

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA
ENFOCADA EN ASESORIA Y CONSULTORIA EN SISTEMAS DE GESTION DE
LA CALIDAD PARA EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE
BOGOTÁ

MAGDA YANETH LOPEZ
MARTHA YOLANDA MONTENEGRO

CORPORACION UNIVERSITARIA "MINUTO DE DIOS"
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
BOGOTA
2009

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA
ENFOCADA EN ASESORIA Y CONSULTORIA EN SISTEMAS DE GESTION DE
LA CALIDAD PARA EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE
BOGOTÁ

MAGDA YANETH LOPEZ
MARTHA YOLANDA MONTENEGRO

Trabajo de Grado como requisito para obtener el Titulo de Administradoras
de Empresas.

CORPORACION UNIVERSITARIA "MINUTO DE DIOS"
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
BOGOTA
2009

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo lo agradecemos al profesor Nabor Erazo por su apoyo, comprensión y orientación en el desarrollo de este proyecto.

A nuestras familias por su entrega, dedicación y optimismo para el desarrollo de esta profesión.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	10
<i>El informe que se presenta a continuación es el estudio de factibilidad para crear una empresa dedicada a la Asesoría y Consultoría en los Sistemas de Gestión de la Calidad para pequeñas y medianas empresas del sector hotelero.</i>	
.....	10
1. TEMA.....	11
2. ANTECEDENTES.....	12
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
4. JUSTIFICACION.....	18
5. OBJETIVOS.....	19
5.1 GENERAL	19
5.2 ESPECIFICOS	19
6. METODOLOGIA.....	20
7. ESTUDIO DE MERCADOS.....	21
7.1 OBJETIVO GENERAL	21
7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
7.3 IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DEL SERVICIO	22
7.4 IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DEL SERVICIO	24
7.5 CARACTERISTICAS DEL CLIENTE POTENCIAL	34
7.6 IDENTIFICACION DE LA COMPETENCIA Y OFERTA	36
7.7. IDENTIFICACION DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACION	40
7.8. INVESTIGACION DE MERCADOS	41
7.8.1 OBJETIVO	41
7.8.2. ANALISIS DEL MERCADO	41
7.8.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	42
7.8.4. FORMULA PARA CALCULAR LA MUESTRA.....	42
7.8.5. TABULACION, SISTEMATIZACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
7.9. MARKETING MIX	49
7.9.1. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO	49
7.9.2. ESTRATAEGIA DE DISTRIBUCIÓN - CANALES DEL SERVICIO	51
7.9.3. ESTRATEGIA DE PRECIO	51
7.9.4. ESTRATEGIAS DE SERVICIO	51
7.9.5. ESTRATEGIAS DE PROMOCION	52
7.9.6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	52
7.10 CONCLUSIONES DEL CAPITULO	56
8. ESTUDIO TECNICO.....	57

8.1. OBJETIVO GENERAL.....	57
8.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	57
8.3. MACROLOCALIZACION.....	58
8.3.1. ASPECTOS GEOGRAFICOS	59
8.4. MICROLOCALIZACION	60
8.5. TAMAÑO Y CAPACIDAD DEL PROYECTO	61
8.6. Distribución y Diseño de las Instalaciones.....	61
8.7. SERVICIOS	65
8.7.1. EVALUACION Y DIAGNOSTICO	65
8.7.2. ASISTENCIA TECNICA.....	65
8.7.3. ASESORIA Y CONSULTORIA TECNICA E IMPLEMENTACION DE LAS NORMAS.....	65
8.8. METODOLOGIA.....	66
8.8.1. NORMA ISO 9001:2000 (GESTIÓN DE LA CALIDAD)	70
8.8.2 NORMA ISO 14001:2004 (GESTIÓN AMBIENTAL)	89
8.8.3 NORMA HACCP (PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL)	101
8.8.4. NORMA ISO 18002:2000 (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL).....	119
8.9 PRESUPUESTO DE INVERSION	131
8.10. CONCLUSIONES DEL CAPITULO	134
9. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	135
9.1. OBJETIVO.....	135
9.2. Objetivos Específicos.....	136
9.3. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO	136
9.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	137
9.4.1. MISION	137
9.4.2. VISION.....	137
9.4.3. VALORES.....	137
9.4.4. POLITICAS DE CALIDAD	137
9.4.5. PRINCIPIOS	138
9.4.6. RAZON SOCIAL	138
9.4.7. OBJETO SOCIAL	138
9.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	138
9.5.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	138
9.5.2. AREAS DE LA ORGANIZACIÓN	140
9.6. MANUAL DE FUNCIONES	140
9.6.1. GERENTE GENERAL	140
9.6.2. GERENTE FINANCIERO	142
9.6.3. GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS	143
9.6.4. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	145
9.6.5. GERENTE ADMINISTRATIVO.....	146
9.7.1. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	151
9.7.2. POLITICA SALARIAL	151
9.7.3. MATRIZ DOFA	153
9.8. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.....	155
9.9. REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	155

9.10. ASPECTOS INSTITUCIONALES, LEGALES Y JURIDICOS	156
9.10.1. PASOS DE LA CONSTITUCIÓN DE “TEC” LTDA.	156
9.10.2. PASOS PARA CREAR EMPRESA.....	156
9.10.3. CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD LIMITADA POR DOCUMENTO PRIVADO	161
9.11. CONCLUSIONES DEL CAPITULO	170
10. ESTUDIO FINANCIERO	171
10.1. OBJETIVO GENERAL.....	171
10.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	171
10.3. INVERSION DEL PROYECTO.....	172
10.4. PRESUPUESTO DE VENTAS, COSTOS E INVERSIONES	173
10.5. ESTADO DE RESULTADOS	176
10.6. FLUJO DE EFECTIVO.....	177
10.7. FLUJO NETO.....	178
10.8. BALANCE GENERAL	179
10.9. INDICADORES FINANCIEROS.....	181
10.10. CONCLUSIONES DEL CAPITULO	183
11. BIBLIOGRAFIA.....	184
ANEXOS.....	185
A. ENCUESTA.....	185
B. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	189
C. REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	218

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categorización por estrellas _____	35
Tabla 2. Fortalezas y Debilidades de la Competencia _____	40
Tabla 3 ¿Qué opinión le merece la Asesoría en Sistemas de Gestión de Calidad para las mipymes del Sector hotelero? _____	43
Tabla 4 ¿Qué opinión le merece la consultoría en los Sistemas de Gestión de Calidad para las mipymes del Sector Hotelero? _____	44
Tabla 5 ¿Considera usted necesario invertir en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en su empresa? _____	44
Tabla 6.¿Cual es el precio que estaría dispuesto a cancelar por el contrato de uno de los Servicios de Asesoría y Consultoría en Calidad? _____	45
Tabla 7 .¿Con que frecuencia contrataría los servicios de una empresa de Gestión de Calidad? _____	45
Tabla 8 .¿Que aspectos tendrá en cuenta a la hora de adquirir el servicio? _	46
Tabla 9 ¿Conoce usted alguna empresa que preste este servicio, exclusivamente para el sector hotelero? _____	46
Tabla 10 .¿Por que medio le gustaría recibir información? _____	47
Tabla 11 .¿Que aspectos le motivarían para adquirir este servicio? _____	47
Tabla 12 ¿De estos servicios, cual estaría dispuesto a contratar? _____	48
Tabla 13. Distribución de las instalaciones de la empresa "TEC" _____	62
Tabla 14. Flujograma General para la Prestación del Servicio _____	64
Tabla 15. Operación, Actividades y Tiempo de Procesos _____	68
Tabla 16. Etapas del Sistema de Gestión de la Calidad _____	72
Tabla 17. Registros ISO 9001 _____	77
Tabla 18. Variables Correctivas y Preventivas _____	82
Tabla 19 Formato Acciones Correctivas y Preventivas Norma ISO 9001:2000 _____	85
Tabla 20. Principios _____	85
Tabla 21. Diagnóstico Actual Norma Ambiental _____	98
Tabla 22 Descripción de Aspectos Ambientales _____	99
Tabla 23. Definición (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) _____	122
Tabla 24. Procesos y Tiempo Norma 18001:1999 Seguridad & Salud Ocupacional _____	130
Tabla 25. Presupuesto Mobiliario y Equipo para la Empresa "TEC" _____	131
Tabla 26. Cronograma de Actividades _____	133
Tabla 27. Procedimientos de Reclutamiento, Contratación, Inducción, Evaluación y Desvinculación de Personal _____	148
Tabla 28. Cargo y Salarios _____	152
Tabla 29. Matriz DOFA _____	153
Tabla 30. Pasos para Crear la Empresa _____	156
Tabla 31. Estructura y Programación de la Inversión y Financiamiento _	172
Tabla 32. Determinación de los Costos del Proyecto _____	174
Tabla 33. Punto de Equilibrio para el Primer Año _____	175
Tabla 34. Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Generado _____	176
Tabla 35. Flujo de Efectivo Generado _____	177

Tabla 36. Flujo de Inversión y Neto del Proyecto _____ 178
Tabla 37. Balance General Proforma: Inversión _____ 180
Tabla 38. Balance General Proforma: Financiamiento _____ 180
Tabla 39. Indicadores Financieros _____ 182

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1. VISITANTES EXTRANJEROS.....	13
GRAFICO 2 MOTIVOS DE VIAJE	14
GRAFICO 3 ORGANIZACION DEL ENTORNO	23
GRAFICO 4 SISTEMAS DE GESTION.....	24
GRAFICO 5 ESTUDIO DE LA DEMANDA POTENCIAL ESTIMADA.....	35
GRAFICO 6 LOGO DE LA EMPRESA "TEC"	53
GRAFICO 7 PÁGINA WEB EMPRESA "TEC"	53
GRAFICO 8 FOLLETO EMPRESA "TEC"	54
GRAFICO 9 UBICACION DE LA EMPRESA "TEC" (MAPA DE BOGOTA).....	59
GRAFICO 10 PLANO DE LA EMPRESA	63
GRAFICO 11 PROCESO IMPLEMENTACION DE LAS NORMAS.....	66
GRAFICO 12 MAPA DE PROCESOS NORMA ISO 9001:2000	69
GRAFICO 13 PROCESO ALTA DIRECCION	73
GRAFICO 14 VARIABLES A TENER EN CUENTA PARA ATENCION AL CLIENTE	80
GRAFICO 15 FLUJOGRAMA ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS NORMA ISO 9001:2000.....	83
GRAFICO 16 MAPA DE PROCESOS NORMA AMBIENTAL	100
GRAFICO 17 DIAGRAMA DE FLUJO PARA APLICACIÓN DE LA NORMA HACCP (Modelo 1).....	117
GRAFICO 18 NORMA HACCP (Modelo 2).....	118
GRAFICO 19 APLICACION NORMA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL ..	119
GRAFICO 20 POLITICA DE S & SO	122
GRAFICO 21 PROCESO DE IMPLEMENTACION NORMA SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	129
GRAFICO 22 ORGANIGRAMA EMPRESA "TEC"	139
GRAFICO 23 INVERSION DEL PROYECTO	173
GRAFICO 24 PROYECCION DE VENTAS Y COSTOS.....	175
GRAFICO 25 PROYECCION DE INGRESOS, COSTOS Y UTILIDADES.....	176
GRAFICO 26 PROYECCION DEL FLUJO DE EFECTIVO.....	177
GRAFICO 27 PROYECCION FLUJO NETO DEL PROYECTO	179
GRAFICO 28 PROYECCION BALANCE GENERAL.....	181

INTRODUCCION

El informe que se presenta a continuación es el estudio de factibilidad para crear una empresa dedicada a la Asesoría y Consultoría en los Sistemas de Gestión de la Calidad para pequeñas y medianas empresas del sector hotelero.

Este sector es uno de los pilares en la economía del país ya que al observar los resultados de la encuesta de microestablecimientos correspondiente al primer trimestre del año 2008 diseñada y procesada por el DANE, se identifica que el 38.9% (168.437) microestablecimientos prestan sus servicios en hotelería, restaurantes, bares y similares, lo cual conto con más de \$2,9 millones por establecimiento.

De esta forma la propuesta empresarial busca proponer y proyectar cambios y mejoras en cada uno de los procesos que conllevan los servicios de la hotelería, lo cual se ve ratificado en el excelente servicio al cliente y en el aumento de los ingresos y rentabilidad de cada uno de los establecimientos que cada vez piensan en ir mejorando su servicio ante el mercado tan competitivo que está presentando el sector hotelero.

1. TEMA

El tema a desarrollar tiene como propósito realizar una propuesta encaminada al emprendimiento y gestión de negocios para la viabilidad de crear una empresa dedicada a prestar servicios de calidad en el sector hotelero en la ciudad de Bogotá.

2. ANTECEDENTES

Marco Teórico: ¹La gestión de calidad es un grupo de rasgos y características de un servicio o producto, que permiten satisfacer determinadas necesidades. Se deben tener conceptos claros para identificar dichas necesidades y lograr una base en la cual se puedan controlar y realizar seguimientos a los procesos. La calidad implica contar con conocimientos en filosofía y administración; las cuales se enfocan en el alcance de los objetivos para garantizar la satisfacción del cliente e incrementar los intereses de la empresa.

El proceso de calidad se traduce en el mejoramiento continuo, teniendo en cuenta los factores económicos, técnicos, políticos, legales y sociales del entorno, los cuales varían constantemente; y la empresa debe estar preparada para enfrentar estos factores.

Como fuentes primarias se identifican los procesos para el desarrollo de la empresa en cuanto a la misión y visión a futuro; lo que se pretende lograr. Se identifican los clientes, los servicios que se están prestando y a que segmento de mercado está llegando la empresa. Realizando un diagnóstico de la empresa y observando los procesos de la misma, y si es necesario realizar cambios para lograr las actividades con mayor eficiencia.

IMPORTANCIA DEL SECTOR HOTELERO EN BOGOTÁ: ²Bogotá es un atractivo destino para la inversión en el sector hotelero, gracias a que es la ciudad más visitada por los viajeros en Colombia. El mercado ha tenido un crecimiento dinámico, y gracias a esto, actualmente la capacidad hotelera es limitada, así como los servicios relacionados con el turismo corporativo y cultural. Bogotá es un destino atractivo para la inversión en el sector hotelero porque:

¹ www.alafec.unam.mx/docs/mem_prog_nic/04PRESENTACIONES/NorbertoHernandez/JUSTOATIEMPO.ppt -

² <http://www.investinbogota.org/index.php?q=node/45>

- ✓ La ciudad se caracteriza por ser el principal destino de viajeros que visitan Colombia.
- ✓ El crecimiento de los negocios y actividades empresariales de la ciudad exigen el desarrollo de nuevos espacios y locaciones.
- ✓ El aumento de la demanda hotelera en los últimos años, llega a una tasa de ocupación cercana al 70% durante gran parte del año.
- ✓ La ciudad cuenta con un recurso humano calificado para la industria hotelera, y tiene disponibilidad para varios segmentos en el desarrollo de la infraestructura turística.
- ✓ La actividad edificadora en la ciudad ha presentado un gran dinamismo, y los incentivos tributarios hacen atractiva la inversión hotelera.

En los últimos años el número de visitantes extranjeros en Colombia ha aumentado considerablemente. Mientras en el 2002 se registraron alrededor de 541,000 visitantes, en el 2007 llegaron al país 1.195.440 visitantes. Esta cifra ha crecido 17,3% en promedio anual, durante los últimos cinco años.

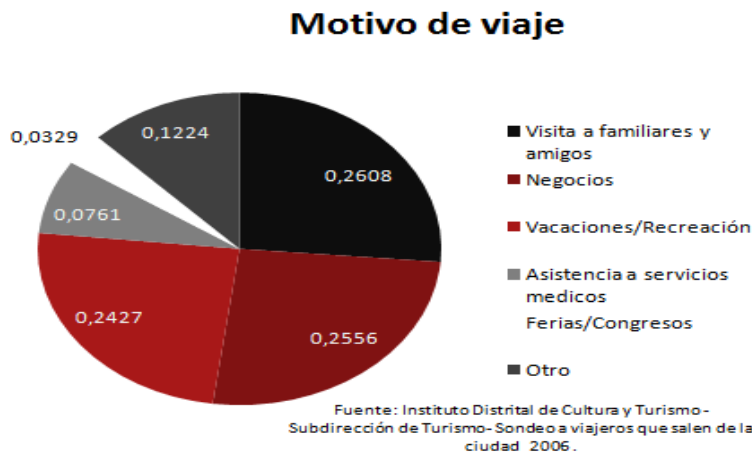
GRAFICO 1. VISITANTES EXTRANJEROS



Del total de visitantes extranjeros que vinieron al país en 2007, el 51,6% tenía como ciudad de destino final a Bogotá, ubicando a la ciudad como el principal destino de los visitantes extranjeros que visitan Colombia, que en su mayoría vienen para atender actividades empresariales, seguido de actividades culturales y turísticas.

La mayoría de los extranjeros que visitan Bogotá llega por motivo de negocios. Lo anterior obedece a que la ciudad es el centro económico más importante del país, concentra el 22% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y cuenta con la presencia de más de 600 multinacionales.

GRAFICO 2 MOTIVOS DE VIAJE



OFERTA HOTELERA EN BOGOTÁ: Bogotá cuenta hoy con un excelente potencial para el desarrollo de la actividad hotelera. El sostenido crecimiento económico de la ciudad está consolidando un excelente clima para el desarrollo de los negocios, tanto para empresas nacionales e internacionales, que se relacionan estrechamente con una mayor demanda hotelera.

Lo anterior se comprueba con la ocupación hotelera de Bogotá, que ha aumentado de manera sostenida en los últimos años, y registra los mayores niveles de ocupación del país, con un 71% en promedio para 2007.

Al comparar con otras ciudades de América Latina, se encuentra que el número de habitaciones en la categoría de 4 y 5 estrellas en Bogotá es más bajo, esto sumado a la oferta de atractivos y servicios turísticos representa una oportunidad de inversión.

Según estudios del sector la demanda hotelera en Bogotá es principalmente de origen extranjero, mientras este segmento representa el 54,6%, la demanda domestica cubre el 45,4% restante. Así mismo, se ha determinado que la actividad hotelera se caracteriza por estar estrechamente relacionada con el desarrollo de negocios en la ciudad.

INVERSION EN EL SECTOR HOTELERO: En Bogotá se localiza el 14,8% de la oferta hotelera de Colombia, con cerca de 8.500 habitaciones, distribuidas en 162 hoteles, es decir, un promedio de 52 habitaciones por hotel.

Para finales de 2007 en Bogotá se estaban construyendo 9 nuevos hoteles que agregarán unas 2.040 nuevas habitaciones a la oferta de la ciudad.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Sector Hotelero en cuanto a Microempresas en la ciudad de Bogotá actualmente tiene una participación muy baja, los directivos no cuentan con herramientas necesarias y adecuadas para identificar clientes potenciales, diseñar estrategias de precio y marketing para que la empresa logre ser más competitiva en la satisfacción de las necesidades del cliente.

La calidad del servicio es muy baja debido a que su interés principal predomina en la supervivencia del día a día; son tradicionales y carecen de estrategias empresariales que les permita enriquecer su potencial para generar nuevas fuentes de ingreso. Lo anterior se debe a la falta de conocimiento en procesos técnicos y tecnológicos para prestar servicios de calidad los cuales garanticen una localización estratégica y tamaño óptimo para atender a su mercado objetivo derivado de una adecuada investigación de mercados.

Las microempresas del Sector Hotelero no cuentan con un adecuado direccionamiento estratégico ni con gestión gerencial orientada a la competitividad, innovación y aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, físicos y financieros; los cuales avalen procesos de crecimiento y posicionamiento del Sector Hotelero en la ciudad de Bogotá. Estas empresas carecen de capacidad emprendedora y visión de negocio para dirigir las estratégicamente bajo la concepción gerencial con procesos de eficiencia, principios de innovación y desarrollo los cuales logren alcanzar efectividad e impacto en entornos cambiantes y competitivos.

La baja rentabilidad en la comercialización del Servicio Hotelero por parte de las empresas informales o aquellas que carecen de normas de calidad, hacen que el servicio no cumpla con las necesidades y expectativas del cliente afectando la competitividad del sector.

Las microempresas que actualmente pertenecen al Sector Hotelero tienden a desaparecer del mercado porque la competencia cuenta con innovación, estrategias y nuevas tecnologías por consiguiente habrá disminución de clientes. Por otro lado los directivos de estas empresas son prevenidos a la hora de tomar decisiones de riesgo en cuanto a buscar fuentes de inversión para atender las necesidades del mercado. Igualmente estas empresas no cuentan con adecuados hábitos en procesos de calidad para estar a la vanguardia del mercado lo que genera debilidades afectando la economía, menores fuentes de empleo y pérdida de recursos físicos y tecnológicos existentes en estas empresas.

Por lo anterior se considera importante que las microempresas del Sector Hotelero cuenten con un apoyo para superar estas dificultades, por este motivo es importante que exista una empresa: “Prestadora de Servicios en Asesoría y Consultoría en la Gestión de la Calidad para Microempresas del Sector Hotelero”, la cual ofrezca una alternativa para mejorar la participación en el Sector Hotelero de estas microempresas y sus directivos, una empresa que cuente con herramientas apropiadas que superen las deficiencias para continuar en el mercado con procesos de calidad, innovación, políticas, estrategias de mercado y principios para incursionar en nuevos mercados competitivos del Sector Hotelero. Con este apoyo se pretende brindar una opción para la búsqueda de nuevas proyecciones, el logro de metas y también la adopción de procesos favorables para suplir de forma apropiada los diferentes cambios del micro y macroentorno del Sector Hotelero en la ciudad de Bogotá.

4. JUSTIFICACION

Las microempresas del Sector Hotelero en la ciudad de Bogotá, no tienen un direccionamiento estratégico para enfrentarse a la competencia del mercado actual, por este motivo es necesario tener una orientación para coordinar los procesos de la actividad económica de estas microempresas. Para permanecer en el mercado se requiere contar con una buena administración por parte de los Gerentes, quienes deben contar con fuentes confiables de información para tomar decisiones y de esta manera mejorar procesos, generar nuevas estrategias que garanticen el crecimiento y posicionamiento del Sector Hotelero.

Para ofrecer un servicio óptimo al cliente es necesario salir de los procesos tradicionales y enfrentar los cambios del entorno porque la competencia puede aprovechar estas debilidades. Los Gerentes y directivos necesitan tener procesos de calidad, ser creativos e innovadores para satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas del cliente. El Servicio Hotelero requiere de implementar normas de calidad para respaldar los procesos y hacer que el servicio sea bueno, certificado y con valor agregado, de esta manera se pretende enriquecer su potencial para generar efectividad e impacto en entornos cambiantes y competitivos, además adoptar procesos de calidad en las microempresas pertenecientes al Sector Hotelero es muy importante porque adquieren prestigio y son reconocidas en el mercado.

Además de lo anterior se llevará a la práctica los conocimientos adquiridos de la carrera y de esta manera tener la oportunidad de familiarizarnos con el entorno interno y externo de una empresa.

5. OBJETIVOS

5.1 GENERAL

Formular y evaluar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la asesoría y consultoría en Gestión de la Calidad para las pequeñas y medianas empresas del Sector Hotelero.

5.2 ESPECIFICOS

- Realizar un estudio del mercado para determinar la caracterización, tipo de servicio, demanda potencial, competencia, canales de distribución, precio del mercado y desarrollo de marketing con sus estrategias; propio a la Asesoría y Consultoría en la Gestión de la Calidad, para las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero.
- Realizar un estudio técnico que permita determinar el tamaño, ubicación, y los procesos técnicos y logísticos para la prestación de servicios en Asesoría y Consultoría en Gestión de la Calidad en las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero.
- Realizar un estudio administrativo para definir el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, la política de personal, el marco jurídico y legal; para la prestación de servicios en Asesoría y Consultoría en Gestión de la Calidad en las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero.
- Realizar las proyecciones financieras; con el fin de establecer la factibilidad económica y financiera para un horizonte de cinco años que permitirán la toma de decisiones para la prestación de servicios en Asesoría y Consultoría en Gestión de la Calidad en las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero.

6. METODOLOGIA

- ✓ Para desarrollar el estudio de mercados se realizó una encuesta con preguntas por técnica de escala de likert a las diferentes empresas dedicadas a prestar el servicio de Asesoría y Consultoría en Gestión de la Calidad; con el fin de saber las características de su servicio, el precio del mercado, sus fortalezas dentro del sector. De igual forma se acudió a las diferentes fuentes en internet como COTELCO (Asociación Hotelera de Colombia), para conocer los posibles clientes que se tendrán, las estadísticas y competencia en el sector hotelero; así mismo se realizó una encuesta en las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero para conocer sus necesidades, la importancia que tienen acerca de los Sistemas de Gestión de la Calidad en el sector, el presupuesto que destinarían a la implementación de estos procesos, la publicidad, entre otros.
- ✓ Para desarrollar el estudio técnico se estudió la ubicación de los posibles clientes; con el fin de determinar una ubicación estratégica de la empresa que facilite el acceso de las partes. Se realizó un plano, con el fin de determinar cómo quedarán ubicadas las oficinas, la estructura que se necesita para la instalación de todo el cableado y la tecnología requerida para el negocio.
- ✓ Mediante la consulta sobre los tramites y procedimientos laborales, diferentes libros sobre los procesos administrativos y competencias laborales para empresas; se realizó toda la estructura organizacional, manual de funciones, reglamento interno de trabajo, manejo de la estructura salarial, clima organizacional, matriz Dofa; todo dentro del marco jurídico y legal pertinente.
- ✓ Mediante la aplicación de la hoja de Cálculo de Excel, se realizó las cédulas financieras; con el fin de determinar los costos, las ventas, la inversión, el capital de trabajo requerido y la tasa de oportunidad, con una proyección a cinco años.

7. ESTUDIO DE MERCADOS

En el desarrollo de la economía del país, el sector hotelero es uno de los pilares de mayor importancia en su contexto; hoy en día se ve como las tendencias de negocio a nivel hotelero se han ido modificando en atención a las necesidades del mercado, esto producto del crecimiento de la competencia y la alta tecnología que traen, con el fin de abarcar gran parte del mercado.

Es a partir de esta iniciativa, que se adelanta un proyecto para la creación de una empresa que preste Asesoría y Consultoría en la Gestión de la Calidad para las pequeña y medianas empresas del sector hotelero; y por ello en este capítulo se desarrollo el estudio de mercados, el cual tendrá como finalidad la descripción de las diferentes estrategias de mercadeo, identificación de las características de la demanda, la competencia, los diferentes canales de comercialización que se utilizaran para dar a conocer el servicio que se presta.

7.1 OBJETIVO GENERAL

En el estudio de mercados se identificará la competencia con las características y fortalezas que posean las diferentes empresas y en base a esta información se extraerá los aspectos más relevantes que puedan ser tomados en cuenta para aplicarlos a la empresa. También se analizará el servicio que se pretende brindar a los clientes para identificar las necesidades y de esta manera poder suplirlas adecuada y eficientemente buscando hacer más competitiva la empresa (cliente) a la cual se está brindando el servicio. En cuanto al precio del servicio de consultoría y asesoría, se analizará en base a fuentes primarias y secundarias y se establecerá un precio el cual esté al alcance de los clientes.

Con todo esto se puede esclarecer las necesidades de la demanda, las cuales se pueden tomar como una oportunidad para satisfacer el mercado actual, el

cual ha tenido mayores exigencias al mismo tiempo que entran más ofertantes en el mercado con grandes avances físicos, tecnológicos, y de personal, con altos estándares de calidad.

Realizar un estudio del mercado para determinar la caracterización, demanda potencial, competencia, canales de distribución, precio del mercado y desarrollo del marketing mix de la futura empresa, propio a la Asesoría y Consultoría en la Gestión de la Calidad, para las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero en la ciudad de Bogotá.

7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

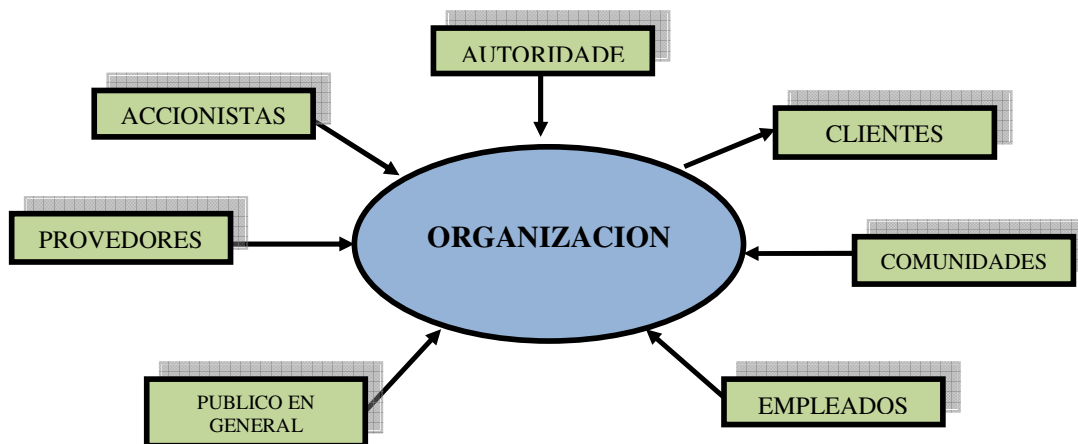
- ✓ Identificar y caracterizar el servicio
- ✓ Identificar las características de la demanda y los clientes potenciales
- ✓ Identificar la competencia y oferta
- ✓ Identificar los canales de comercialización
- ✓ Realizar la investigación de mercados
- ✓ Formular estrategias de marketing mix de la futura empresa

7.3 IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DEL SERVICIO

Los Sistemas de Gestión de la Calidad, son una herramienta administrativa que permite planear e implementar de forma ordenada las oportunidades de mejoramiento en una empresa. Son acciones y procedimientos planificados y organizados por medio de los cuales se busca conseguir unos resultados específicos. Cuando una empresa implanta un sistema de este tipo sólo lo hace para gestionar un aspecto puntual, como por ejemplo la calidad de sus productos y servicios.

Cada uno de estos sistemas tiene unas normas específicas. Aquí es necesario recordar que una norma técnica es un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo competente reconocido³. Comprende reglas, directrices o características, de uso común y repetido, para las actividades o para sus resultados, encaminadas al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado. Con estas herramientas, la organización se enfoca a todo el bienestar de su entorno:

GRAFICO 3. ORGANIZACION DEL ENTORNO

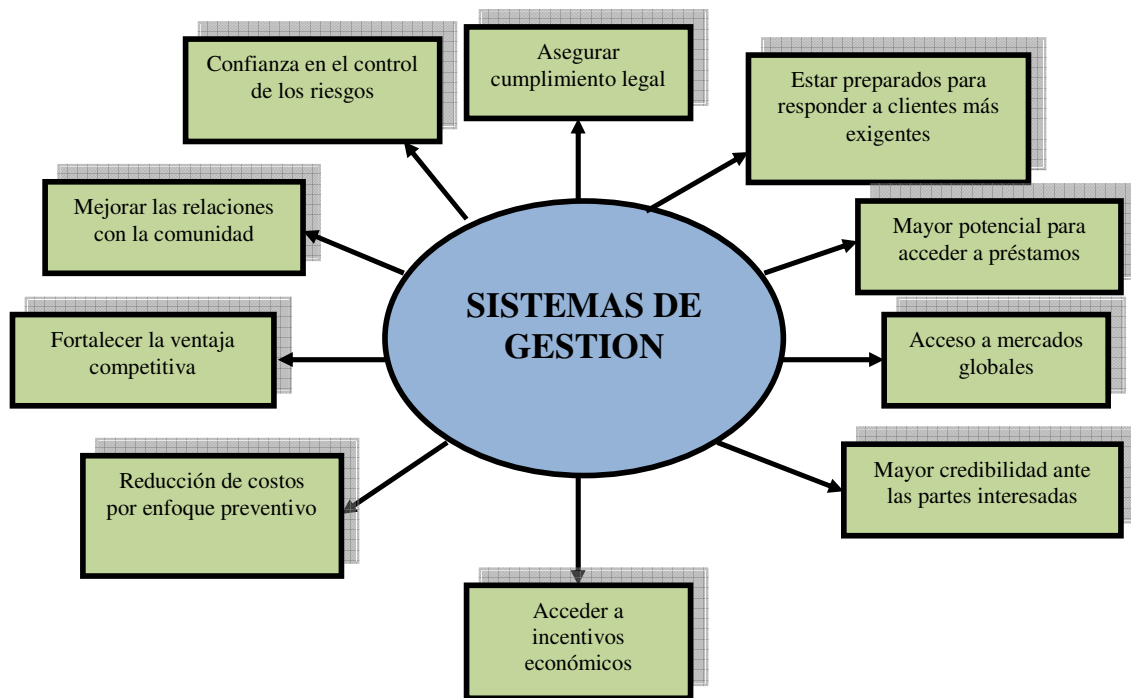


Fuente: Esta investigación.

³ Recuperado de: www.icontec.org.co

Por ello se hace necesaria la implementación de los Sistemas de gestión de la Calidad:

GRAFICO 4. SISTEMAS DE GESTION



Fuente: Esta investigación.

7.4 IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DEL SERVICIO

a. CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA

La demanda de servicios de consultoría surge ante la necesidad de adecuarse a un entorno altamente competitivo, el cual es generado por la globalización económica, el cual exige una mejora continua de procesos, estrategias para el mejoramiento de resultados y a la vez también garantiza la entrada de nuevos mercados y/o el mantenimiento de los mercados actuales. Dentro de este proceso la empresa de consultoría y asesoría en gestión de calidad juega un papel muy importante ya que es el encargado de analizar, iniciar e implantar el cambio dentro de una empresa; de la misma manera se

desarrollan habilidades de personal para mejorar procesos y hacer más eficiente y eficaz el logro de objetivos.

Según la clasificación internacional de los establecimientos hoteleros, estos se pueden clasificar de la siguiente manera⁴:

1) **Hotel de Lujo (5 estrellas)**: El servicio de comida y bebida a las habitaciones será permanente, diurno y nocturno (room-service). El personal del hotel deberá mostrar su capacidad profesional mediante el título o certificado o por comprobación de los servicios de la dirección de Turismo, y en su mayoría poseerá además del español, dos idiomas más, uno de los cuales será el inglés. El horario de cada comida será de tres horas, y el menú permitirá elegir entre cinco o más especialidades en cada grupo de platos.

➤ **Situación**: La situación del hotel debe ser saneada, con los servicios necesarios para garantizar su funcionamiento. Deberá estar alejado de las fábricas que produzcan malos olores. De ser posible, se protegerá el establecimiento por medio de una franja verde con árboles.

➤ **Estacionamiento**: Será calculado a razón de un puesto por cada tres habitaciones. En ningún caso podrán usarse como estacionamiento los espacios de retiro de la edificación. Cuando el hotel disponga de espectáculos nocturnos o instalaciones de teatro o cine, el espacio necesario para el estacionamiento se calculará de acuerdo con las ordenanzas de zonificación vigentes para cada caso, independientemente de lo expresado en el punto anterior.

➤ **Hall de Entrada**: Deberá ser lujoso, de materiales tales como mármol, maderas finas, etc. Su dimensión mínima se calculará a razón de 1.50 m² por habitaciones para establecimientos de 100 habitaciones o menos; y para más de 100 habitaciones se calculará 50m² por

⁴ Recuperado de: *Lambertini Leonie, Enciclopedia de hotelería y Turismo.*

habitación adicional. El hall de entrada servirá para comunicarse con la recepción y además será paso obligatorio hacia las habitaciones y otras dependencias del hotel. Tendrá servicios sanitarios propios, hall de entrada, recepción, conserjería, caja y administración que deben necesariamente estar en la planta baja.

- **Salones:** Serán decoradas lujosamente con sus correspondientes guardarropas y servicios sanitarios públicos. Puede ser un gran salón con facilidades para subdividirse según sea necesario. Al igual se debe incluir salones para el descanso, la lectura, etc. Estos salones deben albergar cómodamente el 40% de la capacidad máxima de sus clientes y tendrán sus servicios sanitarios propios.
- **Bar:** Deberá ser decorado lujosamente y ofrecer toda clase de bebidas al cliente. Tendrá servicio sanitario propio, así como depósito de botellas y demás útiles necesarios para el servicio.
- **Tiendas:** El hotel de lujo debe incluir un área de tiendas para uso de sus clientes, así como también para el público en general. Los tipos de tiendas más usuales son venta de libros, revistas y artículos de escritorio, joyería, artículos de artesanía. Perfumería, regalos, etc.
- **Comedores:** Además del comedor principal, el hotel de lujo deberá incluir otros de menor tamaño. Se deberá prever uno independientemente para niños, así como para el personal del hotel.
- **Cafetería:** Se deberá incluir en el diseño del hotel de lujo, además de los comedores principales, una cafetería para el servicio de comidas rápidas y ligeras.
- **Cocina:** Deberá servir a los comedores, cafeterías y el servicio de cuartos. Aparte del espacio para cocinar propiamente, las siguientes dependencias deben ser integradas en el espacio de cocina: cava y preparación de carnes; cava para pescados; preparación de legumbres y frutas; oficio para preparación de ensaladas, pastelería, repostería,

panadería y helados; lavaplatos y fregaderos, lavado de ollas y sartenes; pulitura de cubiertos, deposito para consumo diarios, preparación para el servicio de cuartos, control de inspección (oficina del jefe de cocina); deposito refrigerados de desperdicios, congeladoras para carnes; depósitos vegetales y frutas; víveres secos, vinos y licores; cerveza y gaseosas; botellas vacías y gaveras; porcelana y vajillas.

- **Talleres:** Comprenden oficina, taller de reparaciones de mantenimiento, deposito de material eléctrico, plomería y pintura, cuartos para calderas (agua caliente para habitaciones y cocina), tanque hidroneumático.
- **Lavandería:** Comprende el recibo y clasificación de ropa, deposito de lencería limpia y existencias; lavado, secado y planchado; oficina para entrega de uniformes; lavado y secado (servicio para huéspedes).
- **Vestuario:** Se debe prever vestuario para el personal de acuerdo con las normas sanitarias y del trabajo vigente. Los guardarropas para el personal serán individuales.
- **Incinerador y disposición de basuras:** Además de lo expresado e las normas sanitarias vigentes, se debe disponer de cuartos refrigerados para desperdicios, incineradores, cajas vacías, recipientes vacios, lavabos y esterilizadores de pivotes. Este último ambiente deberá tener las paredes recubiertas con azulejos o material hidrófugo hasta el techo.
- **Habitaciones:** Por su amplitud sus instalaciones, deben brindar máxima comodidad. Algunas tendrán salones privados. El 75% de ellas dispondrán de baño completo, ducha y bañera. El 25% tendrá lavamanos y ducha. Servicio de agua fría y caliente permanente en todas las habitaciones. El teléfono debe ser obligatorio en todas las habitaciones y servicios anexos, así como también televisión y varios

canales musicales a elección del huésped. Serán alfombradas en su totalidad y las ventanas llevaran cortinas.

➤ **Instalaciones:** Serán de primera calidad, se dispondrá de ascensor, montacargas, montaplatos, etc., en todo el establecimiento de más de una planta. Los servicios deberán estar equipados con aparatos y griferías de lujo, paredes de sanitarios y baños recubiertos de mármol o azulejo en toda su altura. Dispondrán de aire acondicionado graduable, si lo justifica el clima en todas las habitaciones y áreas publicas. Depósitos de agua suficientes que garanticen el servicio en caso de interrupción del servicio público. Se dispondrá de aparatos protectores de incendios en todas las dependencias del hotel, ya sean extinguidores manuales o fijos. Los muebles, alfombras y cuadros, serán de tipo lujoso y de gran calidad.

2) **Hotel de Primera "A" (4 estrellas):** El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones funcionará entre las 6:00 a.m. y las 22:00 horas. Los jefes de comedores y recepcionistas hablaran ingles además del español. El menú permitirá elegir tres o mas especialidades en cada grupo de platos, y el horario de cada comida será de dos horas como mínimo.

➤ **Situación:** Igual a lo expresado para el hotel de lujo.

➤ **Estacionamiento:** Un puesto de estacionamiento por cada 4 habitaciones; si el hotel presenta además espectáculos de atracciones, se proveerá estacionamientos adicionales según la ordenanza de zonificación. En ningún caso podrá usarse como estacionamiento los espacios de retiro de la construcción.

➤ **Hall de entrada:** Igual a lo expresado para el hotel de lujo. La superficie mínima será de 1.30 m por habitación.

➤ En salones, bar, tiendas, comedor, cafetería, cocina, depósitos generales, vestuario e incineradores y depósitos de basura, es igual a lo expresado para el hotel de lujo.

- **Lavandería:** Este servicio es opcional en un hotel de primera. Puede ser contratado un tercero garantizando en todo caso un servicio eficiente y permanente.
 - **Instalaciones:** Ascensores, montacargas y montaplatos obligatorios, cuando el hotel sea de más de una planta. Grifería y aparatos sanitarios de calidad, recubierta de azulejos o porcelanas en baños hasta la altura total. Aire acondicionado en el 75% de las habitaciones y en todas las áreas comunes, si lo justifica el clima. Depósito de agua suficiente. Aparatos protectores contra incendios en todas las dependencias del hotel. Los muebles, alfombras, etc., serán de gran calidad y confort.
 - **Habitaciones:** Serán amplias y confortables. Algunas tendrán salón privado. El 60% de ellas dispondrán de baño completo, ducha y bañera; el resto tendrá lavamanos y ducha. Servicio de agua fría y caliente permanente en todas las habitaciones. El teléfono debe ser obligatorio en todas las habitaciones y los servicios anexos, se dispondrán también de varios canales musicales a elección del huésped. La televisión es opcional, pudiéndose instalar un aparato portátil; las habitaciones serán alfombradas y tendrá equipos de calidad.
- 3) **Hotel de Primera "B" (3 estrellas):** los servicios de comidas y bebidas en las habitaciones operaran entre las 6:00 a.m. y las 21:00 horas. Los jefes de comedor, así como los recepcionistas, deberán poseer algunos conocimientos de ingles. El menú permitirá escoger entre dos o más especialidades por cada grupo de platos.
- **Estacionamiento:** Estacionamiento equivalente al 15% de las habitaciones, señalización. El 2% del estacionamiento privado es accesible para personas con discapacidad.
 - **Hall de Entrada:** La entrada es compartida con los huéspedes.

- En salones, bar, tiendas, comedor, cafetería, cocina, depósitos generales, vestuario e incineradores y depósitos de basura, es igual a lo expresado para el hotel de 4 estrellas.
 - **Instalaciones:** Cuenta con un programa y registro anual de mantenimiento correctivo y preventivo. Cuenta con iluminación, señalización de seguridad, escaleras accesibles para personas con discapacidad, planta eléctrica de emergencia que garantice el servicio de todas las áreas públicas del hotel.
 - **Habitaciones:** la habitación es de 22.45m² , camas con colchón y almohadas, superficie para escribir, mesa y escritorio, artículos decorativos en las paredes, closet con puerta, velo y cortina decorativa, lámparas, agua fría y caliente las 24 horas, piso no alfombrado.
- 4) **Hotel de Segunda (2 estrellas):** El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones funcionara entre las 6:00 a.m. y las 20:00 horas. El menú permitirá elegir entre dos o más especialidades de cada grupo de platos.
- **Estacionamiento:** Un lugar adecuado de estacionamiento por cada 4 habitaciones.
 - **Hall de entrada:** Sera de dimensión mínima de 1.00m² por habitación y con una superficie mínima de 25m² y oficina de administración.
 - **Salones:** Un salón social con capacidad para albergar cómodamente al 50% de la capacidad total de los huéspedes.
 - **Bar:** Es opcional en el hotel de segunda.
 - **Tiendas:** No se requieren en el hotel de segunda.
 - **Comedores:** Es posible un solo comedor con capacidad del 50% de la ocupación máxima del establecimiento.
 - **Cafetería:** No se requiere en el hotel de segunda.

- **Cocina:** Espacio aceptable para cocinar igual a lo expresado para el hotel de 4 estrellas y además con las siguientes modificaciones: se requiere una sola nevera amplia para el servicio de carnes, pescados y legumbres. Las ensaladas y postres se preparan en el propio ambiente de cocina. No se requiere depósito refrigerado para desperdicios.
 - **Talleres:** La caldera para el agua caliente podrá ser eliminada.
 - Para lavandería, depósitos generales, vestuarios, incineradores y depósitos de basura, se maneja igual que al hotel de 3 estrellas.
 - **Instalaciones:** Los ascensores son obligatorios si el hotel se desarrolla en más de tres pisos. El equipo sanitario será de buena calidad y se cumplirán las normas de construcción vigentes en todos sus aspectos, para garantizar una obra de buen acabado. Equipo contra incendio.
 - **Habitaciones:** Serán claras y bien arregladas. Ventanas con persianas o cortinas gruesas. El mobiliario de buena calidad, alfombra pequeña en el piso. Como mínimo tres luces independientes: una para el techo, otra para la cama y otra para el lavado. El 70% de las habitaciones podrá tener baño privado; en el resto se exigirá lavamanos en cada habitación, el cual deberá situarse preferiblemente contra la pared de porcelana hasta la altura de 150 cm; deberá preverse además un cuarto de ducha para cada 5 habitaciones. Algunas habitaciones tendrán teléfono y habrá un teléfono común en cada piso de habitaciones.
- 5) **Hotel de Tercera (1 estrella):** No es obligatorio que el comedor sea atendido por el jefe de comedor. Tampoco existe la obligación de servicio de alimentos y bebidas en las habitaciones.
- **Situación:** Igual a lo expresado en el hotel de lujo.

- **Estacionamiento:** Un puesto de estacionamiento para cada 5 habitaciones, o de acuerdo con lo dispuesto por la ordenanza de zonificación.
- **Hall de entrada:** Sera de dimensión mínima de 75m por habitación. La superficie mínima será de 20m. se requiere un local para la oficina de administración.
- **Salones:** Un local común que comprenda un salón a disposición de la clientela. Será instalado en el Hall de la entrada.
- **Comedor:** Un comedor para albergar al 50% de la capacidad total de los huéspedes
- **Cocina:** Igual a lo expresado en el hotel de 2 estrellas.
- **Talleres:** No se requieren.
- **Depósitos:** Un depósito es suficiente.
- **Vestuarios:** Igual a lo expresado en el hotel de 2 estrellas.
- **Incinerador o depósito de basura:** Un depósito de basura es suficiente, de buen tamaño y protegido contra roedores.
- **Instalaciones:** Ascensores si el establecimiento se desarrolla en las de tres plantas. Teléfono a disposición de la clientela en el pasillo.
- **Habitaciones:** Serán claras y bien arregladas. Ventanas protegidas por cortinas gruesas. Mobiliario de buena calidad y alfombra pequeña. Equipo eléctrico completo que debe comprender tres interruptores distintos, uno para el techo, otro para la cabecera de la cámara y otro para el lavado. Agua corriente caliente y fría en todas las habitaciones. El 50% de las habitaciones con baño privado y al menos 50% con lavamanos según lo expresado para el hotel de segunda. Un cuarto de baño o ducha común por cada 15 habitaciones, y al menos 2 por piso.

De igual forma existen varias categorías de establecimientos hoteleros, como son:

- **Hotel:** Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Disponen además como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno, y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.
- **Apartahoteles:** Establecimiento en el que se presta el servicio de alojamiento en apartamentos independientes, de un edificio, que integren una unidad de administración y explotación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios. Cada apartamento está compuesto como mínimo de: dormitorio con baño privado, sala de estar, cocina equipada y comedor.
- **Hospedaje:** Son aquellos establecimientos hoteleros cuyas instalaciones no llenan las condiciones exigidas a los de categoría superior, como es que no está dotado de comedor.
- **Pensión:** Son pensiones aquellos establecimientos que facilitan hospedaje, sin llegar a la categoría del hotel. Estos establecimientos están autorizados para exigir que sus clientes se sometan a dicho régimen. Se clasifican en pensiones de lujo, de primera y segunda.
- **Moteles:** Son moteles los establecimientos situados fuera de los núcleos urbanos y en las proximidades de las carreteras, en donde se facilita el alojamiento para estancias normales, generalmente no superiores a 24 horas, en departamentos con entradas independientes desde el exterior,

compuestos de dormitorio y cuarto de baño, y con garajes o cobertizos para automóviles contiguos.

7.5 CARACTERISTICAS DEL CLIENTE POTENCIAL

Según las categorías anteriores de los pequeños y medianos hoteles, la empresa de Asesoría y Consultoría en Gestión de la Calidad, centrará su servicio en los pequeños y medianos hoteles y apartahoteles; por estos encontrarse dentro de la misma categorización de hoteles.

Estos lugares presentan similitudes en sus servicios y adicionales a la caracterización según su categoría, como son:

- Planes: Ofrecen planes como noche de bodas, despedidas de solteros, diferentes celebración en fechas especiales, tour por la ciudad y sus alrededores.
- Cajillas de Seguridad.
- Servicio de Transporte.
- Servicio Médico.
- Eventos Sociales y empresariales.

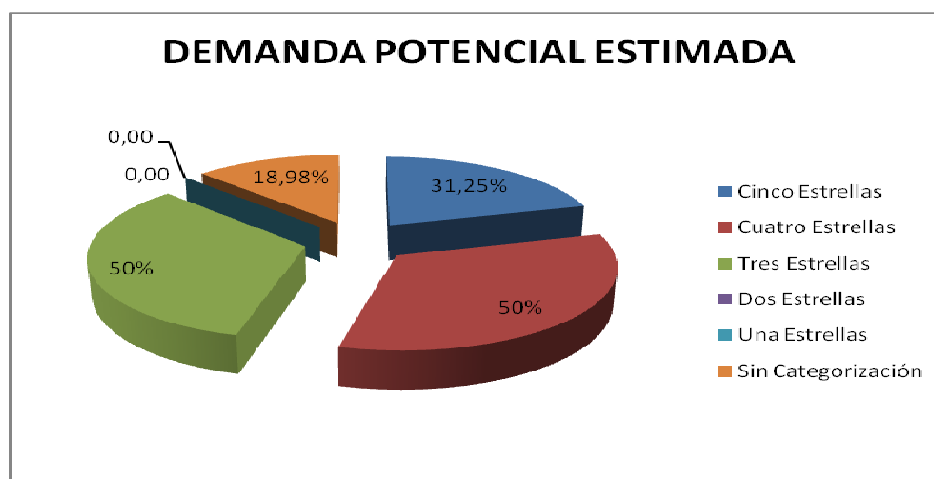
A continuación se encuentran la cantidad de hoteles en la ciudad de Bogotá, por categorización de estrellas, y de esta cantidad cuantos podrán ser la demanda potencial estimada:

Tabla 1. Categorización por estrellas

CATEGORIA	No. TOTAL DE HOTELES	%	DEMANDA POTENCIAL ESTIMADA	%
Cinco Estrellas	16	15.84%	5	31.25%
Cuatro Estrellas	4	3.96%	2	50%
Tres Estrellas	2	1.98%	1	50%
Dos Estrellas	0	0%	0	0%
Una Estrella	0	0%	0	0%
Sin Categorización	79	78.22%	15	18.98%
TOTAL	101	100%	23	22.77%

Fuente: www.mincomercio.gov.co

GRAFICO 5. ESTUDIO DE LA DEMANDA POTENCIAL ESTIMADA



7.6 IDENTIFICACION DE LA COMPETENCIA Y OFERTA

COMPETENCIA DIRECTA: En la actualidad, no hay ninguna empresa dedicada a la asesoría y consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad para las pequeñas y medianas empresas, específicamente para el Sector Hotelero. Esta sería una buena oportunidad de negocio para la empresa.

COMPETENCIA INDIRECTA: Actualmente en la ciudad de Bogotá, se encuentran las siguientes empresas con mayor competitividad, que conformarían la competencia indirecta:

a. **CONCALIDAD LTDA:** Soporte a las empresas industriales y de servicios, que requerían el diseño, implementación y evaluación de sistemas de calidad siguiendo los lineamientos de las normas ISO 9000.⁵

1. **Servicios:** Actualmente la compañía suministra el más eficiente servicio de consultoría para conducir a los clientes a la implementación de:

- Sistemas de gestión de calidad
- Sistemas de gestión en seguridad industrial y salud ocupacional
- Sistemas de gestión ambiental
- Sistemas de gestión integral HSEQ
- Normas técnicas sectoriales
- Cumplimiento de requisitos para acreditación
- Cumplimiento de requisitos para certificación de producto

2. **Clientes:** Concalidad Ltda., maneja sucursal en la ciudad de Bogotá y Bucaramanga. Para este caso algunos de los clientes en la ciudad de Bogotá son: Proing Ltda, Gas consultores Ltda, Energex Ltda, Ecopetrol

⁵ Recuperado de: www.concalidad.com

S.A., Agencia Nacional de hidrocarburos, Dansocial, Fenalce, Toro Ortiz & Cia.

3. **Precio:** De acuerdo a las necesidades del mercado, Concalidad Ltda., maneja precios por horas dependiendo de los requerimientos de cada empresa. El valor por hora es de \$ 70.000.

4. **Tiempo de Servicio:** Concalidad Ltda., se encuentra en el mercado desde 1992 como un soporte a las empresas industriales y de servicios, que requieran el diseño, implementación y evaluación de sistemas de calidad.

b. ALTHVIZ & Cía. Consultores Ltda: Pensando en sus clientes y siendo consecuente con la naturaleza de sus servicios ha tomado como bandera fundamental la certificación, permanencia y mejora continua de su sistema de gestión de calidad basado en estándares que aseguren una óptima prestación del servicio de consultoría, auditoría y formación en sistemas de gestión, resultante de la interacción de nuestros procesos definidos por la experiencia y que van enfocados a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.⁶

1. **Servicios:** los servicios que ofrecen son:

- ISO 9000 (Gestión de Calidad)
- ISO 14000 (Gestión Ambiental)
- OHSAS 18000 (Seguridad y Salud Ocupacional)
- ISO 22000 (Requisitos para un sistema de gestión de inocuidad alimentaria y se puede aplicar cuando una organización necesita demostrar su capacidad para controlar los peligros que puedan afectar la inocuidad alimentaria)
- BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)
- HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos críticos de control)
- Acreditación en Salud

⁶ Recuperado de: www.althviz.com

➤ NTC-GP1000 (Implementación De Los Modelos De Calidad En Gestión Pública NTC-GP 1000 Y El Modelo Estándar De Control Interno MECI 1000)

➤ Mejoramiento y Sostenimiento de los Sistemas de Gestión

2. **Clientes:** ALTHVIZ & Cía. Consultores Ltda., tiene sucursales en Bogotá, Medellín, Pereira, Barranquilla, Cali y Bucaramanga. Cuenta entre otros con los siguientes clientes en la ciudad de Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá, Transmilenio, Aeronáutica Civil, Noel, Banco de la República, Mimos, Ministerio de Cultura, Alberto VO5, RCN Radio, Efecty, Alfa, Cámara de Representantes, Centro Chía, Artesanía de Colombia, Corpoica, Bienestar Familiar.

3. **Precio:** De acuerdo a las necesidades del servicio ALTHVIZ & Cía. Consultores Ltda., maneja precio por horas de requerimiento de las empresas de \$80.000 hora.

4. **Tiempo de Servicio:** ALTHVIZ & Cía. Consultores Ltda., se encuentra en el mercado desde el año 2.000, con experiencia en el diseño y prestación de servicios de Consultoría y Capacitación en sistemas de calidad.

c. **INALCEC:** Implementación de sistemas de gestión de calidad en empresas de manufactura y servicio, del sector público y privado.⁷

1. **Servicios:** Los servicios que ofrece son:

➤ ISO 9001(Gestión de Calidad)

➤ HACCP Y BPM

➤ NTCGP 1000 (Determinar las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad. Está norma es de obligatoria aplicación y cumplimiento por parte de las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder y de otras entidades prestadoras de servicios)

⁷ Recuperado de: www.inalcec.com.co

- TS 16949 (Requisitos particulares para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 para la producción en serie y piezas de recambio en la industria automotriz.
- ISO 17025 (La adecuación de la documentación e implementación de los requisitos de acreditación para la evaluación y acreditación de laboratorios de ensayo y de calibración)
- ISO 14001(Gestión Ambiental)
- OHSAS 18001(Seguridad y Salud Ocupacional)
- Sello de conformidad con Norma Técnica Colombiana
- Sistemas Integrados de Gestión
- Riesgos Operacionales
- Seis Sigma (filosofía que busca obtener mejores resultados (productos, servicios), por medio de procesos robustos que permitan reducir los defectos y los errores)

2. **Clientes:** Inalcec trabaja con sucursales en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y la Costa Atlántica. En la ciudad de Bogotá cuenta con los siguientes clientes: Construmax S.A., Ministerios de Agricultura.
3. **Precio:** Inalcec igualmente maneja sus precios por horas, de acuerdo a las necesidades del mercado. Este valor por hora es de \$80.000.
4. **Tiempo de Servicio:** Se fundó en Colombia el 19 de Octubre de 1994, ofreciendo servicios de consultoría en calidad.

A continuación se observaran las fortalezas y debilidades de la competencia:

Tabla 2. Fortalezas y Debilidades de la Competencia

EMPRESA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Concalidad Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia. ✓ Reconocimiento en el mercado. ✓ Compromiso del recurso humano. ✓ Manejo de responsabilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No manejan normas de calidad, específicas para el sector hotelero.
ALTHVIZ & Cía. Consultores Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia. ✓ Desarrollo Tecnológico. ✓ Soluciones Integrales en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No manejan normas de calidad, específicas para el sector hotelero.
Inalcec	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia. ✓ Comercializan software propio para la administración de documentos y sistemas de gestión. ✓ Compromiso directivo con el SGC. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultura organizacional. ✓ Falta de comunicación al interior de la organización. ✓ Personal multifuncional.

7.7. IDENTIFICACION DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACION

Este sector se identifica por manejar la comercialización directa a sus clientes. Ellos utilizan los canales de: Web Site, e-mail y en ocasiones pautan en revistas como “Empresar” (Seminarios Andinos), “Actualidad Laboral y Seguridad Social” (Legis). El canal más representativo para la mayoría de las empresas de Sistemas de Gestión de la Calidad, es invitar a navegar por su página web y conocer los servicios que prestan a las diferentes empresas del

sector público y privado. De igual forma mediante sus actuales clientes obtienen datos de sus principales proveedores y/o clientes y les envían la información de sus servicios; bien sea por e-mail ó correo físico.

7.8. INVESTIGACION DE MERCADOS

7.8.1 OBJETIVO

Conocer las características de los clientes potenciales, tamaño, servicios, necesidades de implementación y disposición para contratar el servicio

7.8.2. ANALISIS DEL MERCADO

La necesidad de las empresas hoy en día de generar servicios con altos estándares de calidad; ha creado la necesidad de que los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Bogotá, implementen las normas básicas de calidad que le permitan ser altamente competitivos y estar a la vanguardia de las necesidades del mercado.

El mercado ha sido seleccionado de acuerdo a la Base de Datos con la cual cuenta Cotelco (Asociación Hotelera de Colombia) y la cual será la guía para elaborar las encuestas⁸.

⁸ Ver Anexo 11.1.

7.8.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Se diseño un formulario de encuesta con preguntas por técnica de escala de likert, con calificaciones positivas y negativas en escala. La fórmula para calcular la muestra fue la siguiente:

7.8.4. FORMULA PARA CALCULAR LA MUESTRA

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Población

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

E= Margen de Error

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Z= 95 %

N= 45 hoteles

p= 0.5

q= 0.5

E= 5%

$$n = \frac{1.96^2 (45)(0.5)(0.5)}{0.05^2 (45 - 1) + 0.95^2 (0.5)(0.5)} = \frac{43.22}{1.07} = 40.37$$

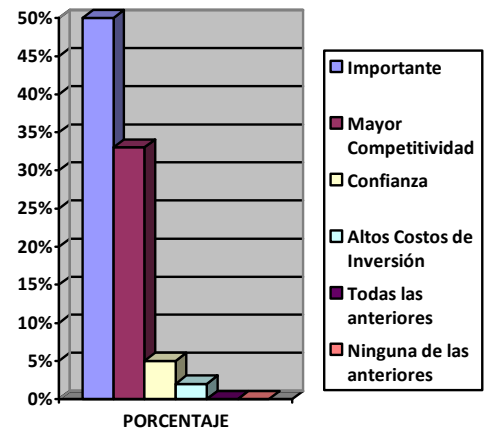
Se tuvo en cuenta la siguiente ficha técnica:

<p style="text-align: center;">FICHA TECNICA</p> <p>Población: Pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Bogotá.</p> <p>Tamaño de la Muestra: 40 hoteles</p> <p>Método de Selección: Aleatorio simple</p> <p>Nivel de Confianza: 95%</p> <p>Margen de Error: 5%</p> <p>Método de recolección de la información: Encuesta</p>

7.8.5. TABULACION, SISTEMATIZACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 3. ¿Qué opinión le merece la Asesoría en Sistemas de Gestión de Calidad para las mipymes del Sector hotelero?

<u>RESPUESTAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
A. Importante	50%
B. Mayor Competitividad	33%
C. Confianza	5%
D. Altos Costos de Inversión	2%
E. Todas las anteriores	0%
F. Ninguna de las anteriores	0%

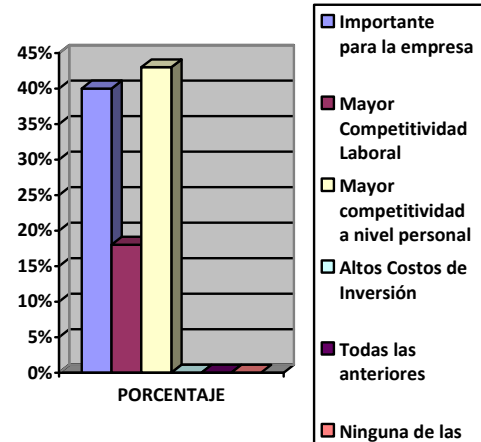


Fuente: Esta investigación.

Comentario: Según la encuesta los porcentajes de más relevancia, el 50% de la población considera importante en la empresa la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y el 33% considera que genera mayor competitividad en el sector.

Tabla 4. ¿Qué opinión le merece la consultoría en los Sistemas de Gestión de Calidad para las mipymes del Sector Hotelero?

<u>RESPUESTAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
A. Importante para la empresa	40%
B. Mayor Competitividad Laboral	18%
C. Mayor competitividad a nivel personal	43%
D. Altos Costos de Inversión	0%
E. Todas las anteriores	0%
F. Ninguna de las anteriores	0%

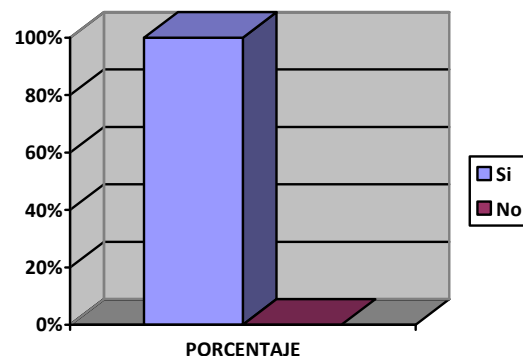


Fuente: Esta investigación.

Comentario: Teniendo en cuenta los resultados de esta pregunta, el 43% de la población encuestada considera que genera mayor competitividad a nivel personal la Consultoría en Sistemas de gestión de Calidad, seguido del 40% de la población encuestada considera igualmente importante para el crecimiento de la empresa.

Tabla 5. ¿Considera usted necesario invertir en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en su empresa?

<u>RESPUESTAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
A. Si	100%
B. No	0%

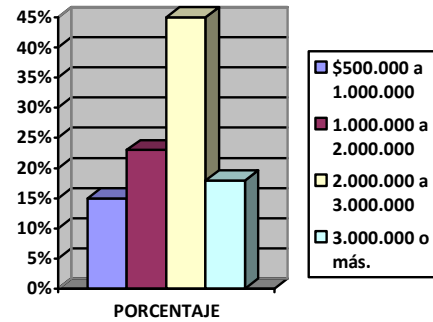


Fuente: Esta Investigación.

Comentario: Según los resultados de esta pregunta queda la evidencia que el 100% de la población encuestada, considera importante para la empresa invertir en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.

Tabla 6. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a cancelar por el contrato de uno de los Servicios de Asesoría y Consultoría en Calidad?

<u>RESPUESTAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
A. \$500.000 a 1.000.000 a	15%
B. 1.000.000 a 2.000.000 a	23%
C. 2.000.000 a 3.000.000 a	45%
D. 3.000.000 o más. o	18%

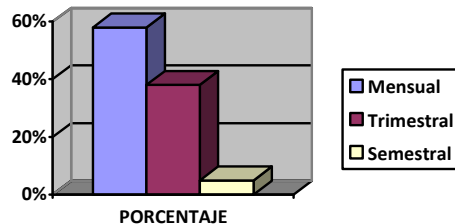


Fuente: Esta investigación.

Comentario: Teniendo en cuenta los resultados anteriores, el 45% de la población encuestada está dispuesta a invertir entre \$2.000.000 y \$3.000.000; lo cual sirve de base para la implementación de precios para la nueva empresa.

Tabla 7. ¿Con que frecuencia contrataría los servicios de una empresa de Gestión de Calidad?

<u>RESPUESTAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
A. Mensual	58%
B. Trimestral	38%
C. Semestral	5%

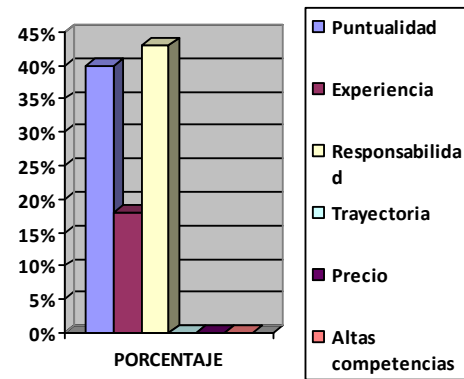


Fuente: esta investigación.

Comentario: Según el precio para contratar, la población encuestada en un 58% estaría dispuesta a contratar estos servicios mensualmente, para la implementación de los Sistemas de Calidad.

Tabla 8. ¿Qué aspectos tendrá en cuenta a la hora de adquirir el servicio?

<u>RESPUESTAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
A. Puntualidad	40%
B. Experiencia	18%
C. Responsabilidad	43%
D. Trayectoria	0%
E. Precio	0%
F. Altas competencias	0%

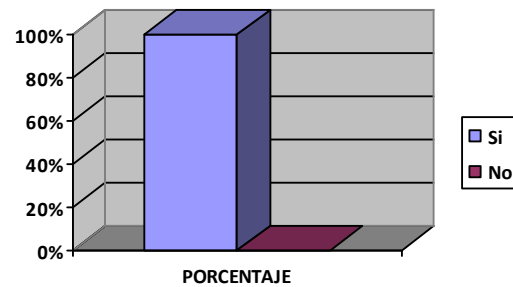


Fuente: Esta investigación.

Comentario: Teniendo en cuenta los resultados, la nueva empresa debe tener muy en cuenta los aspectos mencionados, con el fin de prestar un mayor y mejor servicio.

Tabla 9. ¿Conoce usted alguna empresa que preste este servicio, exclusivamente para el sector hotelero?

<u>RESPUESTAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
A. Si	100%
B. No	0%

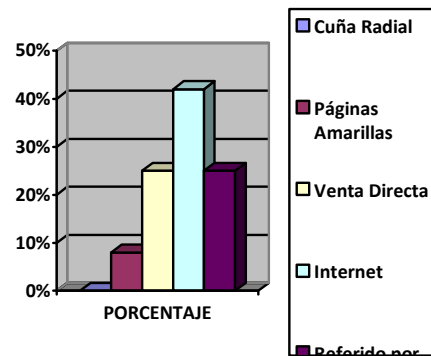


Fuente: esta investigación.

Comentario: Según los resultados, la población no conoce ninguna empresa de Asesoría y Consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad; siendo esta una muy buena oportunidad para incursionar en el mercado.

Tabla 10. ¿Por qué medio le gustaría recibir información?

<u>RESPUESTAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
A. Cuña Radial	0%
B. Páginas Amarillas	8%
C. Venta Directa	25%
D. Internet	42%
E. Referido por alguna persona	25%

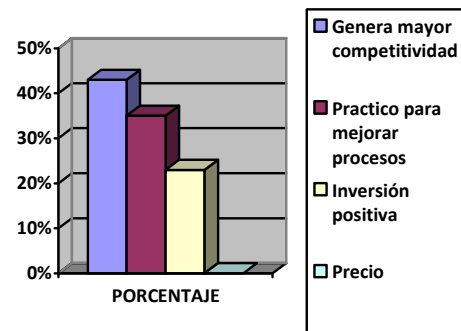


Fuente: Esta investigación.

Comentario: Según los resultados obtenidos, se ve una fuerte influencia por recibir información sobre la empresa por internet con el 42%, seguido de la venta directa y referencia con el 25% cada uno.

Tabla 11. ¿Qué aspectos le motivarían para adquirir este servicio?

<u>RESPUESTAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
A. Genera mayor competitividad	43%
B. Practico para mejorar procesos	35%
C. Inversión positiva	23%
D. Precio	0%

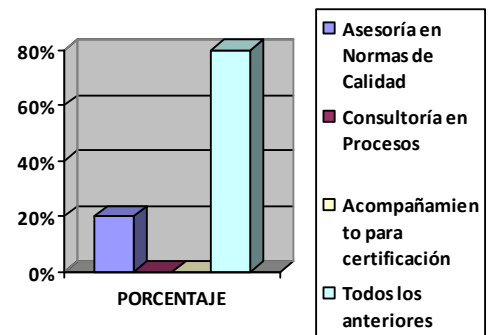


Fuente: Esta Investigación.

Comentario: Según los resultados obtenidos de la población encuestada, el 43% está de acuerdo en que la motivación más grande para adquirir el servicio es la competitividad que le genera a la empresa; seguida del 35% con el hecho de mejorar los procesos de la organización.

Tabla 12. ¿De estos servicios, cual estaría dispuesto a contratar?

<u>RESPUESTAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
A. Asesoría en Normas de Calidad	20%
B. Consultoría en Procesos	0%
C. Acompañamiento para certificación	0%
D. Todos los anteriores	80%



Fuente: Esta investigación.

Comentario: El 80% de la población encuestada estaría dispuesto a contratar todo un paquete completo de asesoría, consultoría y seguimiento en cualquiera de los Sistemas de gestión de Calidad.

7.9. MARKETING MIX

7.9.1. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

El servicio que se prestara es de Asesoría y Capacitación en la Gestión de la Calidad para las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero en la ciudad de Bogotá. Para ello se ofrecerán los siguientes servicios en sistemas de gestión de calidad:

- a. **Calidad – ISO 9001:** La nueva empresa estará en la capacidad de implementar la norma ISO 9001, la cual va encaminada a mejorar los procesos administrativos mediante ciertas reglas que llevan a la satisfacción del cliente. La implementación de esta norma ayudará a la empresa (hotel), a lograr mayor satisfacción y lealtad del cliente, disminución de los costos de producción, mayor competitividad y utilidad; siendo la calidad el sello de toda organización.
- b. **Medio Ambiente – ISO 14001:** La nueva empresa estará en la capacidad de implementar la norma ISO 14001, con el fin de ayudar a la empresa (hotel) a manejar los impactos y aspectos ambientales de la organización. Esto le permitirá a la empresa un mejoramiento continuo en sus procesos medioambientales, lo cual redundara en el beneficio de la empresa, sus clientes y la sociedad en general.
- c. **Seguridad y Salud Ocupacional – ISO 18001:** La nueva empresa estará en la capacidad de implementar la norma ISO 18001, la cual permite a la empresa (hotel) controlar sus riesgos de seguridad y salud ocupacional y a su vez, dar confianza a quienes interactúan con las organizaciones respecto al cumplimiento de dichos requisitos. Esto nos obliga a mantener altos estándares de calidad y a cumplir rigurosamente con los estándares de los mercados en los cuales queremos competir. El hecho de asumir como propios estos estándares OHSAS 18000, hará que las empresas puedan competir de igual a igual en los mercados mundiales, sin temor a ser demandados por un efecto dumping en esta materia.

- d. **Sistema de Seguridad de Alimentos – ISO 22000:** La nueva empresa estará en la capacidad de implementar la norma ISO 22000, la cual le permite definir a la empresa (hotel) los requisitos de un sistema de gestión de la seguridad alimentaria; dentro de la cual permite ser una herramienta para lograr mejora continua de la seguridad alimentaria a lo largo de la cadena del suministro de los productos alimenticios, pudiendo ser usada por todas las organizaciones involucradas con la seguridad alimentaria en dicha cadena.
- e. **Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico – HACCP:** La nueva empresa estará en la capacidad de implementar la norma HACCP, la cual está enfocada en la prevención y al control de la inocuidad de los alimentos mediante un análisis de peligros reales y potenciales; con el fin de establecer el procedimiento de certificación al respecto.

Cualquiera de los anteriores servicios incluye:

- Diagnóstico: Análisis del cumplimiento de los requisitos estipulados en la norma.
- Diseño e Implementación de los requisitos de la norma.
- Capacitación: En el transcurso del proyecto se realiza capacitaciones concernientes en temas relacionados con la efectividad del objeto propuesto para el proyecto de acuerdo a los requerimientos de la empresa (Auditores Internos, Acciones Correctivas/Preventivas/Mejora, entre otras).
- Preauditoría: Actividad realizada por personal experto en el sector al cual va dirigido el proyecto para garantizar excelentes resultados en la auditoria de certificación.
- Acompañamiento en Auditoria de Certificación: Da apoyo en el cierre de No conformidades encontradas por el ente certificador.

7.9.2. ESTRATATEGIA DE DISTRIBUCIÓN - CANALES DEL SERVICIO

Se tendrán como principales canales de comercialización la visita directa en los hoteles ofreciendo los servicios que tendrá la empresa por medio de una presentación electrónica. La venta directa involucra una etapa previa de conocimiento de los requerimientos del cliente, con base en los cuales se realizará una propuesta y posteriormente se presentará al cliente, después se llevará a cabo el proceso de negociación que termina en la toma de decisiones.

De igual forma se implementará una página web; ya que es uno de los principales medios que frecuentan los clientes para conocer diferentes ofertas.

7.9.3. ESTRATEGIA DE PRECIO

Observando los resultados del estudio de mercados, se establecerá un precio promedio del mercado por hora que será de \$ 60.000 para cada uno de los servicios que se manejan. De igual forma se establecerá dentro de un contrato y dependerá del tiempo y procesos que se pretendan implementar. Las partes acordarán las formas de pago y el contrato será firmado por cada empresa; la empresa que presta el servicio y la empresa a la cual se le prestan el servicio.

7.9.4. ESTRATEGIAS DE SERVICIO

El servicio se prestará directamente en cada una de las instalaciones de los clientes, en los horarios y tiempos estimados con los mismos. De igual manera ellos tendrán asesoría continua antes, durante y después de la implementación de las normas acordadas.

7.9.5. ESTRATEGIAS DE PROMOCION

En primera medida se cubrirá toda la zona de la ciudad de Bogotá, esperando más adelante expansión a las principales ciudades del país. Se realizaran diferentes estrategias de promoción como es: telemercadeo y mercadeo directo: para dar a conocer los servicios que se prestaran vía telefónica y directamente en los hoteles, catálogos de promoción: para los servicios que se prestaran, anuncio en revistas del sector hotelero: como es la revista Barra, en donde se promocionará a la nueva empresa; con el fin de realizar una buena penetración en el mercadeo.

7.9.6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Para dar a conocer la empresa TEC - Asesoría y Consultoría en la Gestión de la Calidad, es necesario hacer una promoción a través de folletos de información sobre los diferentes servicios que prestará y enviarlos a los clientes potenciales de la ciudad de Bogotá. La información de estos clientes puede ser sacados de la base de datos que maneja Cotelco.

De igual manera, otra forma de promoción es la creación de una página web; en la cual se muestre las políticas de la empresa, el portafolio de servicios, el alcance y la importancia en la implementación de estas normas en el sector hotelero para las pequeñas y medianas empresas. El objetivo de esta promoción es buscar la fidelización a futuros clientes en la primera etapa del proyecto.

GRAFICO 6. LOGO DE LA EMPRESA "TEC"



GRAFICO 7. PÁGINA WEB EMPRESA "TEC"



GRAFICO 8. FOLLETO EMPRESA "TEC"

TEC

Altos Estándares de Calidad en Procesos

Asesoría y
Consultoría
en Sistemas
de Gestión
de la
Calidad.



SOLUCIONES PARA LOGRAR ALTA
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR
HOTELERO

Pensando en el mercado actual y su alta competitividad, brindamos el desarrollo de Asesoría y Consultoría en los Sistemas de Gestión de la Calidad para las pequeñas y medianas empresas del Sector Hotelero, basados en la normatividad aplicable a su negocio.

Contamos con personal profesional e idóneo, quienes estarán junto a usted desde el comienzo, al final y en el seguimiento del proceso; con el fin de brindar un excelente servicio a satisfacción de usted...nuestro mejor aliado!.

 **Asesoría y
Consultoría**

*Todo para el
Sector Hotelero*

Autopista Norte con calle 100
Bogotá D.C.
Tel. 6 464000
Fax 6 464057
www.tec.com.co

 **Asesoría y
Consultoría**

Aumento de la competitividad que permite reaccionar ante los posibles cambios del mercado.

Marque la diferencia en su empresa.

Contamos con las herramientas necesarias para que su negocio sea altamente productivo

SOLUCIONES PARA SU EMPRESA:

- ✓ Incrementando su eficacia
- ✓ Reduciendo costos
- ✓ Mejorando la calidad en sus productos y servicio al cliente



SISTEMAS DE SEGURIDAD DE ALIMENTOS

ISO 22000: Es la evidencia de que las organizaciones que pertenecen a la cadena alimentaria tienen capacidad para controlar los peligros que pueden afectar la inocuidad.

GESTION DE LA CALIDAD

ISO 9001:2000: Son reglas de carácter social SISTEMAS DE SEGURIDAD DE ALIMENTOS

ISO 22000: Es la evidencia de que las organizaciones que pertenecen a la cadena alimentaria tienen capacidad para controlar los peligros que pueden afectar la inocuidad.

GESTION DE LA CALIDAD

ISO 9001:2000: Son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

SISTEMAS DE SEGURIDAD DE ALIMENTOS

ISO 22000: Es la evidencia de que las organizaciones que pertenecen a la cadena alimentaria tienen capacidad para controlar los peligros que pueden afectar la inocuidad.

GESTION DE LA CALIDAD

ISO 9001:2000: Son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

SISTEMAS DE SEGURIDAD DE ALIMENTOS

ISO 22000: Es la evidencia de que las organizaciones que pertenecen a la cadena alimentaria tienen capacidad para controlar los peligros que pueden afectar la inocuidad.

GESTION DE LA CALIDAD

ISO 9001:2000: Son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.



GESTION AMBIENTAL

ISO 14001:2004: Conjunto de procedimientos que proporcionan a la dirección de la empresa, las reglas y pautas para elaborar un sistema de gestión Medio ambiental que permita una mejora ambiental continua en sus procesos productivos.

ANALISIS DE PELIGROS Y PUNTOS DE CONTROL CRÍTICO

HACCP: Este sistema está enfocado a la prevención y al control de la inocuidad de los alimentos.

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

ISO 18001: Establece los requisitos que permite a las empresas controlar sus riesgos de seguridad y salud ocupacional y, a su vez, dar confianza a quienes interactúan con las organizaciones respecto al cumplimiento de dichos requisitos.



7.10 CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Con el anterior estudio de mercados, se logró concluir lo siguiente:

1. Se identificó el servicio que se proyecta prestar, con sus principales características de acuerdo al estudio realizado y teniendo en cuenta las diferentes fuentes de consulta.
2. Se identificaron las diferentes características de la demanda y clientes potenciales con el fin de conocer su perfil y así mismo encaminar el servicio de acuerdo a las necesidades esenciales del cliente.
3. Se identificaron las principales características de la competencia, con el fin de mirar su perfil, los servicios que prestan, el precio que manejan en el mercado y poder identificar las debilidades y fortalezas de cada uno; con el fin de obtener lo mejor de ellos como ejemplo para la nueva empresa.
4. Con la investigación de mercados se da una gran orientación a los diferentes aspectos a tener en cuenta para la nueva empresa como son: los mejores y más adecuados canales de comercialización, la importancia del servicio a prestar, el precio promedio que los clientes potenciales pueden asumir, la frecuencia con la que contratarían el servicio y sus principales sitios de publicidad.

8. ESTUDIO TECNICO

El Estudio técnico es un capítulo en el que se contemplan los aspectos técnicos y operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos para realizar las actividades del servicio deseado. Además se desarrollarán los conceptos y procesos de las normas que ofrece la empresa “TEC” (Trabajo en Equipo con Calidad) para las empresas del Sector Hotelero en la ciudad de Bogotá.

8.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad del proyecto en cuanto a variables técnicas a tener en cuenta como son: ubicación, tamaño, características, instalaciones, tecnología, conceptos y procesos para la puesta en marcha del proyecto.

8.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Determinar la localización más adecuada en base a factores que condicionen la mejor ubicación.
- ✓ Enunciar las características con que cuenta la zona de influencia donde se ubicará el proyecto.
- ✓ Definir el tamaño y capacidad del proyecto.
- ✓ Mostrar la distribución y diseño de las instalaciones
- ✓ Determinar flujogramas, servicios, metodología, procesos y definiciones de las normas de calidad para realizar las actividades de la empresa de Consultoría para el Sector Hotelero.
- ✓ Especificar el presupuesto de inversión, dentro del cual queden comprendidos los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación.

- ✓ Incluir un cronograma de inversión de las actividades que se contemplan en el proyecto hasta su puesta en marcha.

En el capítulo anterior se observó que los hoteles ven una alternativa de crecimiento económico del mercado en cuanto a contar con herramientas necesarias para la implementación de un Sistema de Calidad. El mercado actual debe estar enfocado en prestar servicios con altos estándares de calidad con el objeto de ser más competitivos y generar un rendimiento económico para inversión en nuevas tecnologías y capacitación del grupo de trabajo.

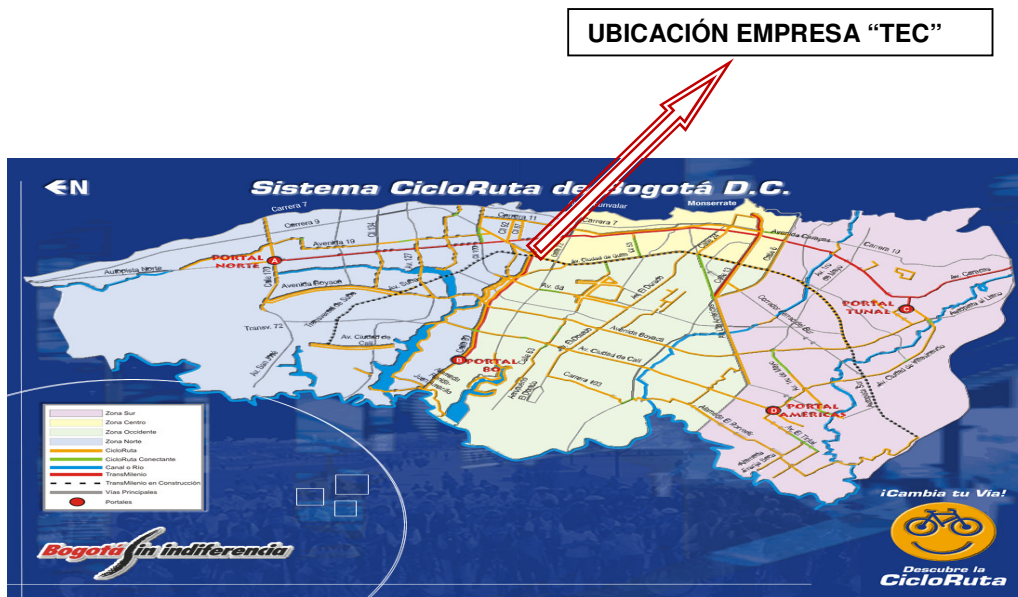
El Sector Hotelero de la ciudad de Bogotá requiere fomentar estrategias para cumplir con las expectativas de los clientes, La empresa “TEC” (Trabajo en Equipo con Calidad) ofrece implementar un Sistema de Calidad de acuerdo a las necesidades y procesos de cada empresa con el objeto de cumplir con las diferentes normas de calidad, en asesoramiento, capacitación y auditoría interna en las diferentes áreas, con la aplicación de técnicas modernas de Administración de la Calidad, Medio Ambiente, Manipulación de alimentos y Salud Ocupacional basadas en las normas ISO (9001:2000 ,14001:2004, HACCP 18001:1999)

El personal que prestará el servicio estará comprometido para brindar una atención adecuada, confiable y con la misión de satisfacer las necesidades del cliente. Por este motivo el personal de la empresa “TEC” (Trabajo en Equipo con Calidad), contará con capacitación trimestral para actualización de normas, servicio al cliente y metodologías prácticas para implementación de sistemas de gestión de calidad en lapsos de tiempo más cortos. Con esta práctica se ofrece un servicio óptimo en la relación costo/beneficio, ya que la inversión es baja y se cumplen en menor tiempo las expectativas de los clientes.

8.3. MACROLOCALIZACION

La empresa “TEC” (Trabajo en Equipo con Calidad) se ubicará en el Norte de Bogotá (Autopista norte con calle 100) como se indica en el mapa.

GRAFICO 9. UBICACION DE LA EMPRESA "TEC" (MAPA DE BOGOTA)



8.3.1. ASPECTOS GEOGRAFICOS

La avenida carrera Autopista Norte es una de las vías más importantes de Bogotá. En la calle 80 se conecta con la avenida Caracas (es la misma avenida pero cambia de nombre). También recibe el nombre de *Paseo de los Libertadores*, en alusión al recorrido que hicieron las tropas libertadoras al mando de Bolívar desde Boyacá hasta la capital.

Es recorrida por el sistema de buses TransMilenio.

La Autopista delimita las localidades de:

Barrios Unidos: está ubicada entre las calles 100 y 63, al occidente de las carreras Autopista norte y Caracas y al oriente de la 68. Habitantes 228.065

Chapinero: entre las calles 100 y 39 y al oriente de las carreras Autopista norte y Caracas. Incluye los barrios Antiguo Country, Bosque Calderón, Chapinero Central,

El Nogal, El Chicó, La Porciúncula, La Salle, Marly, Pardo Rubio, Quinta Camacho, Rosales, Villa del Cerro. Habitantes 166.883

Suba: al occidente de la autopista norte, al norte de la calle 100 y del río Juan Amarillo, contiene los barrios San José de Bavaria, Villa del Prado. Habitantes 574.760

Usaquén: esta en el extremo nororiental de Bogotá. Limita al occidente con la Autopista Norte, que la separa de la localidad de Suba; al sur con la calle 100, que la separa de la localidad Chapinero; al norte con los municipios de Chía y Sopo; y al oriente con el municipio de La Calera. Habitantes 451.606

Aspectos infraestructura:

La totalidad de la zona cuenta con servicios de agua, luz eléctrica, pavimentación, teléfono, correo, transporte, bancos, hoteles y centros comerciales.

Aspectos Institucionales

Esta zona mantiene la política de desarrollo y diseño continuo a su alrededor en cuanto a nuevas tecnologías y progreso constante para incrementar su desarrollo trayendo más comercio a la zona y generando ingresos a la misma y a la ciudad. Lo anterior en pro de satisfacer las necesidades y expectativas para el adecuado bienestar social.

8.4. MICROLOCALIZACION

Para la ubicación de la empresa en esta zona de la ciudad es porque cuenta con amplias vías de acceso facilitando la movilidad de los usuarios.

El entorno de localización de la empresa “TEC” (Trabajo en Equipo con Calidad) contará con la infraestructura y servicios públicos necesarios como: agua, luz,

pavimentación, teléfono, correo, transporte; además a su alrededor cuenta con centros comerciales, hoteles y bancos entre otros.

Por otra parte, un aspecto importante es que el lugar se encuentra en una zona estratégica, dado que existe mucha transitabilidad alrededor del mismo, ya que está ubicado sobre una de las avenidas más importantes de la ciudad. Es un sitio ampliamente comercial y de prestigio lo que permite más confiabilidad por parte de los clientes.

Además el lugar por ser comercial cumple con las especificaciones legales y de mercado necesarias para la instalación, al no existir impedimento por las autoridades competentes.

8.5. TAMAÑO Y CAPACIDAD DEL PROYECTO

El tamaño y capacidad de la empresa se deberá ajustar al tamaño que se dispone para su instalación (135 mts²), el cual tendrá una capacidad promedio para 80 clientes mensuales, sin contar al personal que labora en la empresa "TEC".

8.6. Distribución y Diseño de las Instalaciones

Para que la distribución y diseño de las instalaciones de la empresa provean condiciones de trabajo aceptables, es preciso tomar en cuenta dos especificaciones importantes: funcionalidad de equipos y optimizar la distribución eficiente entre sus áreas.

Tabla 13. Distribución de las instalaciones de la empresa “TEC”

No.	AREAS	MEDIDAS
1	Oficina Atención al Cliente	10.0 mts2
2	Recepción	3.0 mts2
3	Sala de Espera	4.0 mts2
4	Oficina Gerente Financiero	4.0 mts2
5	Sala de Juntas	6.0 mts2
6	Área Financiera	8.0 mts2
7	Área Mercadeo y Ventas	6.0 mts2
8	Área de Recursos Humanos	8.0 mts2
9	Área de Bienestar y Capacitación Empleados	8.0 mts2
10	Cocina	6.0 mts2
11	Baños	10.0 mts2
12	Cafetería	8.0 mts2
13	Área Norma Gestión de Calidad	14.0 mts2
14	Área Norma Gestión Ambiental	10.0 mts2
15	Área Norma Seguridad y Salud Ocupacional	10.0 mts2
16	Área Norma HACCP	10.0 mts2
17	Salón de Capacitación 1	10.0 mts2
18	Salón de Capacitación 2	10.0 mts2
	TOTAL	135 MTS2

Como se puede observar en el cuadro anterior, no se contempla espacio disponible para ampliación en el futuro debido a que se ha decidido aprovechar en su totalidad, evitando con ello dejar espacios ociosos que no reporten utilidad alguna tanto para el demandante como para el oferente del servicio. A continuación se presenta el plano para distribución de la futura empresa.

GRAFICO 10. PLANO DE LA EMPRESA

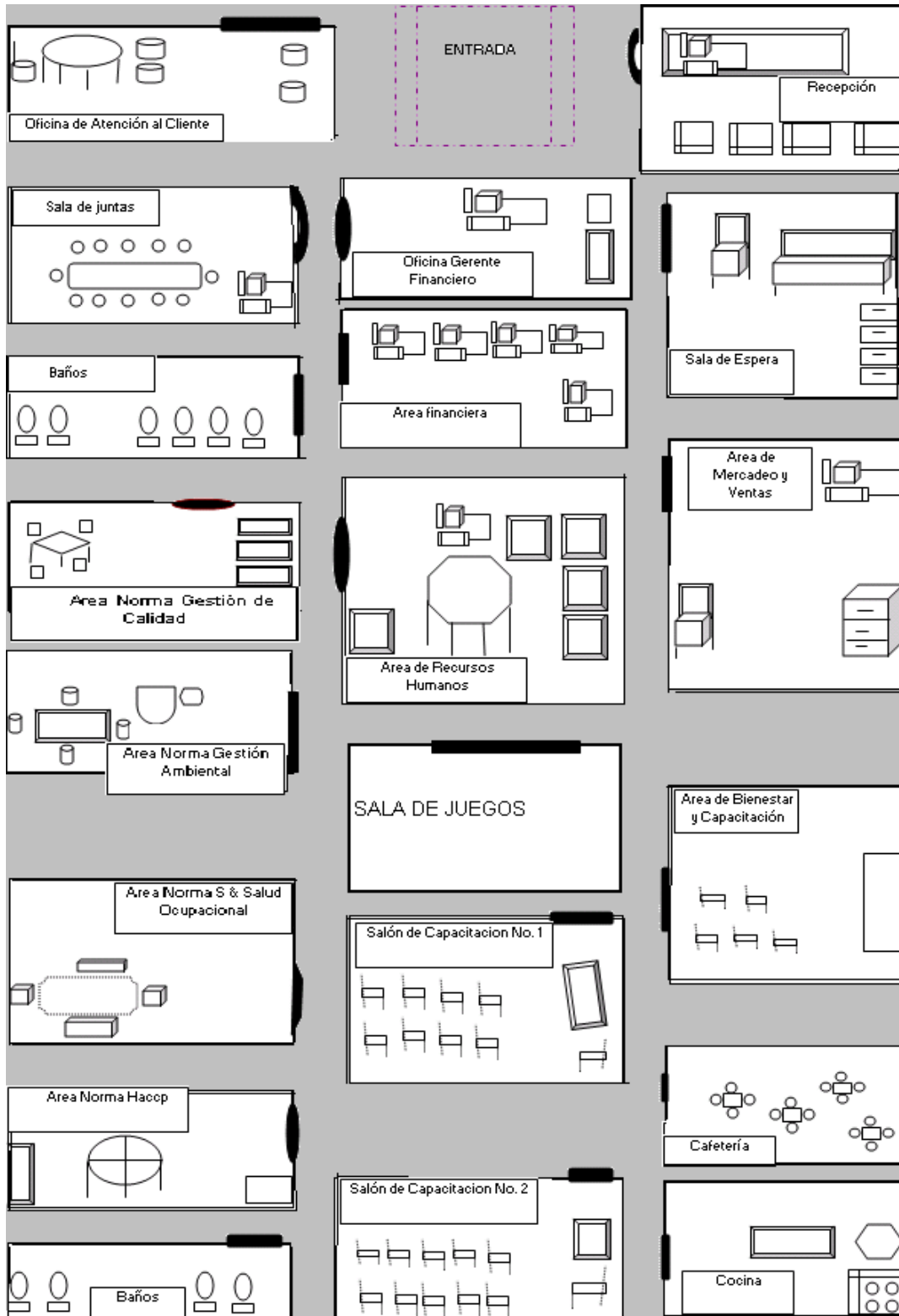
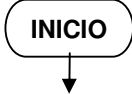
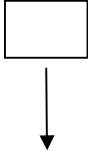
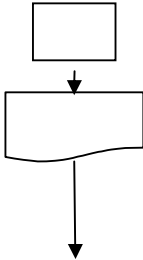
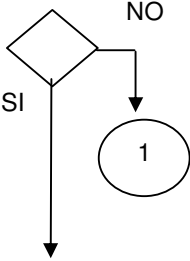
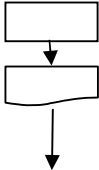
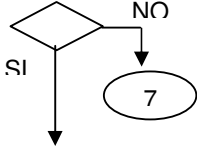
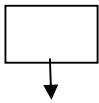


Tabla 14. Flujograma General para la Prestación del Servicio

No.	Responsable	Actividad	Flujograma	Observaciones
				
1	Personal a cargo	Presentación del portafolio de la compañía		
2	Personal a cargo	Diligenciamiento de la solicitud para respectivo trámite		Ver flujograma para el procedimiento del plan escogido
		Identificar el plan seleccionado y empezar el procedimiento y recepción de documentos necesarios.		
3	Personal a cargo	Explicación detallada de las actividades del plan escogido		
		¿Cumple con los requerimientos? Cambio de solicitud		
4	Responsable del Proceso	Presentación de las formas de pago a convenir		

No.	Responsable	Actividad	Flujograma	Observaciones
5	Responsable del Proceso	Fijación de fechas de inicio del plan escogido		
6	Responsable del Proceso	Divulgar e implementar.		
7				

8.7. SERVICIOS

Los servicios que ofrece la empresa “TEC” (Trabajo en Equipo con Calidad) se orientarán para prestar el servicio de la siguiente manera:

8.7.1. EVALUACION Y DIAGNOSTICO

Esta actividad tiene por objeto conocer el estado de adecuación de los diferentes procesos en normas de calidad que el cliente necesite implementar en la empresa. Para lograr identificar las fortalezas y debilidades se utilizarán metodologías basadas en modelos para observar donde se encuentra la empresa, y así poder definir de esta manera el punto de partida del proceso.

8.7.2. ASISTENCIA TECNICA

Después de realizar el diagnóstico se realiza el diseño y estructura para aplicar elementos necesarios de los sistemas de calidad, de esta manera se posible avanzar para lograr una certificación de las Norma: ISO 9001:2000 (Gestión de la Calidad), ISO 14001:2004 (Gestión Ambiental), HACCP (Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico) y por último la ISO 18001:1999 (Seguridad y Salud Ocupacional).

8.7.3. ASESORIA Y CONSULTORIA TECNICA E IMPLEMENTACION DE LAS NORMAS

Para el desarrollo adecuado de las normas en esta actividad se brinda asesoría, capacitación, revisión de documentos, preauditoría, lo anterior para facilitar la

interpretación de las diferentes normas para la aplicación específicamente para las empresas del Sector Hotelero de la ciudad de Bogotá.

8.8. METODOLOGIA

Para desarrollar las diferentes actividades para la prestación del servicio en Sistemas de Calidad en la empresa "TEC (Trabajo en Equipo con Calidad), se realizará de la siguiente manera.

GRAFICO 11. PROCESO IMPLEMENTACION DE LAS NORMAS

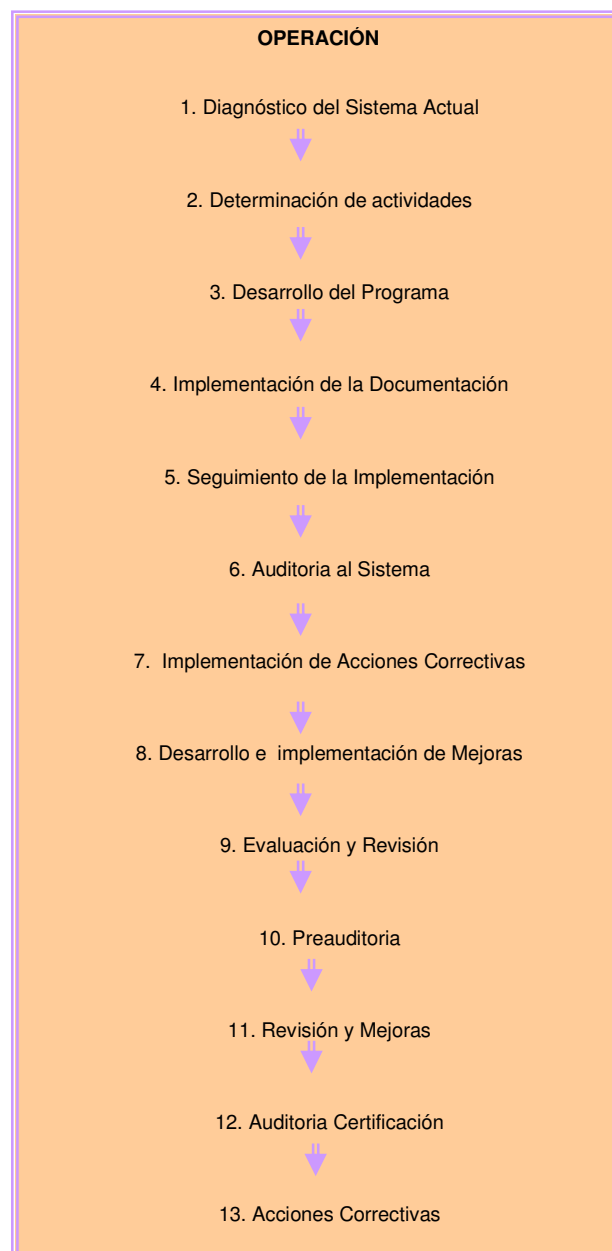
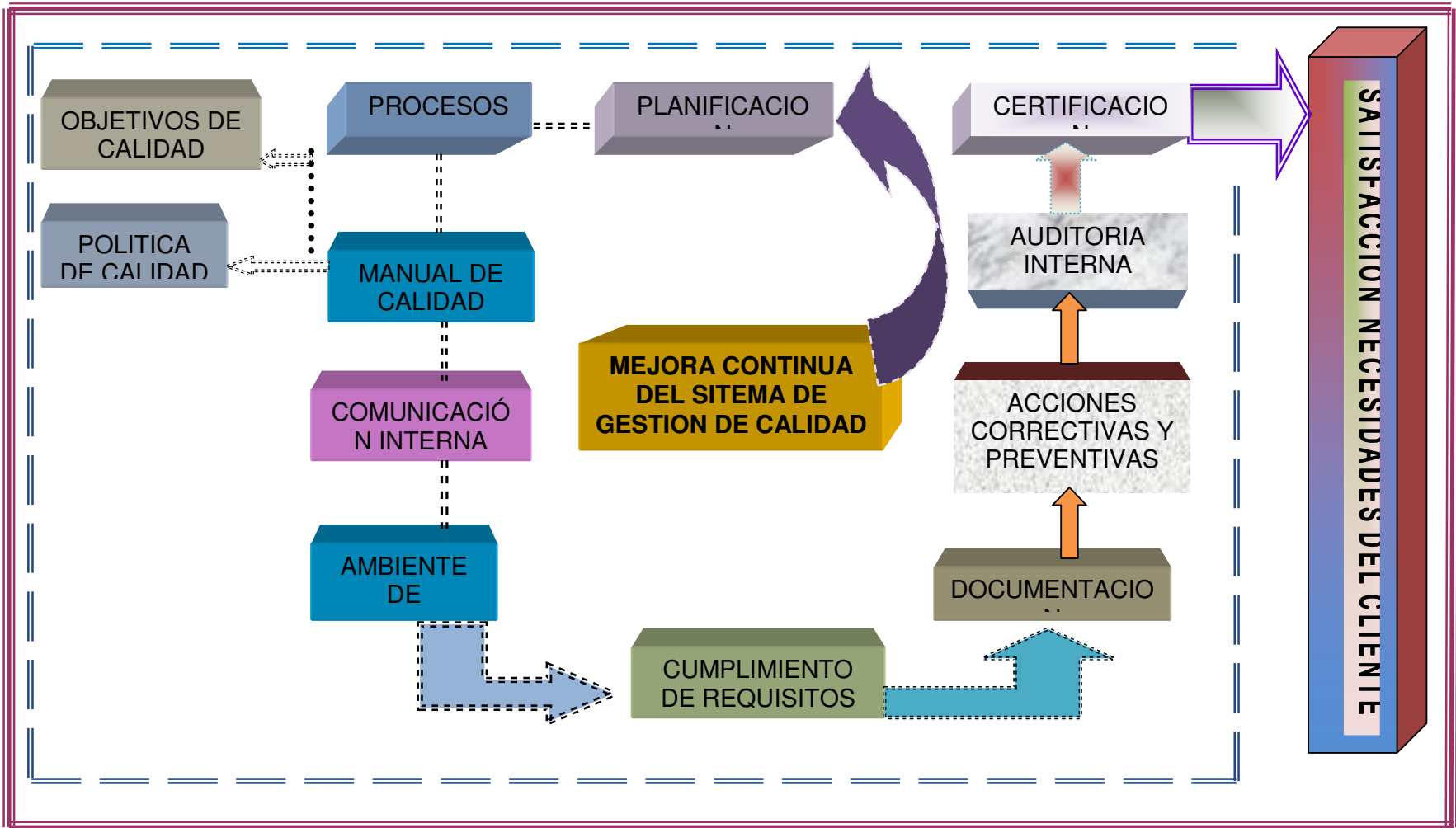


Tabla 15. Operación, Actividades y Tiempo de Procesos

ACTIVIDAD	RESULTADO	TIEMPO
1. Evaluar el Sistema para establecer programa	1. Evaluación del sistema o proceso actual.	5 DÍAS
2. Establecer el programa de trabajo, designar responsables y tiempo	2. Programa de trabajo	5 DÍAS
3. Capacitación por actividad, documentación y revisión.	3. Capacitación del personal, documentación completa.	10 DÍAS
4. Implementar los procedimientos y revisar	4. Sistema documentado e implementado.	5 DÍAS
5. Revisión, ajustes y cambios.	5. Cambios al sistema documentado	3 DÍAS
6. Capacitación auditores y realizar auditoria.	6. Primera auditoria interna al sistema.	10 DÍAS
7. Establecer acciones correctivas e implementación de las mismas	7. Acciones correctivas efectivas	5 DÍAS
8. Mejoramiento basado en los resultados de auditoria.	8. Inicia el mejoramiento continuo.	3 DÍAS
9. Evaluar, revisar resultados de auditoria con mejoras implementadas	9. Mejoras implantadas y Nueva revisión del Sistema.	5 DÍAS
10. Realización de auditoria por asesores diferentes a los que intervinieron en el proceso	10. Segundo ciclo de auditorias.	5 DÍAS
11. Revisión de resultados e informe de Gerencia del estado del sistema implementado.	11. Informe de Gerencia para decisión de certificación. No conformidades resueltas.	4 DÍAS
12. Presentación del Sistema al ente certificador.	12. Certificación del Sistema.	5 DÍAS
13 Plan de acción a las no conformidades	13. Acciones correctivas implementadas. Certificación.	5 DÍAS

GRAFICO 12. MAPA DE PROCESOS NORMA ISO 9001:2000



8.8.1. NORMA ISO 9001:2000 (GESTIÓN DE LA CALIDAD)

Para la implementación de esta norma la empresa “TEC” (Trabajo en Equipo con Calidad), se basará en los requerimientos de la norma para desarrollar los procesos encaminados a la Calidad. A continuación se mencionarán algunos conceptos importantes y el desarrollo general para implementar la norma en empresas del Sector Hotelero en la ciudad de Bogotá.

La empresa “TEC” (Trabajo en Equipo con Calidad) desarrollará de la siguiente manera la aplicación de la norma para las empresas interesadas en certificarse en esta norma de calidad:

a. Definición de la Norma ISO 9001:2000

Esta norma constituye un conjunto coherente de normas y directrices sobre gestión de la calidad los cuales se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de Calidad eficaces. Se utiliza el término organización para designar a un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

La norma internacional ISO 9001 especifica los requisitos para los SGC, genéricos y aplicables a organizaciones orientadas a la prestación de servicios, estos pueden ser especificados por los clientes.

Para obtener la certificación, la organización necesita someterse a las siguientes auditorias:

- ✓ *Auditorias de primera parte:* Realizadas con fines internos

- ✓ *Auditorias de segunda parte:* Realizadas por los clientes

- ✓ *Auditorias de tercera parte:* Realizadas por organizaciones externas independientes.

b. Gestión de Calidad

Se entiende por un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Lo constituye generalmente una política de calidad, objetivos de calidad, así como también la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad de un servicio.

- ✓ **Eficacia:** Es el conjunto de actividades planificadas con las cuales se alcanzan los resultados con los recursos utilizados, dado que las necesidades y expectativas de los clientes son crecientes debido a las presiones competitivas y los avances técnicos y tecnológicos, por este motivo se hace necesario mejorar continuamente los servicios del Sector Hotelero.
- ✓ **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados con valor agregado.
- ✓ **Sistema de Gestión de la Calidad:** Es aquella parte del sistema de gestión enfocada a dirigir y controlar una organización en relación con la calidad. Un enfoque para desarrollar e implementar un SGC o para mantener uno ya existente, se orientará básicamente en las siguientes etapas:

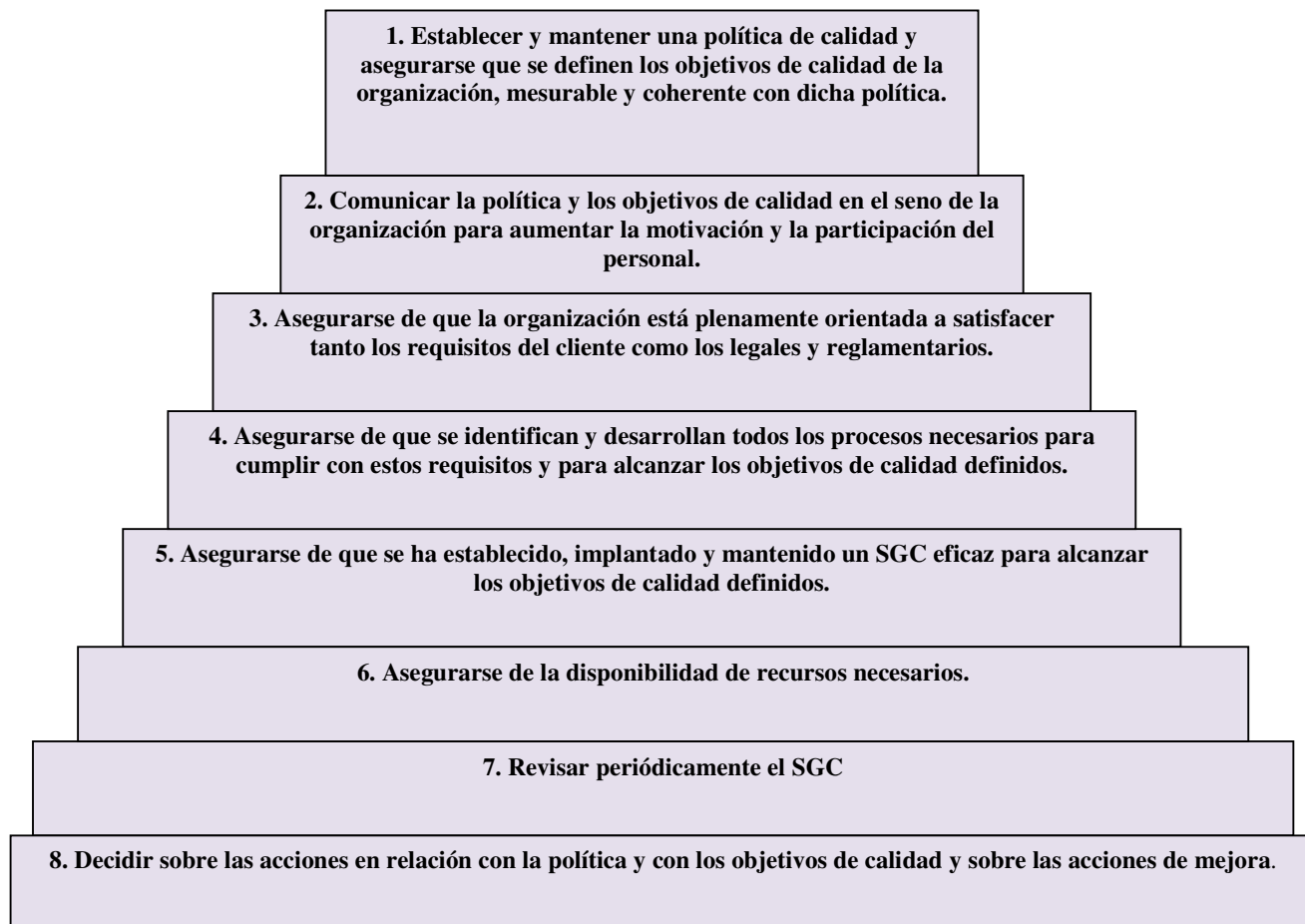
Tabla 16. Etapas del Sistema de Gestión de la Calidad

1. Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.	4. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para lograr los objetivos de la Calidad.	7. Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
2. Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.	5. Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.	9. Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC.
3. Determinar procesos y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos de la Calidad.	6. Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.	10. Obtener la certificación de la Norma

c. Compromiso con la Calidad:

A través del liderazgo y sus acciones, se dirigirá la Dirección de la organización en crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un SGC pueda operar eficazmente. El papel de la alta dirección consistirá en:

GRAFICO 13. PROCESO ALTA DIRECCION



d. Documentación

La empresa “TEC” (Trabajo en Equipo con Calidad) brindará el apoyo y capacitación necesaria para desarrollar las actividades necesarias con el ánimo de obtener los documentos requeridos. Además, la documentación permite la comunicación, el propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a lograr la conformidad con requisitos del cliente, proporciona evidencias objetivas y evaluará la eficacia y adecuación continua del SGC. Se relaciona en un formato o soporte según el tamaño y complejidad

de los procesos de la empresa. A continuación se relaciona el procedimiento para cumplir con la documentación requerida:

1. Las declaraciones documentadas de una política de la calidad y de los objetivos de la calidad.

La política de calidad es muy importante en una empresa, ya que es la presentación y compromiso con los clientes, por este motivo la Dirección debe asegurarse de que la política de calidad cuente con los siguientes parámetros:

- ✓ Sea adecuada al propósito de la empresa hotelera: Debe ser armonizada con los intereses de la empresa y los servicios que se ofrezcan.
- ✓ Incluye compromiso para el cumplimiento de los requisitos: Debe existir un mejoramiento continuo para la eficacia del SGC.
- ✓ Proporciona un marco de referencia: Es necesario establecer y revisar los objetivos de la calidad, los cuales deben fundamentarse en los principios de la política de calidad.
- ✓ Comunicación entendida dentro de la organización: Los empleados necesitan comprender la política de calidad, se establece el medio para comunicar el mensaje.
- ✓ Se revisa para su continua adecuación: La política de calidad necesita ser revisada periódicamente, a fin de determinar si los objetivos siguen siendo los más apropiados.

2. Un Manual de Calidad, el cual proporciona información del SGC, se tiene en cuenta lo siguiente:

- ✓ Las actividades de la organización.
- ✓ Las características principales del SGC
- ✓ La política de calidad y los objetivos asociados.
- ✓ Declaraciones relativas a responsabilidad o autoridad.
- ✓ Una descripción de la organización (organigrama)
- ✓ Cómo funciona la documentación y dónde debe dirigirse el personal para encontrar los procedimientos acerca de cómo hacer las cosas.
- ✓ Una definición de los términos que tengan un significado singular para la organización.

El Manual de Calidad puede ser utilizado para facilitar una panorámica general, el formato o estructura son decisión de la organización y dependerán de su tamaño, cultura, y complejidad.

3. Los procedimientos y documentos requeridos.

- ✓ Control de Documentos
- ✓ Control de los registros de calidad
- ✓ Auditoria Interna

- ✓ Acción Correctiva

- ✓ Acción Preventiva

4. Los documentos que la empresa necesite para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de procesos. Para que la empresa demuestre una eficaz implementación de un SGC, es necesario precisar otros documentos adicionales internos entre los cuales se encuentran:

- ✓ Mapas de proceso y/o descripciones del proceso

- ✓ Organigramas

- ✓ Instrucciones de Trabajo

- ✓ Documentos que contengan informaciones internas

- ✓ Documentos que contengan la planificación del SGC

5. Los registros requeridos por la ISO 9001. Estos registros pueden proporcionar información para dirigir la empresa de manera eficiente. Es preciso aclarar que los registros solo se utilizarán los mínimos requeridos por la norma. A continuación se relacionan algunos de ellos:

Tabla 17. Registros ISO 9001

Apartado	Registro requerido
5.6.1.	Revisión de la Dirección
6.2.2 e)	Evaluación, formación, habilidades y experiencia
7.1. d)	Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos.
7.2.2.	Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originada por la misma
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
7.3.4.	Resultado de las revisiones del diseño y desarrollo
7.3.5.	Resultados de la verificación del diseño y desarrollo y de cualquier acción que sea necesaria
7.3.6.	Resultados de la validación del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria.
7.3.7.	Resultados de la revisión de los cambios del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria.
7.4.1	Resultados de las evaluaciones del proveedor y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.
8.2.2.	Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento
8.3	Naturaleza de las no conformidades del producto y de cualquier acción tomada
8.5.2.	Resultados de la acción correctiva
8.5.3	Resultados de la acción preventiva

e. Ambiente de Trabajo

El ambiente laboral dentro de una empresa es muy importante para lograr las metas y expectativas de la empresa, ya que si los empleados se encuentran motivados y con las condiciones apropiadas para desarrollar las actividades laborales se cumplirá con los objetivos y metas de la empresa. La empresa “TEC” (Trabajo en Equipo con Calidad) proporcionará una evaluación de las áreas de trabajo con el objeto de proporcionar soluciones y aportar en el proceso del SGC. Dentro de la evaluación se tendrán en cuenta las siguientes variables:

1. Seguridad y prevención de riesgos laborales.
2. Un lugar de trabajo apropiado y un entorno ergonómico
3. Revisión de temperaturas, grado de humedad y luminosidad
4. Relaciones humanas entre el personal
5. Metodologías de trabajo creativas y participativas

f. Planificación para la Prestación del Servicio

La empresa debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la prestación del servicio, debe ser coherente con lo procesos del proceso del SGC, se requiere concretar:

1. Los objetivos de la calidad y los requisitos para el servicio
2. La necesidad de proporcionar recursos específicos para el servicio, además establecer procesos y documentos.
3. Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo específicas para el servicio así como criterios de aceptación del mismo.
4. Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de prestación y el servicio resultante cumplen con los requisitos.

g. Asegurar la comprensión y la capacidad de cumplir los requisitos del cliente

La solicitud de un cliente es una desencadenante actividad de la empresa y también una causa potencial de insatisfacciones y éstas pueden motivar la pérdida parcial o total del cliente. El cliente nunca obtendrá el servicio esperado a menos que la empresa que proporciona el servicio comprenda lo que está solicitando. Por lo anterior la empresa "TEC" (Trabajo en Equipo con Calidad), ofrece una alternativa para que los clientes tengan una atención adecuada la cual cumpla con las expectativas del cliente evitando sorpresas desagradables por ambas partes. Por lo anterior es necesario que la empresa determine:

- ✓ Los requisitos especificados por el cliente, hasta la finalización del servicio.

- ✓ Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para la adecuada prestación del servicio.

- ✓ Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio.

- ✓ Retroalimentación del cliente (sugerencias y reclamos), vías eficaces de comunicación con el cliente.

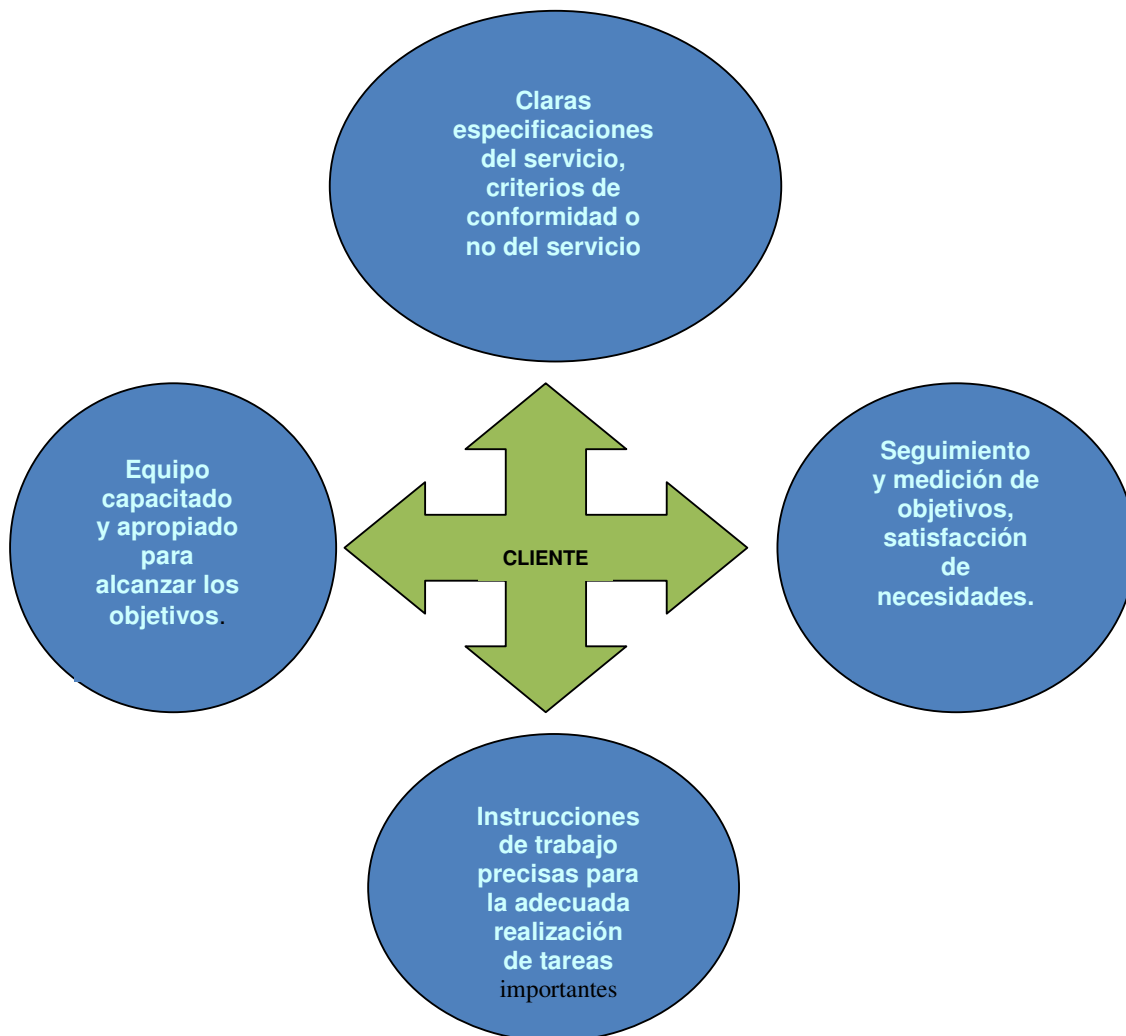
- ✓ Requisitos adicionales determinados por la empresa que ofrece el servicio.

h. Prestación del Servicio

Las empresas prestadoras de servicios en el Sector Hotelero, están en condiciones de mejorar el éxito de su negocio con el control de la prestación del servicio. Si los clientes conocen que la empresa cuenta con un control en

el proceso de la prestación del servicio, el cliente confiará más en la empresa; además un cliente satisfecho traerá más clientes. Un SGC propone diversas herramientas para mantener la prestación de un servicio bajo control.

GRAFICO 14. VARIABLES A TENER EN CUENTA PARA ATENCION AL CLIENTE



i. Satisfacción del Cliente

El cliente es el factor más importante en una empresa ya que es quien proporciona ingresos a la misma, es necesario establecer una herramienta de gestión la cual asegure el incremento de los beneficios por lo tanto se necesita realizar una evaluación, la cual proporcione conocer los aspectos que más preocupan a los clientes. Los SGC cambian con el tiempo ya que se introducen mejoras en los procesos, los equipos son sustitutos, se producen cambios en los mercados y cambian las expectativas de los clientes.

j. Auditoría Interna

Se refiere a la comprobación del grado de implantación de los procedimientos del SGC. Las auditorías hacen que el sistema funcione y e mantenga vivo en la empresa. Se debe tener criterios, alcance, frecuencia y metodología para llevar a cabo estas auditorías.

k. Acciones Correctivas y Preventivas

El objetivo principal de las acciones correctivas y preventivas es: Establecer los lineamientos para la identificación, análisis de causas, implementación y seguimiento de las acciones preventivas y correctivas identificadas en los procesos del SGC.

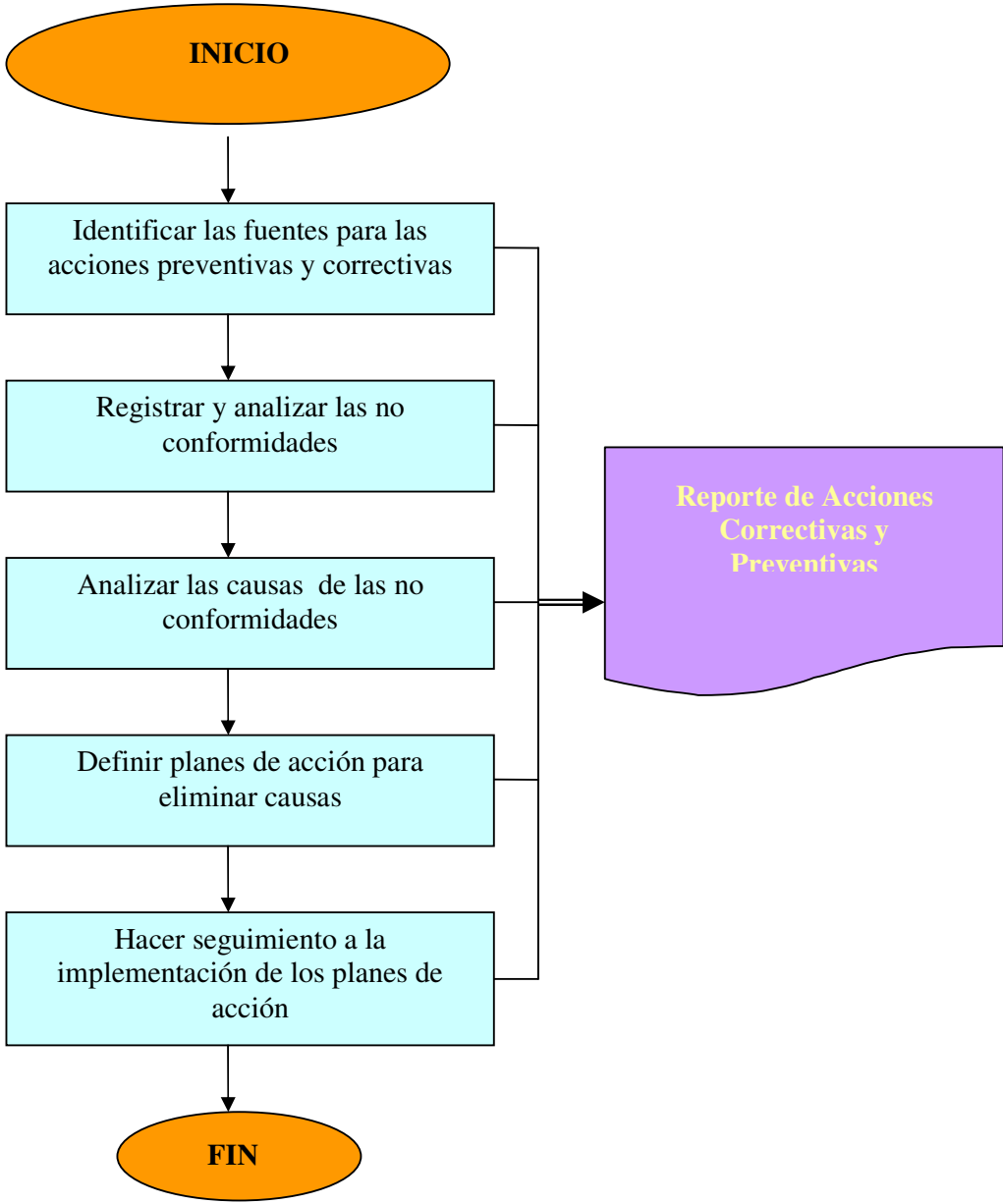
Cuando se realiza un proceso de un servicio y se produce un error, es necesario tomar medidas para evitar la causa de no conformidad. Las acciones preventivas tratan de evitar que algún hecho Suceda. Es posible realizar un formato en el cual se determinarán las variables.

Tabla 18. Variables Correctivas y Preventivas

Definición de Actividades Correctivas/Preventivas	CORRECTIVAS (Reducir le efecto negativos del problema)	PREVENTIVAS (Eliminar la causa del problema)
Qué hacer?		
Por qué hacerlo?		
Dónde hacerlo?		
Quién lo hará?		
Cuándo lo hará?		
Cuánto costará?		

Adicional al formato anterior también es necesario realizar un proceso y formato de reporte de acciones correctas y preventivas para identificar y corregir adecuadamente las acciones correctivas y preventivas. La empresa “TEC” (Trabajo en Equipo con Calidad) establece el siguiente proceso.

**GRAFICO 15. FLUJOGRAMA ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
NORMA ISO 9001:2000**



FORMATO DE REPORTE DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

REPORTE No.

1, Deteccion no Conformidad

Proceso

Responsable del Proceso

Fecha

NO CONFORMIDAD GENERADA EN:

Descripción y clasificación de la no conformidad

Clasificación:

Acción Preventiva:

Acción Correctiva:

Descripción:

2. Analisis de causas (Causa, efecto, porque)

Causas

1

2

3

Acciones propuestas

Fecha de Implementación

Responsable

1

2

3

4

Tabla 19. Formato Acciones Correctivas y Preventivas Norma ISO 9001:2000

La empresa "TEC" (Trabajo en equipo con calidad), se basará en 7 principios de la norma, de esta manera se pretende que las empresas del Sector Hotelero cuenten con herramientas aplicables para los más altos estándares de calidad.

Tabla 20. Principios

DEFINICION	BENEFICIOS	APLICACIÓN
<p>1. Visión y orientación hacia el consumidor: Se debe adaptar a las necesidades del consumidor y sobrepasar sus expectativas, buscando identificación con la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de beneficios mediante respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado. ✓ Incremento de la efectividad en el uso de los recursos de la empresa. ✓ Incremento de lealtad de consumidores permaneciendo en el mercado y mejorando el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigar y entender las necesidades del cliente. (estadísticas, encuestas, interpretación de quejas) ✓ Enfocar los objetivos con las necesidades y expectativas del cliente. ✓ Medir la satisfacción y actuar según los resultados.
<p>2. Liderazgo: Compromiso para trabajar de manera integrada en alcanzar los objetivos de la organización. El líder debe: conocer la empresa, ser creativo, diligente, capaz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los integrantes deben conocer y estar motivados hacia las metas y objetivos de la empresa. ✓ Las actividades son evaluadas, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer una clara visión del futuro de la organización. ✓ Determinar objetivos razonables en el proceso de mejora continua.

<p>de tomar decisiones acertadas.</p>	<p>orientadas e implementadas en forma unificada para toda la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación orientada a las necesidades del grupo, para obtener una mejor calidad 	<p>(Corto plazo, objetivos estratégicos con una política de largo plazo)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaciones para la mejora y cooperación con las relaciones del grupo y bienestar de la empresa. ✓ Eliminar el miedo y barreras para la mejora de resultados. ✓ Motivación al grupo involucrado, transmitir impulso y reconocer las contribuciones.
<p>3. Compromiso de todo el personal: Son la esencia de la organización, su desarrollo permite desarrollar sus habilidades en beneficio de la organización. Cada persona aporta para la satisfacción del grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivación, aplicada a todos los miembros de la organización, el conjunto de capacidades de cada persona para resolver problemas y obtener resultados. ✓ La innovación, creatividad e iniciativa mejora los objetivos de la empresa. ✓ Las personas involucradas son responsables de sus propios resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprender la importancia de la contribución de cada persona en la empresa. ✓ La persona acepta su parte en el problema y su responsabilidad para resolverlo. ✓ Intercambio de conocimientos y experiencias para mejorar las capacidades de los miembros de la empresa.
<p>4. Enfoque de procesos: identificación rápida de problemas. Mejoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menores costos, tiempo mediante el uso efectivo de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir de forma sistemática las actividades necesarias para obtener

tecnológicas producen resultados inmediatos.	Optimizar permite aprovechar las oportunidades.	<p>el resultado deseado. (Información fiable y estructurada para toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Agrupar y asociar actividades en procesos. ✓ Identificar fortalezas y debilidades para prever fallos. ✓ Evaluar riesgos, consecuencias e impactos
5. Enfoque del Sistema hacia la Gestión: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos, mejora la eficacia de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe una adecuada marcha del proceso. ✓ Se adquiere habilidad para centrar esfuerzos en los procesos claves. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructurar el sistema para alcanzar objetivos de formar efectiva y eficiente. ✓ Entender las interdependencias entre los procesos del sistema.
6. Mejora continua: Debe ser un objetivo clave de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de ingresos en la empresa. ✓ Satisfacción del cliente. ✓ Lograr que la empresa adquiriera un alcance competitivo en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar al personal ✓ Mejorar el servicio a través de las nuevas tecnologías. ✓ Aplicar de manera adecuada y oportuna el SGC, para garantizar la fidelización de clientes por medio de la certificación de la norma.
7. Enfoque objetivo hacia la toma de	✓ Decisiones basadas en la	✓ Aseguran que los datos e

<p>decisiones: Basadas en la objetividad de datos, más que intuiciones, deseos y esperanzas. El intercambio de información, positiva o negativa, debe de fluir por la organización. Han de señalarse los defectos y poner un pronto remedio sin perjudicar a ningún miembro o proceso de la organización. Los hechos, son los hechos. Y es responsabilidad de todos aceptarlos y ponerles remedio.</p>	<p>información y el conocimiento. (establecer cauces de comunicación para que la información pueda ser recogida, analizada, resumida y estructurada)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar la habilidad para demostrar la efectividad de decisiones tomadas en el pasado mediante referencia de registros basados en los hechos. ✓ Aumentar la capacidad para revisar, afrontar y cambiar opiniones y decisiones. 	<p>información, son suficientemente precisos y fiables.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Datos accesibles para quien los necesite. ✓ Análisis de los datos y la información utilizando métodos válidos. ✓ Tomar decisiones y realizar acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia e intuición.
---	---	--

8.8.2 NORMA ISO 14001:2004 (GESTIÓN AMBIENTAL)

Esta norma la ISO la publico bajo la denominación de ISO 14000, marca la relación de una empresa con el medio ambiente, la comunidad y el mundo entero. Se generan dos beneficios importantes.

1. La certificación del Sistema de Gestión Ambiental.
2. El sello ambiental, mediante el cual serán certificados los productos (“Sello Verde”)

❖ ¿QUÉ ES LA CERTIFICACIÓN ISO 14001?

Es el reconocimiento oficial ante el mundo, que realiza una Entidad acreditada, acerca de la conformidad del SGA de una organización respecto a los requisitos de de la norma ISO 14001:2004.

❖ ¿PARA QUE NOS SIRVE?

Para ser más sólidos y comprometidos en el mercado e interactuar con las partes interesadas en la competencia ambiental.

❖ ¿QUÉ BENEFICIOS OBTIENEN LOS SERVIDORES Y COLABORADORES CON LA IMPLEMENTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL SGA?

- ✓ Adquirir conciencia y cultura para tener comportamientos en armonía con el medio ambiente.
- ✓ Participar activamente en acciones específicas que apoyan y promueven el Desarrollo Sostenible. “Aquel desarrollo que satisface

las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro, para atender sus propias necesidades".

- ✓ Desarrollar conocimientos y habilidades en cuanto a gestión ambiental en lo relacionado con la prevención de la contaminación tanto a nivel institucional como en la trascendencia en los hogares.

❖ **COMPROMISO**

La correcta aplicación de ISO 14000 y posterior certificación por un ente idóneo, es una señal de compromiso ambiental.

El tener la ISO 14000 significa que la Entidad es amigable con la naturaleza, que no contamina y que ahorra al máximo los recursos energéticos no renovables. Es una Empresa comprometida con la humanidad a largo plazo.

La empresa "TEC" (Trabajo en Equipo con Calidad), observando la importancia de esta norma en el impacto ambiental que esta genera en el largo plazo, ofrece la posibilidad que las empresas del Sector Hotelero en la ciudad de Bogotá cuenten con las herramientas y condiciones necesarias para implementar esta norma en las actividades laborales. A continuación se relacionan los procesos que se tendrán en cuenta para la aplicación de esta norma.

❖ **ETAPAS DE LA NORMA AMBIENTAL**

1. **Planificar:** Se determina una gestión ambiental, asegurando que se conocen los aspectos e impactos ambientales, la legislación, y que se requiere formular una Política Ambiental.
2. **Hacer** las actividades previstas en los procesos según la planificación, a partir de la toma de conciencia sobre los aspectos e impactos

ambientales, la asignación de responsabilidades, administración de documentación y registros.

3. **Verificar:** los resultados contra lo planteado, considerando el seguimiento y la medición, la evaluación del cumplimiento de los requisitos legales, la auditoria sobre los procesos del SGA, el control de las no conformidades ambientales, el control de las mediciones y el seguimiento al cumplimiento de los objetivos.

4. **Mantener y Mejorar:** el desempeño, mediante el desarrollo de las acciones necesarias para atacar los problemas tanto en su efecto, como en su causa o riesgo. Esto es: *Corregir, Prevenir, Mantener y Mejorar los resultados*

❖ **PROCESO DE IMPLEMENTACION DE LA ISO 14001:2004**

REVISIÓN INICIAL DEL ESTADO

Corresponde a la realización de un estudio de la gestión ambiental previa y actual, con el propósito de identificar y evaluar los aspectos e impactos ambientales, establecer cuales son significativos en función de su naturaleza.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El equipo de trabajo debe analizar la visión, misión, las proyecciones de la Empresa y su correlación con la gestión ambiental. A partir de éste análisis se establece la política ambiental en relación con los aspectos ambientales significativos y los requisitos legales.

PLANIFICACIÓN DIRECTA

Con base en los resultados obtenidos en los puntos 1 y 2 se define el Programa de Gestión Ambiental (PGA) con sus objetivos y metas ambientales.

PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

- ✓ Revisión de los procesos en cuanto a los aspectos e impactos ambientales.
- ✓ Revisión del cumplimiento y conocimiento de las obligaciones legales y otros requisitos ambientales.
- ✓ Establecer objetivos específicos según se requiera y definir los planes y disposiciones para su cumplimiento.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Consolidación de la organización, asignación de responsabilidades, entrenamiento y calificación del personal. Asegurar las funciones de comunicación y documentación.

VERIFICACIÓN DEL SISTEMA

A través de: Auditorías internas, seguimiento a tratamiento de no conformidades, acciones correctivas, preventivas y de mejora, Se evalúa el cumplimiento, desempeño y mejora del sistema. Se toman las medidas para asegurar el cumplimiento de la política, objetivos y metas ambientales.

REVISIÓN Y MEJORA

Se analiza cómo se desempeñará el Sistema de Gestión Ambiental y se toman decisiones a corto y mediano plazo.

Hasta esta etapa se tiene completo el ciclo de implementación. A partir de las actividades de verificación y directrices de la Dirección se inicia el ciclo de PHVM, retomando las acciones de Direccionamiento, Planificación, Implementación o Mejora.

AUDITORÍA DE CERTIFICACIÓN

Realizada por una entidad acreditada.

INTERACCIÓN CON EL ENTE CERTIFICADOR

Una vez obtenida la certificación, se realizan auditorias y actividades asociadas al seguimiento sistémico al SGA y a la actualización de la certificación según se requiera.

POLÍTICA AMBIENTAL

Se define la política ambiental de la Empresa y asegurarse de que dentro del alcance definido en su S.G.A. esta:

- a. Ser apropiada a la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades y servicios.
- b. Incluye un compromiso de mejora continua y prevención de la contaminación.
- c. Incluye un compromiso de cumplimiento con los requisitos legales aplicables y con otros que la Empresa suscriba relacionados con sus aspectos ambientales.
- d. Proporciona el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos y las metas ambientales.

e. Se documenta, implementa y mantiene en el proceso.

f. Se comunica a todas las personas que trabajan para la empresa.

ASPECTOS AMBIENTALES

La Empresa debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos:

a. Identificar los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que pueda controlar, y aquellos sobre los que pueda influir dentro del alcance definido del S.G.A. teniendo en cuenta los desarrollos nuevos o planificados, o las actividades y servicios nuevos o modificados.

b. Determinar aquellos aspectos que tiene o pueden tener impactos significativo sobre el medio ambiente como el reciclaje.

OBJETIVOS, METAS Y PROGRAMAS

- ✓ La Entidad debe establecer, mantener e implementar objetivos y metas ambientales documentados en los niveles y funciones pertinentes dentro de la Empresa.
- ✓ Deben ser medibles y coherentes con la política ambiental, incluidos los compromisos de prevención de la contaminación, el cumplimiento con los requisitos legales aplicables y otros requisitos que la organización suscriba, y con la mejora continua.
- ✓ Debe considerar sus opciones tecnológicas y sus requisitos financieros, operacionales y comerciales, así como las opiniones de las partes interesadas.

- ✓ Debe establecer, implementar y mantener uno o varios programas para alcanzar sus objetivos y metas.

COMUNICACIÓN

La Entidad debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para la comunicación interna entre los diversos niveles y funciones de la organización, así como para la recibir, documentar y responder a las comunicaciones pertinentes de las partes interesadas externas.

DOCUMENTACIÓN

La documentación del Sistema de Gestión Ambiental debe incluir:

- a. La política, objetivos y metas ambientales.
- b. Descripción del alcance del Sistema.
- c. Descripción de los elementos principales del Sistema y su interacción, así como la referencia a los documentos relacionados.
- d. Documentos, incluyendo los registros requeridos en la norma NTC-ISO 14001.
- e. Los documentos, incluyendo los registros determinados por la organización como necesarios para asegurar la eficacia de la planificación, operación y control de procesos relacionados con sus aspectos ambientales significativos.

NO CONFORMIDAD, ACCIÓN CORRECTIVA Y ACCIÓN PREVENTIVA

La Entidad debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para tratar las no conformidades reales y potenciales y tomar acciones correctivas y preventivas. Los procedimientos deben definir requisitos para:

- a. Identificación y corrección de no conformidades y tomar las acciones para mitigar su impacto ambiental
- b. Investigación de no conformidades, determinando sus causas y tomando las acciones con el fin de prevenir que vuelvan a ocurrir.
- c. Evaluación de las necesidades de acciones para prevenir las no conformidades y la implementación de las acciones apropiadas para prevenir su ocurrencia.
- d. Definir el registro de los resultados de las acciones preventivas y acciones correctivas tomadas.
- e. Definir la revisión de la eficacia de las acciones preventivas y acciones correctivas tomadas.

AUDITORÍA INTERNA

La Entidad debe asegurarse de que las auditorías internas del sistema de gestión ambiental se realizan a intervalos planificados para determinar si el S.G.A. es:

1. Conforme con las disposiciones planificadas para la gestión ambiental, incluidos los requisitos de la norma NTC-ISO 14001.

2. Se ha implementado adecuadamente y se mantiene.

3. Proporcionar información a la dirección sobre los resultados de las auditorías.

La Empresa debe planificar, establecer, implementar y mantener programas de auditoría, teniendo en cuenta la importancia ambiental de las operaciones implicadas y los resultados de las auditorías previas. Se deben establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos de auditoría que traten sobre las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar auditorías, informar sobre los resultados obtenidos.

DIGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL

ASPECTOS	CONTAMINACION DEL AGUA	CONTAMINACION DEL AIRE	DETERIORO DEL SUELO	RUIDO DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO	RUIDO EN GENERAL	DISPOSICION DE RESIDUOS PELIGROSOS	CONTAMINACION DEL PAISAJE	COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES QUE DETERIORAN EL MEDIO AMBIENTE	OTROS (RADIACIONES, VIBRACIONES, Y OLORES)
PROCESO →									
GESTION GERENCIAL Y ESTRATEGICA ↓									
REVISION GERENCIAL									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL									
ASESORIA									
ATENCIÓN PERSONAL Y/O TEEFONICA									
PARTICIPACION CIUDADANA Y DIVULGACION									
DESARROLLO ORGANIZACIONAL									
GESTION DE SISTEMAS DE INFORMACION									
GESTION DE TALENTO HUMANO									
GESTION DE RECURSOS ADTIVOS (ASEO)									
GESTION DE RECUROS ADTIVOS (CAFETERIA)									
CONTROL									
CONTROL DISCIPLINARIO									
CONTROL INTERNO DE GESTION									

N.A	NO APLICA	OBSERVACIONES
SI		
A ESTUDIO		

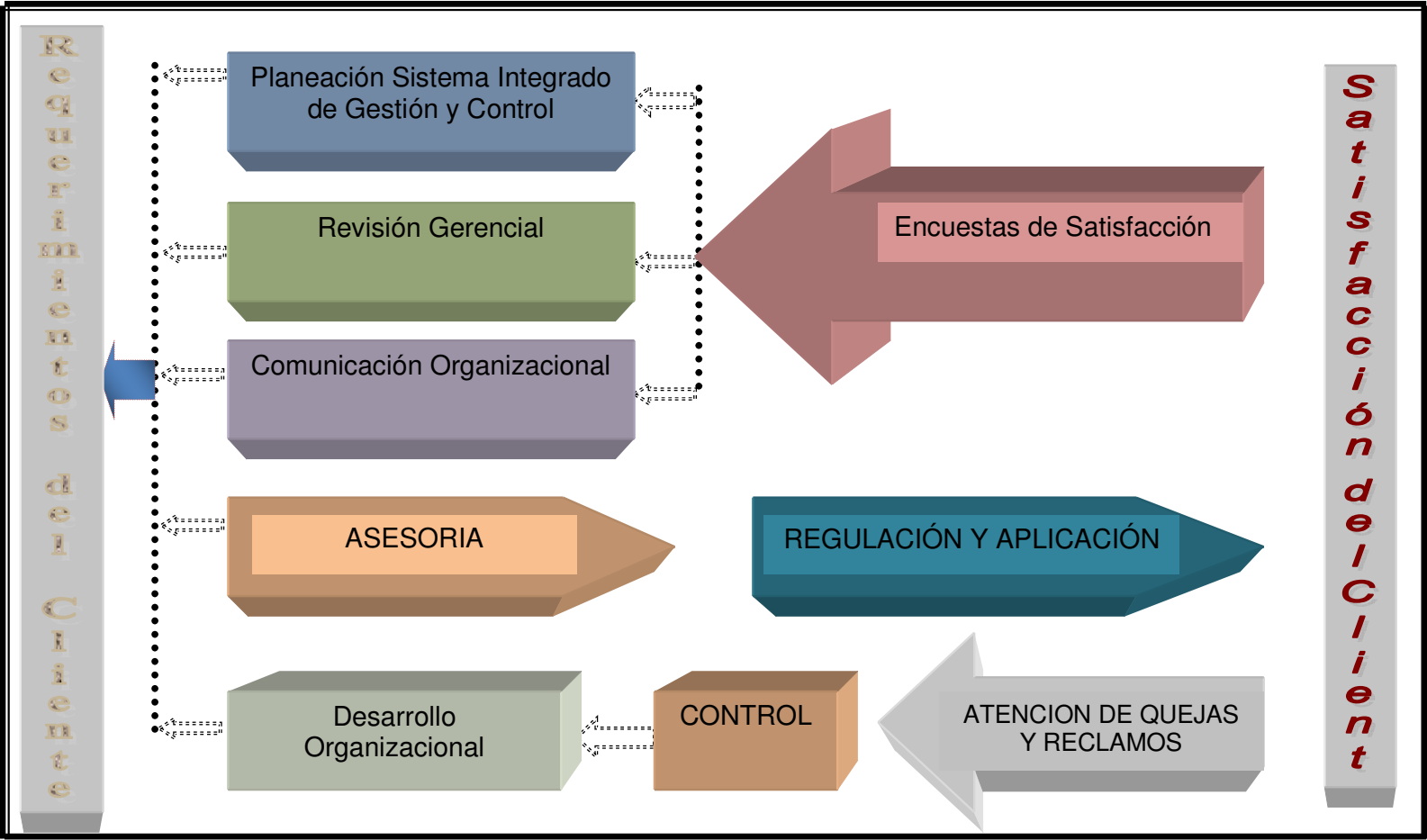
Tabla 21. Diagnóstico Actual Norma Ambiental

DESCRIPCION DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES

ASPECTO GENERAL (Que hago, Qué genero)	QUE COMPONENTE AMBIENTAL				EN QUE SITUACION LO GENERAMOS?				DESCRIPCION E IMPACTO QUE PRODUCE
	AFECTA?				PERSONAS	OPERACION NORMA	OPERACIÓN ANORMAL	INCIDENTE	
	AGUA	SUELO	AIRE	FLORAY FAUNA					
GENERACION DE RESIDUOS SÓLIDOS									Se generan insumos de ofician. Papel, cartuchos de impresora, esferos usados, marcadores de tablero usados.
									Produce carga de relleno sanitario
CONSUMO DE ENERGIA									Consumo de energía para la operación de computadores y áreas de oficina
									presión sobre los recursos usados para producir la energía
CONSUMO DE AGUA POTABLE									Consumo de agua potable para el área de cafetería y uso del baño de las oficinas
									Presión sobre el recurso agua

Tabla 22 Descripción de Aspectos Ambientales

GRAFICO 16. MAPA DE PROCESOS NORMA AMBIENTAL



8.8.3 NORMA HACCP (PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL)

Tradicionalmente el control de los alimentos se ha llevado a cabo examinando las operaciones o el proceso para asegurarse de que se adoptan las buenas prácticas, y además tomando muestras de los productos finales para su análisis en el laboratorio; el control de los alimentos se ha basado en dos pilares: la inspección y el posterior análisis del alimento, esta forma de controlar la calidad es costosa y no garantiza la inocuidad de los alimentos, de aquí que hayan surgido otros sistemas de aseguramiento de la calidad basados en una estrategia preventiva, que resulte más segura y de mayor factibilidad económica.

La creciente tendencia hacia la globalización del comercio mundial ha estimulado un interés destacable en el desarrollo de sistemas de calidad convincentes y más eficientes. Esta tendencia ha sido particularmente importante para los productos pesqueros, generando para ello varios acuerdos internacionales y adoptando los principios del Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP) como una base reguladora (Higuera y Orozco, 2000). En sí mismo, el HACCP no es más que un sistema de control lógico y directo basado en la prevención de problemas: una manera de aplicar el sentido común a la producción y distribución de alimentos seguros. El sistema es aplicable a todos los eslabones de la cadena alimentaria, desde la producción, pasando por el procesado, transporte y comercialización, hasta la utilización final en los establecimientos dedicados a la alimentación o en los propios hogares.

Evita las múltiples debilidades inherentes al enfoque de la mera inspección y los inconvenientes que presenta la confianza en el análisis microbiológico. Originalmente, los planes HACCP se diseñaron para abordar los problemas

relacionados con riesgos físicos, químicos y biológicos de los alimentos (FAO, 2003), actualmente constituye la base para el control oficial de los alimentos, establece criterios respecto a la inocuidad de los mismos en el comercio internacional y su introducción a escala mundial representa un cambio en las formas de producción). No obstante, antes de establecer este sistema la industria debe contar con las instalaciones que permitan la adopción de Buenas Prácticas de Higiene (BPH), cuyos principios deben estar sustentados sobre la base del cumplimiento de las Buenas Prácticas de Producción (BPD), Programa de Limpieza y Saneamiento (PLyS), Programa de Capacitación y Entrenamientos para todos los empleados y manipuladores de alimentos, de equipos y medios de medición verificados y aptos para el uso.

Los peligros biológicos pueden presentarse en cualquier etapa de la cadena alimentaria como consecuencia de errores en los procedimientos de manipulación o de procesado. La detección de dichos errores, su rápida corrección y su prevención en el futuro son el principal objetivo de cualquier sistema de aseguramiento de la calidad. El sistema HACCP se reconoce internacionalmente como el mejor método para garantizar la seguridad de los productos y para controlar los riesgos originados por los alimentos.

❖ **Ventajas**

Sus principales ventajas se derivan en que:

- ✓ Ayuda a establecer prioridades.
- ✓ Permite planificar como evitar problemas en vez de esperar que ocurran para controlarlos.

- ✓ Elimina el empleo inútil de recursos en consideraciones superfluas, al dirigir directamente la atención al control de los factores clave que intervienen en la sanidad y en la calidad en toda la cadena alimentaria, resultando más favorables las relaciones costes/beneficios.

Básicamente ayuda a producir alimentos seguros, siendo el método más eficaz de maximizar la seguridad de los alimentos.

❖ **Aplicación**

En términos generales la palabra PELIGRO es la primera acepción de “hazard” en los diccionarios inglés - español y se define como cualquier agente biológico, químico o físico que pueda causar un efecto adverso a la salud. Y en algunas publicaciones en español se utiliza la palabra “riesgo” como equivalente a “hazard”, lo que crea una confusión con la traducción de “risk” que es verdaderamente riesgo y no es más que una estimación de la probabilidad de que un peligro se concrete.

No obstante se considera que HACCP es un sistema preventivo para garantizar la inocuidad de los alimentos, pero no es un sistema independiente, su aplicación debe ir precedido de la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas de Higiene y la instrumentación de los Procedimientos Operacionales Normalizados de Saneamiento (PONS).

En HACCP se tienen en cuenta todos los peligros potenciales (biológicos, químicos y físicos) que puedan, por cualquier vía y forma, estar presentes en un alimento, si bien los peligros químicos son muy temidos por los consumidores y los físicos son comúnmente identificables, los biológicos y dentro de ellos los microbiológicos, son los más serios e importantes para la población.

En síntesis exponemos los pasos preliminares según (NC 136, 2002):

- ✓ Seleccionar el equipo HACCP.
- ✓ Describir el producto.
- ✓ Identificar el uso esperado y los posibles consumidores del producto.
- ✓ Elaboración de un diagrama de fabricación.
- ✓ Verificación del diagrama de fabricación.
- ✓ Selección del equipo

Descripción del producto:

Una vez creado el equipo este describe el producto, lo que comprende los siguientes elementos:

- ✓ Composición (materias primas, ingredientes, aditivos, etc.).
- ✓ Estructura y características físico-químicas (sólido, líquido, gel, emulsión).
- ✓ Tratamientos (cocción, congelación, secado, salado, ahumado, etc.).

- ✓ Envasado y embalaje.
- ✓ Condiciones de almacenamiento y distribución.
- ✓ Duración de la vida del producto.
- ✓ Instrucciones de uso.
- ❖ **Identificación del uso esperado y los posibles consumidores del producto.**

El equipo HACCP definirá el uso previsto que el consumidor hará del producto, así como los grupos específicos de consumidores a los que el producto está destinado.

- ❖ **Elaboración de un diagrama de fabricación.**

Incluye entre otros elementos, los siguientes:

- ✓ Un plano de los locales de proceso y de los anexos.
- ✓ La disposición y características de los equipos.
- ✓ La secuencia de todas las operaciones y el tiempo de duración.
- ✓ Los parámetros técnicos del proceso (tiempo, temperatura, etc.).
- ✓ La circulación de los productos, incluir las posibilidades de contaminación cruzada.

- ✓ Las separaciones entre los sectores de alto y bajo riesgo.
- ✓ Las condiciones de higiene y la circulación del personal.
- ✓ Las condiciones de almacenamiento y distribución de los productos.

❖ **Verificación del diagrama de fabricación.**

Después de elaborado el diagrama, el equipo HACCP lo verificará sobre el terreno y durante el proceso de producción.

❖ **PRINCIPIOS**

Principio No. 1: Realizar un análisis de peligros.

La NC 38-00-03:1999 considera que peligro es un agente biológico, químico o físico presente en el alimento, o bien la condición en que éste se halla, que puede causar un efecto adverso para la salud.

El análisis de peligros es un paso clave en la aplicación del HACCP y, debe contemplar una evaluación sanitaria de todos los aspectos del proceso, las materias primas o ingredientes potencialmente peligrosos por contener sustancias nocivas que puedan afectar la calidad del producto, las posibles fuentes de contaminación y probabilidad de multiplicación o de sobre vivencia de los microorganismos en los alimentos.

Principio No. 2. Determinación de los Puntos Críticos de Control (PCC)

Un PCC es un paso del proceso al cual se le puede aplicar control, fundamental para prevenir, eliminar o reducir a niveles aceptables un peligro para la inocuidad de los alimentos ISO 9000 (2000) y será el punto del proceso donde estará centrada la atención durante el mismo para asegurar la inocuidad del alimento.

Para la adecuada determinación de los PCC, el Codex Alimentarius (1997), propone la aplicación de una herramienta muy útil, denominada “árbol de decisiones”, con un enfoque de razonamiento lógico, flexible y con carácter orientativo en la determinación de los PCC.

Principio No. 3. Establecimiento de los Límites Críticos (LC).

Un Límite Crítico es el criterio que separa la aceptabilidad de la inaceptabilidad ISO 9000 (2000), y representa los márgenes utilizados para asegurar que la operación genera productos seguros.

Una vez que los PCC han sido determinados, es necesario definir los criterios de control (sobre la base de las medidas preventivas) que se ejecutarán, criterios también conocidos como LC, los que marcarán la diferencia entre productos seguros y peligrosos, es decir si tenemos la situación controlada. Cada PCC puede tener uno o más LC para cada peligro significativo, asociado a valores especificados, lógicamente, parámetros medibles.

Principio No. 4. Establecimiento del sistema de monitoreo, vigilancia o comprobación.

El monitoreo se ejecuta para constatar si un procedimiento de procesado o de manipulación en cada punto de control crítico se lleva a cabo correctamente y se halla bajo control.

Supone la observación sistemática, la medición y/o el registro de los factores significativos necesarios para el control. Los procedimientos de comprobación o vigilancia seleccionados deben permitir que se tomen acciones para rectificar una situación que está fuera de control, bien antes de iniciar, o durante el desarrollo de una operación en un proceso. Con frecuencia se prefieren las mediciones físicas y químicas porque arrojan resultados rápido y a menudo nos indican el control microbiológico del producto. El monitoreo debe ser continuo, que controle el 100% de las actividades, fácil de ejecutar, automatizado y válido estadísticamente.

Principio No. 5. Establecimiento de Acciones Correctivas (AC)

En la ISO 9000 (2000) se expresa como la acción tomada para eliminar una no - conformidad detectada u otra situación indeseable.

Se refiere a los procedimientos o medidas específicas que se instrumentan cuando ocurre una desviación de un límite crítico en un punto crítico de control. Las AC tienen que estar definidas con anterioridad a la ocurrencia de las desviaciones de los LC, para evitarlas, y deben incluir también la valoración del producto que pueda afectarse, para dictaminar la conducta a seguir con este, de acuerdo a las disposiciones y orientaciones de la inspección oficial de la planta.

Una definición clara de las AC en el plan y la designación de un responsable entrenado y que preferentemente haya participado en su elaboración, evitará las decisiones subjetivas y despejará las dudas y confusiones cuando se requiera tomarlas.

Principio No. 6. Establecimiento de procedimientos de Verificación o Comprobación

Se refiere a los procedimientos (diferentes de los de la vigilancia) y ensayos, incluidos el muestreo aleatorio y el análisis, que garantizan que el estudio HACCP ha sido correctamente realizado y que el mismo sigue siendo eficaz. Otra definición que aparece en ISO 9000 (2000) se refiere a la confirmación, mediante la presentación de evidencia objetiva, de que se ha cumplido con los requisitos especificados, incluyendo la aplicación de métodos, procedimientos, ensayos y otras evaluaciones, y monitoreo para determinar la conformidad con el plan HACCP.

Principio No. 7. Establecimiento de un sistema de documentación y registro.

Es imprescindible disponer de registro preciso y eficaz, que documenten los procedimientos del Sistema, ajustados a la naturaleza y magnitud del proceso en cuestión. La NC 143 (2002) en su acápite 8.8 referido a la documentación y registro, expone que se mantendrán registros apropiados de la elaboración, producción y distribución, que se conservarán durante un periodo superior a la durabilidad del producto. La documentación puede acrecentar la credibilidad y eficacia del sistema de control de la inocuidad de los alimentos.

❖ **Establecimiento.**

Una manera rápida de comprobar el diseño y las potencialidades del establecimiento para asegurar la inocuidad del alimento, es trazar o dibujar en un plano los distintos flujos: personal, materia prima, producto elaborado, envases. De hecho, no deberían cruzarse para de esa manera, evitar la contaminación cruzada.

❖ **Equipos de producción.**

Los equipos de producción deben estar diseñados e instalados según los requerimientos higiénicos para el tipo de producto a elaborar, permitiendo una fácil limpieza y asegurar el nivel de inocuidad.

Control de materia prima.

Desde antaño se ha dicho que la calidad de un producto está en relación directa con la calidad de la materia prima con la que se ha producido.

Control de proveedores (insumos).

La empresa elaboradora de alimentos requerirá de los proveedores que controlen su propia producción, pudiendo solicitarles un certificado de conformidad al respecto.

Los ingredientes deben inspeccionarse y clasificarse antes de ser utilizados y recibirse en áreas específicas para ese fin y almacenarse de manera que se asegure su ausencia de contaminación.

Sanitización (limpieza y desinfección)

Uno de los pre-requisitos para implantar el sistema HACCP son los Procedimientos de Operación Sanitaria Estándar o Procedimientos de Operación Estándar de Sanitización, conocidas en el idioma inglés con las siglas SSOP. En español, sus definiciones durante muchos años se han agrupado en los Programas de Limpieza y Desinfección.

Las condiciones estructurales de los establecimientos, así como de los equipos, utensilios, recipientes u otros elementos que tengan relación con los alimentos deberán facilitar las acciones para su higienización (Rodríguez et al., 2001), quienes además opinan, que en la confección y cumplimiento de los programas de limpieza y desinfección se deben responder las siguientes preguntas: quien realiza estas actividades, con qué las realiza, donde, cómo, con qué frecuencia y quién supervisa estas acciones?.

Producción y control de procesos.

Las operaciones de recepción, procesamiento térmico, transformación, agregado de ingredientes, depósito y manejo de productos almacenados elaborados o semielaborados, expedición, transporte, etc., deben estar estandarizados, ser adecuados, estar escritos y generar los correspondientes registros que avalen o certifiquen lo actuado.

Identificación:

Debe establecerse un sistema que permita identificar los productos en cualquiera de las etapas o fases del proceso productivo, desde la recepción hasta la venta.

Trazabilidad:

“Capacidad para reconstruir el historial, la utilización o la localización de un producto, mediante registros que lo identifiquen inequívocamente”.

La “Trazabilidad” se obtiene consultando todos los registros surgidos de cada una de las distintas actividades desde recepción de materia prima e ingredientes hasta la venta del producto elaborado, pasando obviamente, por todas las etapas de producción.

❖ **Recuperación (Recall).** *La recuperación del producto se divide en las siguientes clases:*

- ✓ Recuperación Clase I: Cuando existe una probabilidad razonable de que el uso o exposición del producto pueda causar la muerte o problemas serios a la salud.
- ✓ Recuperación Clase II: Cuando el uso o exposición del producto pueda causar temporalmente problemas a la salud pero sin una probabilidad cierta de causar la muerte.
- ✓ Recuperación Clase III: Cuando el uso o exposición del producto no sea probable que pueda causar problemas de salud.

❖ ***La estrategia de recuperación debe describir:***

1. Profundidad de la Recuperación: Si se extiende hasta al nivel de venta de la empresa, o de distribuidores, o hasta los consumidores.

2. Advertencia al público: Es imprescindible si la recuperación es de Clase I, ésta declaración debe ser aprobada por los órganos competentes del Estado al nivel correspondiente.

3. Control de eficiencia: La empresa responsable de la elaboración del producto que ha sido lanzado al mercado con problemas que afectan la seguridad alimentaria, es la responsable de efectivizar el correcto, rápido y total retiro del producto problema del mercado, responsabilizándose legalmente de esto. Sin perjuicio de ello, la agencia reguladora colabora, desde todo punto de vista, con el logro del objetivo.

❖ **Capacitación.**

Los principios generales de Higiene de los alimentos del Codex Alimentarius constituyen una firme base para garantizar la higiene de los alimentos, haciendo hincapié en los controles esenciales en cada fase de la cadena alimentaria y recomendando la aplicación del sistema HACCP, por lo que la FAO exige la necesidad de capacitación para su aplicación.

La capacitación es de importancia fundamental para cualquier sistema de calidad en alimentos, todo el personal deberá tener conocimiento de su función y responsabilidad en relación con la protección de los alimentos contra la contaminación o el deterioro. La NC 136 (2002), indica que la capacitación del personal de la industria, el gobierno y los medios académicos en los principios y

las aplicaciones del Sistema de HACCP y la mayor conciencia de los consumidores constituyen elementos esenciales para una aplicación eficaz del Sistema de HACCP. Para contribuir al desarrollo de una capacitación específica en apoyo de un plan de HACCP, deberán formularse instrucciones y procedimientos de trabajo que definan las tareas del personal operativo que se destacara en cada punto crítico de control.

❖ **Implementación de los Sistemas HACCP**

La conducción y operación exitosas de una organización requieren de una administración sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito con la aplicación y conservación de un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente el desempeño abordando las necesidades de todas las partes interesadas. En este sentido la implementación del HACCP nos permite:

1. Producir siempre alimentos seguros.
2. Proporcionar la evidencia de una producción y manipulación seguras de los alimentos, lo que es particularmente útil en las inspecciones oficiales o en los procesos legales.
3. Confiar en los productos propios y, por tanto, hacer que los clientes también confíen en su seguridad, así como en la habilidad y responsabilidad de la empresa.
4. Cumplir con la solicitud de un cliente de un HACCP que cumpla un estándar internacional.
5. Conformidad con las guías oficiales.

6. Cumplimiento de la legislación sobre seguridad e higiene de los alimentos.
7. Implicar al personal de todas las especialidades y de todos los niveles en la implantación del HACCP, para que la seguridad de los alimentos sea una responsabilidad de todos.
8. Llevar a la empresa hacia un Sistema de Gestión de la Calidad que pudiera ser certificado en el marco de las Normas ISO 9000, concretamente por la 9001.
9. Un uso eficaz de los recursos, tanto técnicos como presupuestarios

Dos componentes fundamentales para esta aplicación están incluidos en el Plan HACCP:

Diagrama de Flujo del Proceso que consiste en una secuencia de hechos a lo largo del proceso que proporciona una descripción simple y clara de cómo se elabora o manipula el producto final. Además permite conocer qué se hace con las materias primas y el alimento, constituyendo la base del análisis de peligros. Al concluir el estudio HACCP, cuya información clave recoge el Plan HACCP, el diagrama indicará en él, los Puntos Críticos de Control (PCCs), relacionándose de este modo con la Tabla de Control del HACCP, elemento de trabajo que contiene los detalles relativos a todos los pasos o etapas en las que existen PCCs (parámetros de control, peligros y medidas de control en cada PCC, criterios de control y responsabilidades). La NC 38-00-03:1999 en su apartado 6.1 establece que las empresas alimentarias controlarán los peligros alimentarios mediante el uso de sistemas como el APPCC, y por tanto:

1. Identificarán todas las fases de sus operaciones que sean fundamentales para la inocuidad de los alimentos.
2. Aplicar procedimientos eficaces de control en esas fases.
3. Vigilarán los procedimientos de control para asegurar su eficacia constante.
4. Examinarán los procedimientos de control periódicamente y siempre que cambien las operaciones.

❖ **Responsabilidad de la dirección.**

Es necesario trazar una política de calidad para poder responder a las necesidades de la economía nacional, en especial en lo relacionado con el incremento de los fondos exportables y para proveer el mercado interno de productos que satisfagan los gustos y preferencia de los consumidores, por lo que se hace necesario producir con una alta calidad.

Para lograr esto es necesario que todos los factores, y en especial, la dirección ejerza influencias sobre la calidad de las producciones, y cumplan con esta política de manera adecuada y sistemática.

La alta dirección presentará evidencias de su compromiso con el desarrollo y mejoramiento del sistema de la calidad, y lo podrá lograr con la aplicación consecuente de la familia de normas (ISO 9000,2000) definiendo las necesidades y expectativas de los clientes, así como su conversión en requisitos y su cumplimiento con el fin de lograr la satisfacción del cliente, estableciendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

La alta dirección revisará el sistema de gestión de la calidad a intervalos planificados para garantizar asegurar su idoneidad, conformidad y eficiencia permanentes. La revisión evaluará la necesidad de cambios en el sistema de

gestión de la calidad de la organización, incluyendo la política de la calidad y los objetivos. Finalmente garantizará la disponibilidad.

GRAFICO 17. DIAGRAMA DE FLUJO PARA APLICACIÓN DE LA NORMA HACCP (Modelo 1)

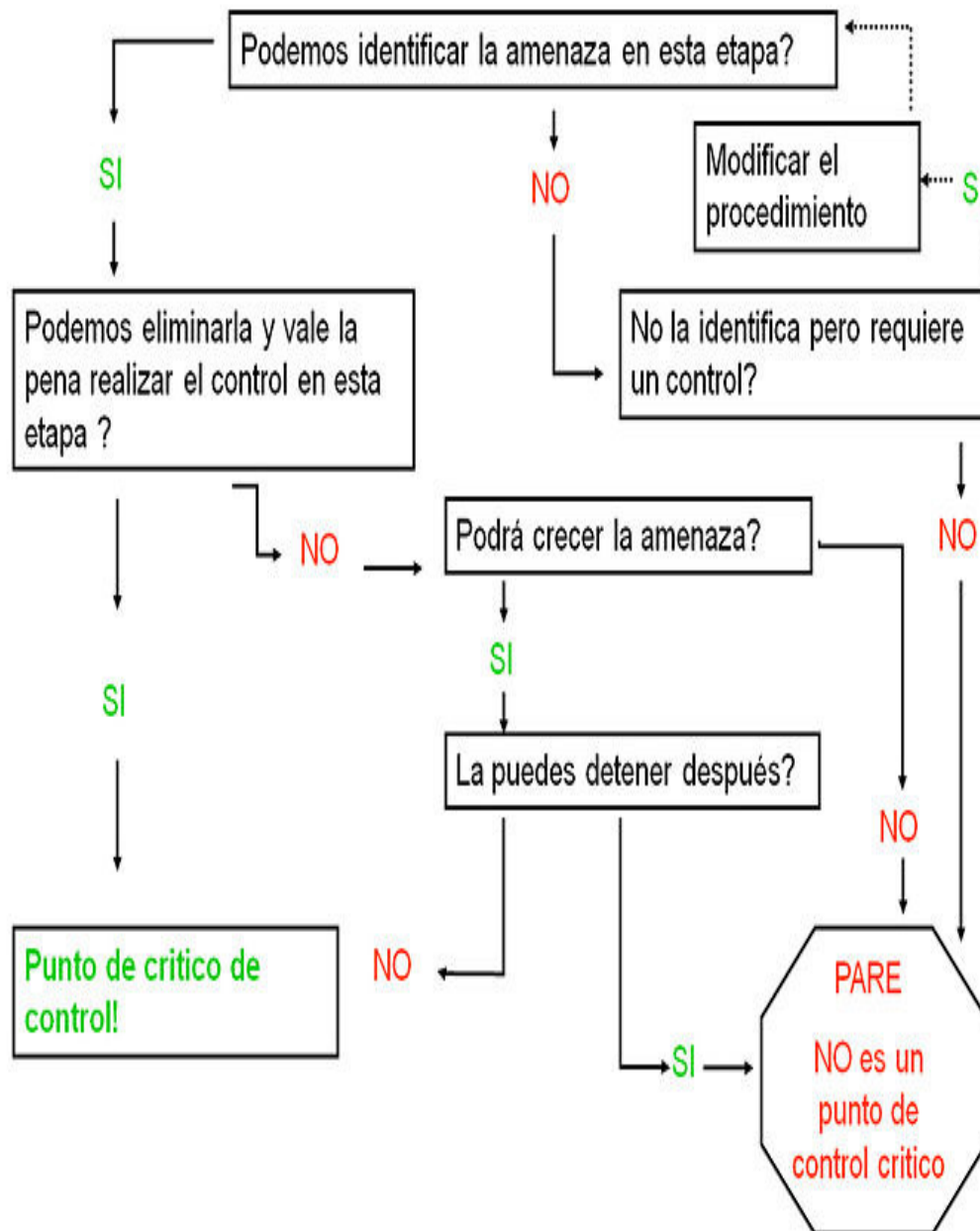
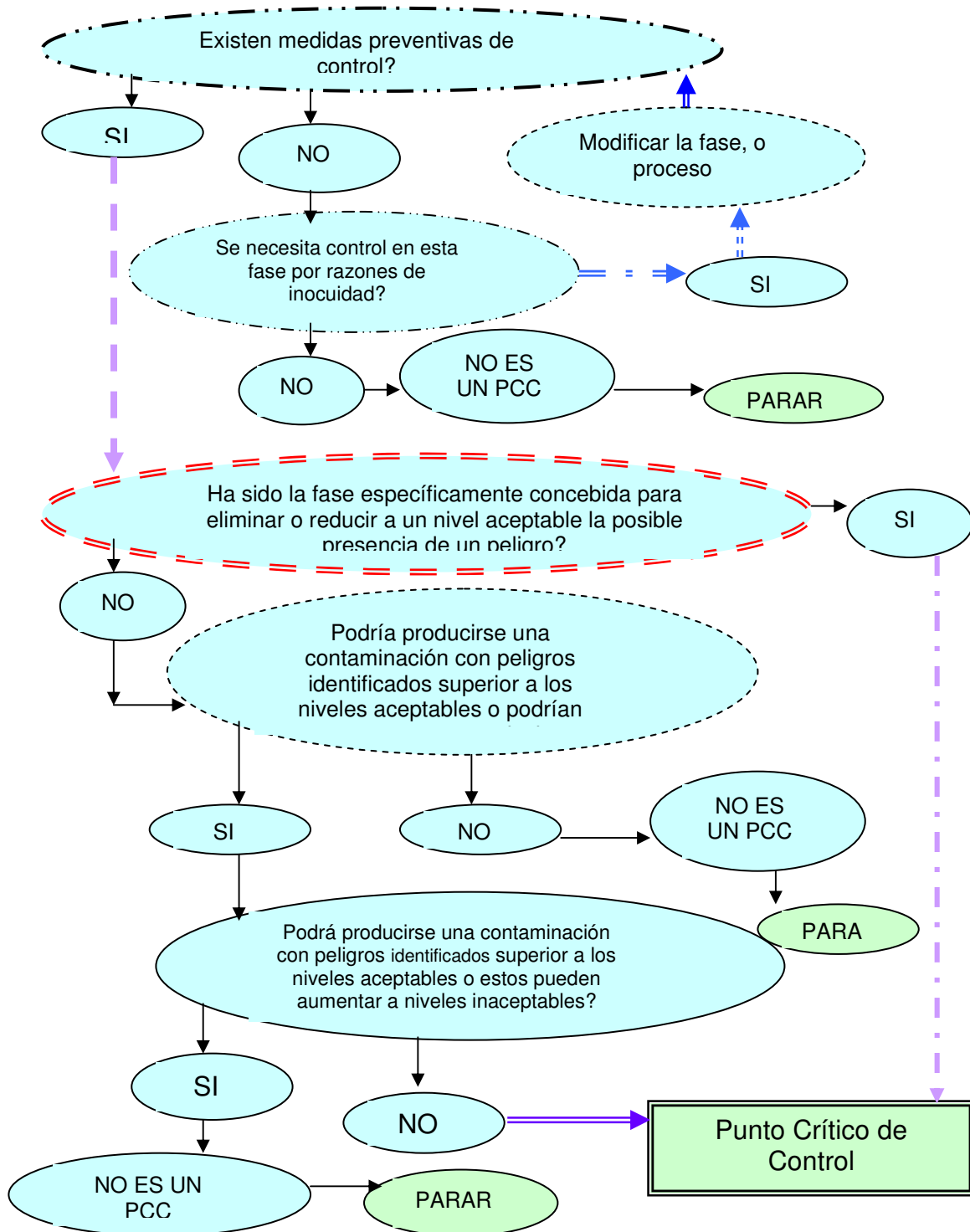


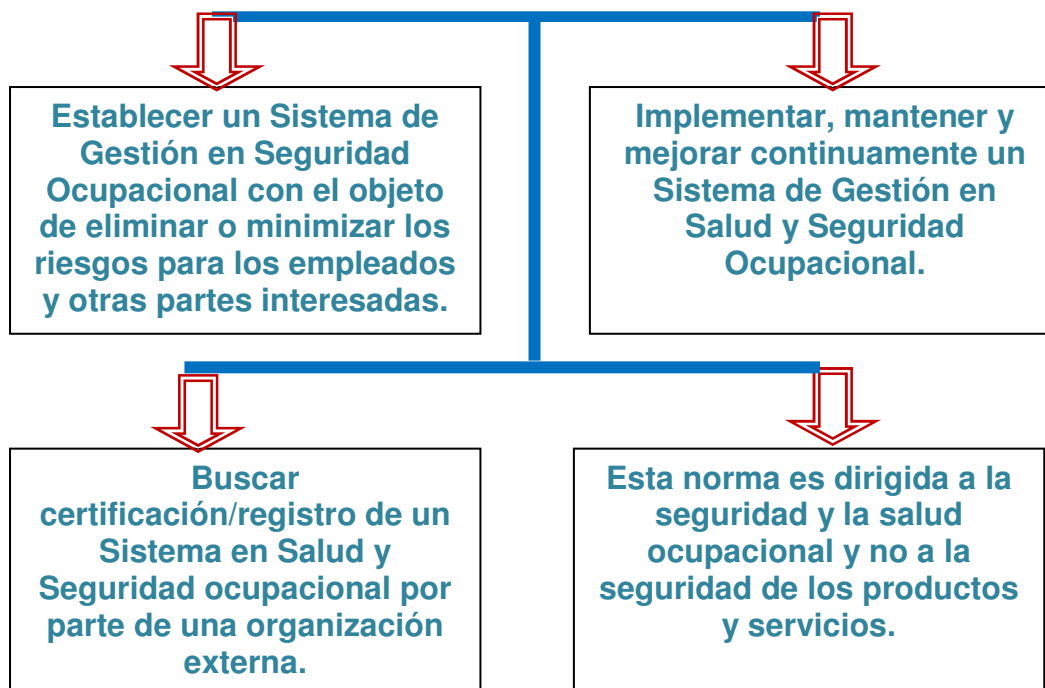
GRAFICO 18. NORMA HACCP (Modelo 2)



8.8.4. NORMA ISO 18002:2000 (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)

Esta es una norma de la serie Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional (SG S & SO), se indicarán los requisitos para una sistema de administración de seguridad y salud ocupacional, la cual permite que la empresa controle los riesgos de salud y seguridad ocupacional para mejorar el desempeño.

GRAFICO 19. APLICACION NORMA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL



❖ **Definiciones importantes de esta norma:**

Accidente: Evento no deseado que da lugar a muerte, enfermedad, lesión, daño u otra pérdida.

Auditoría: Examen sistemático, para determinar si las actividades y los resultados relacionados con ellas, son conformes con las disposiciones planificadas y éstas se implementan efectivamente y son aptas para cumplir la política y objetivos de la empresa.

Mejoramiento continuo: Proceso para fortalecer al sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, con el propósito de lograr un mejoramiento en el desempeño en concordancia con la política de la empresa que implemente esta norma.

Peligro: Es una fuente o situación con potencial de daño en términos de lesión o enfermedad, daño a la propiedad, al ambiente de trabajo o una combinación de éstos.

Identificación del peligro: Proceso para reconocer un peligro y sus características.

Incidente: Evento que generó un accidente o que tuvo el potencial para llegar a ser un accidente.

Partes interesadas: Individuos o grupos interesados en o afectados por el desempeño en seguridad y Salud Ocupacional de la empresa.

No conformidad: Cualquier desviación respecto a las normas, prácticas, procedimientos, reglamentos, desempeño del sistema de gestión, entre otros, que puedan ser causa directa o indirecta de enfermedad, lesión, daño a la propiedad, al ambiente de trabajo o una combinación de estos.

Seguridad y salud ocupacional: Condiciones y factores que inciden en el bienestar de los empleados, trabajadores temporales, personal contratista visitantes y cualquier otra persona en el sitio de trabajo.

Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional: Parte del sistema de gestión total, que facilita la administración de los riesgos de salud ocupacional asociados con el negocio de la empresa. Incluye estructura organizacional, actividades de planificación, responsabilidades, práctica, procedimientos, procesos y recursos, para desarrollar, implementar, cumplir y mantener la política y objetivos del sistema de seguridad y salud ocupacional.

Riesgo: Combinación de la probabilidad y la consecuencias de que ocurra un evento peligroso especificado.

Evaluación de riesgos: Proceso general de estimar la magnitud de un riesgo y decidir si este es tolerante o no.

Riesgo tolerable: Riesgo que se ha reducido a un nivel que la organización puede soportar respecto a sus obligaciones legales y su propia política de sistema de seguridad y Salud Ocupacional.

GRAFICO 20. POLITICA DE S & SO

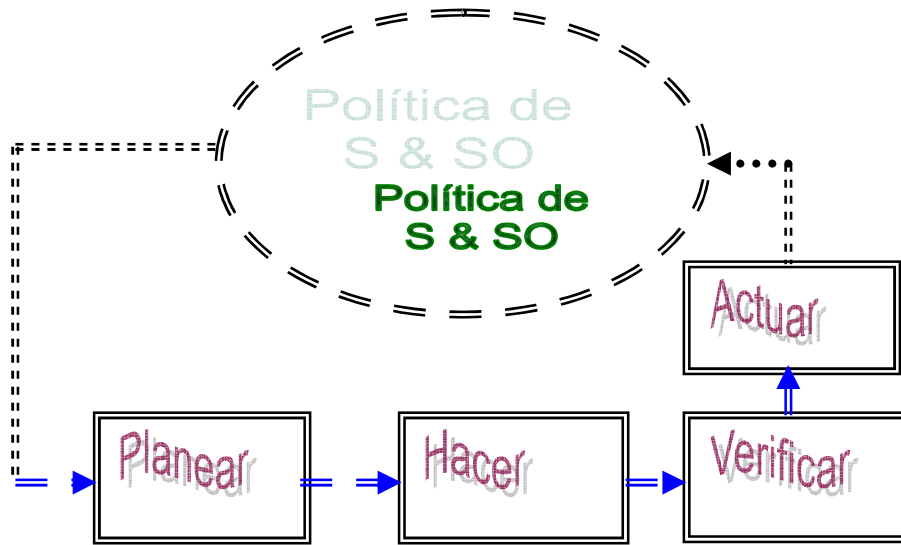


Tabla 23. Definición (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)

Planear	Hacer	Verificar	Actuar
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar las metas y objetivos: definir el proyecto para montar un sistema de gestión y reconocer la situación actual de la empresa. ✓ Definir los métodos que permiten alcanzar las metas y objetivos: identificar los riesgos, elaborar el reglamento interno y un plan de manejo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicar las acciones establecidas: informar a todos sobre lo que se va a hacer. ✓ Proporcionar educación y entrenamiento: enseñarles a hacerlo. ✓ Ejecutar las acciones establecidas: hacerlo. ✓ Recolectar los datos generados durante la ejecución: registrarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar los resultados que se van obteniendo. ✓ Comparar los resultados finales con la meta planteada. ✓ Comparar lo que había antes con lo que hay ahora. ✓ Incluir efectos adicionales, es decir, ver aspectos positivos y/o negativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer una forma estándar de hacer las cosas. ✓ Comunicar a todos los nuevos procedimientos. ✓ Continuar enseñando y entrenando el personal involucrado. ✓ Establecer el sistema de gestión.

Un Sistema de gestión es una herramienta administrativa que permite planear e implementar de forma ordenada las oportunidades de mejoramiento en una empresa. En otras palabras, son acciones y procedimientos planificados y organizados por medio de los cuales se busca conseguir unos resultados específicos. Cuando una empresa implanta un sistema de este tipo sólo lo hace para gestionar un aspecto puntual, como es la calidad de sus productos y servicios.

❖ **Una empresa debería implementar un sistema de gestión:**

- ✓ Porque los clientes lo exigen.
- ✓ Porque el empresario desea mejorar la imagen de su negocio en el mercado.
- ✓ Porque el equipo de trabajo construye competencias que darán como resultado el mejor funcionamiento del negocio.

❖ **El sistema trae varios beneficios ya que permite:**

- ✓ Trabajar en dirección a una mejora continua.
- ✓ Descubrir las necesidades de la empresa y definir sus respectivos procesos.
- ✓ Realizar mejoras en productividad, reducción de costos y prevención de fallas.

- ✓ Disminuir los costos y recursos utilizados.
- ✓ Mejorar la imagen frente a la fuerza de trabajo, la comunidad y los clientes.

❖ **Requisitos**

La empresa debe establecer y mantener procedimientos para la continua identificación de peligros, la evaluación de riesgos y la implementación de las medidas de control necesarias. Este procedimiento debe incluir:

- ✓ Actividades rutinarias y no rutinarias
- ✓ Actividades de todo el personal que tenga acceso al sitio de trabajo (incluso subcontratistas y visitantes)
- ✓ Las instalaciones en el sitio de trabajo, provistas por la organización o por terceros.
- ✓ Plano del sitio
- ✓ Flujogramas de procesos
- ✓ Inventario de materiales peligrosos (materias primas, productos químicos, desechos)
- ✓ Información toxicológica y otros datos
- ✓ Datos ambientales del lugar de trabajo

❖ **Identificación de peligros, evaluación de riesgos y control de riesgos**

Los riesgos se deben documentar incluyendo los siguientes elementos:

- ✓ Identificación de peligros
- ✓ Evaluación de los riesgos con medidas de control existentes en el lugar.
- ✓ Roles y autoridades del personal responsable de llevar los procesos
- ✓ Competencia y necesidades de entrenamiento
- ✓ Procedimientos de evacuación
- ✓ Identificación y ubicación de materiales peligrosos y acciones de emergencia
- ✓ Interacción con servicios externos de emergencia
- ✓ Protección de registros y equipos esenciales
- ✓ Disponibilidad de información necesaria durante las emergencias, por ejemplo, planos de la planta, datos de materiales peligrosos, procedimientos, instrucciones de trabajo y números telefónicos de emergencia.
- ✓ Equipo de emergencia: Es necesario deben identificarse y suministrarse en las cantidades adecuadas. Estos deberían ser probados a intervalos

específicos para mantener su operabilidad. A continuación se relacionan algunos:

1. Sistemas de Alarma
2. Iluminación y energía de emergencia
3. Medios de escape
4. Refugios seguros
5. Válvulas de aislamiento, interruptores y cortacircuitos críticos
6. Equipo para combatir incendios
7. Equipo de primeros auxilios (incluye duchas de emergencia, estaciones de lavado de ojos, entre otros)
8. Medios de comunicación

❖ **Prácticas de entrenamiento**

- ✓ Planes y procedimientos de emergencia documentados
- ✓ Lista de equipos de emergencia
- ✓ Registros de pruebas para equipos de emergencia

- ✓ Inspecciones de maquinarias y plantas específicas para verificar que las partes relacionadas con la seguridad estén ajustadas.
- ✓ Muestreo ambiental: medir la exposición a agentes químicos, biológicos o físicos (por ejemplo, ruido, compuestos volátiles orgánicos)

PROCEDIMIENTO OHSAS 18001:1999

❖ Proceso:

1. Normas de referencia
2. Definiciones
3. Elementos del Sistema de Gestión en S & SO
4. Requisitos Generales
5. Política de S & SO
6. Planificación
7. Planificación para identificación para identificación de peligros, evaluación y control de riesgos.
8. Requisitos legales y de otra índole
9. Objetivos

10. Programas de administración
11. Implementación y operación
12. Estructura y responsabilidades
13. Entrenamiento, concientización y competencia
14. Consulta y comunicación
15. Documentación
16. Control y documentos de datos
17. Control operacional
18. Preparación y respuesta ante emergencias
19. Verificación y acción correctiva
20. Medición y seguimiento del desempeño
21. Accidentes, casi accidentes, no conformidades y acciones correctivas y preventivas
22. Auditoria y Revisión por la gerencia

GRAFICO 21. PROCESO DE IMPLEMENTACION NORMA SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

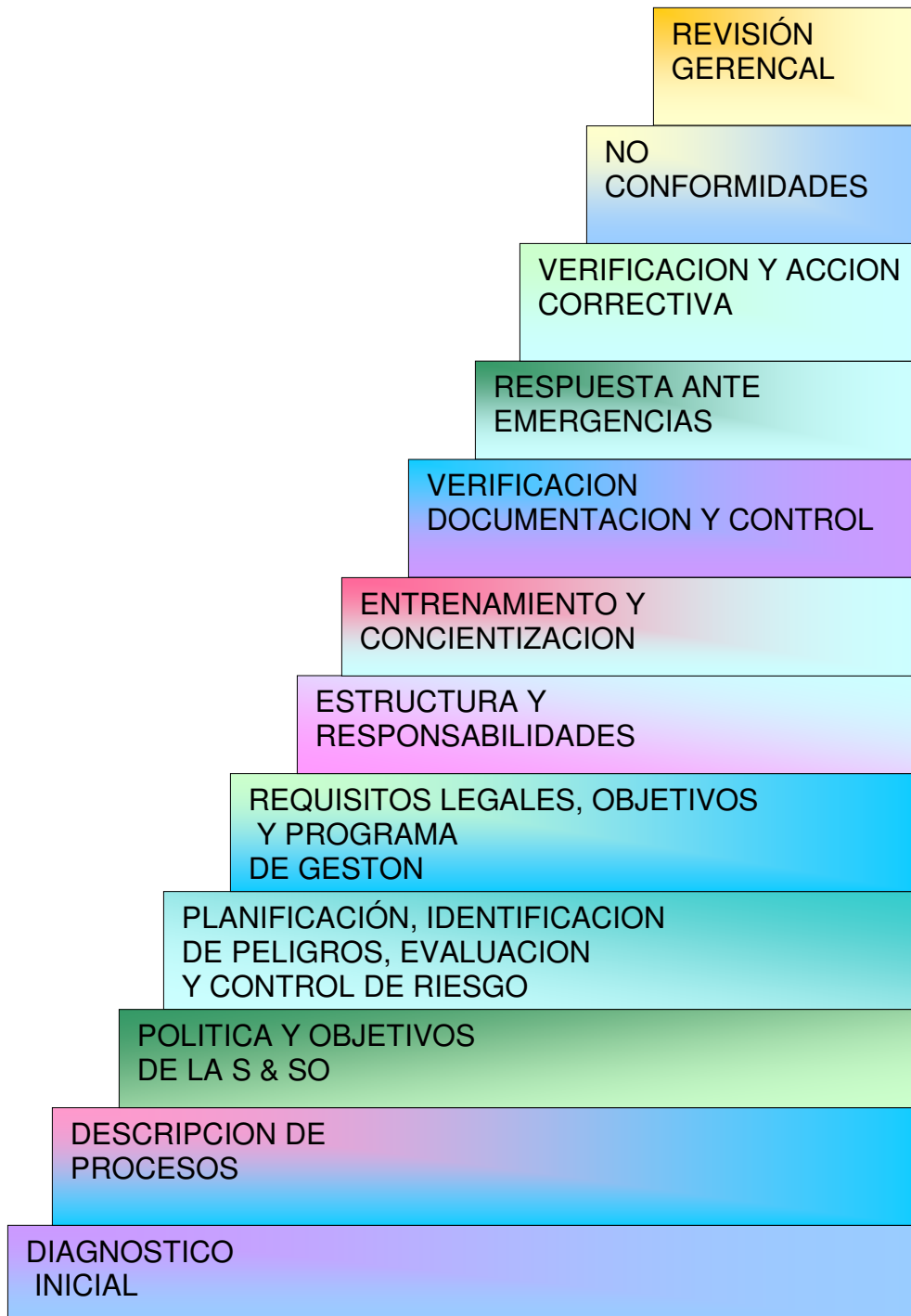


Tabla 24. Procesos y Tiempo Norma 18001:1999 Seguridad & Salud Ocupacional

DIAGNOSTICO INICIAL	5 DIAS
DESCRIPCION DE PROCESOS	10 DIAS
POLITICA Y OBJETIVOS DE LA S & SO	5 DIAS
PLANIFICACIÓN, IDENTIFICACION DE PELIGROS, EVALUACION Y CONTROL DE RIESGO	10 DIAS
REQUISITOS LEGALES, OBJETIVOS Y PROGRAMA DE GESTON	8 DIAS
ESTRUCTURA Y RESPONSABILIDADES	5 DIAS
ENTRENAMIENTO Y CONCIENTIZACION	10 DIAS
VERIFICACION DOCUMENTACION Y CONTROL	3 DIAS
RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS	4 DIAS
VERIFICACION Y ACCION CORRECTIVA	3 DIAS
NO CONFORMIDADES	3 DIAS
REVISIÓN GERENCAL	4 DIAS

8.9 PRESUPUESTO DE INVERSION

Para contar con el espacio es necesario arrendar un área de (135 mts² aprox.), en la zona escogida es necesario que tenga los servicios básicos de agua, luz, teléfono y baños. Posteriormente se requiere la mano de obra y materiales necesarios para hacer las divisiones de las oficinas como también las herramientas y elementos para amoblar las oficinas.

Tabla 25. Presupuesto Mobiliario y Equipo para la Empresa "TEC"

PARTIDA	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO TOTAL
MUEBLES EQUIPO OFICINA	Mano de obra para adecuar la empresa	3	\$5.000.000
	Mostrador para recepción	1	\$200.000
	Escritorios	10	\$1.000.000
	Sillas para escritorio	20	\$2.000.000
	Archivero en metal de 3 gavetas	10	\$1.500.000
	Cestas papeleras	13	\$400.000
	Máquina de escribir	1	\$400.000
	Computador	7	\$10.500.000
	Fotocopiadora e impresora Multifuncional	1	\$2.000.000
	Impresoras	4	\$1.600.000
	Fax	3	\$750.000

	Software Contable	1	\$3.000.000
	Video Been	1	\$1.200.000
	Tablero	4	\$500.000
	Sillas para salón	60	\$3.000.000
	Papelería en general (papel, lápices, cuadernos, soportes contables, etc.)		\$1.500.000
MUEBLES Y ACCESORIOS PARA BAÑOS, CAFETERIA Y COCINA	Juego de baños para damas y caballeros con accesorios	8	\$3.200.000
	Implementos de cafetería y cocina		\$2.500.000
Servicios	Agua	Mensual	\$500.000
	Luz	Mensual	\$700.000
	Teléfono	Mensual	\$450.000
Arriendo del área		Mensual	\$1.500.000
Gastos de Personal	Nomina	Mensual	\$20.000.000
Gastos Varios		Mensual	\$2.500.000
Gastos para Imprevistos		Mensual	\$3.000.000
TOTAL			\$91.400.000

Tabla 26. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	SEMANAS																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Constitución legal de la empresa	■	■	■	■													
Realización requisitos legales					■	■	■	■									
Búsqueda del área a tomar en arriendo							■	■	■	■							
Adecuación del área (Mobiliario, Equipo y Servicios)											■	■	■	■			
Contratación de personal													■	■	■		
Revisión de actividades															■	■	■
Puesta en Marcha																■	■

8.10. CONCLUSIONES DEL CAPITULO

1. Con el desarrollo de este capítulo se logró aplicar parte de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera los cuales se llevaron a la práctica.
2. Se logró identificar los elementos y herramientas necesarias en el desarrollo del Estudio Técnico, tales como: la Macro-localización, Micro-localización, factores de ubicación, tamaño, capacidad, distribución de instalaciones, presupuesto y cronograma de actividades.
3. Este capítulo es muy importante dentro de nuestro proyecto ya que se muestra la manera como ofreceremos el servicio al Sector Hotelero de la ciudad de Bogotá.

9. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En este capítulo se pretende establecer todo lo que tiene que ver con el Estudio Organizacional y la definición del Modelo Administrativo por el cual la nueva empresa se regirá, teniendo en cuenta los aspectos relacionados como son la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias a seguir. También se designaran los manuales de funciones y perfiles de cargo correspondiente al personal que hará parte fundamental de la empresa para así poder alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma, poder identificar las actividades las cuales se llevaran a cabo dentro de la organización para poder promover un excelente desempeño laboral dentro de las áreas que se determinan de la organización; lo cual se verá beneficiado en mejores procesos productivos e identificación por parte de cada uno de los colaboradores.

Los colaboradores que tendrá la nueva empresa, serán altamente competitivos, profesionales y autónomos en su labor, yendo siempre de la mano con el buen manejo de los procedimientos de la organización.

9.1. OBJETIVO

Realizar un estudio administrativo para definir el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, la política de personal, el marco jurídico y legal; para la prestación de servicios en Asesoría y Consultoría en Gestión de la Calidad en las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero.

9.2. Objetivos Específicos

- Definir el direccionamiento estratégico de la nueva empresa como es: misión, visión, principios, políticas, razón social, objeto social.
- Establecer la estructura organizacional de la nueva empresa como es el organigrama con líneas de autoridad y mando, niveles directivos, administrativos y operativos.
- Identificar los perfiles de cargos con sus respectivos manuales de funciones y competencias en cada área.
- Identificar las políticas por la cuales la nueva empresa se va a regir dentro de la contratación laboral como es: reclutamiento, selección, contratación, inducción y desvinculación de personal, además del reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial, cultura y clima organizacional, política salarial, matriz dofa.
- Definir la naturaleza jurídica de la nueva empresa y sus aspectos generales como es el contexto institucional y tipo de sociedad.

9.3. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En el estudio administrativo se establecerá los parámetros y procesos respectivos que tendrá la empresa; en cuanto a su misión, visión, objetivos, políticas, organigrama, manual de funciones y competencias, entre otras, las cuales orientaran sobre su estructura organizacional y las políticas que manejará para sus colaboradores.

9.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

9.4.1. MISION

Ser una empresa de asesoría y consultoría eficaz y eficiente para cubrir oportunamente las necesidades de nuestros clientes de manera optima en los todos los servicios que ofrecemos, logrando ser altamente competitivos. Nuestro valor agregado será el personal, el cual será altamente competitivo, motivado, llevándolo a altas proyecciones de mejora continua.

9.4.2. VISION

Llegar a ser en el año 2.020 una empresa con alta calidad en sistemas de gestión y capacitación, buscando continuamente estrategias competitivas y de innovación; incrementando la satisfacción y confianza de nuestros clientes, contando con un capital humano altamente capacitado.

9.4.3. VALORES

- ✓ Profesionalismo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso con el Cliente
- ✓ Honestidad
- ✓ Confidencialidad

9.4.4. POLITICAS DE CALIDAD

- ✓ Crear ventajas competitivas
- ✓ Mejorar la productividad, reduciendo costos
- ✓ Establecer mejoras continuas que aumenten la eficiencia de la empresa
- ✓ Mantener el personal idóneo y capacitado

- ✓ Innovación en los procesos
- ✓ Mejoramiento Continuo

9.4.5. PRINCIPIOS

- ✓ Buscar siempre el mayor nivel de calidad en los procesos adquiridos por los clientes.
- ✓ Prestar el mejor servicio, con el fin de garantizar la fidelización de los clientes.
- ✓ Establecer precios altamente competitivos y exequibles a la demanda.
- ✓ Buscar el mejoramiento continuo, con el fin de obtener cada vez más participación en el mercado.

9.4.6. RAZON SOCIAL

TEC- Trabajo en Equipo con Calidad.

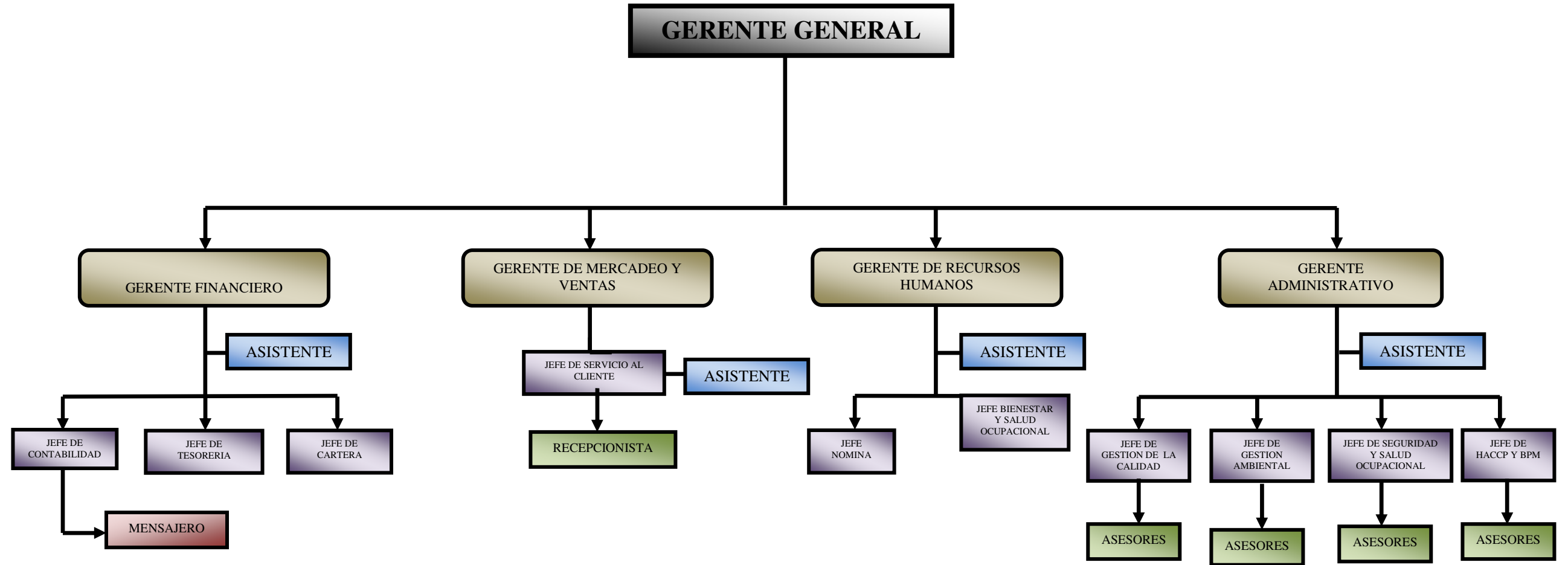
9.4.7. OBJETO SOCIAL

TEC es una empresa que se dedicara a la prestación de servicios de Asesoría y Consultoría en los Sistemas de Gestión de la Calidad para las pequeñas y medianas empresas del Sector Hotelero; con el fin de brindar a estas, procesos altamente competitivos que les genere mayores beneficios.

9.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

9.5.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

GRAFICO 22. ORGANIGRAMA EMPRESA "TEC"



9.5.2. AREAS DE LA ORGANIZACIÓN

AREA FINANCIERA: El departamento Financiero es el encargado del dinero que recauda la empresa, su debida distribución y contabilización de acuerdo a los estándares contables y financieros.

AREA DE MERCADEO Y VENTAS: El departamento de Mercadeo y Ventas es el encargado del manejo y la comercialización de los servicios que presta la empresa, de la retroalimentación de de su gestión de ventas y publicidad ante la Gerencia General.

AREA DE RECURSOS HUMANOS: El departamento de Recursos Humanos es el encargado de describir las responsabilidades que definen cada puesto de trabajo y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe. De igual forma reclutar, capacitar y desarrollar programas de actividad para el mejoramiento del personal y sus beneficios entre otros.

AREA ADMINISTRATIVA: El departamento Administrativo es el encargado de planear, dirigir y controlar las diferentes áreas de gestión de la calidad tanto interno como externamente; con el fin de generar procesos altamente competitivos que se vean reflejados en el servicio que se presenta al cliente.

9.6. MANUAL DE FUNCIONES

9.6.1. GERENTE GENERAL

MISION DEL PUESTO

- ✓ Dirigir y formular las políticas de la empresa.
- ✓ Dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los Departamentos en colaboración con sus respectivos Gerentes.
- ✓ Representar a la compañía ante otras empresas.

FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ Definir y formular las políticas de la empresa.
- ✓ Planificar, dirigir y controlar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás directores de los departamentos.
- ✓ Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos.
- ✓ Representar a la empresa en su trato con terceros.

TAREAS RELACIONADAS

- ✓ Dirección
- ✓ Administración
- ✓ Relaciones Comerciales
- ✓ Supervisión

FORMACION Y CONOCIMIENTOS

- ✓ Título universitario en Economía, Administración de Empresas.

COMPETENCIAS

- ✓ Flexibilidad mental
- ✓ Destreza en las negociaciones
- ✓ Capacidad de análisis de la información
- ✓ Orientación del cliente, tanto interno como externo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Capacidad de organización

9.6.2. GERENTE FINANCIERO

MISION DEL PUESTO

- ✓ Gestionar y supervisar los recursos económicos de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de costos, liquidez, rentabilidad y seguridad.
- ✓ Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos.

FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- ✓ Coordinar las tareas de contabilidad, financiera, tesorería, auditoría interna.
- ✓ Realizar y mantener las negociaciones con las entidades financieras y proveedores.
- ✓ Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- ✓ Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.

TAREAS RELACIONADAS

- ✓ Contabilidad general y costos
- ✓ Tesorería
- ✓ Control de gestión
- ✓ Análisis financiero
- ✓ Auditoría interna

FORMACION Y CONOCIMIENTOS

- ✓ Título universitario en Economía, Administración de Empresas, Contaduría.

COMPETENCIAS

- ✓ Destrezas para la negociación
- ✓ Flexibilidad mental de criterios
- ✓ Habilidad para la obtención y análisis de la información
- ✓ Perspectiva estratégica

PERSONAL A SU CARGO

- ✓ Jefe de Contabilidad
- ✓ Jefe de Tesorería
- ✓ Jefe de Cartera
- ✓ Asistente
- ✓ Mensajero

9.6.3. GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS

MISION DEL PUESTO

- ✓ Planificar y dirigir la política de promoción y venta de los servicios de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ Elaborar los planes y acciones a corto y mediano plazo para conseguir los objetivos marcados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación.
- ✓ Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas tendencias.
- ✓ Dirigir las actividades del área comercial formando al equipo y motivándolo.
- ✓ Fijas las políticas de precio y las condiciones de la venta.
- ✓ Responsabilidad de las negociaciones y cuentas con los clientes.

- ✓ Llevar a cabo las acciones de seguimiento para la efectividad de los objetivos trazados.

TAREAS RELACIONADAS

- ✓ Ventas
- ✓ Grandes cuentas
- ✓ Asistencia ante y postventa
- ✓ Administración comercial
- ✓ Marketing
- ✓ Actividades de comunicación

FORMACION Y CONOCIMIENTOS

- ✓ Título universitario Administración de Empresas, Mercadeo y Publicidad.

COMPETENCIAS

- ✓ Habilidad de negociación
- ✓ Flexibilidad mental de criterios
- ✓ Orientación al cliente interno y externo
- ✓ Facilidad para la obtención y análisis de la información
- ✓ Pensamiento creativo
- ✓ Habilidades sociales
- ✓ Visión estratégica

PERSONAL A SU CARGO

- ✓ Jefe de Mercadeo
- ✓ Jefe de Ventas
- ✓ Jefe de Servicio al Cliente
- ✓ Recepcionista

9.6.4. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

MISION DEL PUESTO

- ✓ Elaborar e implementar la política de personal, para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado y se sienta motivado y comprometido con los objetivos corporativos; que sea capaz de contribuir tanto individualmente como en equipo a los resultados generales de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ Diseñar las guías a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, para garantizar la adecuación del personal a la empresa.
- ✓ Instaurar un sistema de gestión del desempeño adecuado y una política de retribuciones competitiva y que motive al personal.
- ✓ Colaborar en la definición de la cultura organizacional, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores.
- ✓ Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
- ✓ Supervisar la administración de personal.
- ✓ Supervisar la correcta elaboración de la nomina y sus deducciones.
- ✓ Supervisar y orientar todas las actividades para el bienestar de los empleados.

TAREAS RELACIONADAS

- ✓ Selección y evaluación
- ✓ Formación y desarrollo
- ✓ Compensación y beneficios
- ✓ Administración de personal
- ✓ Relaciones laborales de personal
- ✓ Bienestar y Salud Ocupacional

FORMACION Y CONOCIMIENTOS

- ✓ Título universitario Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicología, con énfasis legislación laboral, desarrollo y gestión humana.

COMPETENCIAS

- ✓ Destrezas para la negociación
- ✓ Flexibilidad mental de criterios
- ✓ Habilidad para la obtención y análisis de la información
- ✓ Orientación al cliente interno
- ✓ Perspectiva estratégica
- ✓ Habilidades sociales
- ✓ Tolerancia a la presión

PERSONAL A SU CARGO

- ✓ Jefe de Bienestar y Salud Ocupacional
- ✓ Jefe de nomina
- ✓ Asistente

9.6.5. GERENTE ADMINISTRATIVO

MISION DEL PUESTO:

- ✓ Su función es identificar los objetivos que se quieren alcanzar e identificar como los quiere alcanzar en cada una de las áreas que tiene a cargo. Formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- ✓ Pronosticar y definir indicadores de gestión en las actividades realizadas.
- ✓ Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- ✓ Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- ✓ Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- ✓ Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- ✓ Anticipar los posibles problemas futuros.
- ✓ Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

TAREAS RELACIONADAS

- ✓ Subdividir el trabajo de los departamentos bajo su cargo.
- ✓ Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro.
- ✓ Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.
- ✓ Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

FORMACION Y CONOCIMIENTOS

- ✓ Título universitario Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, con amplio conocimiento en Sistemas de Gestión de la Calidad.

COMPETENCIAS

- ✓ Destrezas para la negociación
- ✓ Flexibilidad mental de criterios
- ✓ Habilidad para la obtención y análisis de la información
- ✓ Orientación al cliente externo

- ✓ Perspectiva estratégica
- ✓ Habilidades sociales
- ✓ Motivación hacia su equipo de trabajo

PERSONAL A SU CARGO

- ✓ Jefe de Gestión de la Calidad
- ✓ Jefe de Gestión Ambiental
- ✓ Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional
- ✓ Jefe de HACCP y BPM
- ✓ Asistente
- ✓ Asesores

Tabla 27. Procedimientos de Reclutamiento, Contratación, Inducción, Evaluación y Desvinculación de Personal

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO
1	INICIO			
2	REQUISICIÓN DE PERSONAL.	Esta se realiza por solicitud directa de Gerentes, Directores de área al Director de Recursos Humanos.	Gerentes, Directores de área.	FR de requisición de personal.
3	ESTUDIO DE SOLICITUD DE REQUISICIÓN	Se evalúa la solicitud de requisición teniendo en cuenta recursos y necesidad de la requisición.	Director de Recursos Humanos	
4	APROBAR SOLICITUD? SI NO, FIN		Director de Recursos Humanos	
5	BUSQUEDA DE HOJAS DE VIDA.	Consulta de archivo de hojas de vida, publicaciones, entidades académicas y/o consulta de páginas web.	Auxiliar/Director de Recursos Humanos	
6	SELECCION DE HOJAS DE VIDA.	Se realiza de acuerdo con los parámetros del <i>Perfil</i> y la Descripción de cargo.	Director de Recursos Humanos	
7	REALIZAR ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN	Se realiza individual o grupalmente, según el caso.	Director de Recursos Humanos	FR Entrevista de preselección de personal – Director de RH
8	APLICAR PRUEBA DE PERSONALIDAD. Y PRUEBAS PSICOTÉCNICA.	Se aplica Prueba de Personalidad Wartegg (16 campos)	Auxiliar de Gestión Humana Director de RH	FR Prueba de Personalidad Wartegg. FR Pruebas Psicotécnicas
9	INFORME PSICOLÓGICO DE RESULTADOS	Se elabora informe de resultados para identificar las competencias y el perfil psicológico más acorde con el cargo.	Director de RH	FR Informe Psicológico.
10	CUMPLE? SI NO, FIN.	Cumple con el perfil.	Director de RH	
11	ENTREVISTA DE SELECCION (JEFE DIRECTO)	El jefe directo realiza entrevista a los dos (2) candidatos más opcionados para ocupar la vacante y toma una decisión de la persona más idónea para ocupar el cargo.	Director / Gerente de área	FR Entrevista de selección de personal Jefe Directo
12	VERIFICACIÓN REFERENCIAS.	Verificar referencias laborales registradas en las hojas de vida.	Auxiliar de RH	FR Verificación de referencias.
13	SOLICITUD DE DOCUMENTOS	Se solicitan los soportes y documentos necesarios para el ingreso a la empresa.	Auxiliar de RH	FR Lista de Documentos para Contratación

14	REVISAR DOCUMENTOS	Documentación completa.	Auxiliar de RH	Documentos requeridos
15	AFILIAR Y CONTRATAR	Afiliaciones de ley y contrato.	Auxiliar de RH	Afiliaciones y contrato.
16	REALIZAR INDUCCION AL HOTEL	Todo el Personal que Ingrese recibirá Inducción <i>de acuerdo al</i> Instructivo de Inducción a la empresa.	Los referidos en el Instructivo de inducción a la empresa	<i>FR de Inducción. FR Lista de Asistencia a Formación.</i>
17	REALIZAR INDUCCIÓN AL CARGO	El personal nuevo que ingrese a la empresa recibirá inducción al cargo.	Jefes inmediatos	FR Inducción al Cargo
18	REALIZAR VISITA DOMICILIARIA	Validación de los documentos y se realiza visita domiciliaria.	Proveedor Externo	FR de Visita Domiciliaria.
19	CUMPLE? SI NO, FIN.	Según criterios de concepto general suministrado en la visita.	Director RH	
20	EVALUAR TRIMESTRALMENTE	Esta la realizan los jefes inmediatos antes de finalizar la renovación del contrato.	Jefes inmediatos.	FR Evaluación Trimestral
21	APROBAR EVALUACIÓN SI NO, DESVINCULAR	Según parámetros y resultados de la Evaluación.	Director de RH Jefes Inmediatos	
22	CAPACITACIÓN	Se remite al Procedimiento de Capacitación.	Los Referidos en el Procedimiento de Capacitación.	<i>FR Necesidades de Capacitación FR Lista de Asistencia a Capacitación.</i>
23	DESVINCULAR	Se remite a: Examen <i>médico</i> , Entrevista de retiro (<i>únicamente cuando es retiro voluntario</i>). <i>Entrega de:</i> <i>FR Paz y salvo.</i> <i>Carta desvinculación (según sea el motivo), carta de retiro cesantías, copia de liquidación, copia comprobante de egreso (cheque), certificación laboral.</i>	Auxiliar de RH.	FR Paz y Salvo. Copia de recibido de las cartas y comprobante.
24	REALIZAR ENTREVISTA DE RETIRO	Se evalúa la percepción del empleado hacia la empresa. (<i>Únicamente cuando es retiro voluntario</i>).	Director/ <i>Auxiliar de RH</i>	FR Entrevista de Retiro.
25	FIN			

9.7.1. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

La percepción que tienen los empleados con respecto a la empresa es muy importante tenerla en cuenta; porque la identificación por parte de ellos en cuanto a filosofía, valores y principios, capacidades, comportamientos, desempeño y retos de la organización son importante tenerlos en cuenta para lograr llevar a cabo las actividades con una actitud positiva y en la cual los colaboradores tengan conocimiento de la Visión de la empresa para lograr cumplir metas individuales e integrales en los diferentes procesos que implica el servicio.

Para contar con un buen clima organizacional es necesario realizar encuestas a los empleados para conocer sus inquietudes y aportes los cuales pueden ser un apoyo para el mejoramiento de la calidad y el adecuado uso de los recursos.

9.7.2. POLITICA SALARIAL

Criterios básicos sobre los cuales se va a construir una estructura de compensación.

- ✓ Desempeño en el cargo

- ✓ Antigüedad en la empresa

- ✓ Educación obtenida

- ✓ Impacto en la misión de la empresa

- ✓ Competitividad en el mercado

- ✓ Calidad de vida para el empleado

- ✓ Estimulo a comportamientos claves
- ✓ Talento sobresaliente y competitivo
- ✓ Costos razonables frente a resultados económicos
- ✓ Equilibrio interno de acuerdo con el cargo desempeñado

Tabla 28. Cargo y Salarios

<u>CARGO</u>	<u>SALARIO</u>
Gerente General	5.000.000
Gerente Mercadeo y Ventas	4.000.000
Gerente Recursos Humanos	4.000.000
Gerente Financiero	4.000.000
Gerente Administrativo	4.000.000
Jefes de Área	2.800.000
Asesores	1.500.000
Asistentes	1.500.000
Recepcionista	800.000
Mensajero	700.000

9.7.3. MATRIZ DOFA

Tabla 29. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia • Falta estrategia de financiamiento 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia Indirecta • Capacitación del personal requerido • Amplio nivel en el sector hotelero • Necesidad de los clientes para implementar nuevos procesos de gestión de calidad • Ofrecer un servicio con flexibilidad a los clientes. • Ofrecer valor agregado al servicio • Ubicación de la empresa • Seguimiento del servicio pos-venta
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio nuevo para el sector y de alta calidad, el cual reflejará rentabilidad a mediano plazo • Precios competitivos • Organización dinámica • Estrategia de publicidad agresiva • En la empresa se entiende la planeación estratégica. • Los objetivos son debidamente comunicados. • Tiene una buena estructura organizacional. • La segmentación del mercado es buena. • Es buena la calidad del servicio así como la atención al cliente. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa nueva en el mercado • Desinterés de las empresas del sector hotelero por adquirir el servicio. • Intervención de la competencia indirecta.

- ✓ **DEBILIDADES:** Debido a que la empresa se encuentra hasta ahora entrando al mercado, sus debilidades principales son la falta de experiencia y el financiamiento que se pretende obtener para poder cumplir con la visión propuesta. Se debe demostrar que toda empresa que se encuentre certificada con altos estándares en calidad, tiene una gran ventaja competitiva dentro del mercado, logrando ser altamente confiables en el sector al cual están atacando.
- ✓ **OPORTUNIDADES:** Estar al tanto que actualmente en las empresas surge la necesidad de la implementación de los instrumentos de calidad, los cuales les permiten ser altamente competitivos en el mercado, vemos cómo sus necesidades de mejoramiento, son oportunidades para nosotros poder entrar en sus organizaciones y lograr el mejoramiento que tanto necesitan. De igual forma ofrecer un servicio que se acomode a sus necesidades, resulta de vital importancia para el buen desempeño de la misma y así mismo lograr brindarles un valor agregado a sus colaboradores, mediante la continua capacitación en todas las normas y procesos realizados.
- ✓ **FORTALEZAS:** Se contara con un gran equipo humano y capacitado, el cual brindará confianza y alto nivel profesional en todos los procesos que los clientes desean implantar en sus organizaciones del sector hotelero. El hecho de tener un nicho de mercado el cual cuenta con grandes necesidades de obtener en todos sus procesos un alto nivel de gestión de calidad, se obliga a prestar un servicio que satisfaga sus necesidades y poder alcanzar un alto posicionamiento dentro de ellos.
- ✓ **AMENAZAS:** Siendo una empresa nueva en el mercado, se cree como amenaza la falta de experiencia, reconocimiento dentro del sector hotelero, el cual puede generar un desinterés dentro de los mismos y por lo cual se ve en la necesidad de crear estrategias de mercado para darnos a conocer, demostrar las fortalezas dentro del sector. Ofrecer una valor agregado, como lo es el buen servicio al cliente, la capacitación continua en las

organizaciones y el seguimiento post-venta; hace ser reconocidos y podernos dar confianza en la labor desempeñada.

9.8. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

El Reglamento Interno de Trabajo contiene los deberes, derechos, obligaciones y prohibiciones tanto del patrono como del empleado. El reglamento hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores, salvo estipulación contraria de esto, lo cual solo puede efectuarse a favor del trabajador. Ver Anexo 11.2.

9.9. REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

El Ministerio de la Protección Social mediante Resolución No. 02013 del 6 de Junio de 1986, reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo. Esta resolución define que las empresas e instituciones, públicas o privadas que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores, están obligadas a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, cuya organización y funcionamiento estará de acuerdo con las normas del Decreto que se reglamenta y con la presente resolución. Ver Anexo 11.3.

9.10. ASPECTOS INSTITUCIONALES, LEGALES Y JURIDICOS

9.10.1. PASOS DE LA CONSTITUCIÓN DE “TEC” LTDA.

9.10.2. PASOS PARA CREAR EMPRESA

Tabla 30. Pasos para Crear la Empresa

No.	PROCEDIMIENTO	PASOS
	<p align="center">Verificar el Nombre o Razón Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En el puesto de información de cualquiera de las Sedes de la Cámara de Comercio, puede solicitar un volante para la consulta de nombres. ✓ Diligencie el formulario con los nombres que desea consultar y la actividad a la que se va a dedicar. ✓ Cancele el valor de la consulta la cual cuesta \$1.500. ✓ Presente el formulario diligenciado en las ventanillas de Cámara de Comercio y el empleado le indicará cuando reclamarlo, con el fin de saber si puede usar dicho nombre o no debido a que ya existe o hay alguno similar.
	<p align="center">Elaborar la Minuta de Constitución de la Empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los datos de los socios constituyentes: nombres completos, cédulas, nacionalidad, estado civil y domicilio. ✓ La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma. ✓ El domicilio de la sociedad y de las sucursales que se establezcan. ✓ El negocio de la sociedad (objeto social), enunciando en forma clara y completa las actividades principales. ✓ El capital social pagado por cada socio. Si es una sociedad por acciones se deberá expresar el capital suscrito y pagado, la forma como se cancelarán las cuotas y el valor nominal de las acciones representativas del capital. (ver paso uno). ✓ Se debe expresar como se administrará la sociedad, las facultades de los administradores, las asambleas y juntas de los socios, según lo establecido legalmente para cada tipo de sociedad

		<p>(para mayor información vea el código de comercio).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los días y la forma de convocar y constituir la asamblea o junta de socios ya sea de manera ordinaria o extraordinaria, y la forma como se decidirá en un determinado asunto. ✓ Las fechas en que se deben hacer los balances generales y como se distribuirán las utilidades, así como también la reserva legal. ✓ La duración de la empresa y sus causales para disolverla, y la forma de liquidarla. ✓ Establecer el representante legal de la sociedad con su domicilio, sus facultades y obligaciones.
	Ir a la Notaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le transcribirán su minuta conformando así la Escritura Pública, firmada por el notario con los sellos respectivos y adicionalmente por los socios con la cédula y sus huellas.
	Realizar el Pago del Impuesto de Registro sobre la Escritura	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar el pago del impuesto de registro sobre la escritura de constitución en la oficina de Rentas Departamentales, edificio Antioquia en la avenida Primero de Mayo con Palacé en Medellín o en los estancos oficiales.
	Adquirir el Formulario de Matricula Mercantil	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El formulario de matrícula mercantil diligenciando, junto con el volante de “consulta de nombres” aprobado. ✓ Dos copias autenticadas de la escritura pública de constitución de la sociedad, en la que debe aparecer el nombramiento del representante legal. En el caso de ser empresa unipersonal, el documento privado sino se constituyó por escritura pública. ✓ Recibo de pago del impuesto de Registro expedido por Rentas Departamentales. ✓ Carta de cada una de las personas nombradas, como: representantes legales, junta directiva y revisor fiscal cuando sea el caso. ✓ Documento de identificación del representante legal. ✓ Permiso de funcionamiento de la sociedad, en caso de hallarse sujeta a vigilancia estatal. ✓ En caso de aporte de inmuebles al capital social, acreditar el pago del impuesto de anotación y

		<p>registro (boleta de rentas).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar en la taquilla de la Cámara de Comercio el valor de la liquidación de los derechos de matrícula. ✓ Cancelar los derechos de matrícula. Al momento del pago le entregarán un recibo con el cual podrá reclamar el certificado de su matrícula, así como las copias de los formularios, las escrituras y las cartas de aceptación. ✓ Obtener copia del certificado de existencia y representación legal de la sociedad. ✓ Luego de haber realizado la inscripción, usted podrá solicitar a la Cámara de Comercio, el certificado de existencia y representación, es un documento que le permite al comerciante o sociedad realizar algunos trámites (inscripción ante la administración de impuestos, industria y comercio, etc.) o simplemente acreditar su matrícula en el registro mercantil.
	Registro de Libros de Comercio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Están compuestos por los libros de contabilidad, libros de actas, libros de registro de aportes, comprobantes de las cuentas, los soportes de contabilidad y la correspondencia relacionada con sus operaciones. ✓ Una vez matriculada la sociedad o empresa, el propietario de esta o el representante legal debe presentar y solicitar el registro de los libros de comercio, con carta dirigida a la Cámara de Comercio y diligenciar el formulario de solicitud respectivo.
	Ir a la DIAN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ir a la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), para que obtenga el número de identificación tributaria (NIT), el cual es necesario para identificarse en el desarrollo de las actividades comerciales. Para este número de identificación, el cual es expedido en una tarjeta, se debe realizar el trámite correspondiente en la DIAN, que se encuentre en el municipio donde se está domiciliado. ✓ Con el certificado de existencia y representación que solicite en la Cámara de Comercio, diríjase a la DIAN y solicite el formulario de RUT (registro único tributario), por medio del cual se puede

		<p>realizar los siguientes trámites, entre otros: Asignación de NIT, Inscripción en el registro de vendedores si es responsable de IVA.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Una vez adquirido y diligenciado el formulario, preséntese ante la DIAN, con los siguientes documentos: Formulario de RUT diligenciado en original y dos copias, copia de la escritura pública de constitución, certificado de existencia y representación, expedido por la Cámara de Comercio, con fecha no mayor a tres meses antes de su presentación, fotocopia de la cédula del representante legal. ✓ El registro de Impuestos sobre las ventas (IVA), se puede hacer en el momento de realizar la solicitud del NIT. Los responsables del régimen simplificado no tienen obligación de declarar el IVA, los responsables del régimen común deben hacerlo bimestralmente en las fechas que indique el calendario tributario, el cual puede adquirir directamente en la DIAN. ✓ Simultáneamente con la solicitud del formulario RUT, usted puede solicitar el formulario para que la DIAN le autorice la numeración para las facturas que usará en su negocio.
	<p align="center">Afiliación a Riesgos Profesionales - ARP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una vez elegida la ARP, el empleador debe llenar una solicitud de vinculación de la empresa al sistema general de riesgos profesionales, la cual es suministrada sin ningún costo por la ARP, dependiendo el grado y la clase de riesgo de las actividades de la empresa, ellos establecen la tarifa de riesgo la cual es un porcentaje total de la nómina y debe ser asumida por el empleador, dicho valor se debe pagar cada mes. ✓ Adicionalmente debe vincular a cada trabajador, llenando la solicitud de vinculación del trabajador al sistema general de riesgos profesionales.
	<p align="center">Régimen de Seguridad Social - EPS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Usted deberá inscribir a alguna entidad promotora de salud (EPS) a todos sus trabajadores, los empleados podrán elegir libremente a que entidad desean vincularse (Cooameva, Susalud, Cafesalud, Cruz Blanca, entre otras). Una vez elegida el empleador deberá

		<p>adelantar el proceso de afiliación tanto de la empresa como para el trabajador, mediante la diligenciación de los formularios, los cuales son suministrados en la EPS elegida.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El formulario de afiliación del trabajador deberá diligenciarse en original y dos copias, el original es para la EPS, una copia para el empleador y la otra para el trabajador. ✓ El porcentaje total de aportes a salud es de un 12.5% del salario devengado por el trabajador. El valor resultante se divide en tres partes iguales, de las cuales el trabajador debe pagar una y el empleador las dos restantes.
	<p>Fondo de Pensiones y Cesantías</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El empleador debe afiliar a todos los miembros de la empresa al fondo de pensiones, el cual el trabajador podrá elegir. Una vez elegido se llena la solicitud de vinculación, la cual se la suministra el fondo. ✓ Ya vinculado se debe pagar mensualmente el 16.5% del salario devengado por el trabajador, dicho valor se divide en cuatro y de estas el empleador paga tres y una el trabajador.
	<p>Aportes Parafiscales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentar solicitud escrita, suministrada por la Caja de Compensación Familiar, donde conste: domicilio, NIT, información sobre si estaba afiliado o no a alguna caja de compensación familiar. A la solicitud se le debe anexar lo siguiente: Fotocopia de la cédula si es persona natural, certificado de existencia y representación legal vigente si es persona jurídica, relación de trabajadores indicando para cada uno: número de cédula, nombre completo y salario actual, formulario diligenciado de afiliación a la empresa, formulario de afiliación del trabajador y de las personas a cargo. ✓ Para afiliar al trabajador debe: presentar el formulario de inscripción del trabajador debidamente diligenciado, adjuntar los documentos necesarios para inscribir las personas que tengan a cargo trabajadores. ✓ Una vez esté en la Caja de Compensación Familiar elegida, debe pagar durante los primeros diez días del mes, el valor

		<p>correspondiente al 9% del total devengado en la nómina mensual, los cuales deberán ser asumidos por el empleador. La distribución del 9% es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 2% para el SENA. ○ 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. ○ 4% para la Caja de Compensación Familiar.
--	--	--

Fuente: www.ccb.org.co

9.10.3. CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD LIMITADA POR DOCUMENTO PRIVADO

Los suscritos:

1.- MAGDA YANETH LOPEZ LOPEZ, mujer, colombiana, mayor de edad, domiciliado y residente en la ciudad de Bogotá e identificado con cédula de ciudadanía 53.986.239 de Bogotá, estado civil soltera sin unión marital de hecho, con dirección Calle 12 No. 59-59.

2.- MARTHA YOLANDA MONTENEGRO GARCIA, mujer, colombiana, mayor de edad, domiciliado y residente en la ciudad de Bogotá e identificada con cédula de ciudadanía 52.495.024 de Bogotá, estado civil soltera sin unión marital de hecho, con dirección Carrera 91 A No. 73-31.

Declaramos que mediante el presente documento y conforme a lo establecido por el Artículo veintidós (22) de la Ley diez mil catorce (1014) del dos mil seis (2006), como quiera que los activos de la sociedad al momento de su constitución son inferiores a los quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o la planta de personal no supera los 10 empleados, constituimos una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada que se registrará por los siguientes ESTATUTOS: ARTICULO PRIMERO.- SOCIOS.- Magda Yaneth López López y Martha Yolanda Montenegro García. ARTICULO SEGUNDO.- RAZON SOCIAL.- **“TEC - Trabajo en Equipo con**

Calidad". ARTICULO TERCERO.- DOMICILIO.- **Bogotá**, Calle 100 No. 19-45. Teléfono: 6464000 Correo electrónico: trabajoenequipoconcalidad@tec.com

ARTICULO CUARTO.- DURACION.- 25 AÑOS, contados a partir de la fecha del presente documento. ARTICULO QUINTO.- OBJETO SOCIAL.- La sociedad tendrá como objeto principal: Consultoría y Asesoría en los Sistemas de Gestión de Calidad para las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero. Igualmente podrá realizar diferentes capacitaciones y consultorías a empresas del mismo o diferente al sector hotelero. En desarrollo del objeto social, la sociedad podrá celebrar contratos de sociedad, tomar intereses o participación en sociedades y/o empresas; adquirir, enajenar, dar o tomar en arrendamiento bienes, muebles o inmuebles, grabarlos, en cualquier forma, efectuar, construcciones, tomar o dar en mutuo o con sin garantía de los bienes sociales y celebrar toda clase de operaciones con entidades bancarias, de crédito, aduaneras, girar, endosar, descontar, protestar, ceder, aceptar, anular, cancelar, cobrar, recibir letras de cambio, cheques, adquirir a cualquier título, concesiones, permiso, marcas, patentes, franquicias, representaciones y demás bienes y derechos mercantiles y cualesquiera otros efectos de comercio, contratar toda clase de operaciones que sean necesarias al objeto social; presentar licitaciones, concursar y en general toda clase de actos, contratos que se relacionen con el objeto social principal o que sean fines o complementarios al mismo. ARTICULO SEXTO.- CAPITAL.- corresponde a los socios en proporción a sus aportes, totalmente pagados y recibidos a satisfacción de la sociedad, en dinero en efectivo y conforme se describe a continuación. SOCIO No 1: MAGDA YANETH LOPEZ LOPEZ (10) DIEZ CUOTAS POR VALOR \$5.000.000 TOTAL \$ 50.000.000. SOCIO No. 2: MARTHA YOLANDA MONTENEGRO GARCIA (10) DIEZ CUOTAS POR VALOR DE \$5.000.000 TOTAL \$ 50.000.000 TOTAL DEL CAPITAL \$ 100.000.000. PARAGRAFO.- La responsabilidad personal de los socios queda limitada al monto de sus respectivos aportes.

ARTICULO SEPTIMO.- CESION DE CUOTAS.- Las cuotas o partes de interés social no están representadas por títulos ni son negociables libremente en el mercado y serán cedibles mediante documento privado de reforma estatutaria.

Toda cesión en cuanto a procedimiento y condiciones previas y finales se sujetará en un todo a lo previsto y ordenado por los Artículos 363 y siguientes del Código de Comercio y el Art. 22 de la Ley 1014/06.

PARAGRAFO.- La Sociedad llevará un Libro de Registro de Socios inscrito en la Cámara de Comercio del domicilio social, con los requisitos y para los efectos consagrados en el Código de Comercio.

ARTICULO OCTAVO.- ADMINISTRACION.- La administración de la sociedad corresponde en derecho a todos y cada uno de los socios, éstos la delegan expresamente en la Junta de Socios y ésta a su vez en la Gerencia.

ARTICULO NOVENO.- JUNTA DE SOCIOS – REUNIONES.- La Junta de Socios la constituyen todos los socios reunidos personalmente, representados por sus apoderados o mandatarios o en las formas autorizadas por la Ley, con el quórum requerido. Las reuniones de la Junta de Socios serán ordinarias o extraordinarias y se celebrarán en la sede social de la empresa. Las reuniones ordinarias tendrán lugar por lo menos dos (2) veces al año en las fechas que determine la Junta, por convocatoria del Gerente, hecha mediante comunicación por escrito dirigida a cada uno de los socios con quince (15) días hábiles de anticipación y ellas tendrán por objeto examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas de la compañía, considerar las cuentas y balances del último ejercicio, resolver sobre la distribución de utilidades y acordar todas las providencias necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social. Si convocada la junta ésta no se reúne, o si la convocatoria no se hiciera con la anticipación indicada, entonces se reunirá por derecho propio el primer (1er) día hábil del mes de abril, a las 10 a.m., en las oficinas de la administración del domicilio principal. Las reuniones

extraordinarias de la Junta de Socios se efectuarán cuando la Gerencia o un número plural de socios o sus apoderados representantes de la cuarta (1/4) parte o más del capital social lo soliciten. La convocatoria para las reuniones extraordinarias se hará en la misma forma que para las ordinarias, pero con una anticipación de cinco (5) días comunes a menos que en ellas hayan de aprobarse cuentas y balances generales de fin de ejercicio, pues entonces la convocatoria se hará con la misma anticipación prevista para las ordinarias. Las reuniones de la Junta de Socios serán presididas por el Socio o apoderado del socio que designe la misma Corporación por mayoría de votos; el Presidente señalará la persona que debe actuar como Secretario y su nombramiento podrá recaer en cualquier persona sea o no Socio de la Compañía. Habrá quórum en la reunión de la Junta de Socios cuando concurra un número de ellos que representen por lo menos el noventa por ciento (90%) de las cuotas inscritas del capital social. En las reuniones de la Junta de Socios cada uno tendrá tantos votos como cuotas o partes de interés social posea en la Empresa y las decisiones que se adopten para que tengan validez, deberán ser aprobadas por la mayoría de los votos presentes o debidamente representados a menos que se trate de adoptar resoluciones referentes a la disolución y liquidación de la Compañía, reforma de sus estatutos o la aprobación de un traspaso de cuotas o partes de interés social a terceros, casos en los cuales dichas decisiones deberán ser aprobadas por un número de votos que representen por lo menos el setenta por ciento (70%) en que se encuentra dividido el capital social.

De todas las reuniones y decisiones de la Junta de Socios se dejará constancia en un Libro de Actas debidamente rubricado y foliado y cada acta será firmada por todos los concurrentes, el presidente y el secretario de la respectiva reunión. Cualquier resolución de la Junta de socios que entrañe una modificación a los estatutos sociales, cesión, disolución o liquidación se hará por Escritura Pública o por documento privado conforme a lo establecido

por el Artículo veintidós (22) de la Ley diez mil catorce (1014) del dos mil seis (2006).

ARTICULO DECIMO.- Reuniones no Presenciales.

Cada vez que los Socios puedan deliberar por cualesquiera medios de telecomunicaciones, las decisiones tomadas en las conferencias serán válidas y jurídicamente vinculantes.

Las deliberaciones por telecomunicaciones deberán ser siempre sucesivas o simultáneas. La evidencia de la telecomunicación y de las resoluciones pertinentes, como una confirmación por fax o correo electrónico, se incluirá en las actas respectivas, de conformidad con los requisitos establecidos en estos Estatutos.

ARTICULO DECIMO PRIMERO.- ATRIBUCIONES.- Son atribuciones de la Junta de Socios:

- 1.- Autorizar la reforma de los estatutos sociales.
- 2.- Nombrar al Gerente y su suplente.
- 3.- Reunirse ordinaria o extraordinariamente cuando lo estime conveniente o necesario.
- 4.- Aprobar o improbar los balances.
- 5.- Decretar la venta total de los bienes sociales.
- 6.- Decretar y distribuir las utilidades.
- 7.- Crear agencias, sucursales o filiales.
- 8.- Crear y proveer los cargos que la ley o los estatutos señalen.
- 9.- Acordar las reservas para la protección del capital social.
- 10.- Decretar la disolución y liquidación de la Sociedad;
- 11.- Aprobar la cesión de cuotas o partes de interés social.
- 12.- Estudiar y considerar los informes del Gerente sobre el estado de los negocios sociales.
- 13.- Decidir sobre la administración, el retiro de socios.

14.- Ordenar las acciones que correspondan contra el Gerente, o cualquier otra persona que haya incumplido sus obligaciones, ocasionando daños y perjuicios a la sociedad.

15.- Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación considere necesaria para la mejor organización y marcha de la empresa de acuerdo al volumen de los negocios sociales.

16.- Las demás funciones que le corresponden como suprema autoridad directiva y administrativa de la Sociedad.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- GERENCIA.- El uso de la razón social de la Compañía y su representación legal y administrativa estarán a cargo de un Gerente con su respectivo Suplente, (o de los cargos que se creen) quien remplazará al Gerente en sus faltas absolutas, temporales o accidentales con las mismas facultades y atribuciones de éste, designados por la Junta de Socios. En el Gerente delegan los socios la personería de la empresa y su administración con las más amplias facultades dispositivas y administrativas.

ARTICULO DECIMO TERCERO.- FUNCIONES.

Además de los actos de disposición y administración concernientes al giro ordinario de las operaciones de la Sociedad, son atribuciones del Gerente:

- a.- Representar legalmente a la sociedad y celebrar toda clase de actos o contratos.
- b.- Ejecutar las decisiones y órdenes de la Junta de Socios y convocarla cuando así lo requieran los intereses sociales.
- c.- Custodiar los bienes sociales.
- d.- Informar cada seis (6) meses a la Junta de Socios acerca de los negocios ejecutados y a ejecutarse.
- e.- Rendir los informes respectivos y presentar los balances anuales correspondientes.
- f.- Constituir apoderados o mandatarios que representen a la sociedad judicial administrativa o extrajudicialmente.

g.- Nombrar y remover los empleados de la sociedad que no sean de la competencia de la Junta de Socios y fijarles su remuneración.

ARTICULO DECIMO CUARTO.- BALANCE.- El treinta y uno (31) de Diciembre de cada año se cortarán las cuentas, se hará el inventario y se formará el balance de liquidación del respectivo ejercicio para ser sometidos al estudio y aprobación de la Junta de Socios; una vez aprobados, de las utilidades liquidas resultantes se destinará el diez por ciento (10%) para la constitución de la reserva legal que debe ascender al cincuenta por ciento (50%) del capital social. Además de la anterior reserva, la Junta de Socios podrá crear o decretar las que considere convenientes o necesarias, siempre y cuando tengan una destinación específica y se aprueben con la mayoría prevista en estos Estatutos. Una vez deducidas las reservas, el saldo restante de las utilidades se distribuirá entre los socios a prorrata de sus respectivos aportes.

Ninguno de los socios podrá retirar suma alguna de la Sociedad, salvo las utilidades que le correspondan después del balance anual respectivo.

Los sueldos se estimarán como gastos generales de la Sociedad. Las pérdidas si las hubiere, se distribuirán igualmente entre los Socios en proporción a sus respectivos aportes.

ARTICULO DECIMO QUINTO.- DISOLUCION.- La Sociedad se disolverá:

- a.- Por expiración del término fijado para su duración o de las prórrogas que se hubieren acordado oportunamente;
- b.- Si las pérdidas redujeren el capital de la sociedad y las reservas, a menos del cincuenta por ciento (50%) de aquél;
- c.- Por decisión de todos los socios;
- d.- Por cualquiera otra causa legal.

ARTICULO DÉCIMO SEXTO.- LIQUIDACION.- Disuelta la Sociedad, su liquidación se hará por el Gerente o por la persona o personas que la Junta de Socios designare. La liquidación se efectuará de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

PARAGRAFO.- Si al tiempo de la liquidación existieren bienes en especie para ser distribuidos entre los Socios, éstos bienes se avaluarán por el liquidador y serán adjudicados a prorrata de lo que le corresponda a cada socio como utilidades o participación.

ARTICULO DECIMO SEPTIMO.- MUERTE O INCAPACIDAD DE UN SOCIO.- En caso de muerte o incapacidad legalmente decretada de uno de los Socios, la sociedad continuará con sus herederos, quienes nombrarán una sola persona para que los represente, dentro de los treinta (30) días siguientes a la muerte del Socio; los demás tendrán derecho a adquirir las cuotas o aporte del fallecido, por el valor comercial en la fecha de su muerte. Si no se llegare a ningún acuerdo respecto del precio y condiciones de pago, serán determinados por peritos designados por las partes. Si fueren varios los Socios que desearan adquirir, las cuotas se distribuirán entre ellos a prorrata de las que posean en la Sociedad.

ARTICULO DECIMO OCTAVO.- DIFERENCIAS.- Las diferencias que surjan del contrato social o en relación con él, serán resueltas por un Tribunal de Arbitramento, compuesto por tres (3) miembros nombrados de común acuerdo por las partes, quienes fallarán en derecho, siguiendo con las reglas establecidas en el Código de Comercio y las leyes concordantes y complementarias.

ARTICULO DECIMO NOVENO.- NOMBRAMIENTOS.

Desígnese como Gerente de la sociedad a: MARTHA YOLANDA MONTENEGRO GARCIA, identificada con cédula de ciudadanía 52.495.024 de Bogotá, y como Suplente del Gerente a MAGDA YANETH LOPEZ LOPEZ, identificada con cédula de ciudadanía 53.986.239, quienes estando presentes aceptaron los nombramientos.

MARTHA YOLANDA MONTENEGRO GARCIA

cc. 52.495.024 de Bogotá

Dirección: Carrera 91 A No. 73-31

Teléfono: 2527416

MAGDA YANETH LOPEZ LOPEZ

cc. 53.986.239

Dirección: Calle 12 No. 59-59

Teléfono: 8469523

9.11. CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Con el anterior estudio administrativo, se logró concluir lo siguiente:

1. Se definió el direccionamiento estratégico de la nueva empresa, como es la misión, visión, valores, principios, razón y objeto social.
2. Se estableció la estructura organizacional de la nueva empresa en orden jerárquico a nivel administrativo y operativo.
3. Se definió los perfiles con sus respectivas funciones y competencias de cada cargo.
4. Se identificó las políticas de todo el proceso de contratación laboral, incluyendo el manejo del clima y la cultura organizacional.
5. Se estableció la naturaleza jurídica de la nueva empresa, los tramites comerciales, tributarios y de funcionamiento necesarios y educados a la actividad a desarrollar.

10. ESTUDIO FINANCIERO

Con el estudio financiero se puede medir de manera objetivo la inversión de la nueva empresa; con el fin de cumplir las metas propuestas con sus respectivos objetivos.

En razón a lo anterior, se precisan los procedimientos adecuados a fin de obtener ventajas, para que el proyecto sea lo más rentable posible en el transcurso de su puesto en marcha.

En esta etapa de formulación se presentan los indicadores financieros, los cuales nos permiten evaluar si la nueva empresa es viable o no; teniendo en cuenta los recursos que se deben utilizar. Y la evaluación financiera con la cual se facilita la toma de decisiones para minimizar costos y gastos que se van a realizar con la nueva empresa.

10.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el estudio financiero para un horizonte de cinco (05) años, con el fin de mirar los estados financieros, indicadores financieros que permitan la toma de decisiones sobre la factibilidad y viabilidad del proyecto.

10.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar la inversión del proyecto cuantificando los recursos requeridos y su destino en la inversión fija, diferida y capital de inicio.
- Establecer los costos fijos y variables, costos unitarios y precios de los diferentes servicios del proyecto y el punto de equilibrio requerido.
- Calcular el estado de resultados, ingresos, costos y utilidades del proyecto.
- Determinar el flujo de efectivo generado para el proyecto.

- Determinar el flujo neto del proyecto que permita evaluar su factibilidad del acuerdo al valor presente neto.
- Cuantificar el balance general del proyecto y los indicadores para la toma de decisiones.

10.3. INVERSION DEL PROYECTO

Mediante esta cedula se pueden observar y calcular los diferentes impactos directos e indirectos del proyecto y así mismo aprovechar los recursos; con el fin de mejorar y mantener la prestación de los servicios que se van a ofrecer.

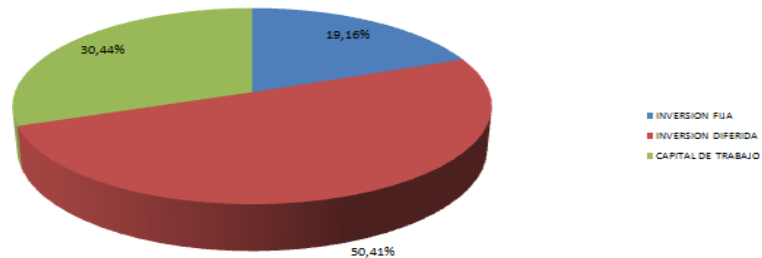
Tabla 31. Estructura y Programación de la Inversión y Financiamiento

INVERSIONES PREVISTAS	CP	Estructura de la Inversión y del Financiamiento				PROGRAMACION DE LA INVERSION SEMANAL						
		INVERSION	FUENTES DE FINANCIACION			1	2	3	4	TOTAL		
			APORTES	MPRESTITO	LEASING					BONOS	\$	CT
Inversión Fija:		\$81.340.000	\$81.340.000	\$0	\$0	\$0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$81.340.000	\$81.340.000	3,5,7
TERRENOS		\$0	\$0				\$0			\$0	\$0	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		\$0	\$0				\$0			\$0	\$0	
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$0	\$0				\$0			\$0	\$0	
EQUIPO DE OFICINA		\$81.340.000	\$81.340.000				\$0			\$81.340.000	\$81.340.000	
FLOTA Y EQUIPO DE TRASNPORTE		\$0	\$0				\$0			\$0	\$0	
Inversión Diferida:		\$214.000.000	\$214.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$214.000.000	\$214.000.000	3,5,7,8
INVERSIONES DIFERIDAS		\$107.000.000	\$107.000.000				\$0			\$107.000.000	\$107.000.000	
ESTUDIOS TECNICOS		\$7.000.000	\$7.000.000				\$0			\$7.000.000	\$7.000.000	
ESTUDIOS ECONOMICOS		\$10.000.000	\$10.000.000				\$0			\$10.000.000	\$10.000.000	
GASTOS DE ORGANIZACIÓN		\$15.000.000	\$15.000.000				\$0			\$15.000.000	\$15.000.000	
GASTOS DE MONTAJE		\$25.000.000	\$25.000.000				\$0			\$25.000.000	\$25.000.000	
INSTALACION Y PUESTA EN MARCHA		\$35.000.000	\$35.000.000				\$0			\$35.000.000	\$35.000.000	
CAPACITACION		\$15.000.000	\$15.000.000				\$0			\$15.000.000	\$15.000.000	
USO DE PATENTE Y LICENCIAS		\$0	\$0				\$0			\$0	\$0	
GASTOS FINANCIEROS EN INSTALACION		\$0	\$0				\$0			\$0	\$0	
OTROS		\$0	\$0				\$0			\$0	\$0	
Capital de trabajo:		\$129.220.281	\$129.220.281	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$129.220.281	\$129.220.281	
CAPITAL DE TRABAJO		\$129.220.281	\$129.220.281	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$129.220.281	\$129.220.281	
SALDO EFECTIVO DE INICIO		\$0,0	\$0,0				\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
T O T A L E S		\$424.560.281	\$424.560.281	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$424.560.281	\$424.560.281	
Financiamiento previsto con APORTES DE SOCIOS										\$424.560.281	\$424.560.281	5,8
Financiamiento previsto por EMPRESTITOS										\$0,0	\$0,0	2,5,8
Financiamiento previsto por LEASING										\$0,0	\$0,0	3
Financiamiento previsto por BONOS										\$0,0	\$0,0	3,5,7,8,9

Fuente: Esta Investigación.

GRAFICO 23. INVERSION DEL PROYECTO

DISTRIBUCION DE LA INVERSION DEL PROYECTO



Fuente: Esta Investigación.

Comentario: Por ser una nueva empresa en el mercado, la mayor parte de la inversión será diferida (50.41%); según los datos anteriores; ya que dicha inversión iniciando es bastante alta para poder absolverla en un menor tiempo.

10.4. PRESUPUESTO DE VENTAS, COSTOS E INVERSIONES

Mediante esta cedula se puede realizar la estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, al igual que los costos que se determinan para cada uno de los servicios que se van a prestar.

Tabla 32. Determinación de los Costos del Proyecto

INFORMACION CONSIDERADA	CP						CT
		1	2	3	4	5	
Volumen de Ventas Previstos: V		228	239	263	303	348	
NORMA ISO 9001:2000		48	50	55	64	73	
NORMA ISO 14001:2004		36	38	42	48	55	
HACCP		48	50	55	64	73	
NORMA ISO 18001:1999		36	38	42	48	55	
NORMA ISO 22000		60	63	69	80	92	
0		-	-	-	-	-	
0		-	-	-	-	-	
0		-	-	-	-	-	
0		-	-	-	-	-	
0		-	-	-	-	-	
COSTOS VARIABLES		162.000.000	171.720.000	182.023.200	192.944.592	204.521.268	
Materias Primas		-	-	-	-	-	
Mano de obra directa		-	-	-	-	-	
Empaques		-	-	-	-	-	
Materiales Indirectos		-	-	-	-	-	
Costos Indirectos de Fabricación		162.000.000	171.720.000	182.023.200	192.944.592	204.521.268	
COSTOS FIJOS		1.189.270.810	949.103.189	1.012.089.143	1.079.476.826	1.151.574.485	
Gastos Operacionales de Administración		772.169.042	825.082.115	881.639.103	942.279.280	1.007.100.070	
Gastos de Ventas y Publicidad		417.101.768	124.021.074	130.390.040	137.197.546	144.474.415	4
COSTOS TOTALES: CT		1.351.270.810	1.120.823.189	1.194.112.343	1.272.421.418	1.356.095.753	
Costo variable unitario		710.526	717.293	691.210	637.115	587.254	
Costo fijo unitario		5.216.100	3.964.508	3.843.279	3.564.500	3.306.584	
Costos Unitario de venta: CT/Vol. Ventas		5.926.626	4.681.801	4.534.489	4.201.615	3.893.838	
VALOR DE LOS INVENTARIOS							
Valor inventario productos terminados		-	-	-	-	-	
Variación inventarios produc.term.		-	-	-	-	-	
Valor inventarios materias primas		-	-	-	-	-	
Variación inventarios Materias Primas		-	-	-	-	-	
Valor inventario de empaques		-	-	-	-	-	
Variación inventario empaques		-	-	-	-	-	
Precio unitario por servicio año x		Precio unitario	Precio unitario	Precio unitario	Precio unitario	Precio unitario	
NORMA ISO 9001:2000		12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.757.952	14.583.429	
NORMA ISO 14001:2004		12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.757.952	14.583.429	
HACCP		7.000.000	7.280.000	7.571.200	8.025.472	8.507.000	
NORMA ISO 18001:1999		12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.757.952	14.583.429	
NORMA ISO 22000		15.000.000	15.600.000	16.224.000	17.197.440	18.229.286	
0		-	-	-	-	-	
0		-	-	-	-	-	
0		-	-	-	-	-	
0		-	-	-	-	-	
0		-	-	-	-	-	
PRECIO PROMEDIO POR PRODUCTO		11.600.000	12.064.000	12.546.560	13.299.354	14.097.315	
PUNTO DE EQUILIBRIO (No. prod)		116	93	95	96	96	

Fuente: Esta Investigación.

Tabla 33. Punto de Equilibrio para el Primer Año

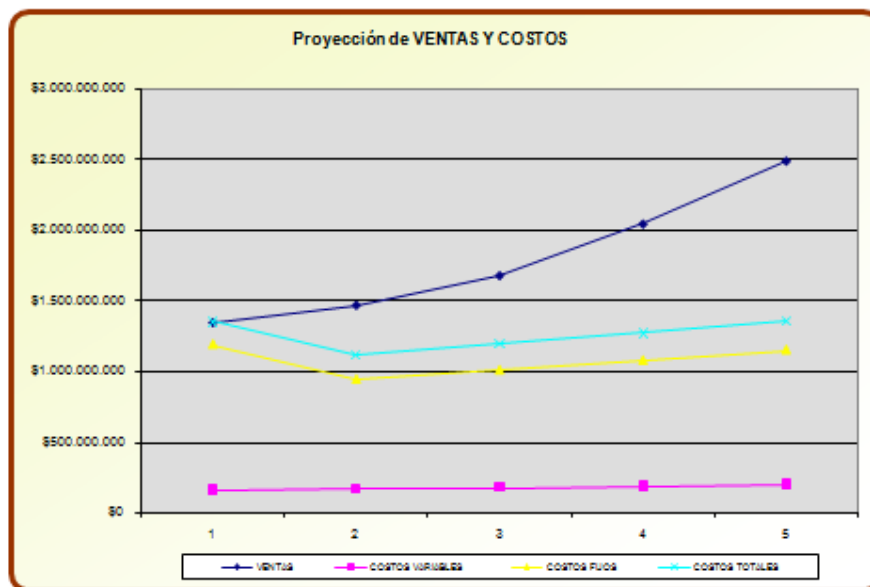
Cantidades a vender	Costos fijos CF	Costos variable CY	costos totales		Ingresos totales		IT-CT	
			CT	IT	IT	IT-CT		
96	1.189.270.810	68.557.876	1.257.828.687	1.053.642.504		(204.186.182)		PERDIDAS
101	1.189.270.810	72.110.508	1.261.381.318	1.108.241.682		(153.139.637)		
106	1.189.270.810	75.663.139	1.264.933.950	1.162.840.859		(102.093.091)		
111	1.189.270.810	79.215.771	1.268.486.581	1.217.440.036		(51.046.546)		
116	1.189.270.810	82.768.403	1.272.039.213	1.272.039.213		-		EQUILIBRIO
121	1.189.270.810	86.321.034	1.275.591.845	1.326.638.390		51.046.546		UTILIDADES
126	1.189.270.810	89.873.666	1.279.144.476	1.381.237.567		102.093.091		
131	1.189.270.810	93.426.297	1.282.697.108	1.435.836.744		153.139.637		

Punto de equilibrio: no se pierde ni se gana

Costo unitario 5.926.626
 Costo Fijo Unitario 5.216.100
 Costo Variable Unitario 710.526
 Precios promedio de equilibrio 10.919.639
 Utilidades si vende más de 116 productos
 Utilidades si vende más de \$ 1.272.039.213 de pesos

Fuente: Esta Investigación.

GRAFICO 24. PROYECCION DE VENTAS Y COSTOS



Fuente: Esta Investigación.

Comentario: Según los datos anteriores y teniendo en cuenta los costos fijos, variables que se tienen por el proyecto; se tiene un punto de equilibrio, en donde ni se gana ni se pierde de 116 cantidades a vender en un (01) año.

10.5. ESTADO DE RESULTADOS

Mediante esta cedula se puede demostrar la rentabilidad de la empresa de acuerdo a los ingresos y gastos en los cuales se vayan a incurrir.

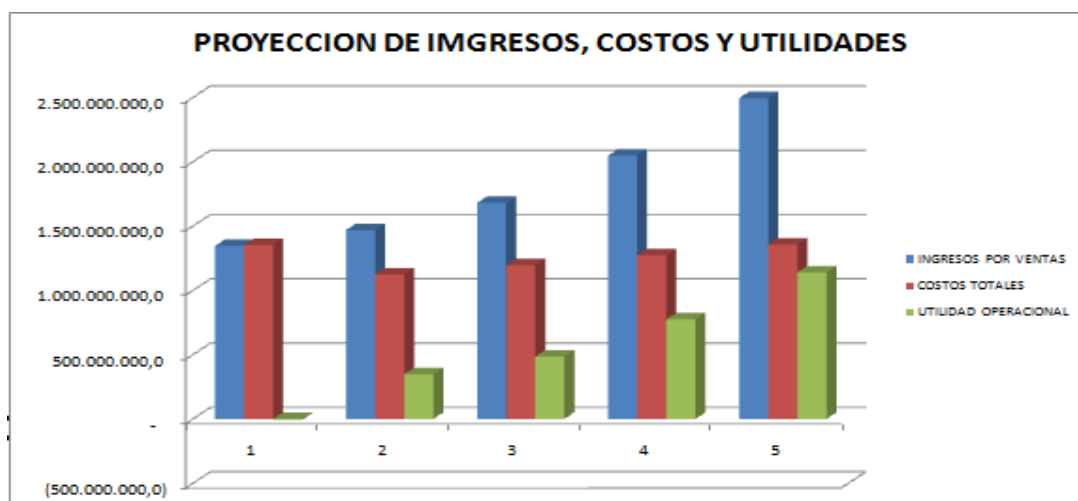
Tabla 34. Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Generado

INFORMACION CONSIDERADA	CP	AÑO					CT
		1	2	3	4	5	
INGRESOS POR VENTAS		1.344.000.000	1.467.648.000	1.678.989.312	2.046.687.971	2.494.912.637	
(-) Costos de ventas		145.422.000	152.370.000	159.734.880	167.541.653	175.816.832	
Materia prima		-	-	-	-	-	
Mano de obra directa		-	-	-	-	-	
Empaques		-	-	-	-	-	
Materiales indirectos		-	-	-	-	-	
Gastos Indirectos		145.422.000	152.370.000	159.734.880	167.541.653	175.816.832	
=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		1.198.578.000	1.315.278.000	1.519.254.432	1.879.146.319	2.319.095.805	
(-) TOTAL GASTOS OPERACIONALES		1.205.848.810	968.453.189	1.034.377.463	1.104.879.765	1.180.278.921	
(-) Gastos operacionales de Administración		772.169.042	825.082.115	881.699.103	942.279.280	1.007.100.070	
(-) Gastos de Ventas y Publicidad		433.679.768	143.371.074	152.678.360	162.600.485	173.178.851	
(=) Utilidad Operacional		7.270.810,4	346.824.811,0	484.876.969,1	774.266.553,6	1.138.816.884,4	
(+) Otros ingresos no operacionales		19.250.000	26.000.000	52.000.000	104.000.000	208.000.000	
(-) Otros egresos no operacionales		-	-	-	-	-	
(=) Utilidad antes de impuestos		11.979.190	372.824.811	536.876.969	878.266.554	1.346.816.884	
(-) Impuestos sobre la renta (35%)		4.192.716	130.488.684	187.906.939	307.393.294	471.395.910	
=) Utilidad después de impuestos		7.786.473	242.336.127	348.970.030	570.873.260	875.430.975	
(-) Reserva legal (10%)		778.647	24.233.613	34.897.003	57.087.326	87.543.097	
(=) Utilidades netas a distribuir		7.007.826	218.102.514	314.073.027	513.785.934	787.887.877	
(-) Distribución de Utilidades anuales		-	-	-	-	-	
(=) Utilidades a Capitalizar		7.007.826	218.102.514	314.073.027	513.785.934	787.887.877	
% de distribución de utilidades anuales		0%	0%	0%	0%	0%	

PRONOSTICO DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO GENERADO							
INFORMACION CONSIDERADA	CP	AÑO					CT
		1	2	3	4	5	
Utilidades netas a distribuir o a capitalizar		7.007.826	218.102.514	314.073.027	513.785.934	787.887.877	
(+) Depreciaciones y amortizaciones		59.068.000	59.068.000	59.068.000	59.068.000	59.068.000	
(+) Reserva legal (10%)		778.647	24.233.613	34.897.003	57.087.326	87.543.097	
(=) Flujo de efectivo generado		66.854.473	301.404.127	408.038.030	629.941.260	934.498.975	5,7

Fuente: Esta Investigación.

GRAFICO 25. PROYECCION DE INGRESOS, COSTOS Y UTILIDADES



Fuente: Esta Investigación.

Comentario: La proyección anterior nos muestra como después de cubrir los costos totales, año tras año los ingresos por ventas generaran poco a poco utilidades para el proyecto.

10.6. FLUJO DE EFECTIVO

Mediante esta cedula se determinan la capacidad de la empresa para generar efectivo, con la cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión.

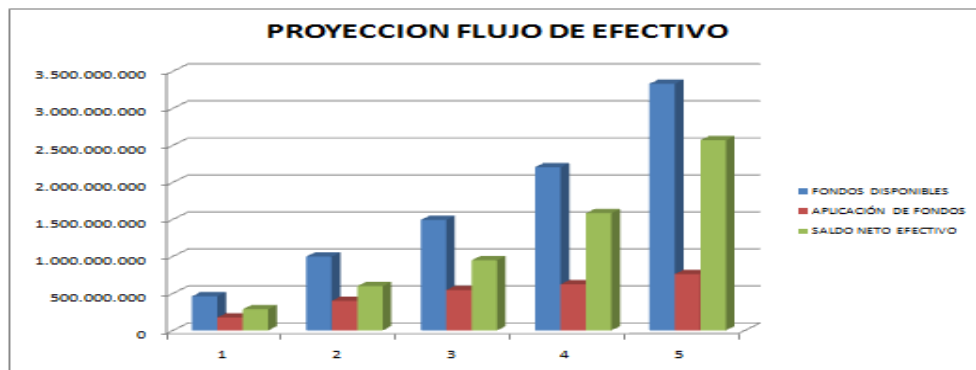
Tabla 35. Flujo de Efectivo Generado

INFORMACION CONSIDERADA	CP	AÑO					CT
		0	1	2	3	4	
Saldo inicial de efectivo (1)			129.220.281	286.414.281	597.394.652	947.410.834	1.582.767.537
(+) Recursos generados			332.194.000	711.319.898	894.931.952	1.257.250.626	1.748.195.081
Flujo de efectivo generado	4		66.854.473	301.404.127	408.038.030	629.941.260	934.498.975
(+) Retenciones u aportes de nómina			203.196.000	217.419.720	232.639.100	248.923.837	266.348.506
(+) Cesantías consolidadas			57.950.810	62.007.367	66.347.883	70.992.235	75.961.691
(-) Impuesto a la renta por pagar prox.	4		4.192.716	130.488.684	187.906.939	307.393.294	471.385.910
(+) Más recursos suministrados			424.560.281	-	-	-	-
Aportes socios(*)	1		424.560.281	-	-	-	-
Préstamos bancarios	1		-	-	-	-	-
Emisión de bonos	1		-	-	-	-	-
Créditos de proveedores	6		-	-	-	-	-
(-) Fondos disponibles			461.414.281	997.734.179	1.492.326.605	2.204.661.459	3.330.962.618
(-) Aplicación de fondos			424.560.281	175.000.000	460.333.527	544.915.771	621.693.522
Adquisición de activos fijos	1		81.340.000	-	-	-	-
Inversiones Temporales			175.000.000	135.000.000	135.000.000	135.000.000	135.000.000
Saldo de efectivo para inicio	1		129.220.281	-	-	-	-
Inversiones diferidas			214.000.000	-	-	-	-
Amortización de préstamos	2		-	-	-	-	-
Variación de cartera e inventarios	6		0	0	0	0	0
Cancelación retenc. aportes nómina			-	203.196.000	217.419.720	232.639.100	248.923.837
Cancelación cesantías consolidadas			-	57.950.810	62.007.367	66.347.883	70.992.235
Distribución de utilidades			-	-	-	-	-
Cancelación de impuestos	4		-	4.192.716	130.488.684	187.906.939	307.393.294
(=) Saldos finales de efectivo *			286.414.281	597.394.652	947.410.834	1.582.767.537	2.568.653.253

* Incremento en el capital de trabajo

Fuente: Esta Investigación.

GRAFICO 26. PROYECCION DEL FLUJO DE EFECTIVO



Fuente: Esta Investigación.

Comentario: La proyección del flujo de efectivo deja ver como la empresa tiene la manera de generar efectivo, con el fin de poder cumplir con sus obligaciones financieras al corto plazo.

10.7. FLUJO NETO

Mediante esta cedula se puede observar la diferencia entre los ingresos netos y los desembolsos netos, descontados a la fecha de la aprobación del proyecto mediante el VPN.

Tabla 36. Flujo de Inversión y Neto del Proyecto

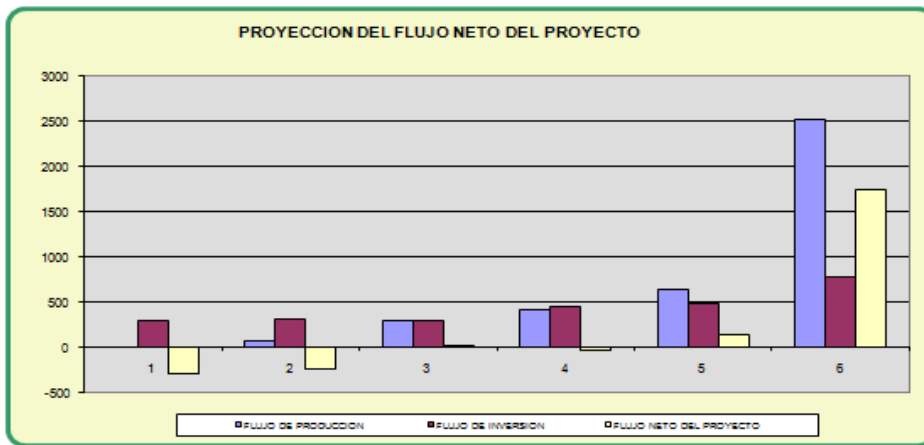
INFORMACION CONSIDERADA	CP	AÑO					CT
		0	1	2	3	4	
Flujos operacionales			66.854.473	301.404.127	408.038.030	629.941.260	2.517.266.512
Flujos de efectivo generados	4		66.854.473	301.404.127	408.038.030	629.941.260	334.438.975
Valores de salvamento:							-
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES							-
MAQUINARIA Y EQUIPO	D						-
EQUIPO DE OFICINA	D						-
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE							-
APITAL DE TRABAJO ACUMULADOS							1.582.767.537
(-) Flujo de inversión		295.340.000,0	304.220.281,0	292.194.000	445.980.371,4	485.016.181,3	770.356.703,2
Gastos preoperativos	1	214.000.000,0					
Inversiones temporales			175.000.000	135.000.000	135.000.000	135.000.000	135.000.000
En activos fijos	1	81.340.000,0					
En capital de trabajo	6		129.220.281,0	157.194.000,0	310.380.371,4	350.016.181,3	635.356.703,2
FLUJOS NETOS DEL PROYECTO		(295.340.000)	(237.365.808)	9.210.127	(37.942.342)	144.925.079	1.746.909.809

(2) Se aplica el criterio de valor de salvamento según preceptos contables.

EVALUACION ECONOMICA	
<p>VALOR PRESENTE NETO o valor neto actual VNA de una inversión a partir de flujos de caja considerados como pagos e ingresos, con una tasa de oportunidad dada durante la vida del proyecto. Si es positivo, se acepta la inversión, si es igual a cero, es indiferente y si es negativo se rechaza la inversión.</p>	<p>TASA DE OPORTUNIDAD</p> <p>RESULTADO</p> <p>30%</p> <p>\$1.486.527,6</p>
<p>TASA INTERNA DE RETORNO TIR ES LA TASA QUE RENTA EL PROYECTO DURANTE SU HORIZONTE ATRACTIVA PARA INVERSIONISTAS CON UN TASA DE OPORTUNIDAD POR DEBAJO DE LA MISMA TIR. MATEMATICAMENTE ES AQUELLA TASA EN QUE EL VNA</p>	<p>RESULTADO</p> <p>32%</p>
<p>RELACION BENEFICIO/COSTO R= B/C es igual a VNA DE INGRESOS/VNA DE EGRESOS.</p>	<p>Valor presente de los ingresos \$1.314.030.253</p> <p>Valor presente de los egresos \$1.282.543.728</p> <p>RESULTADO \$0,02</p> <p>o sea es el beneficio por cada peso invertido</p>

Fuente: Esta Investigación.

GRAFICO 27. PROYECCION FLUJO NETO DEL PROYECTO



Fuente: Esta Investigación.

Comentario: Mediante la anterior cedula, se puede observar como el proyecto logra solventar sus deudas en el largo plazo y permite de igual forma maximizar las posibilidades de inversión. Teniendo en cuenta el resultado de la TIR (32%) su puede decir que el proyecto es viable gracias a que el valor presente de los ingresos es mayor al valor presente de los egresos, lo cual permite concluir que se tiene una utilidad significativa con el proyecto. Se ha demostrado que realmente el proyecto reconoce una tasa del 32% periódico sobre los saldos adeudados al final de cada periodo, teniendo en cuenta que la tasa de oportunidad es menor.

10.8. BALANCE GENERAL

Mediante esta cedula se puede observar el resumen de todo lo que tiene la empresa, lo que debe, lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a una fecha determinada.

Tabla 37. Balance General Proforma: Inversión

INFORMACION FINANCIERA	CP						
		0	1	2	3	4	5
ACTIVOS CORRIENTES:							
Caja y Bancos	5		286.414.281	597.394.652	947.410.834	1.582.767.537	2.568.653.253
Cuentas por cobrar	6		0	0	0	0	0
Inventario de materias primas			-	-	-	-	-
Inventario de empaques			-	-	-	-	-
Inventario de productos terminados			-	-	-	-	-
Inversiones temporales	6		175.000.000	310.000.000	445.000.000	580.000.000	715.000.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			461.414.281	907.394.652	1.392.410.834	2.162.767.537	3.283.653.253
ACTIVOS FIJOS:							
TERRENOS	1		-	-	-	-	-
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACION	1		-	-	-	-	-
MAQUINARIA Y EQUIPO	1		-	-	-	-	-
EQUIPO DE OFICINA	1		81.340.000	-	-	-	-
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	1		-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO FIJO BRUTO	1		81.340.000	65.072.000	48.804.000	32.536.000	16.268.000
(-) Depreciaciones acumuladas			16.268.000	16.268.000	16.268.000	16.268.000	16.268.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO			65.072.000	48.804.000	32.536.000	16.268.000	-
OTROS ACTIVOS:							
Diferidos	2		214.000.000				
TOTAL OTROS ACTIVOS			214.000.000	171.200.000	128.400.000	85.600.000	42.800.000
(-) Amortización acumulada diferidos	3		42.800.000	42.800.000	42.800.000	42.800.000	42.800.000
TOTAL OTROS ACTIVOS NETOS			171.200.000	128.400.000	85.600.000	42.800.000	-
TOTAL ACTIVOS			697.686.281	1.084.598.652	1.510.546.834	2.221.835.537	3.283.653.253

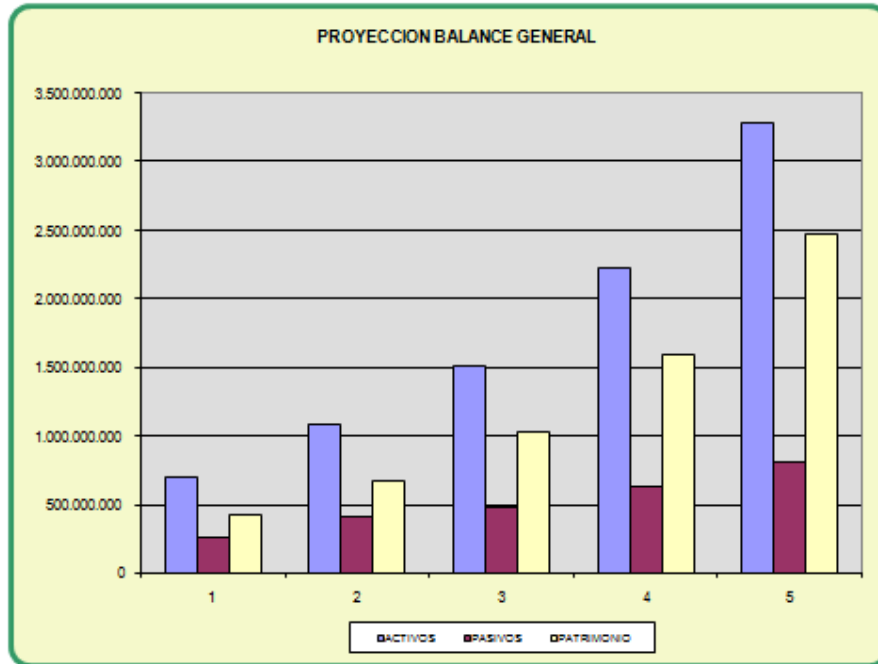
Fuente: Esta Investigación.

Tabla 38. Balance General Proforma: Financiamiento

INFORMACION FINANCIERA	CP						
		0	1	2	3	4	5
PASIVOS CORRIENTES:							
Obligaciones bancarias	2		-	-	-	-	-
Proveedores	5		-	-	-	-	-
Retenciones y aportes de nómina			203.196.000	217.419.720	232.639.100	248.923.837	266.348.506
Cesantías consolidadas			57.950.810	62.007.367	66.347.883	70.992.235	75.961.691
Impuestos por pagar	4,5		4.192.716	130.488.684	187.906.939	307.393.294	471.385.910
TOTAL PASIVO CORRIENTE			265.339.526,8	409.915.771,0	486.893.922,4	627.309.365,8	813.696.106,6
PASIVOS A LARGO PLAZO							
Obligaciones bancarias	2		-	-	-	-	-
Préstamos de socios	1		-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO			-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS			265.339.526,8	409.915.771,0	486.893.922,4	627.309.365,8	813.696.106,6
PATRIMONIO							
Capital social	1	424.560.281,0	424.560.281,0	424.560.281,0	424.560.281,0	424.560.281,0	424.560.281,0
Reserva legal acumulada				778.647,3	25.012.260,0	59.909.263,0	116.996.589,0
Reserva legal (10%)	4		778.647,3	24.233.612,7	34.897.003,0	57.087.326,0	87.543.097,5
Utilidades acumuladas no distribuidas				7.007.825,9	225.110.340,4	539.183.367,3	1.052.969.301,1
Utilidades del ejercicio	4		7.007.825,9	218.102.514,5	314.073.026,9	513.785.933,9	787.887.877,4
TOTAL CAPITAL SOCIAL Y PATRIMONIO			432.346.754,3	674.682.881,5	1.023.652.911,4	1.594.526.171,2	2.469.957.146,0
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			697.686.281	1.084.598.652	1.510.546.834	2.221.835.537	3.283.653.253

Fuente: Esta Investigación.

GRAFICO 28. PROYECCION BALANCE GENERAL



Fuente: Esta Investigación.

Comentario: El proyecto presente en la actualidad un balance positivo por cuanto puede solventar sus deudas en el corto y mediano plazo; de igual forma contando con un buen respaldo de activos durante la proyección de cinco años presupuestada.

10.9. INDICADORES FINANCIEROS

Mediante esta cedula se puede determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar dos o más cifras que integran el contenido de los estados financieros del proyecto.

Tabla 39. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS	FORMULA	A	B	C	D	E
		1	2	3	4	5
1. DE LIQUIDEZ						
1.1 Razón corriente o liquidez	Act.Cte/Pas.Cte	1,7	2,2	2,9	3,4	4,0
1.2 Prueba ácida	Act. Cte - Invent./Pas. Cte	1,7	2,2	2,9	3,4	4,0
1.3 Capital de trabajo	Act. Cte - Pas. Cte	196.074.754	497.478.881	905.516.911	1.535.458.171	2.469.957.146
2. DE ACTIVIDAD						
2.1 Rotación capital de trabajo (veces)	Vent.Netas/Cap. Trabajo	7	3	2	1	1
2.2 Rotación activos fijos	Ventas/Act.Fijo bruto	17	23	34	63	153
2.3 Rotación activos totales	Ventas/Act.Totales	2	1	1	1	1
2.5 Rotación de patrimonio	Ventas/Patrimonio	3	2	2	1	1
3. DE ENDEUDAMIENTO						
3.1 Nivel de endeudamiento	pt pasiv. tercer/total activ	0,38	0,38	0,32	0,28	0,25
3.2 Concentración en el corto plazo	Pas. Cte/Pas. Total Terc	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
3.3 Apalancamiento	Pas. Cte.Total/ Patrimonio	0,61	0,61	0,48	0,39	0,33
3.4 Solvencia total	Patrimonio/activo fijo	6,6	13,8	31,5	98,0	#DIV/0!
4. RENTABILIDAD						
4.1 Rendimiento del patrimonio	Utilidad neta/patrimonio	0,02	0,32	0,31	0,32	0,32
4.2 Margen bruto de utilidad	idad bruta/ Ventas Netas	0,89	0,90	0,90	0,92	0,93
4.3 Margen operacional de utilidad	id. operac./Ventas Netas	(0,01)	0,24	0,29	0,38	0,46
4.4 Margen neto de utilidad	Utilidad neta/Vent.Netas	0,01	0,15	0,19	0,25	0,32
4.5 Rendimiento del activo total	Utilidad Neta/ Act.total	0,01	0,20	0,21	0,23	0,24

Fuente: Esta Investigación.

Comentario: Los indicadores financieros tienen un buen comportamiento, el cual nos muestra la alta factibilidad de que los activos están por encima de los pasivos del proyecto.

10.10. CONCLUSIONES DEL CAPITULO

1. Siendo la inversión actual del proyecto bastante alta, esta misma esta a la vanguardia con el fin de solventarla en el corto y mediano plazo.
2. Se logro establecer el punto de equilibrio, el cual permite que la empresa ni gane ni pierda, después de cubrir los costos del proyecto.
3. El proyecto presenta un buen flujo de efectivo, el cual le permite solventar sus deudas en el corto y mediano plazo.
4. Se muestra que el proyecto es altamente factible, teniendo en cuenta todas las variables financieras que se involucran al ponerlo en marcha, logrando utilidades en la proyección dada de cinco años.

11. BIBLIOGRAFIA

Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, segunda edición. Carlos E. Méndez A. Mc Grw Hill.

[http://www.buscarportal.com/articulos/iso 9001 gestion calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html)

<http://www.cotelco.com>

<http://www.icontec.org/BancoMedios/Imagenes/documentaci%C3%B3n.pdf>

[http://www.presencia.org.co/sistema de gestion de calidad/12.pdf](http://www.presencia.org.co/sistema_de_gestion_de_calidad/12.pdf)

[http://www.udca.edu.co/documentos/Sistema Gestion Ambiental.pdf](http://www.udca.edu.co/documentos/Sistema_Gestion_Ambiental.pdf)

[http://www.buscarportal.com/articulos/iso 9001 gestion calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html)

[http://www.homoqualitas.com/castella/infos/iso90002000/indice norma.htm](http://www.homoqualitas.com/castella/infos/iso90002000/indice_norma.htm)

http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_72_120908_es.pdf

ANEXOS

A. ENCUESTA

La presente encuesta tiene como fin realizar un estudio de mercado en el cual se evalúe la viabilidad de crear una empresa especializada en procesos de normas de calidad específicamente para el sector hotelero.

1. Qué opinión le merece la Asesoría en los Sistemas de Gestión de la Calidad para el sector hotelero?

- a. Importante para la empresa
- b. Genera mayor competitividad
- c. Confianza
- d. Altos costos de inversión
- e. Todas las anteriores
- f. Ninguna de las Anteriores

2. Qué opinión le merece la Capacitación en los Sistemas de Gestión de la Calidad para el sector hotelero?

- a. Importante para la empresa
- b. Genera mayor competitividad laboral
- c. Genera mayor competitividad a nivel personal
- d. Altos costos de inversión
- e. Todas las anteriores
- f. Ninguna de las Anteriores

3. Considera usted necesario invertir en la implementación de Sistemas de gestión de la Calidad en su empresa?

- a. SI
- b. NO

4.Cuál es el precio que estaría dispuesto a cancelar por el contrato de uno de estos servicios?

- a. De \$500.000 a \$1.000.000 Mensual
- b. De \$1.000.000 a \$2.000.000 Mensual
- c. De \$2.000.000 a \$3.000.000 Mensual
- d. Más de \$3.000.000

5. Si existiera una empresa que ofreciera los servicios de: Norma ISO 14001:2004 (Gestión Ambiental), Norma ISO 9001:200 (Gestión de la Calidad), Haccp (Análisis de Peligros y Puntos de Control Critico, Norma ISO 18001:1999 (Seguridad y Salud Ocupacional), con el fin de mejorar la calidad de los servicios de su empresa; con qué frecuencia contrataría el servicio?

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral

6. Que aspectos tendría en cuenta a la hora de adquirir el servicio?

- a. Puntualidad
- b. Experiencia
- c. Responsabilidad
- d. Trayectoria
- e. Precio
- f. Altas competencias

7. Conoce una empresa que preste este servicio exclusivamente para el sector hotelero?

- a. SI
Cual? _____
- b. NO

7. Por que medio le gustaría recibir información?

- a. Cuña radial
- b. Páginas Amarillas
- c. TV
- d. Internet
- e. Referencia por alguna persona

9. Que aspectos lo motivarían para adquirir el servicio?

- a. Genera mayor competitividad
- b. Práctico para mejorar procesos

c. Una positiva inversión

d. Precio

10. De estos servicios cual estaría dispuesto a contratar?

a. Asesoría normas de calidad

b. Capacitación en procesos

c. Acompañamiento para certificación

d. Todos los anteriores

B. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPÍTULO I

ART. 1º—El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa TEC – Trabajo en Equipo con Calidad domiciliada Calle 100 No. 19-45, de la ciudad de Bogotá y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

CAPÍTULO II

Condiciones de admisión

ART. 2º—Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa TEC – Trabajo en Equipo con Calidad debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a) Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- b) Autorización escrita del Ministerio de la Protección Social o en su defecto la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de estos, el defensor de familia, cuando el aspirante sea menor de dieciocho (18) años.
- c) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- d) Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.

PAR.—El empleador podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto así, es prohibida la exigencia de la inclusión en formatos o cartas de solicitud de empleo “datos acerca del estado civil de las personas, número de hijos que tenga, la religión que profesan o el partido

político al cual pertenezca” (L. 13/72, art. 1º); lo mismo que la exigencia de la prueba de gravidez para las mujeres, solo que se trate de actividades catalogadas como de alto riesgo (art. 43, C.N., arts. 1º y 2º, Convenio Nº 111 de la OIT, Res. 3941/94 del Mintrabajo), el examen de sida (D.R. 559/91, art. 22), ni la libreta militar (D. 2150/95, art. 111).

Período de prueba

ART. 3º—La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo (CST, art. 76).

ART. 4º—El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo (CST, art. 77, num. 1º).

ART. 5º—El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a 1 año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato (L. 50/90, art. 7º).

ART. 6º—Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones (CST, art. 80).

CAPÍTULO III

Trabajadores accidentales o transitorios

ART. 7º—Son meros trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario, al descanso remunerado en dominicales y festivos (CST, art. 6º).

CAPÍTULO IV

Horario de trabajo

ART. 8º—Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

Días laborables: Lunes a viernes

Mañana:

8:00 a.m. a 12:00 m.

Hora de almuerzo:

12:00 m. a 1:00 p.m.

Tarde:

1:00 p.m. a 5:00 p.m.

Con períodos de descanso de diez minutos en cada turno de tales a tales horas.

PAR.—Para las empresas que laboran el día domingo. Por cada domingo o festivo trabajado se reconocerá un día compensatorio remunerado a la semana siguiente.

PAR. 1º—Cuando la empresa tenga más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación (L. 50/90, art. 21).

PAR. 2º—Jornada laboral flexible. (L. 789/2002, art. 51) Modificó el inciso primero del literal C), incluyó el d) artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo.

c) El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana.

d) El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m. (L. 789/2002, art. 51).

CAPÍTULO V

Las horas extras y trabajo nocturno

ART. 9º—Trabajo ordinario y nocturno. Artículo 25 Ley 789 de 2002 que modificó el artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

1. Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).

2. Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).

ART. 10.—Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal (CST, art. 159).

ART. 11.—El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del Código Sustantivo del Trabajo, sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de la Protección Social o de una autoridad delegada por este (D. 13/67, art. 1º).

ART. 12.—Tasas y liquidación de recargos.

1. El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990.

2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

4. Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con alguno otro (L. 50/90, art. 24).

PAR.—La empresa podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto por el Decreto 2352 de 1965.

ART. 13.—La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 11 de este reglamento.

PAR. 1º—En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

PAR. 2º—Descanso en día sábado. Pueden repartirse las cuarenta y ocho (48) horas semanales de trabajo ampliando la jornada ordinaria hasta por dos horas, por acuerdo entre las partes, pero con el fin exclusivo de permitir a los trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

CAPÍTULO VI

Días de descanso legalmente obligatorios

ART. 14.—Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todo trabajador, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1º de enero, 6 de enero, 19 de marzo, 1º de mayo, 29 de junio, 20 de julio, 7 de agosto, 15 de agosto, 12 de

octubre, 1º de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.

2. Pero el descanso remunerado del seis de enero, diecinueve de marzo, veintinueve de junio, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, once de noviembre, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caigan en día lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al lunes.

3. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior (L. 51, art. 1º, dic. 22/83).

PAR. 1º—Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado (L. 50/90, art. 26, num. 5º).

PAR. 2º—Labores agropecuarias. Los trabajadores de empresas agrícolas, forestales y ganaderas que ejecuten actividades no susceptibles de interrupción, deben trabajar los domingos y días de fiesta remunerándose su trabajo en la forma prevista en el artículo 25 de la Ley 789 de 2002 y con derecho al descanso compensatorio (L. 50/90, art. 28).

PAR. 3º—Trabajo dominical y festivo. (L. 789/2002, art. 26) modificó artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo.

1. El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.

2. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado sólo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.

3. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990 (L. 789/2002, art. 26).

PAR. 3.1.—El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado.

Interprétese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio.

Las disposiciones contenidas en los artículos 25 y 26 de la Ley 789 del 2002 se aplazarán en su aplicación frente a los contratos celebrados antes de la vigencia de la presente ley hasta el 1º de abril del año 2003.

Aviso sobre trabajo dominical. Cuando se tratare de trabajos habituales o permanentes en domingo, el empleador debe fijar en lugar público del establecimiento, con anticipación de 12 horas lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio no pueden disponer el descanso dominical. En esta relación se incluirán también el día y las horas de descanso compensatorio (CST, art. 185).

ART. 15.—El descanso en los días domingos y los demás días expresados en el artículo 21 de este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de la Ley 50 de 1990 (L. 50/90, art. 25).

ART. 16.—Cuando por motivo de fiesta no determinada en la Ley 51 del 22 de diciembre de 1983, la empresa suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si se hubiere realizado. No está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras (CST, art. 178).

Vacaciones remuneradas

ART. 17.—Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (CST, art. 186, num. 1º).

ART. 18.—La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones (CST, art. 187).

ART. 19.—Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (CST, art. 188).

ART. 20.—Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador (CST, art. 189).

ART. 21.—En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años.

La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, y de confianza (CST, art. 190).

ART. 22.—Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo

suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

ART. 23.—Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas (D. 13/67, art. 5º).

PAR.—En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea (L. 50/90, art. 3º, par.).

Permisos

ART. 24.—La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.
- En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.
- En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan.

Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa (CST, art. 57, num. 6º).

CAPÍTULO VII

Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y períodos que lo regulan

ART. 25.—Formas y libertad de estipulación:

1. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.
2. No obstante lo dispuesto en los artículos 13, 14, 16, 21 y 340 del Código Sustantivo del Trabajo y las normas concordantes con estas, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y, en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones. En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de 10 salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía.
3. Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF, y cajas de compensación familiar, pero la base para efectuar los aportes parafiscales es el setenta por ciento (70%).

4. El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo (L. 50/90, art. 18).

ART. 26.—Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado con períodos mayores (CST, art. 133).

ART. 27.—Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo, o inmediatamente después del cese (CST, art. 138, num. 1º).

Períodos de pago:

Ejemplo: quincenales mensuales (uno de los dos o los dos).

ART. 28.—El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no puede ser mayores de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (CST, art. 134)

CAPÍTULO VIII

Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo

ART. 29.—Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ART. 30.—Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto de Seguros Sociales o EPS, ARP, a través de la IPS a la cual se encuentren asignados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

ART. 31.—Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ART. 32.—Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

ART. 33.—Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

PAR.—El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica, y que se encuentren dentro del programa de salud ocupacional de la respectiva empresa, que la hayan comunicado por escrito,

facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa, tanto para los trabajadores privados como los servidores públicos, previa autorización del Ministerio de la Protección Social, respetando el derecho de defensa (D. 1295/94, art. 91).

ART. 34.—En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos en el Decreto 1295 de 1994 ante la EPS y la ARP.

ART. 35.—En caso de accidente no mortal, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante o a quien haga sus veces, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

ART. 36.—Todas las empresas y las entidades administradoras de riesgos profesionales deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales para lo cual deberán en cada caso determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades profesionales de conformidad con el reglamento que se expida.

Todo accidente de trabajo o enfermedad profesional que ocurra en una empresa o actividad económica, deberá ser informado por el empleador a la entidad administradora de riesgos profesionales y a la entidad promotora de salud, en forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

ART. 37.—En todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto la empresa como los trabajadores, se someterán a las normas de riesgos profesionales del Código Sustantivo del Trabajo, a la Resolución 1016 de 1989 expedida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y las demás que con tal fin se establezcan. De la misma manera ambas partes están obligadas a

sujetarse al Decreto-Ley 1295 de 1994, y la Ley 776 del 17 de diciembre de 2002, del sistema general de riesgos profesionales, de conformidad con los términos estipulados en los preceptos legales pertinentes y demás normas concordantes y reglamentarias antes mencionadas.

CAPÍTULO IX

Prescripciones de orden

ART. 38.—Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

CAPÍTULO X

Orden jerárquico

ART. 39.—El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente: Ejemplo: gerente general, subgerente, director

financiero, director talento humano director de operaciones, director comercial y director de calidad.

PAR.—De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa: Ejemplo: el gerente y el director de talento humano.

CAPÍTULO XI

Labores prohibidas para mujeres y menores

ART. 40.—Queda prohibido emplear a los menores de dieciocho (18) años y a las mujeres en trabajo de pintura industrial, que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos pigmentos. Las mujeres sin distinción de edad y los menores de dieciocho (18) años no pueden ser empleados en trabajos subterráneos de las minas ni en general trabajar en labores peligrosas, insalubres o que requieran grandes esfuerzos (CST, art. 242, ords. 2º y 3º).

ART. 41.—Los menores no podrán ser empleados en los trabajos que a continuación se enumeran, por cuanto suponen exposición severa a riesgos para su salud o integridad física:

1. Trabajos que tengan que ver con sustancias tóxicas o nocivas para la salud.
2. Trabajos a temperaturas anormales o en ambientes contaminados o con insuficiente ventilación.
3. Trabajos subterráneos de minería de toda índole y en los que confluyen agentes nocivos, tales como contaminantes, desequilibrios térmicos, deficiencia de oxígeno a consecuencia de la oxidación o la gasificación.
4. Trabajos donde el menor de edad está expuesto a ruidos que sobrepasen ochenta (80) decibeles.
5. Trabajos donde se tenga que manipular con sustancias radiactivas, pinturas luminiscentes, rayos X, o que impliquen exposición a radiaciones ultravioletas, infrarrojas y emisiones de radiofrecuencia.

6. Todo tipo de labores que impliquen exposición a corrientes eléctricas de alto voltaje.
7. Trabajos submarinos.
8. Trabajo en basurero o en cualquier otro tipo de actividades donde se generen agentes biológicos patógenos.
9. Actividades que impliquen el manejo de sustancias explosivas, inflamables o cáusticas.
10. Trabajos en pañoleros o fogoneros, en los buques de transporte marítimo.
11. Trabajos en pintura industrial que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos elementos.
12. Trabajos en máquinas esmeriladoras, afilado de herramientas, en muelas abrasivas de alta velocidad y en ocupaciones similares.
13. Trabajos en altos hornos, horno de fundición de metales, fábrica de acero, talleres de laminación, trabajos de forja, y en prensa pesada de metales.
14. Trabajos y operaciones que involucren la manipulación de cargas pesadas.
15. Trabajos relacionados con cambios de correas de transmisión, aceite, engrasado y otros trabajos próximos a transmisiones pesadas o de alta velocidad.
16. Trabajos en cizalladoras, cortadoras, laminadoras, tornos, fresadoras, troqueladoras, otras máquinas particularmente peligrosas.
17. Trabajos de vidrio y alfarería, trituración y mezclado de materia prima, trabajo de hornos, pulido y esmerilado en seco de vidriería, operaciones de limpieza por chorro de arena, trabajo en locales de vidriado y grabado, trabajos en la industria cerámica.
18. Trabajo de soldadura de gas y arco, corte con oxígeno en tanques o lugares confinados, en andamios o en molduras precalentadas.
19. Trabajos en fábricas de ladrillos, tubos y similares, moldeado de ladrillos a mano, trabajo en las prensas y hornos de ladrillos.
20. Trabajo en aquellas operaciones y/o procesos en donde se presenten altas temperaturas y humedad.

21. Trabajo en la industria metalúrgica de hierro y demás metales, en las operaciones y/o procesos donde se desprenden vapores o polvos tóxicos y en plantas de cemento.

22. Actividades agrícolas o agroindustriales que impliquen alto riesgo para la salud.

23. Las demás que señalen en forma específica los reglamentos del Ministerio de la Protección Social.

PAR.—Los trabajadores menores de 18 años y mayores de catorce 14, que cursen estudios técnicos en el Servicio Nacional de Aprendizaje o en un instituto técnico especializado reconocido por el Ministerio de Educación Nacional o en una institución del sistema nacional de bienestar familiar autorizada para el efecto por el Ministerio de la Protección Social, o que obtenga el certificado de aptitud profesional expedido por el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, podrán ser empleados en aquellas operaciones, ocupaciones o procedimientos señalados en este artículo, que a juicio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pueden ser desempeñados sin grave riesgo para la salud o la integridad física del menor mediante un adecuado entrenamiento y la aplicación de medidas de seguridad que garanticen plenamente la prevención de los riesgos anotados. Quedan prohibidos a los trabajadores menores de 18 años todo trabajo que afecte su moralidad. En especial le está prohibido el trabajo en casas de lenocinio y demás lugares de diversión donde se consuman bebidas alcohólicas. De igual modo se prohíbe su contratación para la reproducción de escenas pornográficas, muertes violentas, apología del delito u otros semejantes (D. 2737/89, arts. 245 y 246). Queda prohibido el trabajo nocturno para los trabajadores menores, no obstante los mayores de dieciséis (16) años y menores de dieciocho (18) años podrán ser autorizados para trabajar hasta las ocho (8) de la noche siempre que no se afecte su asistencia regular en un centro docente, ni implique perjuicio para su salud física o moral (D. 2737/89, art. 243) .

CAPÍTULO XII

Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores

ART. 42.—Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 24 de este reglamento.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considerará que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurridos 5 días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.

Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador se entienden comprendidos los familiares que con él convivieren.

9. Abrir y llevar al día los registros de horas extras.

10. Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.

11. Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.

12. Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.

13. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

14. Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, este garantizará el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliarlo al Sistema de Seguridad Social Integral, suministrarles cada 4 meses en forma gratuita, un par de zapatos y un vestido de labor, teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo vigente en la empresa (CST, art. 57).

ART. 43.—Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.

2. No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
5. Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicios.
6. Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgos inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.
7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidados las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.
8. Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra (CST, art. 58).

ART. 44.—Se prohíbe a la empresa:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa escrita de estos, para cada caso y sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:
 - a) Respecto de salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 113, 150, 151, 152 y 400 del Código Sustantivo de Trabajo.
 - b) Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta del cincuenta por ciento (50%) de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos en que la ley los autorice.

c) El Banco Popular, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 24 de 1952, puede igualmente ordenar retenciones hasta de un cincuenta por ciento (50%) de salario y prestaciones, para cubrir sus créditos en la forma y en los casos en que la ley lo autoriza, y

d) En cuanto a la cesantía y las pensiones de jubilación, la empresa puede retener el valor respectivo en los casos del artículo 250 del Código Sustantivo de Trabajo.

2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.

3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.

4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores el ejercicio de su derecho de asociación.

5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.

6. Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.

7. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.

8. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7º del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de "lista negra", cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.

9. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones, o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo cuando se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de

estos, será imputable a aquél y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.

10. Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de presentación del pliego y durante los términos legales de las etapas establecidas para el arreglo del conflicto.

11. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad (CST, art. 59).

ART. 45.—Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.

2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.

3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.

4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.

5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.

6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.

7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.

8. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado (CST, art. 60).

CAPÍTULO XIII

Escala de faltas y sanciones disciplinarias

ART. 46.—La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo (CST, art. 114).

ART. 47—Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

a) El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.

b) La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.

c) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por 2 meses.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

ART. 48.—Constituyen faltas graves:

- a) El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias

ART. 49.—Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva (CST, art. 115).

ART. 50.—No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo (CST, art. 115).

CAPÍTULO XIV

Reclamos: personas ante quienes deben presentarse y su tramitación

ART. 51.—Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de: Ejemplo: gerente, subgerente, quien los oír y resolverá en justicia y equidad (diferente del que aplica las sanciones).

ART. 52.—Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refieren los artículos anteriores, el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

PAR.—En la empresa "TEC" no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.

CAPÍTULO XV

Publicaciones

ART. 53.—Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria (CST, art. 120).

CAPÍTULO XVI

Vigencia

ART. 54.—El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento (CST, art. 121).

CAPÍTULO XVII

Disposiciones finales

ART. 55.—Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

CAPÍTULO XVIII

Cláusulas ineficaces

ART. 56.—No producirán ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador (CST, art. 109).

CAPÍTULO XIX

Mecanismos de prevención del abuso laboral y procedimiento interno de solución

ART. 57.—Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos por la empresa constituyen actividades tendientes a generar una conciencia colectiva convivente, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral empresarial y el buen ambiente en la empresa y proteja la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de las personas en el trabajo.

ART. 58.—En desarrollo del propósito a que se refiere el artículo anterior, la empresa ha previsto los siguientes mecanismos (a título de ejemplo):

1. Información a los trabajadores sobre la Ley 1010 de 2006, que incluya campañas de divulgación preventiva, conversatorios y capacitaciones sobre el contenido de dicha ley, particularmente en relación con las conductas que constituyen acoso laboral, las que no, las circunstancias agravantes, las conductas atenuantes y el tratamiento sancionatorio.
2. Espacios para el diálogo, círculos de participación o grupos de similar naturaleza para la evaluación periódica de vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de la empresa.
3. Diseño y aplicación de actividades con la participación de los trabajadores, a fin de:
 - a) Establecer, mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral convivente;
 - b) Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones empresariales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos y
 - c) Examinar conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la empresa, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.

4. Las demás actividades que en cualquier tiempo estableciere la empresa para desarrollar el propósito previsto en el artículo anterior.

ART. 59.—Para los efectos relacionados con la búsqueda de solución de las conductas de acoso laboral, se establece el siguiente procedimiento interno con el cual se pretende desarrollar las características de confidencialidad, efectividad y naturaleza conciliatoria señaladas por la ley para este procedimiento (a título de ejemplo):

1. La empresa tendrá un comité (u órgano de similar tenor), integrado en forma bipartita, por un representante de los trabajadores y un representante del empleador o su delegado. Este comité se denominará "comité de convivencia laboral".

2. El comité de convivencia laboral realizará las siguientes actividades:

a) Evaluar en cualquier tiempo la vida laboral de la empresa en relación con el buen ambiente y la armonía en las relaciones de trabajo, formulando a las áreas responsables o involucradas, las sugerencias y consideraciones que estimare necesarias.

b) Promover el desarrollo efectivo de los mecanismos de prevención a que se refieren los artículos anteriores.

c) Examinar de manera confidencial, cuando a ello hubiere lugar, los casos específicos o puntuales en los que se planteen situaciones que pudieren tipificar conductas o circunstancias de acoso laboral.

d) Formular las recomendaciones que se estimaren pertinentes para reconstruir, renovar y mantener vida laboral convivente en las situaciones presentadas, manteniendo el principio de la confidencialidad en los casos que así lo ameritaren.

e) Hacer las sugerencias que considerare necesarias para la realización y desarrollo de los mecanismos de prevención, con énfasis en aquellas actividades que promuevan de manera más efectiva la eliminación de situaciones de acoso laboral, especialmente aquellas que tuvieren mayor ocurrencia al interior de la vida laboral de la empresa.

f) Atender las conminaciones preventivas que formularen los inspectores de trabajo en desarrollo de lo previsto en el numeral 2º del artículo 9º de la Ley 1010 de 2006 y disponer las medidas que se estimaren pertinentes.

g) Las demás actividades inherentes o conexas con las funciones anteriores.

3. Este comité se reunirá por lo menos,..... designará de su seno un coordinador ante quien podrán presentarse las solicitudes de evaluación de situaciones eventualmente configurantes de acoso laboral con destino al análisis que debe hacer el comité, así como las sugerencias que a través del comité realizaren los miembros de la comunidad empresarial para el mejoramiento de la vida laboral.

4. Recibidas las solicitudes para evaluar posibles situaciones de acoso laboral, el comité en la sesión respectiva las examinará, escuchando, si a ello hubiere lugar, a las personas involucradas; construirá con tales personas la recuperación de tejido convivente, si fuere necesario; formulará las recomendaciones que estime indispensables y, en casos especiales, promoverá entre los involucrados compromisos de convivencia.

5. Si como resultado de la actuación del comité, este considerare prudente adoptar medidas disciplinarias, dará traslado de las recomendaciones y sugerencias a los funcionarios o trabajadores competentes de la empresa, para que adelanten los procedimientos que correspondan de acuerdo con lo establecido para estos casos en la ley y en el presente reglamento.

6. En todo caso, el procedimiento preventivo interno consagrado en este artículo, no impide o afecta el derecho de quien se considere víctima de acoso laboral para adelantar las acciones administrativas y judiciales establecidas para el efecto en la Ley 1010 de 2006.

Fecha: Marzo 30 de 2009

Dirección: Calle 100 No. 19-45

Ciudad: Bogotá

Departamento: Cundinamarca

Representante Legal.

C. REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

TEC Ltda., debido a su actividad mercantil y a la clase de equipos que utiliza para desarrollarla, no posee un reglamento estricto de higiene y seguridad industrial, requiere las normas básicas de higiene y de convivencia en una oficina.

ARTICULO 1: DENOMINACION: Crease el reglamento de higiene y seguridad de buenas maneras y de convivencia de la empresa TEC Ltda. Domiciliada en Bogotá en la Autopista Norte con Calle 100.

ARTICULO 2: En este reglamento se incluyen las normas básicas y reglamentarias que deben cumplir los miembros de la empresa TEC Ltda.

ARTICULO 3: Tendrá como objetivo principal, la relación respetuosa y responsable de los miembros de la organización. Con el fin de crear un ambiente adecuado para el buen desarrollo de las actividades y programas dentro de la misma y propiciar una cultura de apoyo y excelencia en los miembros de la misma.

ARTICULO 4: Se integrará un equipo de voluntarios, trabajadores o profesionales, para atender las diversas necesidades de seguridad de la organización.

ARTICULO 5: Se verificará cada treinta (30) días, que se cumplan los parámetros legales, manteniendo estadísticas confiables de los aspectos relacionados con personal y los siniestros que se hayan experimentado.

ARTICULO 6: Se debe garantizar que los paquetes de aseguramiento, cobertura de gastos médicos, hospitalización, entre otras responsabilidades adquiridas legalmente, son los mejores disponibles en la comunidad.

ARTICULO 7: Se difundirá cada quince (15) días, información especializada que contribuya a elevar el grado de conciencia respecto a la posibilidad de riesgos y siniestros en el lugar de trabajo.

ARTICULO 8: Se mantendrá un adecuado clima laboral en que el alto nivel de motivación de los empleados constituya una garantía adicional de que cada integrante de la organización va a velar por la seguridad común.

ARTICULO 9: Se desarrollarán canales de comunicación ascendente, en los cuales si existiere descontento en la empresa como si se percibieren quejas y sugerencias del personal respecto a su seguridad e integridad como persona, no se tomen represalias en contra de este, de modo que sea confidencial y así el trabajador no sufre sanciones.