍCULO 4. CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO

VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES	\$1.000
CLASE DE ACCIONES	Nominativas y Ordinarias

CAPITAL AUTORIZADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
5.000	\$ 5.000.000

CAPITAL SUSCRITO

No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
5.000	5.000.000

CAPITAL PAGADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
5.000	5.000.000

Parágrafo. El capital suscrito ha sido pagado en su totalidad en dinero en efectivo

ARTÍCULO 5. DERECHOS DERIVADOS DE CADA ACCIÓN.

Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a su propietario: a) El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad; b) El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio; c) El de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos; d) El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y e) El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

CAPÍTULO III.

DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN Y REVISORÍA FISCAL DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 6. ÓRGANOS SOCIALES:

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

ARTÍCULO 7. DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD: ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

La Asamblea se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones, o de sus representantes o mandatarios reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La asamblea ejerce las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio. La asamblea será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita que incluirá el orden del día correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. Para deliberar en

cualquier tipo de reunión, se requerirá de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. En cualquier tipo de reunión, la mayoría decisoria estará conformada por el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

ARTÍCULO 8. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, **quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales**

La representación legal puede ser ejercida por personas naturales o jurídicas, la Asamblea General de Accionistas, designara a los representantes legales por el período que libremente determine o en forma indefinida, si así lo dispone, y sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

ARTÍCULO 9. FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES LEGALES^{xvii}

Los representantes legales pueden celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad

ARTÍCULO 10. REVISORÍA FISCAL.

La sociedad no tendrá Revisor Fiscal mientras no esté obligada por la Ley. De llegar a encontrarse en los supuestos legales que hacen obligatoria la provisión de dicho cargo, se procederá a la designación por parte de la asamblea general de accionistas, y su nombramiento se efectuará con posterioridad a la constitución de la sociedad.

CAPÍTULO IV

ESTADOS FINANCIEROS, RESERVAS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

ARTÍCULO 11. ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCIÓN.

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales se someterán a la consideración de la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley.

Tales estados, los libros y demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la sede principal de la

administración, con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles al señalado para su aprobación.

ARTÍCULO 12. RESERVA LEGAL:

De las utilidades líquidas de cada ejercicio la sociedad destinará anualmente un diez por ciento (10%) para formar la reserva legal de la sociedad hasta completar por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

ARTÍCULO 13. UTILIDADES, RESERVAS Y DIVIDENDOS.

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

CAPÍTULO V

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTÍCULO 14. CAUSALES DE DISOLUCIÓN.

La sociedad se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.

Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.

Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.

Por las causales previstas en los estatutos.

Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.

Por orden de autoridad competente.

Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo de cincuenta por ciento del capital suscrito.

ARTÍCULO 15. LIQUIDACIÓN.

Llegado el caso de disolución de la sociedad, se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito en la ley en relación con las sociedades de responsabilidad limitada.

ARTÍCULO 16. LIQUIDADOR.

Hará la liquidación la persona o personas designadas por la Asamblea de Accionistas. Si no se nombrara liquidador, tendrá carácter de tal del Representante Legal.

ARTÍCULO 17. SUJECCIÓN A LAS NORMAS LEGALES.

En cuanto al desarrollo y término de la liquidación, el liquidador o los liquidadores se sujetarán a las normas legales vigentes en el momento de efectuarse la liquidación.

CAPÍTULO VI

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

ARTÍCULO 19. ARBITRAMIENTO.

Todas las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, será resuelta por un tribunal arbitral compuesto por **1 Arbitro que decidirá en Derecho**, designados por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá. El tribunal, sesionará en el Centro antes mencionado y se sujetará a las tarifas y reglas de procedimiento vigentes en él para el momento en que la solicitud de arbitraje sea presentada.

CAPÍTULO VII

REMISIÓN

ARTÍCULO 20. REMISIÓN NORMATIVA.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 4 del Código de Comercio y 45 de la ley 1258 de 2008, en lo no previsto en estos estatutos la sociedad se regirá por lo dispuesto en la ley 1258 de 2008; en su defecto, por lo dispuesto en las normas legales aplicables a las sociedades anónimas; y en defecto de éstas, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales previstas en el Título I del libro Segundo del Código de Comercio.

CAPÍTULO VIII

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 1. TRANSITORIO. NOMBRAMIENTOS.

Hasta cuando la Asamblea disponga lo contrario, sin perjuicio de las facultades de elección y remoción consagradas en estos estatutos, se hacen los siguientes nombramientos:

Representante Legal Principal
Se designa en este cargo a: SERGIO ANDRÉS GIRALDO GÓMEZ , identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 1.026.256.779 de Bogotá D.C. .
La persona designada como Representante Legal Principal Estando presente acepta el cargo

Representante Legal Suplente
Se designa en este cargo a: JENNIFFER JOHANA ESPITIA VÁSQUEZ , identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 1.018.410.538 de Bogotá D.C. .
La persona designada como Representante Legal Principal Estando presente acepta el cargo

Firmas:

SERGIO ANDRÉS GIRALDO GÓMEZ

1.026.256.779 DE BOGOTÁ D.C

JENNIFER JOHANA ESPITIA VASQUEZ

1.018.410.538 DE BOGOTÁ D.C

7.1.3 Recibo de legalización de empresa

2386195.



NIT 860.007.322-9

NO CONTRIBUYENTES DE IMPUESTO SOBRE RENTA
GRANDES CONTRIBUYENTES
(RESOLUCION 10738 DICIEMBRE 22 DE 2000)

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA RECAUDA EL IMPUESTO DE REGISTRO Y LO TRANSFIERE EN SU TOTALIDAD A LA GOBERNACION Y AL DISTRITO.

FECHA : 2013/11/12 OPERACION : 02COF1112057
HORA : 18:33:44 RECIBO NO.: R039967998
NOMBRE : GIRALDO GOMEZ SERGIO ANDRES
C.C. : 1026256779
MONEDA : PESOS COLOMBIANOS
FORMA(S) DE PAGO : EF

CANT	DESCRIPCION	VALOR
1	CONSTITUCION DE SOC. COMERCIAL E IN	\$*****31,000.00
1	IMPUESTO DE REGISTRO (CON CUANTIA) BASE \$ 5,000,000.00	\$*****24,500.00
1	IMPUESTO DE REGISTRO (CON CUANTIA) BASE \$ 5,000,000.00	\$*****10,500.00
1	MATRICULA PERSONA NATURAL O JURIDIC BASE \$ 5,000,000.00	\$*****76,000.00
1	BENEFICIO MATRICULA 100% LEY PRIMER BASE \$ 5,000,000.00	\$*****-76,000.00
1	FORMULARIOS REGISTRO MERCANTIL	\$*****4,100.00
	TOTAL PAGADO	\$*****70,100.00

RESPONSABLE DEL IVA DE REGIMEN COMUN NO.DE RADICACION 03-2219-13 RETENEDORES DE IVA

PARA VERIFICAR EL ESTADO DE SU TRAMITE PUEDE COMUNICARSE VENTICUATRO (24) HORAS DESPUES DE LA RADICACION DE LA SOLICITUD, A NUESTRA LINEA DE RESPUESTA INMEDIATA AL NUMERO TELEFONICO 3830330 E INDIQUE EL(LOS) NUMERO(S) DE T R A M I T E (S) :





1300550680

CONSULTE EN www.ccb.org.co SERVICIOS EN LINEA EN LA SECCION CONSULTAS INTERACTIVAS

VERIFIQUE SU LIQUIDACION CON LAS TABLAS DE TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE REGISTROS PUBLICOS PUBLICADOS EN NUESTRAS SEDES
C E N w w w . c c b . o r g . c o

CONSERVE EL RECIBO YA QUE DEBE PRESENTARLO PARA RECLAMAR SUS DOCUMENTOS EN CASO DE UNA EVENTUAL DEVOLUCION.

7.1.4 PRE-RUT

		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal				001																																						
Espacio reservado para la DIAN				2. Concepto: <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 Inscripción		4. Número de formulario: 14264330811																																						
				 (41577672124599848076) 0000014264330811																																								
5. Número de Identificación Tributaria (NIT):		6. DV:		12. Dirección regional: Impuestos de Bogotá		14. Buzón electrónico:																																						
IDENTIFICACION																																												
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento:		26. Número de identificación:		27. Fecha expedición:																																						
Lugar de expedición		28. País:		29. Departamento:		30. Ciudad/Municipio:																																						
31. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre		34. Otros nombres																																						
35. Razón social: SPIRALE GROUP SAS				37. Sigla:																																								
UBICACION																																												
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Bogotá D.C.		40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.		41. Dirección: CL 68 0 25 102 202																																						
42. Correo electrónico: jenspita@gmail.com		43. Apartado aéreo:		44. Teléfono 1:		45. Teléfono 2:																																						
CLASIFICACION																																												
Actividad principal		Actividad económica		Otras actividades		Ocupación																																						
46. Código:	47. Fecha inicio actividad:	48. Código:	49. Fecha inicio actividad:	50. Código:	51. Código:	52. Número establecimientos:																																						
7,0,2,0	2 0 1 3 1 1 1 2			1 2																																								
Responsabilidades																																												
53. Código:		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td></tr> <tr><td>5</td><td>0</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	5	0																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																											
5	0																																											
65- Imppto. renta y compl. régimen optativo																																												
Usuarios aduaneros				Exportadores																																								
54. Código:				55. Forma:		56. Tipo:																																						
<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr><td>Servicio</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr> <tr><td>57. Modo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>58. CPC</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>		Servicio	1	2	3	57. Modo				58. CPC						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																											
Servicio	1	2	3																																									
57. Modo																																												
58. CPC																																												
Para uso exclusivo de la DIAN																																												
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		60. No. de Folios:		61. Fecha:																																								
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004. Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice: Firma autorizada: 984. Nombre: 985. Cargo:																																								

7.1.5 Certificado de constitución



01



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE NORTE

16 DE NOVIEMBRE DE 2013 HORA 10:27:23

R040010392

PAGINA: 1 de 2

* * * * *

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS
LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : SPIRALE GROUP SAS
N.I.T. : DEBE SER TRAMITADO ANTE LA DIAN.
DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 02386195 DEL 13 DE NOVIEMBRE DE 2013

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :13 DE NOVIEMBRE DE 2013
ULTIMO AÑO RENOVADO: 2013
ACTIVO TOTAL REPORTADO:\$5,000,000

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 68 NO. 0 25 I 02 202
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : sergiogira@gmail.com
DIRECCION COMERCIAL : CL 68 NO. 0 25 I 02 202
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
EMAIL COMERCIAL : jenspitia@gmail.com

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO NO. sin num DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 12 DE NOVIEMBRE DE 2013, INSCRITA EL 13 DE NOVIEMBRE DE 2013 BAJO EL NUMERO 01780550 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA SPIRALE GROUP SAS.

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE EL TERMINO DE DURACION DE LA SOCIEDAD ES INDEFINIDO

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ COMO OBJETO PRINCIPAL EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN HUMANA. ASÍ MISMO, PODRÁ REALIZAR CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD ECONÓMICA LÍCITA TANTO EN COLOMBIA COMO EN EL EXTRANJERO. LA SOCIEDAD PODRÁ LLEVAR A CABO, EN GENERAL, TODAS LAS OPERACIONES, DE CUALQUIER NATURALEZA QUE ELAS FUEREN, RELACIONADAS CON EL OBJETO MENCIONADO, ASÍ COMO CUALESQUIERA ACTIVIDADES SIMILARES, CONEXAS O COMPLEMENTARIAS O QUE PERMITAN FACILITAR O DESARROLLAR EL COMERCIO O LA INDUSTRIA DE LA SOCIEDAD.

CERTIFICA:

CAPITAL:

** CAPITAL AUTORIZADO **

VALOR : \$5,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 5,000.00
VALOR NOMINAL : \$1,000.00

** CAPITAL SUSCRITO **

VALOR : \$5,000,000.00
 NO. DE ACCIONES : 5,000.00
 VALOR NOMINAL : \$1,000.00

**** CAPITAL PAGADO ****

VALOR : \$5,000,000.00
 NO. DE ACCIONES : 5,000.00
 VALOR NOMINAL : \$1,000.00

CERTIFICA:

REPRESENTACIÓN LEGAL: LA ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD ESTÁ EN CABEZA DEL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN TENDRÁ UN SUPLENTE QUE PODRÁ REEMPLAZARLO EN SUS FALTAS ABSOLUTAS, TEMPORALES O ACCIDENTALES.

CERTIFICA:

**** NOMBRAMIENTOS ****

QUE POR DOCUMENTO PRIVADO NO. sin num DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 12 DE NOVIEMBRE DE 2013, INSCRITA EL 13 DE NOVIEMBRE DE 2013 BAJO EL NUMERO 01780550 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL GIRALDO GOMEZ SERGIO ANDRES	C.C. 000001026256779
SUPLLENTE ESPITIA VASQUEZ JENNIFFER JOHANA	C.C. 000001018410538

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: LOS REPRESENTANTES LEGALES PUEDEN CELEBRAR O EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS COMPRENDIDOS EN EL OBJETO SOCIAL O QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LA EXISTENCIA Y FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

* * * EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE * * *
 * * * FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO * * *

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A www.supersociedades.gov.co PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

CERTIFICA:

EL EMPRESARIO SE ACOGIO AL BENEFICIO QUE ESTABLECE EL ARTICULO 7 DE LA LEY 1429 DEL 29 DE DICIEMBRE DE 2010, Y QUE AL REALIZAR LA MATRICULA MERCANTIL INFORMO BAJO GRAVEDAD DE JURAMENTO LOS SIGUIENTES DATOS:
 EL EMPRESARIO SPIRALE GROUP SAS REALIZO LA MATRICULA MERCANTIL EN LA FECHA: 13 DE NOVIEMBRE DE 2013
 LOS ACTIVOS REPORTADOS EN LA MATRICULA MERCANTIL SON DE: \$ 5,000,000
 EL NUMERO DE TRABAJADORES OCUPADOS REPORTADO POR EL EMPRESARIO EN LA MATRICULA ES DE:2



01

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA



SEDE NORTE

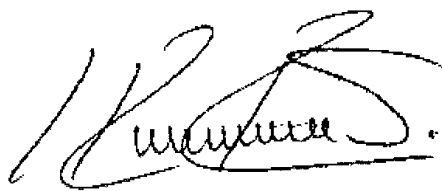
16 DE NOVIEMBRE DE 2013 HORA 10:27:23

R040010392





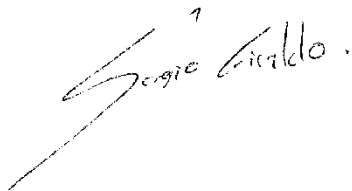
PAGINA: 2 de 2

* * * * *

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,
VALOR : \$ 4,100
DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA
POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO
DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A
CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES



7.1.6 PRE-NIT

		Información Número de Identificación Tributaria - NIT				1648	
Espacio reservado para la DIAN 				4. Número de formulario 16481001950074  <small>(415)7707212489984(8020) 0016481001950074</small>			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 9 0 0 6 7 4 4 4 7		6.DV. 5		12. Dirección seccional Impuestos de Bogotá		Cód. 3 2	
11. Razón social SPIRALE GROUP SAS							
24. No. Formulario Registro Único Tributario 14264330811							
<p>Notas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El presente documento solo es válido para solicitar la apertura de cuenta corriente o de ahorros ante entidad bancaria. 2. No será válido ante ninguna otra entidad o establecimiento como documento de identificación. 3. Tendrá vigencia por treinta (30) días calendario a partir de la fecha de expedición, dentro de este término deberá presentar la certificación de la titularidad de la cuenta de ahorros o corriente ante la UAE Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para la formalización de la inscripción en el Registro Único Tributario. 4. Documento sin costo. 							
<p>Colombia, un compromiso que no podemos evadir.</p> 							
997. Fecha expedición						2013-11-16 11:02:24	

7.1.7 Documentos necesarios para apertura de cuenta Bancaria



NIT. 890.903.938-8

DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA VINCULACION

PERSONA JURIDICA

- OK* 1. Formato de vinculación de persona jurídica F-622

*3 -> ① Acto de liquidación de la S.S.
② Persona Jurídica
③ MIE.*
- OK* 2. Certificado de cámara y comercio o documento que haga sus veces según el tipo de persona jurídica
- OK* 3. Copia del Rut ó Pre-Rut
4. Copia del documento de identificación del representante legal ampliada al 150%.
5. Carta que relacione los accionistas que tienen directamente participación de más del 5% de capital social, aporte o participación firmada por contador público ó revisor fiscal

Documento Privado.
6. Estados financieros certificados por revisor fiscal o contador público titulado y firmado por el representante legal de los 2 últimos años. **Si la empresa es nueva Balance de constitución** *(contador / fotocopia A.P.)*
7. Fotocopia 2 últimas declaraciones de renta de la empresa *(No)*
8. Copia de la escritura pública o documento privado de constitución o estatutos. *(No)*
9. Carta condiciones de manejo de la cuenta.

De los documentos que se suministraron al banco para la apertura de la cuenta bancaria, vale denotar que en la carta de condiciones de manejo de la cuenta, se pactó que la cuenta se manejara a través de firmas independientes. Esto quiere decir que la firma del representante legal titular y la del suplente funcionan en cualquier momento para todo tipo de trámites.

7.1.7 Trámites pendientes

Para finalizar la constitución legal de SPIRALE GROUP SAS, está pendiente la aprobación para abrir la cuenta de ahorros por parte del Gerente del BANCOLOMBIA de la oficina del Centro Comercial Avenida Chile. Apenas se cuente con la cuenta de ahorros, se debe volver a la DIAN y entregar el certificado de la cuenta, para así proceder con el RUT y NIT oficial, y la resolución de la facturación.

7.2 Negaciones y compras

7.2.1 Cotización de servicios contador publico

Bogotá D. C., 19 de Noviembre de 2013

Señores
SPIRALE GROUP SAS
Ciudad

REF. COTIZACION DE SERVICIOS DE CONTADORA PÚBLICA

Atendiendo su amable invitación, me place presentar mi propuesta de servicios profesionales de contadora, para el período 2013-2014, en los siguientes términos:

OBJETO

El objeto es la prestación de servicios de revisoría fiscal para la empresa SPIRALE GROUP SAS, por el período comprendido entre el 1 de Diciembre de 2013 y el 31 de Diciembre de 2013 y para el período entre 1 de Enero del 2014 y el 1 de Diciembre del 2014.

ALCANCE

En cumplimiento de lo ordenado por la legislación colombiana vigente y de acuerdo con las necesidades especiales de la empresa SPIRALE GROUP SAS, mis servicios de contadora cubrirán, por lo menos, las siguientes áreas y actividades:

Manejo de libros de contabilidad, de acuerdo con las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas para Colombia.

Diligenciamiento oportuno y correcto de los libros de actas.

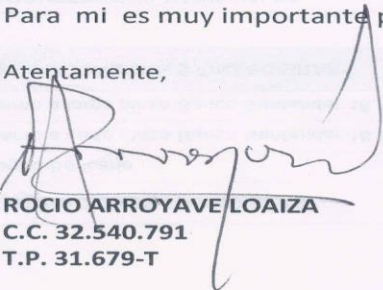
Presentación de estados financieros, con especial atención al estado de resultado presupuestal.

HONORARIOS PROFESIONALES Y FORMA DE PAGO

El valor de mis honorarios por visita de 2 horas con presentación de un informe ejecutivo, corresponde a \$ 150.000. Por tratarse de honorarios, esta remuneración no causará prestaciones sociales ni aportes parafiscales y de seguridad social.

Para mi es muy importante poderlos atender

Atentamente,



ROCIO ARROYAVE LOAIZA
C.C. 32.540.791
T.P. 31.679-T

7.2.2 Dominio correo corporativo

Se contrató a través de www.hostinger.com, un dominio corporativo para la empresa por 1 mes, como lo muestra la tabla 45, con correos *usuario@spiralegroupsas.com*.

TABLA 45: CORREO CORPORATIVO

Correo Corporativo	Valor
Cuenta Empresarial	\$ 11.999 mensual

Fuente: Autor

7.3 Comercial

Se enviaron ocho cotizaciones a diferentes empresas, seis de estas son de servicios de selección de personal y dos de análisis de cargas laborales, como lo establece la tabla 46.

TABLA 46: COTIZACIONES EMPRESAS

No.	EMPRESA	SERVICIO
1	TGT GAMAS	Selección de personal
2	Cauchos Alcor	Selección de personal
3	Velas Casiopea	Selección de personal
4	TALLER 702	Análisis de cargas laborales
5	BISUCOLOMBIA	Selección de personal
6	Cuchillas Industriales THC	Análisis de cargas laborales
7	Cauchos el Cacique	Selección de personal
8	ACERTA LTDA -	Selección de personal

Fuente: Autor

A continuación se relaciona la cotización para la selección de un Director Comercial para TGT GAMAS, empresa que realiza minería de datos a petroleras. Esta cotización se estableció a partir de dos reuniones que se han tenido con el Coordinador de Selección, pero se pospuso el proyecto, debido al cierre de fin de año, pero existe una cita programada con el Director de Recursos Humanos para 15 de Enero del 2014 para definir las pautas finales de la selección del personal.

7.3.1 Cotización TGT GAMAS

Bogotá, D.C., Noviembre 8 de 2013

Señores

TGT GAMAS

Andrea Buzón

Ciudad

Estimada Andrea:

De acuerdo con nuestra conversación, para SPIRALE GROUP es muy grato presentarle nuestra propuesta de servicio de procesos de búsqueda y selección de personal de mandos intermedios y gerencia media.

Nos interesa darnos a conocer con la calidad de nuestros procesos entendiendo la importancia del recurso humano idóneo y su identificación con la cultura para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Como iniciativa de negocio, buscamos realizar procesos estratégicos para clientes con resultados que nos identifiquen como proveedores de calidad y con tiempos de respuesta sobresalientes frente al mercado, por lo cual nos gustaría tener la posibilidad de reunirnos con ustedes y presentar nuestra propuesta de servicios para ser tenidos en cuenta.

A continuación encontrará en detalle nuestro servicio, y quedamos en espera de acordar la fecha tentativa de reunión. Adicionamos, otros servicios que ofrecemos a las compañías, para próximos eventos.

Cordial Saludo,

JENNIFER ESPITIA VELASQUEZ.

Directora Administrativa

SPIRALE GROUP

Celular: 57-3128271759

E-mail: jenspitia@gmail.com

SPIRALE GROUP es una iniciativa de negocio dedicada a proveer servicios de Gestión Humana encaminados a generar soluciones que promuevan la eficiencia organizacional mejorando su competitividad, bajo un esquema de servicio personalizado, capaz de adaptarse a las necesidades de su compañía, a la cual ofrecerá un acompañamiento que le permita sentir este grupo como su mejor aliado estratégico.

SPIRALE GROUP cuenta con un staff constituido de profesionales altamente capacitados en términos de conocimiento y experiencia, necesaria para dar respuesta a sus requerimientos, siendo prácticos e innovadores.

ESTAMOS PARA

- **Reclutamiento y selección**

Se ha desarrollado un proceso eficiente que permite ofrecer colaboradores idóneos, capaces de satisfacer las necesidades de su empresa y generar valor agregado a la misma.

Se realizará acompañamiento al funcionario elegido para garantizar su proceso adaptativo a su nuevo entorno organizacional.

- **Estructuración de perfiles y funciones de cargos**

Servicio de levantar y crear las cartas descriptivas de los cargos, identificando funciones y competencias de cada cargo.

- **Valoración de cargos y estructura salarial**

Servicio que asigna valores aplicados a un conjunto de variables inherentes a cada cargo, de modo tal que se obtengan objetividad a la forma en que le paga a las personas, medir el impacto de cada cargo en el resultado organizacional y establecer las políticas salariales de la empresa.

- **Análisis y balance de cargas de trabajo**

Servicio que determina el número de funcionarios que deben desempeñar un cargo, y la aplicación de un modelo para medir la efectividad organizacional.

PROPUESTA DEL SERVICIO

Para el proceso de selección y reclutamiento se inicia con un acercamiento al perfil y funciones del cargo en mención, mediante la realización de entrevistas a tres fuentes distintas de información; al jefe directo, outputs del cargo (clientes finales del cargo) y a los funcionarios que desempeñan el cargo bien sea dentro de la empresa y/o en empresas similares. Posterior a ello, se evalúan posibles candidatos; a los más aptos, se le realiza una serie de pruebas psicotécnicas según sea el cargo, una entrevista por

competencias y un assessment center identificando a aquellos profesionales que se destacan por adaptarse mejor al cambio y asumir los retos que impone la compañía. Se presenta una terna con los candidatos que cumplan el perfil solicitado, frente a los cuales se realiza un informe descriptivo haciendo énfasis en las herramientas a tener en cuenta para desarrollar su máximo potencial de acuerdo con lo establecido por la Teoría Sinérgica de F. Adam.

PROPUESTA ECONÓMICA

POSICIONES COLOMBIA	TARIFA
Para cargos con una asignación salarial mensual superior a \$4.000.000.	75% del salario básico mensual.

- Esta tarifa es antes de impuestos.
- La forma de pago se acordará bajo contrato considerando un 50% de anticipo al inicio del proceso y un 50% contra entrega de informes.
- Sí el proceso no se cierra por cancelación del CLIENTE deberá pagar proporcionalmente al avance del proceso. Si la cancelación se hace en la primera etapa del proceso es decir la investigación cancelará el 50% del proceso, si la cancelación se hace después de la etapa de evaluaciones cancelará el 75% del valor del proceso y si la cancelación de este se hace después de presentada la terna finalista cancelará el 90% del valor del proceso.

En todos los procesos de selección SPIRALE GROUP presentará una terna mínima de tres (3) candidatos. La garantía del servicio será así:

POSICIONES COLOMBIA	GARANTÍA
Para cargos con una asignación salarial mensual superior a \$4.000.000	Control en la curva de aprendizaje para garantizar 6 meses de permanencia en la compañía.

Sin embargo, la norma anterior no será aplicable si dentro de este tiempo se produjo un cambio en el cargo, remuneración, ciudad o en la jefatura del ejecutivo contratado. O dependiendo de los indicadores de rotación de personal se personalizará la propuesta de garantía para el cliente.

Se presentará de nuevo una terna de 3 candidatos si el personal elegido no cumple con lo deseado por el cliente.

TIEMPO

Tres semanas a partir de la toma del perfil.

7.4 Balance general

Este es el balance general de SPIRALE GROUP para el momento de su constitución.



BALANCE GENERAL A NOVIEMBRE DEL 2013

(En miles de pesos)

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

CAJA	0,0
BANCOS	0,0
CUENTAS POR COBRAR	0,0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	0,0

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Equipo de Computación	5000
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	5000

TOTAL ACTIVO

5000

PASIVO

TOTAL PASIVO

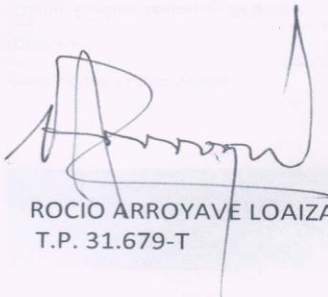
0,0

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL

5000

SERGIO ANDRÉS GIRALDO GÓMEZ
REPRESENTANTE LEGAL


ROCIO ARROYAVE LOAIZA
T.P. 31.679-T



7.5 Gastos

A continuación se relación los gastos en los que se han incurrido.

TABLA 47: GASTOS

GASTOS		
Concepto	Observación	VALOR
Gestión Comercial (Invitación a almorzar)	Invitación a almorzar (9/11/2013) a Coordinador de Selección de TGT GAMAS	\$ 60.000
Transportes (Taxi)	Traslados a instalaciones clientes y diligencias de constitución de la empresa.	\$ 25.000
Contador Publico	Revisión y firmas Balance General momento de creación, necesario para la apertura de la cuenta bancaria.	\$ 80.000
Correo corporativo	Creación del correo corporativo en Hostinger.	\$ 11.999
Creación y constitución legal	Gastos de constitución de la empresa en la Cámara de Comercio de Bogotá.	\$ 74.700
TOTAL		\$ 251.699

Fuente: Autor

8. CONCLUSIONES

- A la hora de formalizar el planteamiento del proyecto, se socializo con los líderes de departamento de Talento Humano de diferentes compañías, estos mostraron mucho interés hacia los servicios que el proyecto iba a ofrecer. Esto mismo sucedió en algunas empresas, cuando se realizaron las encuestas vía telefónica, al punto de mencionar el interés por vincularse con la compañía cuando el proyecto ya estuviera concreto. Con el proyecto ya consolidado, se comienza con el proceso comercial, contactando a las personas y empresas que habían manifestado algún tipo de interés en la etapa de la investigación de mercados. Se encuentra que por lo menos la mayoría de las personas y empresas contactadas ya no estaban interesados.

Se puede concluir que los momentos de ventas solo se pueden experimentar cuando se tenga establecido el portafolio de bienes y servicio, ya que en estos momentos se puede entrar a trabajar de manera continua y no esperar a consolidar el proyecto y luego contactar a los clientes.

- Durante el desarrollo de todos los trámites de constitución y legalización de la empresa, funcionarios de la Cámara de Comercio de Bogotá y la DIAN, explicaron y advirtieron cuales eran los compromisos y obligaciones en que se incurrían al legalizar y constituir una empresa. Hicieron énfasis, en que la liquidación de sociedades, son procesos lentos y complicados, que exigen demasiado papeleo y tiempo. Esto sirvió para considerar mucho más compromiso y pasión, para sentir que esta empresa que acaba de ser reconocida legalmente, es un proyecto de vida.

9. DOCUMENTOS BIBLIOTECA

ANEXO 2

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES (Licencia de uso)

Bogotá, D.C., 10 de Diciembre del 2013

Señores
Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J.
Pontificia Universidad Javeriana
Cuidad

Los suscritos:
Sergio Andrés Giraldo Gómez, con C.C. No 1026256779
 _____, con C.C. No _____
 _____, con C.C. No _____

En mi (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) de la obra titulada:
Creación y puesta en marcha de una empresa de servicios de gestión humana

(por favor señale con una "x" las opciones que apliquen)
 Tesis doctoral Trabajo de grado Premio o distinción: Si No
 cual: _____

presentado y aprobado en el año 2013, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Pontificia Universidad Javeriana para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mi (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son:

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la sala de tesis y trabajos de grado de la Biblioteca.	x	
2. La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca)	x	
3. La consulta electrónica - on line (a través del catálogo Biblos y el Repositorio Institucional)	x	
4. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	x	
5. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet	x	
6. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	x	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

1. La Universidad Javeriana autoriza el uso de Tesis y Trabajos de Grado en la Biblioteca General de la Pontificia Universidad Javeriana.

De manera complementaria, garantizo (garantizamos) en mi (nuestra) calidad de estudiante (s) y por ende autor (es) exclusivo (s), que la Tesis o Trabajo de Grado en cuestión, es producto de mi (nuestra) plena autoría, de mi (nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy (somos) el (los) único (s) titular (es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Pontificia Universidad Javeriana por tales aspectos.

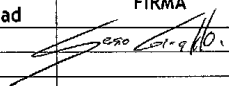
Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Pontificia Universidad Javeriana está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: Información Confidencial:

Esta Tesis o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. Si No

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

NOMBRE COMPLETO	No. del documento de identidad	FIRMA
Sergio Andrés Giraldo Gómez	1026256779	

FACULTAD: Ingeniería Industrial

PROGRAMA ACADÉMICO: Ingeniería Industrial

ANEXO 3
BIBLIOTECA ALFONSO BORRERO CABAL, S.J.
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO
FORMULARIO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO						
CREACION Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE GESTIÓN HUMANA						
SUBTÍTULO, SI LO TIENE						
AUTOR O AUTORES						
Apellidos Completos		Nombres Completos				
Giraldo Gómez		Sergio Andrés				
DIRECTOR (ES) TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO						
Apellidos Completos		Nombres Completos				
Merchán Aguilar		Néstor Camilo				
FACULTAD						
Ingeniería Industrial						
PROGRAMA ACADÉMICO						
Tipo de programa (seleccione con "x")						
Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado			
x						
Nombre del programa académico						
Ingeniería Industrial						
Nombres y apellidos del director del programa académico						
Carlos Muñoz Rodríguez						
TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:						
Ingeniero Industrial						
PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):						
CIUDAD						
AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO		NÚMERO DE PÁGINAS				
TIPO DE ILUSTRACIONES (seleccione con "x")						
Dibujos	Pinturas	Tablas, gráficos y diagramas	Planos	Mapas	Fotografías	Partituras
		x				
SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO						
Nota: En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.						
Microsoft Office						

MATERIAL ACOMPAÑANTE					
TIPO	DURACIÓN (minutos)	CANTIDAD	FORMATO		
			CD	DVD	Otro ¿Cuál?
Vídeo					
Audio					
Multimedia					
Producción electrónica					
Otro Cuál?					
DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS					
Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. <i>(En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J en el correo biblioteca@javeriana.edu.co, donde se les orientará).</i>					
ESPAÑOL			INGLÉS		
Metodología			Methodology		
Estudio de mercados			Market Research		
Estudio técnico			Technical study		
Estudio organizacional			Organization Studie		
Estudio Financiero			Financial business plan		
RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)					
<p>El proyecto titulado "Creación y puesta en marcha de una empresa de servicios de gestión humana" como su título lo indica se basa en un trabajo que tiene como objeto dar viabilidad a una empresa que presta servicios; de estructuración de perfiles, procesos de selección, valoración de cargos y balance de cargas de trabajo.</p> <p>El análisis y desarrollo del modelo de negocios esta dado a partir de las siguientes secciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercados • Estudio técnico • Estudio organizacional • Estudio Financiero <p>En cada una de estas secciones se explora que oportunidades existen y como están se pueden aprovechar.</p> <p>Así mismo denota cuales son los pasos necesarios para crear una sociedad de tipo SAS en el país.</p>					

The project titled "Creation and startup of a company that provides humans resources services" as its title indicates it is based on a work which purpose is to give viability to a company who provides curriculum development, headhunter, work measurement and job evaluation services,

The analysis and development of the business plan departs from the following topics:

- Market Research
- Technical study
- Organization Studie
- Financial business plan

In each of these sections we explore which opportunities exist and how can't they be exploit.

It also indicates what stepe are needed to create a SAS society in the country.

10. ANEXOS

9.1 Hojas de vida

HV-Giraldo_G_Sergio Giraldo (CD)

HV-Jennifer Espitia V (CD)

9.2 Empresas encuestadas

Empresas participantes de la encuesta (CD)

9.3 Requerimientos para la prestación de los servicios

Requerimientos Servicios (CD)

9.4 Flujo de caja mensual

Flujo caja mensual (CD)

9.5 Formato Financiero

Formato Financiero (CD)

9.6 Competencia servicios completos

Razón Social	Correo de Contacto	Servicios
Adecco	anneliecer.gonzalez@adecco.com; carlos.garces@adecco.com	Dimensionamiento organizacional: Descripción de puestos y perfiles por competencias, valorización organizacional: valoración de cargos y escala salarial y sistemas de compensación; flexible y variable. Valoración del capital humano; Desempeño, competencias y clima laboral. Desarrollo de capital humano; entrenamiento y formación personalizada.
Eficacia S.A.	martha_romero@eficacia.com.co	BPO Mercadeo y Ventas
		BPO Producción y Logística
		BPO Procesos de Información
		BPO Atención y Servicio
		BPO Talento Humano; Selección de personal; visita domiciliaria y evaluación de personal.
		Servicios de Aseo
Activos	atecno@activos.com.co; mrivera@activos.com.co; ; wavendano@activos.com.co	Selección candidatos
		Ingresos y Contratación de Personal
		Verificación de documentos, examen médico ocupacional y afiliaciones iniciales.
		Administración del Personal
		Autoliquidación, régimen disciplinario y entidades de SGSSI (Sistema General de Seguridad Social Integral).
		Salud Ocupacional y Seguridad Industrial
Gestión Humana Consultores	info@gestionhumanaconsultores.com	Selección de personal, capacitación: (empresarial, seminarios y talleres de desarrollo profesional, seminarios para secretarías en normas ICONTEC.
		Evaluación: Clima Organizacional, evaluación del desempeño, asesoría en la creación de programas de bienestar laboral, desarrollo de competencias organizacionales, visitas domiciliarias
Human Capital	eforero@humancapital.com.co	Remuneración estratégica
		Remuneración flexible integral, planes de reconversión de medios de pago, auditoría y mantenimiento de esquemas de flexibilización del ingreso, optimización del bono anual por resultados.
		Remuneración variable estratégica
		Sistemas de remuneración variable, sistemas de gestión del desempeño, performance scorecard, auditoría y alineación de los sistemas de medición.

		BeneFITS
		Diseño, homogenización y reconversión de planes, corporativos de beneficios, estrategia económica para la negociación de pactos y convenciones colectivas.
		Rewardsystems
		Benchmark de remuneraciones, arquitectura de estructura salarial, encuesta salarial y de tendencias en gestión humana.
		Expatriados
		Modelo de pago y relocalización gestión del talento
		modelo de identidad organizacional.
		Diagnóstico de clima organizacional y planes de acción, gestión por competencias, identificación de potencial y transformación de cultura.
		Talent managment review
		Assesment center y planes de formación y desarrollo, alineación y coaching ejecutivo y de equipos, diseño de planes de carrera y arquitectura de planes de sucesión
		Alineación Organizacional, Benchmark de modelos organizacionales, balanced estructura plus, Medición de efectividad, rediseño de la estructura organizacional y dimensionamiento y proyección de la plantilla de personal.
		Modelo de transformación organizacional sostenible.
		Comunicación estratégica y gestión del cambio
		Estrategia de comunicación organizacional, implementación de estrategias para el cambio, manejo interno de crisis y social media optimization..
		Salario emocional
		Koncilia Diseño de programas de balance de vida-trabajo y programas de reconocimiento por contribución.
		Outsourcing de Gestión Humana
		Outsourcing de nómina, administración de personal y administración de beneficios.
		Duedilligence
		Auditoria de procesos de gestión humana, auditora de procesos de nómina.
		Planes de contingencia para nómina.

A tiempo S.A.S	contacto@atiempo.com.co	Selección de Personal
		Reclutamiento, Entrevista, Aplicación de pruebas de acuerdo al cargo requerido, Referenciación laboral, personal y académica, Visita domiciliaria, Entrevistas por competencias y Estudios de seguridad.
		Asesorías
		Asesoramos a nuestros clientes en la definición de sus requerimientos como los son: Perfiles, Legislación laboral actual, Capacitación, Seguridad Social y Salud Ocupacional.
		Soporte Administrativo
		Administración de nóminas, Outsourcing de nómina y Pagos en cuentas de ahorro vía electrónica
Haygroup	hays.colombia@hays.com; ramiro.pena@hays.com.co	Liderazgo y talento
		Evaluación de capacidades, transformación del liderazgo y gestión del talento.
		Servicios de Compensación
		Estrategias de compensación, total reward framework, compensación de ejecutivos, evaluación de cargos, servicios de información sobre compensaciones y beneficios.
		Construcción de organizaciones efectivas
		Gestión estratégica de desempeño y transformas las estrategias en realidad.
		Hay Group Spectrum
		Medición del trabajo, alineación del trabajo, ajuste del trabajo y valor de trabajo.
MeritumConsulting	www.meritumconsulting.com	Encuesta de efectividad de los empleados
		Medición del Desempeño
		Modelo Económico de la Firma. Rentabilidad consolidada y al interior. EBITDA, ROIC, EVA, TSR. Modelación Financiera. Reportes gerenciales.
		Asesorías en planeación Estrategia y Ejecución. MEGA. Formulación Estratégica. Mapas Estratégicos. Metas Multianuales. Presupuestos de Valor. Asignación de Recursos. Control y Seguimiento.
		Compensación por resultados; Scorecards. KPI. Calibración. Plan de Bonos. Sistemas de Largo Plazo. Software y Manuales.

		Finanzas Corporativas; Valoración Financiera. Planes de Negocio. Estructura Óptima de Capital. Recursos. Negociación
Aristos	ocballen@aristosweb.com	Búsqueda, evaluación y selección de ejecutivos para cargos desde presidentes, Vicepresidentes, Directores y Gerentes de primer nivel hasta posiciones de Gerencia Media.
Ernst & Young	carlos.nieto@co.ey.com	Servicios de Asesoría
		Mejoramiento del desempeño al enfocarse en las áreas de Finanzas, Clientes y Cadena de Suministro.
		Servicios de Aseguramiento
		Cumplimiento y Presentación de Información Contable, Servicios en Sustentabilidad y Cambio Climático, Servicios de Asesoría en Contabilidad Financiera, Auditoría de Estados Financieros y Servicios de Investigación de Fraudes y Asistencia en Litigios.
		Asesoría en Impuestos
		Transacciones
		Asesoría de Negocios, Reestructuración, Servicios de Transacciones Operativas, Apoyo en Transacciones, Impuestos sobre Transacciones y Servicios de Valuación y Modelos Financieros.
		Servicios especializados
		Servicios de cambio climáticos y sostenibilidad
Táctica Innovación de Negocios	CLAUDIA GARCIA cgarcia@tacticainnovacion.com.co	PATRICIA ARANGO Resolución de problemas
		Outsourcing de nómina, reclutamiento y selección, Headhunting, consultoría en gestión humana (evaluando e incentivando competencias como: Trabajo en equipo, Comunicación Asertiva, Inteligencia emocional, Resolución de problemas)
		Estudios socioeconómicos: Entorno familiar y personal del candidato buscando que sus condiciones estén de acuerdo con la cultura organizacional y los objetivos del cargo que va a desempeñar.

