



GESTION ADMINISTRATIVA DELEGADA

Plan de negocios para determinar la viabilidad de una empresa de administración delegada

ASIGNATURA:

Opción de grado

PRESENTA:

KATHERINE MARTINEZ

CARLOS REYES

JEISON INELA

EDWARD OLARTE

DOCENTE:

OMAR ANDRES BORDA FERNANDEZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Bogotá D.C, Colombia 2018

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	6
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	7
LISTA DE ANEXOS.....	7
1. RESUMEN.....	8
2. ABSTRACT.....	8
3. TITULO DEL PROYECTO.....	9
4. DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS.....	10
5. INTRODUCCIÓN.....	11
5.1. VENTAJAS DEL PROYECTO.....	12
6. OBJETIVOS.....	12
6.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
7. JUSTIFICACIÓN.....	13
8. METODOLOGIA.....	14
9. PROCESO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA.....	14
10. MARCO TEÓRICO.....	15
11. ESTADO DEL ARTE.....	17
12. FORMULACIÓN DEL PROYECTO.....	19
12.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	19
12.2. FACTORES DE INNOVACIÓN.....	20
12.3. HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN.....	22
12.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	24
12.5. RECOLECCIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	25
12.6. RECOLECCION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	35

13. HIPÓTESIS.....	36
13.1. VARIABLES.....	36
13.2. DOFA	36
14. ACTIVIDADES	39
14.1. ACTIVIDADES EMPRESA.....	39
14.2. ACTIVIDADES DEL PROYECTO	40
15. ESTUDIO DE MERCADO	41
15.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	41
15.2. ANALISIS DEL PRODUCTO O SERVICIO	42
15.2.1. OUTSOURCING IN HOUSE.....	42
15.2.2. SERVICIOS DE OUTSOURCING OFF SITE.....	44
15.2.3. OUTSOURCING DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	46
15.3. ANÁLISIS DE PROMOCIÓN.....	48
15.4. ANÁLISIS DE PRECIO	49
15.4.1. OUTSOURCING IN HOUSE.....	49
15.4.2. SERVICIOS DE OUTSOURCING OFF SITE.....	50
15.4.3. OUTSOURCING DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	51
15.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	51
15.5.1. SERVICIOS DIRECTOS.....	51
15.5.2. SERVICIOS INDIRECTOS	52
15.6. DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	52
15.7. POLÍTICA DE CARTERA	53
15.8. ANÁLISIS DE LA OFERTA – COMPETENCIA	53
15.8.1. SOLUCIONES HORIZONTALES INTEGRALES E INMOBILIARIAS... 54	
15.8.2. SUMISER SAS	55
15.9. BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO	56
15.10. PROVEEDORES.....	57

16. ESTUDIO TÉCNICO	59
16.1. LOCALIZACIÓN	62
16.2. TAMAÑO DEL PROYECTO.....	62
16.3. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	63
16.3.1. DESCRIPCIÓN BÁSICA	63
16.3.2. DESCRIPCIÓN TÉCNICA.....	65
16.4. EQUIPOS DE OFICINA.....	69
17. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	69
17.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	69
MISIÓN	69
VISIÓN	69
VALORES DE LA EMPRESA	70
17.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	70
17.2.1. ANÁLISIS DE LA FUNCIONES	70
17.2.2. ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO	73
17.2.3. CONTRATACIÓN Y SALARIOS	73
17.2.5. CAPACITACIÓN	74
17.2.6. GASTOS DE PERSONAL	76
18. ANÁLISIS LEGAL.....	77
18.1. ASPECTOS LEGALES	77
19. EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	84
20. ESTUDIO FINANCIERO.....	85
21. RESULTADOS	99
21.1 ANÁLISIS DE ESTUDIO DE MERCADO	99
<input type="checkbox"/> Outsourcing in house	99
<input type="checkbox"/> Outsourcing off site	99
<input type="checkbox"/> Outsourcing de servicios complementarios.....	99

21.2. ANÁLISIS DE ESTUDIO TÉCNICO	100
21.3. ANÁLISIS DE ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	100
21.4. ANÁLISIS DE ESTUDIO FINANCIERO	101
21.5. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	101
21. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
22. BIBLIOGRAFÍA.....	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de resultados. FUENTE: La presente investigación.	25
Tabla 4. DOFA outsourcing in house FUENTE: La presente investigación	43
Tabla 5. DOFA outsourcing Off site FUENTE: La presente investigación.....	45
<i>Tabla 6. DOFA outsourcing complementarios FUENTE: La presente investigación.....</i>	<i>46</i>
Tabla 7. Costeo servicio in house FUENTE: La presente investigación	49
Tabla 8. Descripción Gastos operacionales FUENTE: la presente investigación.....	50
Tabla 9. Costeo servicio outside FUENTE: La presente investigación	50
Tabla 10. Clasificación de la empresas año 2018 Fuente https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx	52
Tabla 11. Análisis de competencia. FUENTE: La presente investigación	57
Tabla 12. Resumen de activos fijos FUENTE: La presente investigación	61
Tabla 13 Costos y relación de insumos mensuales FUENTE. la presente investigación/ http://distribuidoraelfaro.com/	63
Tabla 15. Presupuesto de ventas FUENTES: La presente investigación.....	85
Tabla 16. Estimado mensual de ventas año 1 FUENTE: La presente investigación.	86
Tabla 17. Estimado mensual de ventas año 2 al 5 FUENTE: La presente investigación.	87
Tabla 18. Estimado mensual de capacidad año 1 al 5 FUENTE: la presente investigación	88
Tabla 19. Presupuestos de gastos de personal capacidad inicial FUENTE: la presente investigación.....	90
Tabla 20. Presupuesto de gastos de personal capacidad total. FUENTE: la presente investigación.....	90
Tabla 21. Inversión de activos fijos FUENTES: La presente investigación	91
Tabla 22. Presupuesto de Gastos operacionales FUENTES: La presente investigación	92
Tabla 23 Estados de la situación financiera FUENTES: La presente investigación.....	93
Tabla 24. Estado de resultados FUENTE: La presente investigación.....	94
Tabla 25. Flujo de efectivo FUENTE: La presente investigación	95
Tabla 26. Punto de equilibrio Tabla FUENTE: La presente investigación.....	96
Tabla 27. Periodo de recuperación FUENTE: La presente investigación.....	97
Tabla 28. Indicadores financieros FUENTE: La presente investigación	98

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Factores de innovación, FUENTE: La presente investigación 20

Ilustración 2. Análisis pregunta 1. FUENTE: La presente investigación 26

Ilustración 3. Análisis pregunta 2. FUENTE: La presente investigación 27

Ilustración 4. Análisis pregunta 3. FUENTE: La presente investigación. 28

Ilustración 5. Análisis pregunta 4. FUENTE: La presente investigación. 29

Ilustración 6. Análisis pregunta 5. FUENTE: La presente investigación 30

Ilustración 7. Análisis pregunta 6. FUENTE: La presente investigación. 31

Ilustración 8. Análisis pregunta. FUENTE: La presente investigación. 32

Ilustración 9. Análisis pregunta 8. FUENTE: La presente investigación. 33

Ilustración 10. Análisis pregunta 9. FUENTE: La presente investigación. 34

Ilustración 11. Análisis pregunta 10. FUENTE: La presente investigación. 35

Ilustración 12. Mapa de Kennedy FUENTE: Google maps..... 59

Ilustración 13. Mapa concentración de empresa en Kennedy FUENTE: DANE 60

Ilustración 15. Flujograma de procesos. FUENTE: La presente investigación. 65

Ilustración 16 Flujograma de procesos lineal de prestaciones de servicios. FUENTES: La presente investigación 68

LISTA DE ANEXOS

Anexos 1. Cotización activos fijos (computadores) FUENTE: Tienda Online Alkosto y Ktronix..... 105

Anexos 2. Cotización activos fijos (Multifuncional) FUENTE: Tienda Online Alkosto y Ktronix..... 105

Anexos 3. Cotización activos fijos (equipo de comunicación) FUENTE: Tienda Online Alkosto y Ktronix..... 106

Anexos 4. Cotización activos fijos (Archivador) FUENTE: Tienda Online Easy y Constructor 106

Anexos 5. Cotización activos fijos (Escritorios) FUENTE: Tienda Online Easy y Constructor. 107

Anexos 6. Estatuto de constitución de la empresa..... 108

Anexos 7. Encuestas.....**¡Error! Marcador no definido.**

1. RESUMEN

El proyecto tiene por finalidad evaluar la factibilidad económica y operacional de un outsourcing de administración delegada que permita potencializar y diagnosticar deficiencias en los procesos a diferentes escalas de las pequeñas empresas y organizaciones de propiedad horizontal localizadas en la zona sur de Bogotá específicamente en la localidad de Kennedy, permitiendo una optimización en los procesos administrativos internos y externos de las organizaciones.

Lo cual se convierte en mayor competitividad de la empresa en el mercado y en la disminución de costes fijos, mientras se genera mayor eficiencia en los procesos y un personal capacitado, enfocado en el cumplimiento de las actividades comerciales y en la optimización de sus fuentes de capital.

2. ABSTRACT

The purpose of the project is to evaluate the economic and operational feasibility of a delegated administration outsourcing that allows to potentiate and diagnose deficiencies in the processes at different scales of the small companies and horizontal property organizations located in the south zone of Bogotá, specifically in the locality of Kennedy, allowing an optimization in the internal and external administrative processes of the organizations.

Which becomes the company's greater competitiveness in the market and in the reduction of fixed costs, while generating greater efficiency in the processes and a trained personnel, focused on the fulfillment of commercial activities and the optimization of its sources of capital.

3. TITULO DEL PROYECTO



GESTIÓN ADMINISTRATIVA DELEGADA

Plan de negocios para evaluar la viabilidad de una empresa de administración delegada **GAD** es una empresa, que busca ofrecer servicios de administración tercerizada (outsourcing), aplicado a los distintos aspectos de la organización (administrativa, contable, comercial y de producción) teniendo por objetivo la mejora de los procesos internos y externos de las organizaciones cliente.

La empresa enfoca sus esfuerzos a la gestión administrativa de pequeñas empresas y organizaciones de propiedad horizontal en la zona sur de la ciudad de Bogotá, especialmente ubicada en la localidad de Kennedy, a través de un portafolio de servicios ya sea a nivel interno (INHOUSE) o externo (OUTSITE), especialmente diseñado para suplir diferentes aspectos administrativos de la organización.

4. DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS

GAD busca brindar servicios profesionales de gestión administrativa aplicado a distintos componentes propios de la organización y de su actividad comercial: Ventas, Facturación, manejo de inventarios, gestión de cartera, desarrollo de informes entre otras actividades, cada uno de estos procesos aplicado a diferentes instituciones privadas, ofreciendo un portafolio de servicios profesionales e idóneos que se acoplan a las necesidades de gestión de cada una de las instituciones.

Partimos de un diagnóstico organizacional en el cual se determinan las falencias existentes, con lo que se concibe un pronóstico y un plan de trabajo para la mejora de las diferentes áreas fundamentales de la empresa, además de la prestación de servicios complementarios en gestión contable y revisoría fiscal.

Ofreciendo un portafolio de servicios que se acopla a las necesidades básicas y específicas de la empresa cliente ya sea pequeña, mediana o de propiedad horizontal, ubicadas principalmente en la zona centro sur de la ciudad de Bogotá, y que sin importar su actividad comercial puede contar con el desarrollo de una administración formal y conocimientos específicos que les permitan generar mejoras continuas en el manejo de sus recursos financieros, humanos, técnicos, tecnológicos y materiales. Centrándonos además en la administración delegada de distintas organizaciones de propiedad horizontal, pequeños centros comerciales y conjuntos residenciales.

Trabajando en pro de indicadores específicos desarrollados en acuerdo con la empresa cliente con el fin de evaluar la gestión adecuada de recursos y la consecución de resultados óptimos que se traducen en mejores márgenes, seguimientos presupuestales, procesos de producción y gestiones de tipo comercial y de personal. (Cárdenas, 2009). Los servicios prestados serán de forma directa con el cliente y gran parte de nuestros clientes se conseguirán a través de contactos comerciales, de concursos administrativos y publicidad On-line.

5. INTRODUCCIÓN

El continuo cambio de los entornos empresariales y económicos, han hecho que las empresas deban adaptar sus estructuras organizacionales para mantenerse en el mercado y ser competitivos, un entorno cada vez más globalizado obliga a que las empresas deban innovar generando procesos, productos y servicios con características de mayores calidades y que cumplan los estándares internacionales.

Además, se debe tener en cuenta el ahorro, el manejo eficiente de costes variables y fijos, y la maximización en los márgenes de utilidad, lo que se traduce en la estabilidad, eficiencia y competitividad de la organización.

Gran parte de la economía del país se fundamenta en las pequeñas y medianas empresas convirtiendo este en uno de los sectores más importantes y representativos, por lo que cobra amplia relevancia el manejo de procesos que faciliten la competitividad y fomenten la participación de la empresa en el mercado (Revista Dinero, 2016).

Teniendo en cuenta las capacidades técnicas, tecnológicas, operacionales y económicas de las pequeñas empresas, se analizan factores que muestran falencias competitivas frente a grandes empresas, multinacionales o el ingreso de productos importados de bajos costes, lo que ha permitido que en los últimos años los outsourcing tengan una amplia aceptación en la gestión de procesos empresariales.

El concepto de outsourcing no es nuevo en el manejo de las organizaciones, se emplea desde el principio de la época moderna en la gerencia de distintos procesos direccionados a la reducción de costes y a la ejecución de procesos más eficientes.

GAD es una empresa de administración delegada que se ocupa de la gestión de distintos procesos internos de las compañías, permitiendo que las mismas se organicen internamente y centren sus esfuerzos en la actividad que suponen la razón de sus ingresos.

Enfocándose específicamente en la solución de aquellos factores que para la organización son de vital importancia y muestran amplia relevancia para el desarrollo de sus operaciones, y en un cambio a nivel estructural de los procesos y las organizaciones.

5.1. VENTAJAS DEL PROYECTO

- Los outsourcing permiten la reducción de costos y la especialización de la empresa en tareas acordes a su actividad económica.
- Permite que la empresa se adapte a los cambios del mercado, y pueda participar de forma justa con las empresas competidoras del mercado.
- Permite que las pequeñas y medianas empresas cuenten con operaciones altamente específicas a bajo costo.
- Los outsourcing permiten que las empresas tengan flexibilidad en sus procesos

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la viabilidad de la implementación a corto plazo de una empresa outsourcing de administración delegada como herramienta de gestión para pequeñas empresas y organizaciones de propiedad horizontal ubicadas en la zona sur de la ciudad de Bogotá específicamente en la localidad de Kennedy.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Formular los componentes preliminares para la puesta en marcha del proyecto centrándonos en los estudios de mercado, técnicos y financieros de la empresa, para la puesta en marcha de la idea de negocios en el primer semestre del 2019.
- ✓ Desarrollar, implementar y analizar un instrumento de investigación para la consecución de información base para la formulación del estudio de mercadeo la cual se debe implementar en la fase de formulación del proyecto.
- ✓ Determinar las estrategias para el posicionamiento de la empresa en el mercado objetivo a través del análisis DOFA y sus estrategias, analizando aspectos previos a la construcción de proyecto.
- ✓ Valorar los datos financieros relevantes tales como el Punto de equilibrio, la tasa interna de retorno (TR) y el periodo de recuperación (PR).

7. JUSTIFICACIÓN

Al cierre de 2017 Bogotá cuenta con alrededor de 465.237 empresas matriculadas bajo la jurisdicción de la Cámara de comercio de Bogotá, de las cuales cerca de 8% son pequeñas y medianas empresas, (Revista Dinero, 2018) Según cifras de la cámara de comercio tan solo la localidad de Kennedy cuenta con alrededor de 870 pequeñas empresas, lo que en términos económicos representan alrededor del 1,2% del PIB y consolidan el 80% de las fuentes de empleo del país. (Padilla, 2018)

Pese a ello gran parte de las pequeñas empresas presenta conflictos en su gestión administrativa y productiva principalmente causados por la inexperiencia de sus fundadores o por la falta de planeación para la gestión de sus procesos, además de la poca competitividad y los altos costos en términos laborales. Esto sumado a la falta de conocimiento en la normatividad tributaria acrecentar las problemáticas de estas empresas.

Los outsourcing de administración delegada flexibilizan estos procesos permitiendo a las empresas centrarse en el desarrollo de las actividades que corresponden a su giro comercial, convirtiéndose en un aliado estratégico direccionado a la gestión de sus procesos administrativos, productivos, comerciales, legales y contables.

Estos factores permiten que la creación de una empresa dedicada a facilitar los procesos administrativos de pequeñas empresa y organizaciones de propiedad horizontal cobre amplia relevancia para la gestión de procesos direccionados a la potencialización de los componentes de las empresas y a la generación de estructuras organizacionales que puedan competir en el mercado y suplir las necesidades del mercado objetivo.

8. METODOLOGIA

En el presente proyecto se ha desarrollado un enfoque de tipo cuantitativo – concluyente, ya que: gran parte del estudio basa su estructura en el desarrollo de una encuesta como punto de partida, y a través de esta se desglosan aspectos que se pretenden analizar por su relevancia en la implementación de la idea de negocios.

Así como el análisis de los resultados generados, se estructuran de forma relevante y concreta en la consecución de distintos resultados y aspectos a tener en cuenta del mercado, la relación con los clientes y el portafolio de servicios, además se beneficia a causa de los principio claves implícitos en el outsourcing tales como la flexibilización de los procesos, y la adaptación de los procesos para reducir los costos de operación mejorando la efectividad en la ejecución de las operaciones.

Asimismo, se ha revisado información de distintas fuentes documentales y de campo, permitiendo la exploración de contenidos, materiales e investigaciones que comprenden información apreciable y que puede ser empleada como base para el estudio, usando distintas fuentes de información administrativa tales como revistas y documentos especializados en el área económica y además instituciones publicas y la consecución de datos a través de encuestas como fuente de información primaria requeridos para el análisis.

9. PROCESO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA

En el presente trabajo se desarrolla el análisis de un plan de negocios propuesto para determinar la viabilidad de una empresa outsourcing de administración delegada, dedicada a la tercerización de procesos empresariales de pequeñas organizaciones y propiedades horizontales, en el cual se analizan puntos como:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio administrativo y legal.
- Estudio financiero.

10. MARCO TEÓRICO

El Outsourcing desempeña un papel muy importante en los planes estratégicos de las Gerencias como una herramienta valida en la planificación del crecimiento de las empresas modernas y fundamental para afrontar los cambios en el presente milenio.

La revista “Harvard Business Review” (Charles L. Gay, 2000) identifica al outsourcing como una de las prácticas gerenciales más importantes de los últimos 75 años. Es una de las herramientas más potentes para incrementar la eficiencia en una empresa. Su cultura es más propicia hacia la tercerización de sus procesos dado especialmente a una mejor concepción empresarial y a una visión más amplia del negocio. Su infraestructura está más preparada para asumir los retos que requieren los grandes cambios del negocio.

Michael Corbett presenta un panorama completo de la situación actual del Outsourcing, los principios fundamentales que al respecto debe conocer todo gerente, y algunos fenómenos que se darán a medida que esta práctica sea acogida más ampliamente. (Corbett, 2004)

✓ **PIONEROS DEL OUTSOURCING.**

El inventor “bueno”, fue MANPOWER, (Cooke, Jie, & Mcbride, 2005) empresa mundial cuyo giro es la prestación de servicios inicialmente de secretariado, y posteriormente en todas las áreas profesionales; Satisfacía, y sigue satisfaciendo, necesidades reales de las empresas

✓ **TEORÍAS ADMINISTRATIVAS**

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar: Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos.

El Outsourcing es una herramienta de gestión que facilita a las diferentes instituciones a centrar sus esfuerzos en las actividades distintivas o “Core Bussiness”, (§ Clemons, 1999) lo cual se logra cuando una empresa o institución entrega uno o más procesos operativos a otra empresa especializada en los mismos para que los administre valiéndose de su alta experiencia en ellos, lo cual se traduce para la empresa cliente en beneficios.

El servicio Outsourcing también es conocido como “Tercerización de Servicios” o “Externalización de Procesos” (Romero, 2002).

El Outsourcing no sólo busca generar beneficios en costos para las empresas, también busca potenciar las mejores capacidades de la organización. desempeña un papel fundamental para una organización al igual que en los planes estratégicos de las Gerencias como una herramienta válida en la planificación del crecimiento de las empresas modernas y fundamentales para afrontar los cambios en el presente tiempo (Romero, 2002).

Existen diversas teorías que ayudan a explicar el Outsourcing y su importancia como:

- ✓ **Teoría de Porter: CADENA DE VALOR** En esta se analizan las diferentes opciones de Outsourcing dando una forma clave a la hora de elegir o escoger que partes del negocio se deben tercerizar, sacando ventajas, desventajas y costos.
- ✓ **Teorema de Coase: ECONOMIA DE LAS ORGANIZACIONES** en esta se explica el comportamiento estratégico y la posibilidad de exportar la diversificación de la empresa por medio de tercerización
- ✓ **Teoría de David Ricardo: VENTAJA COMPARATIVA:** Esta es la teoría más clásica clave para explicar las ventajas de la comparación ente variantes como costos y así poder sub contratar si a la compañía le es beneficioso.

La práctica del Outsourcing ha colaborado en el cambio del concepto relación cliente/proveedor, transformándola en una cooperación intensa, creciente y de un perfil para alianzas estratégica.

El fenómeno de la globalización, producto de procesos de apertura económica para el ingreso productos ejecución de servicios e inversiones de fuentes internacionales, ha tenido una remarcada influencia en la creación de, por un lado, ambientes de negocios altamente competitivos y, por otro, la sofisticación de la demanda debido a la mayor facilidad de acceso a la información. Ante este panorama, las organizaciones intentan fusionar estrategias orientadas a la reducción de costos y el logro de niveles más altos de especialización, en el interés de mantener su permanencia en el mercado. Es en este momento, y encuentran una solución estratégica: el outsourcing (Romero, 2002).

11. ESTADO DEL ARTE

Con el famoso carro Modelo T de Henry Ford fue tal la demanda, que su capacidad de producir se volvió un escaso y no tuvo otra alternativa que entrar a subcontratar partes con terceros. Lo mismo ocurrió en los años veinte con el desarrollo que tuvo ferrocarril; fue tal la demanda por productos en la mayoría de las empresas, que se vieron obligadas a buscar quien les realizara trabajos por fuera de ella. (D., 2016)

En la última década los servicios de outsourcing han crecido fomentados por diversos factores económicos y sociales, convirtiendo progresivamente al país en uno de los más competitivos en la prestación de los servicios de tercerización a nivel Latinoamérica, fomentando la inversión extranjera de compañías globales y el desarrollo de nuevos espacios económicos.

Según el Banco Internacional de Desarrollo el sector de servicios de outsourcing en Colombia ha crecido en más del 60% en los últimos años, gran parte de este éxito se fundamenta en las características y el reducido coste de la mano de obra, además de la implementación de nuevas tecnologías y el apoyo en la normativa legal y gubernamental en la prestación de servicios.

El portafolio de servicios se ha ido diversificando con los años, para cubrir distintas necesidades del mercado nacional, estos servicios abarcan telemarketing, call center, administración de gastos, pagos, cobranzas, manejo de nómina, administración de recursos humanos, compras corporativas, contabilidad, servicios de pago, procesos logísticos y legales entre otros.

Actualmente el incentivo de políticas gubernamentales en excepción de impuestos y el fomento de estas actividades en zonas francas han aumentado la inversión extranjera, y han permitido la exportación de servicios a varios países de centro, sur y norte de América.

En Colombia, muchos empresarios no conocen los beneficios y la forma como operan los diferentes sectores de la economía y, específicamente, la actividad desarrollada por las empresas de tercerización. En el año 2013, el gobierno colombiano definió y clasificó el sector de acuerdo con los servicios prestados:

- Tercerización de procesos de negocio o Business Process Outsourcing (BPO): Delegación de uno o más procesos de negocio en el uso de la tecnología y comunicaciones a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles (Programa de Transformación Productiva, 2014). En este grupo se encuentran empresas relacionadas con procesos de front office-contact center.
- Tercerización de servicios de tecnología de la información, o Information Technology Outsourcing (ITO): Delegación a un proveedor externo de una o varias actividades relacionadas con la tecnología, sistemas de información y plataformas tecnológicas (Programa de Transformación Productiva, 2014).
- Tercerización de procesos de conocimiento o Knowledge Process Outsourcing (KPO): Delegación a un proveedor externo de actividades de negocio intensivos en el manejo de conocimiento. Su modelo de negocios se basa en el cobro por demanda de acuerdo con el servicio que se presta. Las principales áreas de trabajo de este grupo se encuentran concentradas en: investigación y desarrollo, telemedicina y salud, ingenierías, servicios legales, diseño de videojuegos, diseño gráfico, análisis financiero y de riesgos, investigación de mercados y educación remota (Programa de Transformación Productiva, 2014).
Los tres sectores que componen la tercerización representan, aproximadamente, el 1,45% del PIB colombiano, y el sector BPO encabeza dicho porcentaje con el 0,90% de la contribución total. Además, los ingresos del sector BPO ascienden a \$6 billones, es decir, el 62,40% del total por servicios tercerizados (Programa de Transformación Productiva, 2014). Sin embargo, existen dos actividades de tercerización que aún no han sido vinculadas a un grupo determinado y planteado por el gobierno colombiano, a través del Programa de Transformación Productiva (PTP), estas son: catering y vigilancia.

Finalmente, las principales actividades que son tercerizadas por empresas colombianas son: administración de personal, contabilidad, tesorería, seguridad, programas de salud ocupacional y bienestar, servicio de aseo, mantenimiento, cafetería, gestión tributaria y legal, entre otras (PTP, 2014). Con la implementación de la subcontratación se promueve la creación de empresas especializadas, la generación de empleo y se hace una contribución especial a la economía nacional.

12. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

La administración de las pequeñas empresas y algunas organizaciones de propiedad horizontal se a direccionado en su mayoría a personas que no cuentan con el conocimiento o la experiencia para una adecuada gestión de los procesos administrativos, este factor sumado a una serie de acontecimientos externos hace que gran parte de las empresas fracase en su etapa inicial, o que no tenga un optimo control de sus recursos económicos o humanos.

Por estos factores se piensa en el desarrollo de un outsourcing de administración delegada diseñada para convertirse en una solución para las falencias internas de las pequeñas empresas y las organizaciones de propiedad horizontal de la zona sur de la ciudad de Bogotá Kennedy, para la optimización de sus diferentes procesos operacionales y cada uno de sus recursos.

12.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Una de las más grandes falencias que presentan las pequeñas empresas y las organizaciones de propiedad horizontal en la actualidad radica en el desconocimiento administrativo y en las normativas para su operación, lo cual se traduce en sanciones económicas, además de fracasos en el emprendimiento, pérdida de activos o decrecimientos patrimoniales.

GAD es un proyecto direccionado a complementar los procesos administrativos de las pequeñas empresas y las organizaciones de propiedad horizontal, de la zona sur de la ciudad de Bogotá, a través de la prestación de distintos servicios de outsourcing de administración delegada.

Que cumplan con el desarrollo interno y externo de la compañía cliente en la consecución de resultados teniendo como prioridad el cumplimiento de los objetivos corporativos, la mejora de procesos, el aprovechamiento de los recursos y el afianzamiento técnico y tecnológico además de la mejora de los estándares de producción y calidad.

Generando capacidades que permitan proyectar a la empresa frente a sus competidores, y cumplir con las normativas legales vigentes para el desarrollo de su actividad comercial.

12.2. FACTORES DE INNOVACIÓN



Ilustración 1. Factores de innovación, FUENTE: La presente investigación

INNOVACIÓN:

La contratación de los servicios outsourcing de administración delegada permiten a la empresa cliente la disminución de los costes de administración, a través de la garantía de servicios profesionales que acordes a la envergadura de los mismos pueden tener unas tarifas fijas, variables o mixtas, además de ello los recursos invertidos se ven representados en desarrollo de métodos y operaciones acordes a las necesidades de la empresa. Además de que los procesos técnicos y tecnológicos que se incorporan en la función de la organización se trasladan a la empresa cliente como activos fijos o intangibles.

- ✓ **TÉCNICA:** a través del outsourcing la organización desarrolla e implementa en sus

procesos métodos de gestión más especializados capaces maximizar su productividad o minimizar los tiempos y costos de cada proceso.

- ✓ **TECNOLOGÍA:** De ser necesario se plantea el análisis, evaluación y cambio de recursos tecnológicos, de las organizaciones que beneficien los procesos productivos, administrativos.

RECURSO HUMANO:

La empresa al contratar los servicios outsourcing, empieza a contar con un personal capacitado y con habilidades en la gestión de los procesos administrativos, además de métodos de capacitación direccionados a la disminución de pérdidas y errores en la gestión de la empresa. Con lo que las organizaciones asociadas logran mejorar su productividad, debido a que consiguen afianzar sus actividades con habilidades y competencias adecuadas para la operación de la empresa, además de herramientas de conocimiento e invocación para la mejora de sus técnicas a mediano y largo plazo.

- ✓ **CAPACITACIÓN:**

Con el fin de garantizar los procesos de gestión del recurso humano se desarrollan métodos permanentes de capacitación que permita estandarizar los procesos internos de cada uno de los puestos de trabajo en cada una de las áreas de gestión de la empresa administrativa o Operativa, (Pombo, 2017).

- ✓ **CONTROL:**

Se debe determinar para cada puesto de trabajo unos estándares de operación, además de sus respectivos ítems para la evaluación de los puestos de trabajo, con lo que se realiza de manera permanente una medición a los diferentes niveles de la organización, definiendo unos objetivos y características a desarrollar para cada colaborador.

RECURSO EMPRESARIAL:

Sumado a los anteriores procesos se trabaja en el desarrollo de una cultura organizacional, encaminada a la creación de una visión dirigida al cumplimiento de los objetivos de la organización, permitiendo una evolución en la empresa y encaminando cada una de las áreas a mejorar progresivas, el crecimiento y la consecución de recursos (rentabilidad).

✓ **OBJETIVOS:**

Al asumir la dirección de una pequeña empresa o una organización de propiedad horizontal se debe definir unos objetivos básicos de gestión los cuales deben ser determinados en consenso con la empresa clientes.

✓ **DIRECCIÓN:**

Con base en los objetivos establecidos, se determina un plan de acción el cual se implementa en la organización y a través de procesos permanentes de control se evalúa adaptaciones necesarias en el plan de trabajo.

12.3. HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN

CUESTINARIO

1. ¿Actualmente su empresa cuenta con un área administrativa consolidada?

- a. Si
- b. No

2. ¿Cuál cree usted que es la mayor falencia en la gestión de su empresa?

- a. El manejo de los costos, gastos e ingresos
- b. El control de los inventarios
- c. El recurso humano
- d. El manejo del marco legal y tributario

3. ¿Conoce los beneficios de los outsourcing en las empresas?

- a. Si
- b. No

4. ¿Cómo califica su experiencia con el manejo de sus procesos contables a través de un outsourcing?

- a. Muy positiva
- b. Positiva
- c. Regular
- d. Negativa

5. ¿Considera alto el costo que paga por estos servicios?

- a. Si
- b. No

6. ¿Delegaría usted la administración de su empresa a un outsourcing?

- a. Si
- b. No

7. ¿Qué factores lo persuadirían a contratar un servicio de outsourcing para la administración empresa?

- a. Experiencia y/o trayectoria de la empresa
- b. Factor económico
- c. Facilidad en la contratación de los servicios
- d. ¿Otro cuál? _____

8. ¿Desde su punto de vista cual es el servicio más idóneo para su empresa?

- a. El manejo de los costos, gastos e ingresos
- b. El control de los inventarios
- c. El recurso humano
- d. El manejo del marco legal y tributario

9. ¿Qué tipo de servicios cree usted que complementan la administración de su empresa?

- a. Legal
- b. Tributario
- c. Contable
- d. Operacional

10. ¿Cómo cree usted, se debería controlar la gestión del outsourcing en la empresa?

- a. Informes periódicos
- b. A través de los estados financieros de la empresa en un periodo
- c. Otros: _____

12.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Población objetivo:

Según cifras de la cámara de comercio de Bogotá cuenta con cerca de 465.237 empresas Organizadas en diferentes sectores de la economía de las cuales cerca de 870 se encuentran ubicadas en la zona de Kennedy y son consideradas pequeñas empresas (Bogotá, Camara de comercio de, 2018).

Tipo de Muestra:

Muestreo estratégico por conglomerados en dos fases.

La muestra se obtiene de forma aleatoria de dos grupos determinados pequeñas empresas y propiedades horizontales.

Tamaño de la muestra:

50 empresas y/o empresarios.

Nivel de confianza:

90%

Margen de error:

10%

Forma de recolección de la información:

Entrevista individual por medio de encuestas.

12.5. RECOLECCIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Tabla 1. Análisis de resultados. FUENTE: La presente investigación.

PREGUNTA	SI	NO	A	B	C	D	TOTAL
1) ¿Actualmente su empresa cuenta con un área administrativa consolidada?	22	28	-	-	-	-	50
2) ¿Cuál cree usted que es la mayor falencia en la gestión de su empresa?	-	-	9	19	11	11	50
3) ¿Conoce los beneficios de los outsourcing en las empresas?	42	8	-	-	-	-	50
4) ¿Cómo califica su experiencia con el manejo de sus procesos contables a través de un outsourcing?	-	-	40	10	-	-	50
5) ¿Considera alto el costo que paga por estos servicios	-	50	-	-	-	-	50
6) ¿Delegaría usted la administración de su empresa a un outsourcing?	45	5	-	-	-	-	50
7) ¿Qué factores lo persuadirían a contratar un servicio de outsourcing para la administración empresa?	-	-	15	12	15	8	50
8) ¿Desde su punto de vista cual es el servicio más idóneo para su empresa?	-	-	8	20	11	11	50
9) ¿Qué tipo de servicios cree usted que complementan la administración de su empresa?	-	-	7	6	29	8	50
10) ¿Cómo cree usted, se debería controlar la gestión	-	-	18	32	-	-	50

del outsourcing en la empresa?							
--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

1) ¿Actualmente su empresa cuenta con un área administrativa?



a. SI
 b. NO

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
a. SI	44,00%	22
b. NO	56,00%	28
Total respuestas:		50

Ilustración 2. Análisis pregunta 1. FUENTE: La presente investigación

¿Actualmente su empresa cuenta con un área administrativa consolidada?

Más del 50% de las personas (empresas) encuestadas, reconocen falencias de distintos tipos en algunos procesos administrativos, lo cual indica el reconocimiento de factores a mejorar.

2) ¿Cuál cree usted que es la mayor falencia en la gestión de su empresa?



- a. El manejo de los costos, gastos e ingresos
- b. El control de los inventarios
- c. El recurso humano
- d. El manejo del marco legal y tributario

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
a. El manejo de los costos, gastos e ingresos	18,00%	9
b. El control de los inventarios	38,00%	19
c. El recurso humano	22,00%	11
d. El manejo del marco legal y tributario	22,00%	11
Total respuestas:		50

Ilustración 3. Análisis pregunta 2. FUENTE: La presente investigación

¿Cuál cree usted que es la mayor falencia en la gestión de su empresa?

Los resultados de esta pregunta se encuentran divididos de forma homogénea, gran parte de las falencias en las empresas entrevistadas son comunes entre sí, resalta el manejo de inventarios como uno de los puntos clave y además se marca la preocupación por la gestión del personal y el manejo de la normativa y la gestión tributaria de la empresa.

3) ¿Conoce los beneficios de los outsourcing en las empresas?



a. SI

b. NO

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
a. SI	84,00%	42
b. NO	16,00%	8
Total respuestas:		50

Ilustración 4. Análisis pregunta 3. FUENTE: La presente investigación.

¿Conoce los beneficios de los outsourcing en las empresas?

Más del 80% de los encuestados reconocen los beneficios de los procesos de outsourcing en sus empresas, a pesar de que no poseen una información detallada, si no que basa su experiencia y en el manejo de sus procesos contables de forma tercerizada.

4) ¿Cómo califica su experiencia con el manejo de sus procesos contables a través de un outsourcing?



- a. Muy Positiva
- b. Positiva
- c. Regular
- d. Negativa

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
a. Muy Positiva	80,00%	40
b. Positiva	20,00%	10
c. Regular	0,00%	0
d. Negativa	0,00%	0
Total Respuestas:		50

Ilustración 5. Análisis pregunta 4. FUENTE: La presente investigación.

¿Cómo califica su experiencia con el manejo de sus procesos contables a través de un outsourcing?

La percepción de los servicios de outsourcing que actualmente contratan las empresas es considerablemente positiva, el 80% de los encuestados considera muy positivo el servicio basado en la capacidad de gestión y el manejo profesionales de los procesos contables.

5) ¿Considera alto el costo que paga por estos servicios?



a. SI
 b. NO

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
a. SI	0,00%	0
b. NO	100,00%	50
Total respuestas:		50

Ilustración 6. Análisis pregunta 5. FUENTE: La presente investigación

¿Considera alto el costo que paga por estos servicios?

La repuesta generalizada fue no 100%, los costes establecidos por la empresa prestadora se adaptan a las necesidades de la empresa, manteniendo un margen costo beneficio acorde a los requerimientos de la empresa encuestada, los costos por cliente varían en relación con al servicio prestado y al tamaño de la empresa de medio a un salario mínimo legal vigente.

6) ¿Delegaría usted la administración de su empresa a un outsourcing?



a. SI
 b. NO

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
a. SI	90,00%	45
b. NO	10,00%	5
Total respuestas:		50

Ilustración 7. Análisis pregunta 6. FUENTE: La presente investigación.

¿Delegaría usted la administración de su empresa a un outsourcing?

El 90% de los encuestados delegarían la administración de la empresa a un outsourcing, el restante 10% basa su negativa a asuntos personales tales como desconfianza en el manejo de recursos, resistencia al cambio de los procesos actuales de las compañías.

7) ¿Qué factores lo persuadirían a contratar un servicio de outsourcing para la administración empresa?



a. Experiencia y/o trayectoria de la empresa

b. Factor económico

c. Facilidad en la contratación de los servicios

d. Otro

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
a. Experiencia y/o trayectoria de la empresa	30,00%	15
b. Factor económico	24,00%	12
c. Facilidad en la contratación de los servicios	30,00%	15
d. Otro	16,00%	8
Total respuestas:		50

Ilustración 8. Análisis pregunta. FUENTE: La presente investigación.

¿Qué factores lo persuadirían a contratar un servicio de outsourcing para la administración empresa?

Los resultados de esta pregunta fueron considerablemente similares los principales factores son el precio y la experiencia que posea la empresa para el manejo de las operaciones administrativas.

8) Desde su punto de vista cual es el servicio más idóneo para su empresa?



- a. El manejo de los costos, gastos e ingresos
- b. El control de los inventarios
- c. El recurso humano
- d. El manejo del marco legal y tributario

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
a. El manejo de los costos, gastos e ingresos	16,00%	8
b. El control de los inventarios	40,00%	20
c. El recurso humano	22,00%	11
d. El manejo del marco legal y tributario	22,00%	11
Total respuestas:		50

Ilustración 9. Análisis pregunta 8. FUENTE: La presente investigación.

1. ¿Desde su punto de vista cual es el servicio más idóneo para su empresa?

La mayor parte de las empresas encuestadas sin importar si son comercializadoras o productoras, determinan como una de sus más grandes falencias el manejo de inventarios manejo de sistema y Kardex, sumado al manejo de inventarios permanentes y el control de inventario en proceso y conversión de materias primas en producto terminado. Consideran además las partes legales y tributarias y la gestión humana en igual grado de relevancia para la empresa

9) ¿Qué tipo de servicios cree usted que complementan la administración de su empresa?



- a. Legal
- b. Tributario
- c. Contable
- d. Operacional

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
a. Legal	14,00%	7
b. Tributario	12,00%	6
c. Contable	58,00%	29
d. Operacional	16,00%	8
Total respuestas:		50

Ilustración 10. Análisis pregunta 9. FUENTE: La presente investigación.

¿Qué tipo de servicios cree usted que complementan la administración de su empresa?

Más del 50% de los encuestados consideran los servicios contables como un complemento a la administración de su negocio, lo cual puede considerarse como un servicio plus, o de enganche para el ofrecimiento de servicios de administración delegada.

10) ¿Cómo cree usted, se debería controlar la gestión del outsourcing en la empresa?

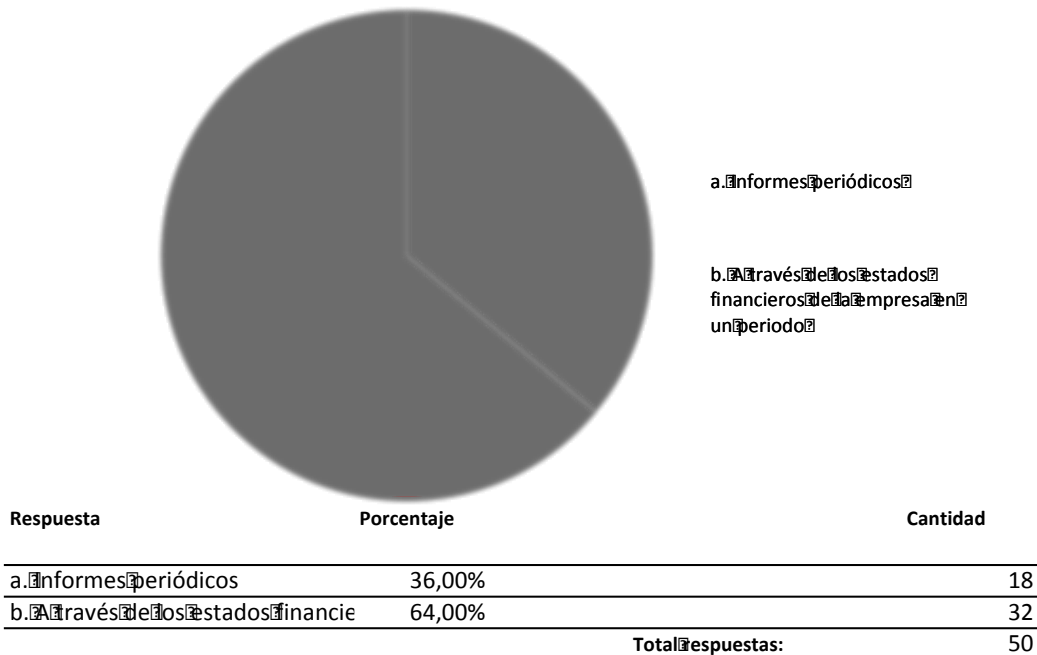


Ilustración 11. Análisis pregunta 10. FUENTE: La presente investigación.

¿Cómo cree usted, se debería controlar la gestión del outsourcing en la empresa?

La gran mayoría de los clientes fundamentan la gestión de la empresa en los resultados de la empresa en termino de estado de resultados y flujo de efectivo de la compañía.

12.6. RECOLECCION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

La encuesta se realizó a pequeñas empresas las cuales actualmente cuentan con un outsourcing de procesos contables contratados, y tenemos como conclusiones básicas:

- La gestión de los outsourcing en estas empresas ha sido positivas, gran parte de ellas considera relevante su trabajo de los mismos para la operación de sus empresas.
- Gran parte de las empresas identifican falencias en el desarrollo de sus procesos administrativos además de ello determinan unas variables a considerar como falencias en sus procesos.
- Gran parte de las empresas estarían dispuestas a delegar sus procesos administrativos a una empresa que cuente con servicios acorde a sus necesidades y con precios asequibles.

13. HIPÓTESIS.

¿La implementación de una empresa de administración delegada, puede convertirse en una alternativa de diagnóstico y mejora de los procesos administrativos de pequeñas empresas y organizaciones de propiedad horizontal de la zona sur de Bogotá?

13.1. VARIABLES

- ✓ Entorno industrial y económico en el cual se encuentra la empresa y desarrolla su actividad comercial.
- ✓ Características organizacionales de las empresas, frente a diferentes indicadores y condiciones del mercado.
- ✓ Perfil de la organización, debilidades, fortalezas y amenazas.
- ✓ Análisis de las condiciones previas de la empresa, partiendo de una valoración preestablecida a los procesos administrativos y operaciones de la empresa.

13.2. DOFA DE LA EMPRESA

FORTALEZA:

- Es un servicio innovador.
- Se cuenta con personal calificado para la atención al tipo especial de clientes.
- Se cuenta con personal en el sistema de organización interna (administrativo) calificado.
- Cuenta con los recursos y soportes físicos y tecnológicos necesarios para la prestación del servicio.
- Implementación de normas y políticas eficaces y eficientes.
- Los clientes tienen una participación directa en el proceso de implementación, auditando los procesos y los progresos.
- Poca competencia directa.
- Servicios complementarios como rutas, biblioteca, gimnasio.
- Gran adaptabilidad de sectorización, se cuenta con habilidad para trabajo con empresas de cualquier sector de la economía, y cualquier naturaleza

DEBILIDADES:

- La falta de un ente unificado que dirija el desarrollo de industria para outsourcing, puede conducir a omitir oportunidades y a generar respuestas inoportunas al crecimiento de la demanda en el mercado.
- Las atenciones simultáneas para el desarrollo de proyectos son limitados de tener un auge inmediato.
- Poco reconocimiento.

OPORTUNIDADES:

- El incremento en la creación de Empresas es una enorme fuente de demanda del asesoramiento.
- Un enfoque renovado en administración no tradicional es un ímpetu para ejercer más esfuerzo para explorar nuevas áreas en el outsourcing.
- Atracción de más clientes gracias a la satisfacción de la necesidad de los mismos, mediante una comunicación entre ellos y otras personas transmitiendo buena información y conceptos positivos.
- Crecimiento en cuanto a infraestructura para lograr una mayor cantidad de acaparamiento a nuevos clientes y recursos humanos.
- Reconocimiento de la empresa y del servicio prestado a nivel local, regional y nacional.
- Certificaciones y acreditaciones de alta calidad.

AMENAZAS:

- Bogotá tiene un perfil económico y de habilidades de lenguaje similares, y tienen como objetivo los mismos clientes. Esto conduce a una necesidad mayor para desarrollar constantemente políticas y estrategias que diferencien el trabajo.
- Económicas por parte del cliente, en dado caso que a los clientes se les generen inconvenientes en el momento de los pagos. Sociales, las cuales impidan el desarrollo normal de la prestación del servicio, como por ejemplo manifestaciones, paros.

ESTRATEGIAS FO

1. Mediante el desarrollo de procesos de aseguramiento de la calidad en el servicio, logrando un posicionamiento y la capacidad de difusión de la empresa a nuevos posibles clientes.

ESTRATEGIAS DO

1. Entrar en procesos de adquisición de certificaciones o acreditaciones de calidad, así se obtendrá prestigio y reconocimiento.

ESTRATEGIAS FA

1. Políticas formuladas y dirigidas exclusivamente a los clientes y los casos presentados de casos de incumplimiento de obligaciones financieras adquiridas con la empresa.

ESTRATEGIAS DA

1. Definir normas que puedan establecer pautas para la evaluación del personal.

14. ACTIVIDADES

14.1. ACTIVIDADES EMPRESA

Tabla 2. Actividades planeación de la empresa FUENTE: La presente investigación.

ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN DE EMPRESA		NOVIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE	ACTIVIDAD												
Aseguramiento de la calidad	Realizar procesos de negociación para la implementación de los clientes.												
Análisis operativo	Analizar los indicadores de operación de la empresa y los procesos operativos.												
Análisis operacionales	Analizar las estructuras actuales de la empresa y los procesos operativos.												
Análisis administrativos	Analizar los procesos administrativos de la empresa.												
Análisis financieros	Analizar el ámbito financiero de la empresa y su estructura.												
Plan de trabajo	Determinar el plan de trabajo y el outsourcing administrativo.												
Indicadores de gestión	Diseñar los indicadores de gestión y sus métodos de medición.												
Implementación del plan de trabajo	Se implementa el plan de trabajo de la organización.												
Evaluación del plan de trabajo	Se evalúa la gestión del plan de trabajo y se implementan modificaciones.												
Procesos de acreditación	Determinar los requisitos internacionales relevantes.												
Análisis del proceso actual	Se evalúa el proceso actual con el propósito de identificar los estándares.												
Desarrollo del estándar	Se desarrollan los estándares identificados en los planes de gestión.												
Implementación	Se implementan los nuevos estándares de la organización.												
Proceso de certificación	Se realiza el proceso de documentación de la organización.												
entregable documental	Se realiza el entregable documental de la organización.												
Políticas de Cartera	Diseño de políticas de Cartera de implementación de contratación de serv.												
Norma de gestión de personal	Se desarrolla el manual de funciones de la organización.												
Diseño de indicadores	Una vez determinado las funciones se procede a evaluar los indicadores.												
Determinar periodicidad	Se determina la periodicidad de la evaluación de la organización.												
Capacitación	Diseño de implementación de la capacitación según la evaluación.												

14.2. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Tabla 3. Actividades creación del proyecto.

ACTIVIDADES		MAYO					JUNIO				JULIO			AGOSTO				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
FASE	ACTIVIDAD																	
Reestructuración del proyecto	Revisión de los cambios en la estructura del proyecto																	
	Revisión de los estudios (mercado, técnico, administrativo)																	
Primera Revisión	Primera entrega para revisión																	
	Primera correcciones																	
Segunda Revisión	Segunda entrega para revisión																	
	Segunda corrección																	
Tercera Revisión	Tercera entrega para revisión																	
	Tercera corrección																	
Revisión final	Entrega para revisión final																	
	Correcciones finales																	
Pre-presentación	Entrega del proyecto para jurados																	
	Correcciones de jurados																	
Presentación	Presentación del proyecto																	

15. ESTUDIO DE MERCADO

15.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

Los servicios de outsourcing representan en la economía colombiana el 1,2% del PIB, alrededor de \$16 billones, y aporta unos 350.000 empleos, en servicios de diferentes características en especial Call center y BPO, los cuales convierten esta modalidad de negocio en una de las más atractivas para la inversión extranjera. (Revista Dinero, 2017)

En los últimos años han cobrado relevancia dentro de los outsourcing la tercerización de otros procesos aplicados a las empresas, entre ellos lo que compete a las áreas contables de la compañía, permitiendo una estabilidad en las capacidades financieras y el manejo de las normativas de las empresas.

Pese al comportamiento positivo de los outsourcing en el mercado, aun se presentan obstáculos debido al miedo que causa la tercerización de los procesos, y la desconfianza en el conocimiento de los procesos internos de la compañía.

En la actualidad continua el crecimiento del mercado de los outsourcing, basado en la reducción de costos y el manejo de procesos operativos, gastos, costos e ingresos en tiempo real. Además de distintos factores de tipo económico y social. La diversificación de los procesos ha permitido un aumento en la participación de este modelo de negocio a varios niveles de la economía tanto nacional como internacional. (Dinero, 2017)

Su relevancia en la economía nacional ha hecho que se creen políticas gubernamentales direccionadas a impulsar la contratación de estos servicios, además de diversas excepciones en impuestos y el impulso para la exportación de los mismos a países de centro, sur y norte de américa.

Su relevancia a llegado incluso a hacer que los outsourcing se implementan en la gestión de empresas públicas y gubernamentales, para la contratación de recurso humano, administración de centros de atención al ciudadano, colegios y en distintos cargos de mediana relevancia y operatividad.

15.2. ANALISIS DEL PRODUCTO O SERVICIO

Los servicios de outsourcing para las empresas son diversos y dependen directamente de las necesidades y las características de la industria.

La gestión en la empresa parte en primera instancia de un análisis directo de las condiciones actuales de la empresa teniendo en cuenta sus diferentes niveles (administrativo, operativo, comercial), una vez identificadas las variables se desarrolla un plan de trabajo, y se determinan de manera minuciosa el nivel de intervención a ejecutar además de establecer claramente con la empresa los compromisos definiendo aspectos clave como lo son:

- Tiempo durante el cual se desarrollará la labor.
- De debe determinar los activos (físicos, humanos, informáticos e intangibles) que se emplearan para el desarrollo del servicio para cada parte.
- Condiciones de gestión y nivel de servicio.
- Responsabilidades de cada parte durante y al finalizar el contrato del servicio.

De acuerdo con estas condiciones hemos determinado tres servicios básicos en el portafolio de la empresa:

15.2.1. OUTSOURCING IN HOUSE

DESCRIPCIÓN BÁSICA:

En este servicio se realiza según las necesidades específicas de la empresa cliente y se ejecuta en las instalaciones de la organización, se destina un equipo o un administrativo fijo profesional, lo cual permite:

- Mayor control en la ejecución de tareas a todos los niveles de la organización.
- Continuidad permanente en las labores diarias.
- Gestión permanente de los procesos operativos y administrativos de la organización.
- Control en la ejecución de las tareas establecidas para el cumplimiento de objetivos.
- Se realizan modificaciones a los planes de gestión en tiempo real.

ESPECIFICACIONES CARACTERÍSTICAS:

1. Además de un personal fijo de plan en la empresa, se realizan seguimientos permanentes a la gestión de los procesos ejecutados por parte de un área de auditoria.
2. Los costes hacia la empresa clientes son mixtos, es decir poseen un costo fijo además de unos costes variables.
3. Se estandarizan algunos procesos básicos acordes al análisis preliminar de la organización.
4. Se ejecutan seguimientos permanentes y cambio acordes a los requerimientos de la organización.

DOFA:

Tabla 4. DOFA outsourcing in house FUENTE: La presente investigación

<p>OUTSOURCING IN HOUSE</p>	<p>DEBILIDADES: Deficit de personal y Poco reconocimiento.</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <p>Gestión permanente de los procesos operativos y administrativos de la organización.</p> <p>Se estandarizan algunos procesos básicos acordes al análisis preliminar de la organización.</p> <p>Se cuenta con personal calificado para la atención al tipo especial de clientes.</p> <p>Implementación de normas y políticas eficaces y eficientes.</p> <p>Gran adaptabilidad de sectorización, se cuenta con habilidad para trabajo con empresas de cualquier sector de la economía, y cualquier</p>
------------------------------------	--	--

		naturaleza.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>Se realizan modificaciones a los planes de gestión en tiempo real.</p> <p>Un enfoque renovado en administración no tradicional es un ímpetu para ejercer más esfuerzo para explorar nuevas áreas en el outsourcing.</p> <p>El incremento en la creación de empresas es una enorme fuente de demanda del asesoramiento.</p>	<p>DO</p> <p>Selección de los clientes de acuerdo al perfil mencionado.</p>	<p>FO</p> <p>Aprovechar la poca competencia directa que se posee en el momento para abarcar gran parte del mercado, en cada uni de las sedes.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Objetivo los mismos clientes cerrandoel circulo sin acceso.</p> <p>Esto conduce a una necesidad mayor para desarrollar constantemente políticas y estrategias que diferencien el trabajo.</p>	<p>DA</p> <p>Control en la ejecución de las tareas establecidas para el cumplimiento de objetivos.</p>	<p>FA</p> <p>Concretar alianzas estratégicas de implementación para el uso del servicio.</p>

15.2.2. SERVICIOS DE OUTSOURCING OFF SITE

DESCRIPCIÓN BÁSICA:

Se destina un profesional determinado, para el seguimiento a tareas o procesos específicos, o a la organización de pequeñas actividades en la empresa:

- Es una labor periódica, se realiza en un tiempo determinado (semanalmente).

- Se desarrollan controles permanentes en la ejecución de las tareas encargadas a los funcionarios de la organización cliente.
- Se implementan métodos dirigidos al mejoramiento procesos de las organizaciones.

ESPECIFICACIONES CARACTERÍSTICAS:

1. Se realizan seguimientos permanentes a la gestión de los procesos ejecutados por parte de un área de auditoría.
2. Los costes hacia la empresa clientes son fijos.
3. Se estandarizan algunos procesos básicos acordes al análisis preliminar de la organización.
4. Se ejecutan seguimientos periódicos y cambio acordes a los requerimientos de la organización.

DOFA:

Tabla 5. DOFA outsourcing Off site FUENTE: La presente investigación

<p>OUTSOURCING OFF SITE</p>	<p>DEBILIDADES: se realiza en un tiempo determinado (semanalmente)</p>	<p>FORTALEZAS: Los costes hacia la empresa clientes son fijos. Cuenta con los recursos y soportes físicos y tecnológicos necesarios para la prestación del servicio.</p>
<p>OPORTUNIDADES Se estandarizan algunos procesos básicos acordes al análisis preliminar de la organización. Crecimiento en cuanto a infraestructura para lograr una mayor cantidad de acaparamiento a nuevos clientes y recursos humanos.</p>	<p>DO Distribución equitativa del presupuesto, para dar a conocer a más personas el servicio</p>	<p>FO Se realizan seguimientos permanentes a la gestión de los procesos ejecutados por parte de un área de auditoría. Mediante la calidad del servicio lograr difundir para nuevos posibles clientes.</p>

AMENAZAS Sociales, las cuales impidan el desarrollo normal de la prestación del servicio, como por ejemplo manifestaciones, paros	DA Confiar en las normas establecidas por la organización para la evaluación del personal.	FA Ir a la par con los desarrollos tecnológicos y prever posible teletrabajos.
---	--	--

15.2.3. OUTSOURCING DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

DESCRIPCIÓN BÁSICA:

Consta de servicios complementarios a la gestión administrativa, de diferentes tipos, contables, legales y tributarias, estos servicios se contratan con compañías asociadas y ejecutan para cumplir las labores iniciales de la labor contratada.

- Su periodicidad depende de la labor contratada.
- Se desarrollan controles permanentes en la ejecución de las tareas encargadas las empresas asociadas.
- Se implementan costes fijos dependiendo las labores realizadas.

ESPECIFICACIONES CARACTERÍSTICAS:

1. Se realizan seguimientos permanentes a la gestión de los procesos ejecutados por parte de la empresa asociada.
2. Los costes hacia la empresa clientes son fijos.
3. Dependiendo la actividad contratada se determina un control, periódicos.

DOFA:

Tabla 6. DOFA outsourcing complementarios FUENTE: La presente investigación

<p style="text-align: center;">SERVICIOS COMPLEMENTARIOS</p>	<p>DEBILIDADES:</p> <p>Las habilidades en Ingles deben ser mejoradas. La falta de un ente unificado que dirija el desarrollo de industria para outsourcing, puede conducir a omitir oportunidades y a generar respuestas inoportunas al crecimiento de la demanda en el mercado.</p> <p>Las atenciones simultáneas para el desarrollo de proyectos son limitados de tener un auge inmediato.</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <p>Se cuenta con personal en el sistema de organización interna (administrativo) calificado.</p> <p>Los clientes tienen una participación directa en el proceso de implementación, auditando los procesos y los progresos.</p> <p>Poca competencia directa. Servicios complementarios como rutas, biblioteca, gimnasio.</p>
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>Reconocimiento de la empresa y del servicio prestado a nivel local, regional y nacional.</p> <p>Certificaciones y acreditaciones de alta calidad.</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>Entrar en procesos de adquisición de certificaciones o acreditaciones de calidad, así se obtendrá prestigio y reconocimiento.</p>	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>Seguir haciendo uso del exigente proceso de selección de personal, para así contratar el mejor calificado.</p> <p>Absorber en la empresa a todas las organizaciones que tengan el poder adquisitivo de nuestro servicio.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Económicas por parte del cliente, en dado caso que a los clientes se</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>Su periodicidad depende de la labor contratada.</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>Políticas formuladas y dirigidas exclusivamente a</p>

les generen inconvenientes en el momento de los pagos.		los clientes y los casos presentados de casos de incumplimiento de obligaciones financieras adquiridas con la empresa.
--	--	--

15.3. ANÁLISIS DE PROMOCIÓN

El desarrollo del proyecto se fundamenta en la búsqueda de convenios con diferentes empresas tanto clientes como asociados, gran parte de los contratos se obtienen por medio de referencias comerciales y a través de concursos con organizaciones de propiedad horizontal, lo cual se basa en la calidad del servicio y en la propuesta de valor que la empresa da a sus clientes.

Gran parte de la promoción del portafolio de servicios se realiza de forma online a través de plataformas de redes sociales y pagina web, con lo que se permite una interacción directa con los clientes y un ofrecimiento más claro del portafolio de la empresa. Se pretende emplear para la consecución de clientes:

- Convenio con otras empresas, referencias de clientes de organizaciones asociadas (outsourcing contable, legal y de producción).
- Gestión de Organizaciones de propiedad horizontal asociadas a la Lonja de Bogotá (conjuntos residenciales y pequeños centros comerciales).
- Comunicación en redes sociales.
- Gestión de bases de datos de la institución como la cámara de comercio, Fenalco entre otras.

15.4. ANÁLISIS DE PRECIO

Los costes del outsourcing dependen de manera directa de las necesidades de gestión que requiere la empresa cliente, y varían en conformidad con la negociación que se realice con los encargados de la empresa para ello se debe tener en cuenta:

- Costos fijos
- Costos variables
- Costos mixtos

Los costes por servicio varían dependiendo de la complejidad del proceso y el tipo de servicio que se deba efectuar en la empresa:

15.4.1. OUTSOURCING IN HOUSE

El coste de este servicio tiende a ser fijo, desde su contratación y su cambio en tarifas se determina en este momento, además de ello estos costes se fijan en un periodo determinado, y dependen de costes como:

- Tipos de servicios
- Número de recursos humanos requeridos
- Especificación de recurso humano requerido
- Periodicidad
- Tiempo de ejecución

Además de los costes básicos se contemplan variaciones por eventualidades y costos extraordinarios en la ejecución de las operaciones.

Tabla 7. Costeo servicio in house FUENTE: La presente investigación

COSTEO DE SERVICIO	
DESCRIPCION	IN HOUSE
COSTO DE PERSONAL	1.300.211
PROVISION DE NOMINA	709.868
GASTOS FIJOS	.(1) 132.086

TOTAL COSTOS	2.142.165
VALOR SERVICIO	2.343.726
UTILIDAD:	201.561

(1). Este valor incluye todos los costos de operación gastos administrativos y costos fijos.

Tabla 8. Descripción Gastos operacionales FUENTE: la presente investigación

GASTOS FIJOS (OPERACIONALES)

GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION-VENTAS

ARRIENDO DEL LOCAL	700.000
SERVICIOS PUBLICOS	250.000
GASTOS CONTABLES	350.000
DIVERSOS	300.000
TOTAL:	1.600.000

15.4.2. SERVICIOS DE OUTSOURCING OFF SITE

Depende de forma directa de la empresa y de la negociación a la que se llegue los costes se determinan desde el momento de la negociación y son fijos, aun así, dependen de:

- Periodicidad
- Tiempo de ejecución

Además de los costes básicos se contemplan variaciones por eventualidades y costos extraordinarios en la ejecución de las operaciones.

Tabla 9. Costeo servicio outside FUENTE: La presente investigación

COSTEO DE SERVICIO	
DESCRIPCION	OUT SITE
COSTO DE PERSONAL	260.042
PROVISION DE NOMINA	141.974
GASTOS FIJOS	260.929
	.(1)

TOTAL COSTOS	662.944
VALOR SERVICIO	781.242
UTILIDAD:	118.298

(1). Este valor incluye todos los costos de operación gastos administrativos y costos fijos.

15.4.3. OUTSOURCING DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Se realizan por subcontrataciones de procesos especializados, algunos de estos servicios pueden ser:

- Servicios Contables
- Servicios legales
- Servicios Tributarios
- Servicios de mantenimiento.

15.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los servicios se comercializarán por medio de referidos de clientes o empresas asociadas las cuales realizan el primer acercamiento, a partir del cual se contacta con el cliente, e inicia un proceso de negociación y evaluación para la identificar falencias y puntos de mejora. Este proceso lo realiza un agente de planta o administrador encargado, en contacto directo con el cliente, se valida el tipo de servicio a contratar

En cuanto a la prestación del servicio identificamos dos procesos de distribución para la ejecución de los servicios de outsourcing contratados por los clientes:

15.5.1. SERVICIOS DIRECTOS

Se refiere a los servicios de outsourcing INHOUSE Y OUTSITE que se prestan de forma directa a los clientes, y se ejecutan de la empresa a través de agentes que realizan las funciones contratadas.

15.5.2. SERVICIOS INDIRECTOS

Son los servicios de outsourcing complementarios tales como los procesos contables, legales y de asesorías tributarias, que son subcontratados a través de empresas asociadas y se ejecutan con intermediación y veeduría de la empresa, y se ejecuta por medio de agentes de la empresa aliada.

15.6. DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

La empresa se encuentra localizado en el sector de servicios, y ofrece un portafolio dirigido a pequeñas empresas y diferentes organizaciones de propiedad horizontal, ubicados en la zona sur de Kennedy. los servicios se organizan en dos categorías outsourcing in house y outsourcing off site, cada uno dirigido a un segmento específico coherente a las normas clasificación de la Ley 590 de 2000, y que acorde a sus necesidades se desglosa así:

Tabla 10. Clasificación de la empresas año 2018 Fuente <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

Clasificación de la empresas año 2018

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$390.621.000)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.906.210.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$23.437.260.000)
Grande	Superior a 30.000 (\$23.437.260.000)
SMMLV para el año 2018 \$781.242	

Outsourcing in house:

Su público objetivo son las pequeñas empresas de la localidad de Kennedy, clasificadas según la ley 905 de 2004, con un máximo de cincuenta empleados, con ingresos que se acercan a los 3.900.000.000 anuales.

Generalmente se implementa en empresas de producción o de comercialización de diferentes artículos, además empresas de propiedad horizontal conjuntos residenciales que tengan entre cien y trescientos apartamentos.

Outsourcing off Site

Su público objetivo son las micro - pequeñas empresas de la localidad de Kennedy, clasificadas según la ley 905 de 2004, con un máximo de diez empleados, e ingresos que se acercan a los 390.000.000 anuales.

Se implementa en empresas de servicios o de comercialización a pequeña escala de diferentes artículos, además empresas de propiedad horizontal edificios y conjuntos residenciales tengan como máximo noventa apartamentos.

15.7. POLÍTICA DE CARTERA

OBJETIVO

Generar un flujo de caja en la empresa acorde a las necesidades de operación, y que además tenga presente las realidades de los clientes.

POLÍTICAS:

- Los plazos de pagos se pactan con cada uno de los clientes y se determina al momento de contratar el servicio.
- El plazo de pago se realizará de contado, con excepción de algunos clientes cuyos plazos pueden variar entre 15 y 30 días.
- La factura se entrega mensualmente los primeros días del mes, y se debe pagar los primeros 15 días del mismo mes, con un descuento del 10%.
- Los valores pagados se deben girar a las cuentas de la empresa.

15.8. ANÁLISIS DE LA OFERTA – COMPETENCIA

Los servicios outsourcing que se proponen dentro del proyecto se centran en la gestión de procesos específicamente administrativos. En el mercado nacional se ofrecen diversos servicios de tercerización entre ellos contables, de nómina, facturación, derecho, auditoría o gestión de recursos humanos, además de dos empresas que se encargan de administración de propiedad horizontal en la zona norte de Bogotá, por lo que no todas las empresas presentes son competencia directa para nosotros.

Además de ello gran parte de estas empresas de outsourcing se centra en el norte de Bogotá, hasta la zona centro y el área industrial de las américas, nuestra área de afluencia se ubica en

un área específica de la ciudad en la localidad de Kennedy enfocado en pequeñas empresas de la zona además de organizaciones de propiedad horizontal como edificios y conjuntos residenciales.

Este ítem se determinará en variables tales como:

- **Capacidad de gestión:**

Se determina en una evaluación cuantitativa de 1 a 5 según la variedad de servicios que ofrece la empresa a los clientes.

- **Precio promedio.**
- **Área de gestión**
- **Tipo de empresas en las que se especializa.**

15.8.1. SOLUCIONES HORIZONTALES INTEGRALES E INMOBILIARIAS

Es una empresa de administración delegada de propiedad horizontal, se ubica en la zona de norte de suba se especializa en atención in house.

- **Producto y/o servicios:**

La empresa se especializa en propiedades horizontales, así que todo su portafolio se centra en la gestión de las mismas, cuenta con:

- Administración
- Aseo
- Mantenimiento
- Subcontratación contable

Calificación: 5

- **Mercado meta:**

La empresa se centra en la gestión de propiedades horizontales con diferentes cantidades de apartamentos ubicadas especialmente en la zona de suba, chapinero y la zona norte de Bogotá, además de centros comerciales.

Calificación: 3

- **Trayectoria:**

La empresa lleva más de diez años en funcionamiento, tiempo durante el cual ha administrado más de 20 diferentes empresas horizontales, gran parte de las cuales se conservan hasta hoy.

Calificación: 5

- **Tamaño de la empresa:**

Está clasificada como una micro empresa debido a su cantidad de empleados y al valor promedio de sus ingresos.

Calificación: 4

CALIFICACION FINAL: 17/20 85%

15.8.2. SUMISER SAS

Cuenta con una trayectoria de casi 25 años en la administración de propiedad horizontal se especializa en la ejecución de servicios inherentes a la gestión de propiedad horizontal (mantenimiento, suministros o servicios de diferentes tipos).

- **Producto y/o servicios:**

El portafolio de servicios que maneja la empresa se orienta a cumplir con la gestión de organizaciones de propiedad horizontal, por lo que ha diversificado su portafolio a la prestación de servicios especializados como:

- Administración
- Aseo
- Mantenimiento
- Contabilidad
- Manejo de cartera

Calificación: 5

- **Mercado meta:**

Abarca gran parte del mercado de administración en propiedad horizontal, su campo de acción se encuentra en la gestión de edificaciones de a nivel nacional a través de la subcontratación de oficinas en cada ciudad, a nivel local se enfoca en la zona norte de Bogotá.

Calificación: 4

- **Trayectoria:**

Tiene más de 25 años en operación, aun cuando se constituyó hace diez como empresa.

Calificación: 5

- **Tamaño de la empresa:**

La empresa está constituida como una empresa de acción simplificada, cuenta con representantes en diferentes ciudades del país.

Calificación: 4

CALIFICACION FINAL: 18/20 90%

15.9. BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO

Algunas de las barreras que identificamos para la penetración de la empresa en el mercado objetivo son:

REQUISITOS DE CAPITAL

La implementación de la idea de negocios puede requerir de diferentes recursos de económicos, necesarios para la operación de la empresa tales como:

- Provisiones de arrendamientos de la oficina
- Elementos mobiliarios y decorativos
- Equipos de cómputo e impresión

COMPETENCIA

A pesar de que no hemos identificado empresas de outsourcing administrativo con las características específicas de nuestra empresa, si hay organizaciones dedicadas a la administración delegada de propiedades horizontales, las cuales poseen una amplia trayectoria

en el mercado y tienen un posicionamiento que les permite cierto control en la promoción, acuerdos comerciales y variación de precios.

Tabla 11. Análisis de competencia. FUENTE: La presente investigación

EMPRESA	SERVICIOS	PRECIO PROMEDIO	UBICACIÓN
Soluciones horizontales integrales e inmobiliarias	Administración	3.700.000	zona de suba, chapinero y la zona norte de Bogotá
	Aseo	1.500.000	
	Mantenimiento	1.500.000	
	Subcontratación contable	1.500.000	
Sumiser sas	Administración	3.500.000	zona norte de Bogotá
	Aseo	1.700.000	
	Mantenimiento	1.500.000	
	Contabilidad	1.500.000	
	Manejo de cartera	1.200.000	

15.10. PROVEEDORES

Debido a la naturaleza de la empresa se han identificado proveedores de distintos servicios, y de algunos insumos como papelerías y equipos de oficina.

PROVEEDORES NACIONALES DE SERVICIOS:

- **Ryr Profesionales asociados:**

Es una empresa de gestión contable con cerca de 15 años de trayectoria en el mercado realiza procesos de outsourcing contable a empresa de diferentes actividades comerciales. Trabaja

con microempresas, pequeñas empresas y organizaciones de propiedad horizontal, además se orienta en servicios complementarios como:

- ✓ Asesorías contables.
- ✓ Asesorías Tributarias
- ✓ Manejos de facturación de propiedad horizontal
- ✓ Servicios de cartera
- ✓ Gestión en programas contables

- **CSI Consulting sas:**

Es una empresa con sede principal en Medellín presta servicios de mantenimientos locativos, ingeniería en sistemas y tercerización de personal a nivel nacional, cuenta con cerca de 10 años de experiencia en el mercado.

PROVEEDORES NACIONALES DE INSUMOS:

- **Distribuidora el faro:**

Es una empresa dedicada a la distribución de distintos elementos comerciales papelería, aseo, ferretería, cafetería y tecnología con más de 20 años de experiencia en el mercado local y nacional, cuenta con un amplio portafolio de productos, de alta calidad y buen precio.

Cuenta con varios canales de distribución y se direcciona a empresas de distintos tamaños y actividades comerciales, se localiza en la ciudad de Bogotá cuenta con dos sedes para atención personalizada y un portafolio online para pedidos con entrega a domicilio.

16. ESTUDIO TÉCNICO

El mercado objetivo de la empresa se ubica en la zona sur de Bogotá en la Localidad de Kennedy, con el fin de minimizar los tiempos de respuesta desplazamiento y gestión se pretende ubicar la oficina en la zona cercana al centro comercial Plaza de las Américas, cerca de la Boyacá con Primera de mayo, donde según los datos de Cámara y comercio se cuenta con una gran agrupación de pequeñas y micro empresas, además de diferentes conjuntos residenciales y organizaciones de propiedad horizontal.



Ilustración 12. Mapa de Kennedy FUENTE: Google maps

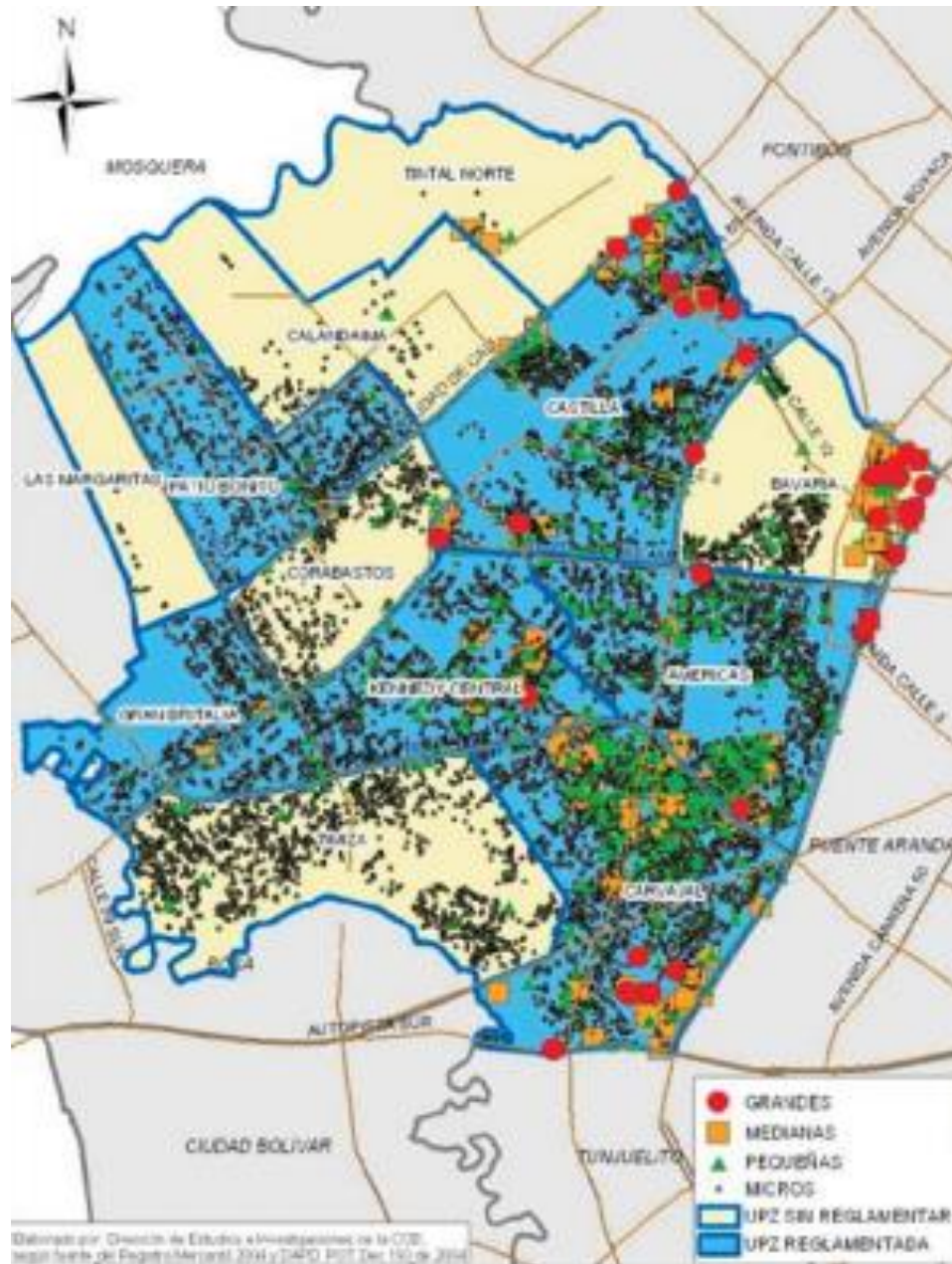


Ilustración 13. Mapa concentración de empresa en Kennedy FUENTE: DANE

A pesar de que gran parte de los administrativos prestan servicios de forma externa, se ha dispuesto unas áreas específicas dentro de la oficina para la atención y operación de los procesos:

1. Área de administración de pequeñas y micro empresas.
2. Área de administración de propiedad Horizontal.
3. Área de atención al público y comercial

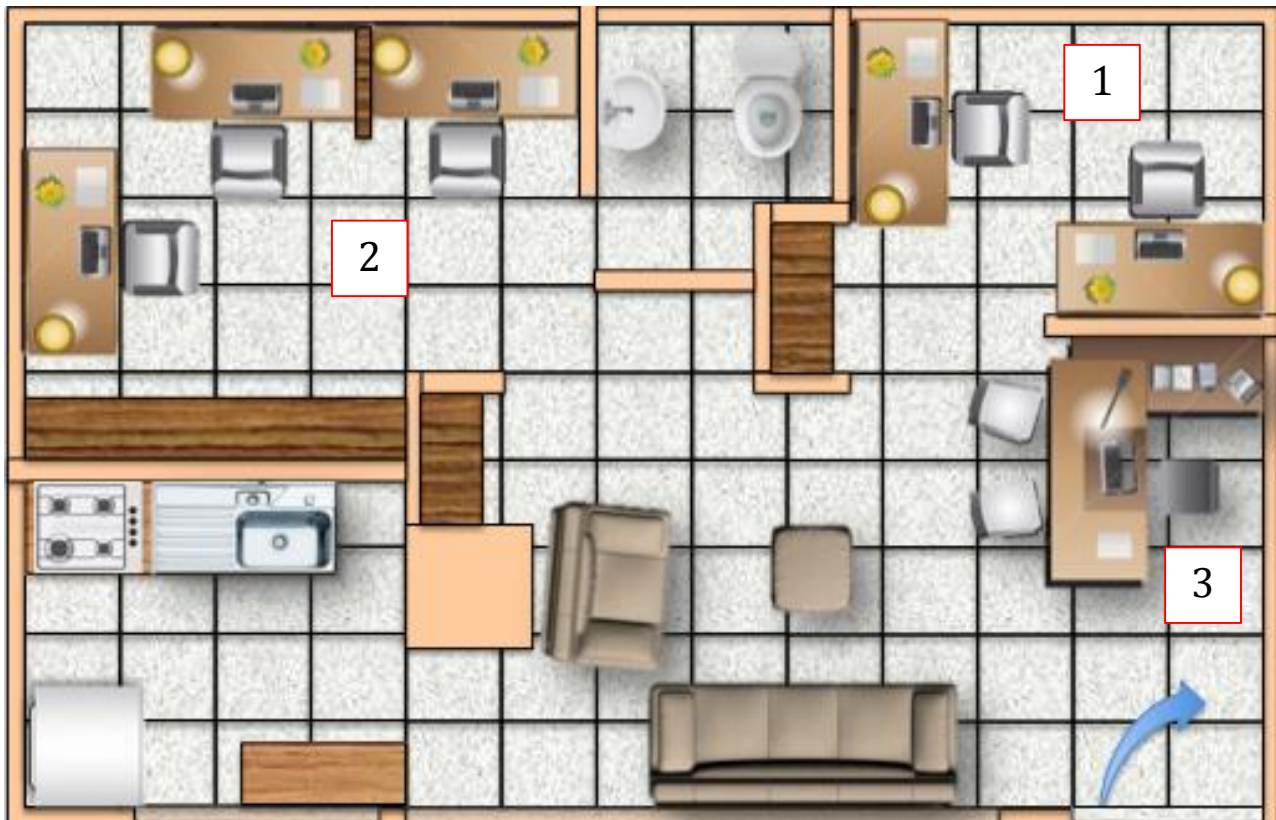


Ilustración 14. Organización en planta. FUENTE: La presente investigación.

Tabla 12. Resumen de activos fijos FUENTE: La presente investigación

EQUIPO DE OFICINA			
CONCEPTO	COSTO UNIDAD	UNIDADES	VALOR TOTAL
COMPUTADORES	1.300.000	2	2.600.000
ESCRITORIOS	270.000	6	1.620.000
IMPRESORA	350.000	1	350.000
SILLAS	90.000	6	540.000
SOFA	1.000.000	1	1.000.000
ARCHIVADOR	330.000	1	330.000
TELEFONO	290.000	1	290.000
TOTAL			6.730.000

16.1. LOCALIZACIÓN

La empresa establece sus clientes objetivo en la zona sur de Bogotá enfocado en especial en la localidad de Kennedy, por lo cual consideramos el área de la primera de mayo entre la calle 68 y la Avenida Boyacá como un sitio idóneo para ubicar un punto de atención personalizada para los clientes y los posibles clientes, zona sur occidental de la ciudad de Bogotá, con lo buscamos facilitar.

- Desplazamiento del personal de la empresa, a cada una de las empresas cliente.
- Contacto directo con los clientes
- Facilidad de desplazamiento en la zona

16.2. TAMAÑO DEL PROYECTO

✓ DIMENSIÓN DEL MERCADO.

El objetivo del proyecto se centra en determinar la viabilidad de un outsourcing de administración delegada, que se enfoque en la gestión de pequeñas empresas y organizaciones de propiedad horizontal de la localidad de Kennedy, según cifras de la cámara de comercio la localidad cuenta con cerca de 870 pequeñas empresas distribuidas en diferentes actividades económicas.

La meta es incursionar en forma estratégica en el 5% de las empresas del sector y propiedades horizontales (44 empresas), por lo cual se estableció la zona de ubicación de las oficinas en el área con mayor densidad de clientes.

✓ DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS E INSUMOS.

Todos los insumos que requiere la empresa para su funcionamiento son de fácil adquisición y reposición, básicamente son insumos de papelería y materiales de aseo, para este caso se realizan compras periódicas a un proveedor nacional de la empresa.

Tabla 13 Costos y relación de insumos mensuales FUENTE. la presente investigación/
<http://distribuidoraelfaro.com/>

INSUMOS MENSUALES	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
RESMA DE PAPEL	24.000
TINTAS DE IMPRESIÓN	16.000
GANCHOS LEGAJADORES	7.400
CARPETAS DE CARTON	6.000
CAJA DE ESFEROS	7.800
CARPETAS ARCHIVADORAS AZ	10.800
SEPARADORES	3.200
RESALTADORES	6.000
CAJA DE LAPICES	5.900
TOTAL	87.100

Los costos relacionados son acordes a los precios de lista del proveedor DISTRIBUIDORA EL FARO, y se encuentran incluidos en el presupuesto de gastos de operación. Cuya bases son 300.000, valor que además incluyen otros costos imprevistos parqueaderos, transportes fotocopias etc.

✓ CAPACIDAD FINANCIERA.

Para iniciar el proyecto se cuenta con el capital mínimo inicial de 23.000.000 establecidos dentro del balance inicial y desglosado en el anexo de estatutos de constitución de la empresa, por lo que no se requiere de una financiación por parte de entidades externas.

16.3. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El proyecto plantea a la creación de una empresa de procesos administrativos tercerizados o delegados (Outsourcing), la cual parte de la limitada capacidad de las pequeñas empresas de contar con servicios profesionales idóneos de administración que sean acordes a sus necesidades de gestión y desarrollen procesos de innovación técnica y tecnológica para el afianzamiento de las cualidades de la empresa en el mercado.

16.3.1. DESCRIPCIÓN BÁSICA

La gestión básica de la empresa parte del contacto con el cliente y el análisis de las necesidades del cliente, en tal punto se debe determina cuál de los servicios que posee la empresa es el más conveniente para la organización

OUTSOURCING IN HOUSE

Es un servicio de gestión en el cual el administrador delegado de GAD, ejerce sus funciones dentro de la compañía y ejerce como un administrativo de la empresa cliente, en la cual posee pleno conocimiento y manejo de las condiciones operacionales de la empresa

SERVICIOS DE OUTSOURCING OFF SITE

Es un servicio de gestión en el que presta un acompañamiento permanente a las actividades administrativas de la empresa, Se desarrolla por parte de un administrador delegado de GAD, por un periodo de tiempo y para la ejecución de unas actividades determinadas.

OUTSOURCING DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Se compone de diferentes servicios (contables, jurídicos, tributarios...), los cuales se prestan según la necesidad el cliente por parte de una empresa asociada a GAD, estos servicios se evalúan y subcontratan por parte de GAD, con autorización del cliente.

16.3.2. DESCRIPCIÓN TÉCNICA

FLUJOGRAMA LINEAL DE PROCESOS GENERAL



Ilustración 15. Flujoograma de procesos. FUENTE: La presente investigación.

DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES

1. **Contacto con el cliente**
2. **Entrevista con las áreas de la empresa:** Se debe realizar una evaluación y/o entrevista con cada una de las áreas de la empresa, para determinar falencias y posibilidades de mejora.
3. **Evaluación de las necesidades de la empresa:** Con base en la entrevista previa se debe priorizar los factores principales a trabajar.
4. **Toma de decisión con la empresa:** Con el plan de acción desarrollado, se decide con la empresa cliente el tipo de servicio que se va a contratar:

Servicios de outsourcing IN HOUSE

5. **Definición Características del servicio:** Una vez determinado el tipo de servicio, se determina la gestión a realizar, recursos humanos, requisitos tecnológicos y periodo de trabajo.
6. **Evaluación de los procesos:** Al momento de iniciar la implementación del plan de trabajo se debe desarrollar una evaluación a los procesos actuales.
7. **Desarrollo de plan a seguir:** Se deben realizar las correcciones a las que se tenga lugar antes de proceder en la implementación del proyecto.
8. **Implementación de plan de gestión:** Se procede con la implementación del plan de acción, en la empresa este se realiza con permanente seguimiento del coordinador de la empresa.
9. **Evaluación:** Después de la implementación se realizarán evaluaciones periódicas a los procesos para determinar variables a corregir.
10. **Toma de decisiones:** Con apoyo de las diferentes áreas de la empresa se determinan puntos de mejora.
11. **Entrega de resultados:** Se entregan los resultados a los procesos de gestión implementados, ya sea a través de estados financieros o informes de gestión específicos.

Servicios de outsourcing OUTSITE

5. Definición Características del servicio: Una vez determinado el tipo de servicio, se determina la gestión a realizar, recursos humanos, requisitos tecnológicos y periodo de trabajo, además de la periodicidad del servicio y numero de visitas a realizar semanalmente.

6. Evaluación de los procesos: Al momento de iniciar la implementación del plan de trabajo se debe desarrollar una evaluación a los procesos actuales.

7. Desarrollo de plan a seguir: Se deben realizar las correcciones a las que se tenga lugar, en convenio con la empresa cliente para proceder con la implementación del proyecto.

Implementación de plan de gestión por parte de la empresa cliente: Se desarrolla la implementación en conjunto con la empresa clientes, y el administrativo de GAD debe realizar la evaluación y el seguimiento del proceso.

8. Evaluación: Después de la implementación se realizaran evaluaciones periódicas a los procesos para determinar variables a corregir.

9. Toma de decisiones: Con apoyo de las diferentes áreas de la empresa se determinan puntos de mejora.

10 Entrega de resultados: Se entregan los resultados a los procesos de gestión implementados, ya sea a través de estados financieros o informes de gestión específicos.

FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS



Ilustración 16 Flujograma de procesos lineal de prestaciones de servicios. FUENTES: La presente investigación

16.4. EQUIPOS DE OFICINA

Para la implementación del proyecto se requieren diferentes elementos de oficina, tales como:

- Computadores portátiles
- Impresora multifuncional
- Escritorios individuales
- Sillas de oficina
- Mobiliario de recepción.

17. ESTUDIO ADMINISTRATIVO



17.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

MISIÓN

GAD es un outsourcing dedicado a la gestión delegada de procesos administrativos de pequeñas empresas y organizaciones de propiedad horizontal, que centra sus procesos operacionales en su talento humano y en la gestión técnica y tecnológica de los recursos propios y de sus empresas cliente.

VISIÓN

En dos años seremos reconocidos como una excelente alternativa para la gestión delegada de las pequeñas empresas y las organizaciones de propiedad horizontal de la zona sur de Bogotá, caracterizándonos por una capacidad de innovación, calidad, sostenibilidad, y velando por la satisfacción de nuestros clientes.

VALORES DE LA EMPRESA

- Trabajamos con el fin de generar estándares que permitan a nuestra empresa competir en el mercado con calidad y buen servicio.
- Fomentar los procesos de competencia leal en el mercado, lo que se traduce en servicios con mejores ventajas comparativas a precios más asequibles.
- Fomentar el trabajo de los miembros de la organización a nivel interno y externo.

17.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Ilustración 19. Organigrama de la empresa. FUENTE: La presente investigación.

17.2.1. ANÁLISIS DE LA FUNCIONES

DIRECTOR GENERAL

Se encarga de realizar distintos procesos internos y externos de la empresa y en las empresas cliente:

Funciones internas:

- ✓ Realizar proyecciones con miras a expandir el mercado, mediante la firma de nuevos contratos y el desarrollo de nuevos proyectos servicios y productos por iniciativa propia u ofrecimiento verbal o por solicitud de empresas.
- ✓ Diseñar, desarrollar e implementar estrategias de negociación
- ✓ Crear equipos de trabajo en función de actividades específicas.
- ✓ Diseñar nuevos procesos y procedimientos.
- ✓ Desarrollar planes de contingencia para enfrentar problemas comunes y prioridades de ventas.
- ✓ Realizar contratos y apertura de nuevos clientes.
- ✓ Manejar las relaciones y negociaciones con los proveedores.
- ✓ Analizar y aprobar informe diario de cumplimiento, con índice de productividad.

Funciones Externas:

- ✓ Realizar auditorías permanentes en los diferentes puestos de gestión.

Habilidades y competencias

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Alto enfoque a resultados
- Habilidades de comunicación
- Negociación efectiva

GESTIÓN HUMANA Y COORDINACIÓN

Es un cargo de tipo intermedio debe encargarse de dos procesos administrativo y operativo:

Funciones:

- ✓ Realizar el proceso de reclutamiento, contratación y entrenamiento del talento humano.
- ✓ Realizar la liquidación de nómina y parafiscales.

- ✓ Realizar los procesos de seguimiento y acompañamiento del personal en las empresas clientes.
- ✓ Apoyar la gestión de los funcionarios en las empresas cliente.

Habilidades y competencias:

- Liderazgo
- Negociación
- Orientación a resultados
- Visión estratégica
- Capacidad de trabajo bajo presión

ADMINISTRADORES DE EMPRESAS Y DE PROPIEDAD HORIZONTAL

Se divide en dos áreas específicas según su gestión Administradores de propiedad Horizontal y administradores de pequeñas empresas, básicamente deben realizar las mismas funciones:

Funciones:

- ✓ Evaluar procesos de gestión y operación necesarias para el desarrollo de procesos
- ✓ Comunicar procesos decisiones que puedan repercutir en la empresa
- ✓ Realizar procesos de planeación, evaluación y control en las empresas
- ✓ Realizar informes, direccionados al control y la gestión de resultados

Habilidades y competencias:

- Liderazgo
- Negociación
- Orientación a resultados
- Visión estratégica
- Capacidad de trabajo bajo presión

17.2.2. ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO

Realizaremos la estrategia de reclutamiento por medio de páginas de empleo (ELEMPLEO.COM - COMPUTRABAJO), teniendo en cuenta que este medio es un procedimiento orientado a detectar y atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Definición del perfil del postulante:

PERFIL 1 - VACANTES 1

Se requiere administradora de propiedad horizontal, con experiencia de 2 años en la administración del conjunto, supervisión de pagos, daños locativos, supervisión de personal, manejo de programa contable (indispensable), estados de cuentas, atención al cliente, estudios profesionales en propiedad horizontal.

- Contrato término indefinido
- Tiempo: Contrato término indefinido

PERFIL 2 - VACANTES 4

Importante empresa busca para su equipo de trabajo Practicantes en el Área Administrativa, Técnicos, Tecnólogos o profesionales que se encuentren disponibles para iniciar sus prácticas inmediatamente, quienes ingresaran con las siguientes condiciones:

- Contrato de aprendizaje.
- Tiempo: puede ser lo establecido por la entidad de 6 meses o 1 año

17.2.3. CONTRATACIÓN Y SALARIOS

La contratación del personal de la empresa se realizara de forma directa, los sueldos son fijados de manera estándar:

CARGOS ADMINISTRATIVOS MEDIOS:

- Básico: 1.100.000 + auxilio de transporte
- Bonificación: 200.000 No prestacional

- Pago prestaciones de ley: cesantías, intereses, vacaciones y prima.
- Además, Pensión, salud, Caja de compensación y Arl.

CARGOS ADMINISTRATIVOS MEDIOS:

- Básico: 1.200.000 + auxilio de transporte
- Bonificación: 300.000 No prestacional
- Pago prestaciones de ley: cesantías, intereses, vacaciones y prima.
- Además Pensión, salud, Caja de compensación y Arl.

El artículo 65 de la ley 1819 de diciembre 29 de 2016, que adicionó el artículo 114-1 al estatuto tributario, estableció que las empresas quedan exoneradas de realizar los aportes a salud contemplados en el artículo 204 de la ley 100 de 1993.

17.2.4. JORNADA LABORA

PERFIL 1:

Administrador de empresas y/o propiedad horizontal

Horario: de lunes a viernes 8 am a 5 pm

PERFIL 2:

Practicante administración de empresas o administración en propiedad horizontal

Horarios: lunes a viernes 8:00 am a 6:00 pm (pero puede ser validado si se encuentra actualmente estudiando con un horario de 7:00 am a 5:00 pm)

17.2.5. CAPACITACIÓN

Buscamos implementar en la capacitación al personal tips que creen gente exitosa que le apasione el trabajo que va a realizar, por lo cual se requiere implementar lo siguiente:

- Detectar las necesidades de la empresa
- Clasificar las funciones y cargos
- Establecer los objetivos y las estrategias a seguir

- Elaborar un programa a la medida
- Ejecutar y evaluar los resultados

Tipos de capacitaciones a implementar:

- Se dará instrucción directa sobre el puesto de trabajo durante las labores a realizar en el día a día. La instrucción será dirigida por un capacitador (Cualquier persona que está ejecutando la administración de la empresa), o un compañero de trabajo experimentado.
- Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo, y los resultados que se esperan de él. Luego el capacitador proporciona un modelo que se pueda copiar o repetir. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine las técnicas y se les indicara que deben realizar una pequeña evaluación para verificar el aprendizaje obtenido.
- Conferencia, videos, películas, audiovisuales, on-line, vía Internet para tener una capacitación más masiva y generar economía y tiempo de las personas que van a capacitar.
- Lectura, estudios individuales e instrucciones programadas con materiales de instrucción para el aprendizaje individual para emplear el aprendizaje de forma interactiva.
- También buscamos incluir lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y programas de computador y contables para propiciar elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación.

17.2.6. GASTOS DE PERSONAL

Tabla 14. Gastos de personal FUENTE: El presente proyecto.

CARGO	DEVENGADO			DEDUCCIONES			COMISIONES	NETO PAGADO
	SUELDO	No EMP	AUXILIO TRNS	TOTAL DEVENGADO	APORT SALUD	APORT PENSION		
DIRECTOR	1.200.000	1	88.211	1.288.211	\$48.000	48.000	96.000	1.492.211
SECRETARIA OPERATIVA	800.000	1	88.211	888.211	\$32.000	32.000	64.000	974.211
ADMINISTRADOR OPERADOR	1.100.000	1	88.211	1.188.211	\$44.000	44.000	88.000	1.300.211
TOTAL	3.100.000		264.633	3.364.633	124.000	124.000	248.000	3.766.633
PROVISIONES	CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	INT. CESANTIAS	SALUD EMP	PENSION EMP	CGF	TOTAL PROV
	258.230	258.230	129.270	30.988	-	387.500	124.000	1.204.400
								16.182
								ARL
								124.000
								4.971.033
								59.652.391
								TOTAL GASTO DE NOMINA MENSUAL
								TOTAL GASTO DE NOMINA ANUAL

18. ANÁLISIS LEGAL

18.1. ASPECTOS LEGALES

Legalización de la Empresa.

La Empresa de Asesorías y Consultorías Administrativas se constituirá como una empresa de persona natural, a partir del 2018, ante la Cámara de Comercio de Bogotá la creación de la empresa a través de la modalidad S.A.S, además de que acarrea menores costos y poca tramitología, presenta entre otros los siguientes beneficios:

- Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad.
- Se puede crear mediante documento privado.
- La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes.
- Las acciones pueden ser de distintas clases y series. Pueden ser acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago.
- No se requiere establecer una duración determinada.
- El objeto social puede ser indeterminado
- El pago de capital puede diferirse hasta por dos años.
- Por regla general no exige revisor fiscal.
- Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales.
- Mayor facilidad en la operación y administración. Los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social.
- El trámite de liquidación es más ágil. No se requiere adelantar el trámite de aprobación de inventario ante la Superintendencia de Sociedades. Para la creación de la empresa de Asesoría y Consultoría se requiere los siguientes documentos:
- Formulario o preinscripción en el Registro Único Tributario RUT.
- Formato de registro CAE (Centro de Atención Empresarial) para el registro ante entidades municipales.
- Formularios de matrícula.
- Registro de libros.
- Cuerpo de bomberos oficial de la ciudad de Bogotá

- Declaración bimestral de retención de impuesto de industria y comercio.
- Registro Único Empresarial.

Pasos para la Legalización de la Empresa.

Según la Cámara de Comercio, para legalizar una empresa en Colombia se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Consultar el nombre o razón social en el Registro Único Empresarial (RUES), con el fin de
- verificar que no exista otra empresa con el nombre que se desea registrar. Se puede realizar la
- consulta a través de la página web <http://www.rues.org.co/>
- Se procede a realizar un documento privado con los siete puntos mínimos que están indicados

En la Ley 1258 del 05 de diciembre de 2008, en el cual se expresa lo siguiente:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.;
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

- La inscripción del acto mercantil ante la Cámara de Comercio tiene un costo de \$39.000.
- La inscripción de los libros de actas y de accionistas cada uno tiene un valor de \$12.800
- El certificado mercantil tiene un costo de \$2.600.

Una vez que la Cámara de Comercio apruebe y registre la Sociedad, hace entrega inicialmente de la pre matrícula mercantil y un RUT provisional, los cuales servirán para crear una cuenta de ahorros, cuyo fin es que el banco expida una certificación bancaria dirigida a la DIAN, donde certifican y detallan la existencia de la cuenta.

Con la certificación bancaria, el RUT y certificado provisional, se pide una cita en la DIAN la cual se puede realizar a través de la página web <https://agendamientodigiturno.dian.gov.co>.

El día de la cita con los documentos se solicita la firma electrónica para el representante legal, la resolución para la numeración de facturación. En la DIAN no se asume ningún costo, y se debe presentar 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.
- Afiliación a la aseguradora de riesgos laborales (ARL)

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.

Una vez elegida la ARP, el empleador debe llenar una solicitud de vinculación de la empresa al sistema general de riesgos laborales, la cual es suministrada sin ningún costo por la ARL, 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.

Régimen Prestacional

Las prestaciones sociales son los dineros adicionales al salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante contrato de trabajo por sus servicios prestados. Es el reconocimiento a su aporte en la generación de ingresos y utilidad en la empresa o unidad económica. Los siguientes hacen parte de las prestaciones sociales que según la Ley el empleador está en obligación de pagar al trabajador:

Prima de servicios:

Según el artículo 307 del código sustantivo del trabajo, la prima de servicios no es salario ni se debe computar como salario en ningún caso. Toda empresa debe pagar a cada empleado un salario mensual, del cual, quince días se deben pagar, por tardar el último día del mes de junio y los restantes quince días en los primeros 20 días del mes de diciembre.

La base para el cálculo de la prima de servicios es el salario básico más auxilio de transporte, horas extras comisiones y cualquier otro pago considerado salario.

En cuanto al auxilio de transporte, este no es factor salarial, pero por mandato expreso del artículo 7º de la ley 1ª de 1.963, este se considera incorporado al salario para todos los efectos de liquidación de prestaciones sociales. Es de tener presente que este tratamiento del auxilio de transporte es solo para las prestaciones sociales, mas no para los aportes parafiscales ni de seguridad social (pensión, salud A.R.L.).

Cesantías:

El trabajador tiene derecho a que se le pague un salario mensual por cada año de trabajo o proporcionalmente a la fracción de año trabajado.

Para liquidar el auxilio de cesantías se toma como base el último salario mensual devengado por el trabajador, siempre que no haya tenido variación en los tres (3) últimos meses. En el

caso contrario y en el de los salarios variables, se tomará como base el promedio de lo devengado en el último año de servicios o en todo el tiempo servido si fuere menor de un año.

En este caso también se tiene en cuenta el auxilio de transporte como base para el cálculo de las cesantías. La liquidación de las cesantías se hará el último día de cada año o al finalizar el contrato.

El empleador debe pagar por concepto de intereses sobre las cesantías un 12% anual, o proporcionalmente al tiempo trabajado. Los intereses se deben pagar a más tardar al 31 de enero, y se pagan directamente al empleado, pues no se deben consignar al fondo de cesantías.

Dotación:

Todos los empleados que ganen hasta (2) SMMLV tienen derecho a una dotación, de acuerdo a las funciones, pero sin importar las mismas. Lo que quiere decir que dicha dotación se debe entregar al personal administrativo, operativo, entre otros. Esta debe ser acorde a la naturaleza de

las actividades realizadas por el trabajador y al medio ambiente en el cual se trabaja. Se ha de entregar al trabajador una dotación cada 4 meses para un total de tres dotaciones al año. Cada dotación debe constar de un vestido (pantalón y camisa) y un par de zapatos

Vacaciones laborales

Son el derecho que tiene todo trabajador a que el empleador le otorgue un descanso remunerado por el hecho de haberle trabajado un determinado tiempo. Estas corresponden a 15 días hábiles de descanso remunerado por cada año de trabajo.

Las vacaciones se remuneran con base al salario que el trabajador está devengando al momento de salir a vacaciones. Esto para sueldos fijos. Cuando el sueldo es variable, se tomará el promedio del último año.

Régimen de Seguridad Social.

De acuerdo a la ley 100 de 1993, define la seguridad social como el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que le Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias.

El trabajador elige la EPS y el fondo de pensión donde se quiere afiliarse, el empleador elige la ARP donde desea afiliarse a sus trabajadores. La seguridad integral se compone:

- **Salud:** ésta es gestionada por una Entidad Promotora de Salud EPS, como Coomeva, Salud Total, entre otras. La cotización en salud es del 12,5% distribuida así: 4% aporta el trabajador y 8,5% aporta el empleador.
- **Pensión:** gestionada por los fondos de pensión como Colpensiones, Fondo Nacional del Ahorro, Porvenir S.A, entre otros. La cotización a pensión es del 16% sobre el cual el 4% aporta el trabajador y 12% aporta el empleador.
- **Riesgos laborales:** este varía según el riesgo al que se expone el trabajador, el cual está entre un 0,348% para el nivel I de riesgo y 8,7% para el nivel V de riesgo.

CONTRATO DE TRABAJO

Un contrato es un acuerdo verbal o escrito entre el trabajador y el empleador, en el que se pactan la labor, el sitio, la jornada, la cuantía y la forma de pago. El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

Elementos esenciales del contrato de trabajo

Estos elementos están definidos en el artículo 23 del código sustantivo del trabajo:

- a) Actividad personal del trabajador

Para que exista un contrato de trabajo el trabajador debe prestar el servicio o desarrollar la actividad personalmente, de manera que no puede delegar a otra persona.

- b) Continuada subordinación

El trabajador debe estar bajo la continuada subordinación, lo que significa que el empleador tiene la facultad de impartir órdenes al trabajador y este la obligación de acatarlas en todo momento.

- c) Retribución

Naturalmente debe existir una retribución, salario o remuneración como contraprestación de la actividad personal que el trabajador realiza para el empleador, y es un elemento común a otros tipos de contratos.

Formas del contrato de trabajo

Las formas del contrato de trabajo corresponden a la forma en que se formaliza la vinculación, y según artículo 37 del código sustantivo del trabajo existen dos formas: verbal y escrito

1. Contrato de trabajo verbal

El contrato de trabajo verbal es aquel en el que no se firmó ningún documento, donde los acuerdos son de palabra. En esta forma de contrato no hay documento alguno que sirva como prueba de una cosa u otra, lo que supone una debilidad en caso de que surjan diferencias futuras entre el trabajador y el empleador. Este contrato está regulado por el artículo 38 del código sustantivo del trabajo.

2. Contrato de trabajo escrito

El contrato de trabajo escrito está regulado por el artículo 39 del código sustantivo del trabajo, y todo lo que se acuerde debe quedar contenido en un documento, documento que aparte de la firma de trabajador y empleador, no requiere formalidad alguna para su validez, por lo que constituirá prueba por sí sólo para cualquiera de las partes.

19. EVALUACIÓN AMBIENTAL

Hoy en día, el medio ambiente se considera como una ventaja competitiva, puesto que es una herramienta que permite al empresario hacer uso preferente de recursos renovables, de tecnologías en conformidad con el entorno y que aviven las capacidades humanas, programar sistemas que minimicen la generación de residuos, diseñar productos de larga duración que se puedan reciclar y reparar con el objetivo de reducir el consumo tanto como sea posible y maximizar el uso de servicios que fomenten la calidad de vida sin ser intensivos en requerimientos de materiales y energía.

La empresa de Asesoría y Consultoría Administrativa, siendo una empresa prestadora de servicios, genera un mínimo impacto en el medio ambiente. De modo que, para contribuir de manera consciente y responsable, se hará con la práctica de reutilización o reciclaje.

Es importante conocer y aplicar una gestión ambiental denominada las tres “R”: Reducción, Reutilización y Reciclaje. Según Lecitra (2010) define las tres “R” como:

Reducción como la producción de residuos urbanos, destinada a conseguir la disminución de la generación de residuos urbanos, así como de la cantidad de sustancias peligrosas y contaminantes presentes en ellos. La reutilización como la prevención en la producción de residuos y la adopción de medidas se centra principalmente en la reutilización de los envases. Por último, el reciclaje implica una serie de procesos industriales que, partiendo de unos residuos originarios y sometidos a tratamientos físicos, químicos o biológicos dan como resultado la obtención de una serie de materiales que se introducen nuevamente en el proceso productivo. Para llevar a cabo el reciclaje, es importante clasificar las basuras, en residuos orgánicos y material reutilizable.

Para cumplir con la norma, la empresa clasificará los residuos en reciclables y no reciclables con el fin de reducir la contaminación. Se llevará a cabo la clasificación en contenedores de color así:

- Contenedor amarillo (envases).
- Contenedor azul (papel y cartón)
- Contenedor verde (vidrio)
- Contenedor gris (orgánico).

20. ESTUDIO FINANCIERO

Para el cálculo de los incrementos año a año en el análisis financiero, se ha definido un porcentaje de crecimiento del 5,06%, el cual se obtiene del promedio histórico del IPC de los últimos 5 años.

Tabla 15. Presupuesto de ventas FUENTES: La presente investigación

PRESUPUESTO DE VENTAS (ANUALES)					
Cifras en pesos					
ITEM	2019	2020	2021	2022	2023
Servicios IN HOUSE Estimados	9	12	12	12	12
Precio de Venta	2.343.726	2.462.314	2.586.903	2.717.796	2.855.311
Ventas anuales estimadas OUT Site	21.093.534	29.547.772	31.042.837	32.613.549	34.263.736
Servicios OUT SITE Estimados	108	165	165	165	165
Precio de Venta	781.242	820.771	862.301	905.932	951.770
Ventas anuales estimadas OUT Site	84.277.298	135.427.289	142.279.668	149.478.765	157.042.124
TOTAL VENTAS POR AÑO:	\$105.370.832	\$164.975.061	\$173.322.505	\$182.092.314	\$191.305.860

Tabla 16. Estimado mensual de ventas año 1 FUENTE: La presente investigación.

ESTIMADO MENSUAL DE VENTAS AÑO 1						
MES	IN HOUSE		OUT SITE		TOTAL	% VENTAS
	SERVICIOS	PRECIO	SERVICIOS	PRECIO		
ENERO	-	2.343.726	3	781.242	2.343.726	2%
FEBRERO	-	2.343.726	4	781.242	2.812.471	3%
MARZO	-	2.343.726	4	781.242	3.374.965	3%
ABRIL	1	2.343.726	5	781.242	6.393.685	6%
MAYO	1	2.343.726	6	781.242	7.203.676	7%
JUNIO	1	2.343.726	7	781.242	8.175.666	8%
JULIO	1	2.343.726	9	781.242	9.342.054	9%
AGOSTO	1	2.343.726	11	781.242	10.741.720	10%
SEPTIEMBRE	1	2.343.726	13	781.242	12.421.319	12%
OCTUBRE	1	2.343.726	15	781.242	14.436.837	14%
NOVIEMBRE	1	2.343.726	15	781.242	14.062.356	13%
DICIEMBRE	1	2.343.726	15	781.242	14.062.356	13%
TOTAL VENTAS ANUAL					\$105.370.832	100%

Acorde al panorama inicial de la empresa se determinaron dos proyecciones iniciales de ventas en la primera se ajustan el número de servicios contratados que al inicio del proyecto enero de 2019 se estima un crecimiento del 20% mes a mes hasta llegar a la optima capacidad instalada para la prestación de estos servicios.

Tabla 17. Estimado mensual de ventas año 2 al 5 FUENTE: La presente investigación.

ESTIMADO MENSUAL DE VENTAS AÑO						
(Año 2 al 5)						
MES	IN HOUSE		OUT SITE		TOTAL	% VENTAS
	SERVICIOS	PRECIO	SERVICIOS	PRECIO		
ENERO	1	2.789.034	15	929.678	16.734.204	8%
FEBRERO	1	2.789.034	15	929.678	16.734.204	8%
MARZO	1	2.789.034	15	929.678	16.734.204	8%
ABRIL	1	2.789.034	15	929.678	16.734.204	8%
MAYO	1	2.789.034	15	929.678	16.734.204	8%
JUNIO	1	2.789.034	15	929.678	16.734.204	8%
JULIO	1	2.789.034	15	929.678	16.734.204	8%
AGOSTO	1	2.789.034	15	929.678	16.734.204	8%
SEPTIEMBRE	1	2.789.034	15	929.678	16.734.204	8%
OCTUBRE	1	2.789.034	15	929.678	16.734.204	8%
NOVIEMBRE	1	2.789.034	15	929.678	16.734.204	8%
DICIEMBRE	1	2.789.034	15	929.678	16.734.204	8%

TOTAL VENTAS ANUAL	\$200.810.448	100%
---------------------------	----------------------	-------------

Al finalizar el año uno, se establece un número estándar de servicios no se toma en cuenta el número de clientes que se pierde ni el número de nuevos servicios contratados, con el fin de estandarizar del año 2 al 5 el ingreso de la empresa.

Tabla 18. Estimado mensual de capacidad año 1 al 5 FUENTE: la presente investigación

ESTIMADO MENSUAL DE CAPACIDAD OPERACIONAL AÑO 1					
MES	IN HOUSE		OUT SITE		administradores en operación
	NECESIDAD	CAPACIDAD	NECESIDAD	CAPACIDAD	
ENERO	-	-	3	5	1
FEBRERO	-	-	4	5	1
MARZO	-	-	4	5	1
ABRIL	1	1	5	5	1
MAYO	1	1	6	10	2
JUNIO	1	1	7	10	2
JULIO	1	1	9	10	2
AGOSTO	1	1	11	15	3
SEPTIEMBRE	1	1	13	15	4
OCTUBRE	1	1	15	15	4
NOVIEMBRE	1	1	15	15	4
DICIEMBRE	1	1	15	15	4

ESTIMADO MENSUAL DE CAPACIDAD OPERACIONAL					
(Año 2 al 5)					
MES	IN HOUSE		OUT SITE		administradores en operación
	NECESIDAD	CAPACIDAD	NECESIDAD	CAPACIDAD	
ENERO	1	1	15	15	4
FEBRERO	1	1	15	15	4
MARZO	1	1	15	15	4
ABRIL	1	1	15	15	4
MAYO	1	1	15	15	4
JUNIO	1	1	15	15	4
JULIO	1	1	15	15	4
AGOSTO	1	1	15	15	4
SEPTIEMBRE	1	1	15	15	4
OCTUBRE	1	1	15	15	4
NOVIEMBRE	1	1	15	15	4
DICIEMBRE	1	1	15	15	4

Acorde a la cantidad de servicios proyectados se pretende: establecer en el año una variación en la capacidad para la prestación de servicio acorde a la cantidad atendida, en este caso se calculan dos nominas cada una con un número de administradores operadores requeridos

Tabla 19. Presupuestos de gastos de personal capacidad inicial FUENTE: la presente investigación

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE PERSONAL (OPERACIONALES) - CAPACIDAD INICIAL										
CARGO	DEVENGADO				DEDUCCIONES			COMISIONES	NETO PAGADO	
	SUELDO	No EMP	AUXILIO TRNS	TOTAL DEVENGADO	APORT SALUD	APORT PENSION	DEDUCCIONES			
DIRECTOR	1.200.000	1	88.211	1.288.211	\$48.000	48.000	96.000	300.000	1.492.211	
SECRETARIA OPERATIVA	800.000	1	88.211	888.211	\$32.000	32.000	64.000	150.000	974.211	
ADMINISTRADOR OPERADOR	1.100.000	1	88.211	1.188.211	\$44.000	44.000	88.000	200.000	1.300.211	
TOTAL	3.100.000		264.633	3.364.633	124.000	124.000	248.000	650.000	3.766.633	
PROVISIONES	CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	INT. CESANTIAS	SALUD EMP	PENSION EMP	CCF	ARL	TOTAL PROV	
	258.230	258.230	129.270	30.988	-	387.500	124.000	16.182	1.204.400	
TOTAL GASTO DE NOMINA MENSUAL									4.971.033	
TOTAL GASTO DE NOMINA ANUAL									59.652.391	

Tabla 20. Presupuesto de gastos de personal capacidad total. FUENTE: la presente investigación.

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE PERSONAL (OPERACIONALES) - CAPACIDAD TOTAL										
CARGO	DEVENGADO				DEDUCCIONES			COMISIONES	NETO PAGADO	
	SUELDO	No EMP	AUXILIO TRNS	TOTAL DEVENGADO	APORT SALUD	APORT PENSION	DEDUCCIONES			
DIRECTOR	1.200.000	1	88.211	1.288.211	\$48.000	48.000	96.000	300.000	1.492.211	
SECRETARIA OPERATIVA	800.000	1	88.211	888.211	\$32.000	32.000	64.000	200.000	1.024.211	
ADMINISTRADOR OPERADOR	1.100.000	4	88.211	4.752.844	\$176.000	176.000	352.000	800.000	5.200.844	
TOTAL	3.100.000		264.633	6.929.266	256.000	256.000	512.000	1.300.000	7.717.266	
PROVISIONES	CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	INT. CESANTIAS	SALUD EMP	PENSION EMP	CCF	ARL	TOTAL PROV	
	533.120	533.120	266.880	63.974	-	800.000	256.000	33.408	2.486.502	
TOTAL GASTO DE NOMINA MENSUAL									10.203.768	
TOTAL GASTO DE NOMINA ANUAL									122.445.221	

Tabla 21. Inversión de activos fijos FUENTES: La presente investigación

INVERSIONES EN ACIVOS FIJOS					
PLAN DE INVERSIÓN					
ITEM	VIDA UTIL	VALOR ACT	CANTIDAD		TOTAL
COMPUTADORES	5	1.300.000	3		3.900.000
ESCRITORIOS	5	270.000	6		1.620.000
IMPRESORA	5	350.000	1		350.000
SILLAS	5	90.000	6		540.000
SOFA	5	1.300.000	1		1.300.000
ARCHIVADOR	5	330.000	1		330.000
TELEFONO	5	290.000	1		290.000
TOTAL:					\$ 8.330.000

GASTOS DE DEPRECIACIÓN

Depreciación: metodo de linea recta

Año	DEPRE X AÑO	DEP ACUMUL	VL EN LIBROS	CUOTA MENSUAL DEPRE
2019	1.666.000	1.666.000	6.664.000	138.833
2020	1.666.000	3.332.000	4.998.000	138.833

2021	1.666.000	4.998.000	3.332.000	138.833
2022	1.666.000	6.664.000	1.666.000	138.833
2023	1.666.000	8.330.000	0	138.833

Tabla 22. Presupuesto de Gastos operacionales FUENTES: La presente investigación

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES

GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION-VENTAS

ARRIENDO DEL LOCAL	700.000
SERVICIOS PUBLICOS	250.000
GASTOS CONTABLES	350.000
DIVERSOS	300.000
TOTAL:	1.600.000

2019	2020	2021	2022	2023
19.200.000	20.044.800	20.666.189	21.306.841	21.946.046

Tabla 23 Estados de la situación financiera FUENTES: La presente investigación

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS					
Etivo y equivalente al efectivo	9.802.421	31.482.987	48.420.433	66.457.522	85.679.606
Total de Activo Corriente	9.802.421	31.482.987	48.420.433	66.457.522	85.679.606
Propiedad, Planta y Equipo					
Equipo de Oficina	4.430.000	3.544.000	2.658.000	1.772.000	886.000
Equipo de Computación	3.900.000	3.120.000	2.340.000	1.560.000	780.000
Depreciación Acumulada	1.666.000	3.332.000	4.998.000	6.664.000	8.330.000
Total de Activo No Corriente	6.664.000	4.998.000	3.332.000	1.666.000	-
Total Activos	16.466.421	36.480.987	51.752.433	68.123.522	85.679.606
PASIVOS					
Impuesto de Renta-CREE	805.000	7.078.474	7.598.785	8.149.559	8.739.712
IVA POR PAGAR	10.395	10.921	11.473	12.054	12.664
Total Pasivos	815.395	7.089.394	7.610.258	8.161.613	8.752.375
PATRIMONIO					
Capital Social	23.000.000	23.000.000	23.000.000	23.000.000	23.000.000
Resultado del Ejercicio	-7.348.974	13.740.567	14.750.582	15.819.733	16.965.323
Resultado Ejercicios Anteriores	-	-7.348.974	6.391.593	21.142.175	36.961.909

Total Patrimonio	15.651.026	29.391.593	44.142.175	59.961.909	76.927.231
PASIVO + PATRIMONIO	16.466.421	36.480.987	51.752.433	68.123.522	85.679.606

Tabla 24. Estado de resultados FUENTE: La presente investigación

PYG	2019	2020	2021	2022	2023
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>					
INGRESOS POR SERVICIOS	105.370.832	164.975.061	173.322.505	182.092.314	191.305.860
Total Ingresos	105.370.832	164.975.061	173.322.505	182.092.314	191.305.860
<u>Gastos Operacionales</u>					
Gastos de personal	91.048.806	122.445.221	128.640.949	135.150.181	141.988.780
Gastos Varios	19.200.000	20.044.800	20.666.189	21.306.841	21.946.046
Depreciación	1.666.000	1.666.000	1.666.000	1.666.000	1.666.000
Total Gastos	111.914.806	144.156.021	150.973.138	158.123.022	165.600.826
Utilidad Operativa	-6.543.974	20.819.041	22.349.367	23.969.293	25.705.034
Impuesto de Renta-CREE	805.000	7.078.474	7.598.785	8.149.559	8.739.712
Utilidad Neta	-7.348.974	13.740.567	14.750.582	15.819.733	16.965.323

Tabla 25. Flujo de efectivo FUENTE: La presente investigación

FLUJO DE EFECTIVO						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos		105.370.832	164.975.061	173.322.505	182.092.314	191.305.860
GASTOS DE SERVICIO						
(-)Costos Variables		91.048.806	122.445.221	128.640.949	135.150.181	141.988.780
(-)Costos Fijos		19.200.000	20.044.800	20.666.189	21.306.841	21.946.046
Utilidad antes de impto.		-4.877.974	22.485.041	24.015.367	25.635.293	27.371.034
(-)Impuesto a la Renta		805.000	7.078.474	7.598.785	8.149.559	8.739.712
Utilidad Neta		-5.682.974	15.406.567	16.416.582	17.485.733	18.631.323
(-)Inversión inicial	23.000.000					
Inversión de replazo		0	0	5.000.000	0	5.000.000
TOTAL:	-23.000.000	-5.682.974	15.406.567	11.416.582	17.485.733	13.631.323
TIR:		25%				
VAN total =		13.550.777				

Tasa de interés Bancaria corriente a Agosto de 2018 es del **29,91%**.

Tabla 26. Punto de equilibrio Tabla FUENTE: La presente investigación

PUNTO DE EQUILIBRIO							
COSTO FIJO		2.333.583					
DESCRIPCION	IN HOUSE	OUT SITE					
PRECIO VENTA UNITARIO	2.343.726	781.242					
COSTO VARIABLE UNITARIO	1.813.709	483.656					
MARGUEN DE CONTRIBUCIÓN	530.017	297.586					
% PARTICIPACION	17%	83%					
MARGEN DE CONTRIB PONDERADO	88.336	247.989	336.325				
PTO DE EQUILIBRIO	7						
PRODUCTOS	PE UNIDADES	% PART	UN X PRO				
INHOUSE	7	17%	1				
OUT SITE	7	83%	6				
PVU	CVU	MARG DE CONTRIB					
2.343.726		2.710.315	1.813.709	2.097.396	530.017	612.919	
781.242	4.517.192	483.656	2.796.528	297.586	1.720.664		
	7.227.507		4.893.924		2.333.583		

Tabla 27. Periodo de recuperación FUENTE: La presente investigación

PERIODO DE RECUPERACION	
FLUJO	FLUJO ACUM
-5.682.974	-5.682.974
15.406.567	9.723.593
11.416.582	21.140.175
17.485.733	38.625.909
13.631.323	52.257.231
INVERSION INICIAL	23.000.000
ULTIMO FLUJO	17.485.733
POR RECUPERAR	5.514.267
PERIODO RECUPERACION	32%
PR:	3,32

Tabla 28. Indicadores financieros FUENTE: La presente investigación

INDICADORES FINANCIEROS							
Clase	Indicador	Unidad	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez	Razón corriente	Veces	12,02	4,44	6,36	8,14	9,79
	Prueba ácida	Veces	12,02	4,44	6,36	8,14	6,6
	Capital de trabajo	\$	8.987.026	24.393.593	40.810.175	58.295.909	76.927.231
Endeudamiento	Endeudamiento %	%	5,0%	19,4%	14,7%	12,0%	10,2%
Rentabilidad	Margen bruto %	%	-6,2%	12,6%	12,9%	13,2%	13,4%
	Margen operacional %	%	-6,2%	12,6%	12,9%	13,2%	13,4%
	Margen neto %	%	-7,0%	8,3%	8,5%	8,7%	7,5%

21. RESULTADOS

21.1 ANÁLISIS DE ESTUDIO DE MERCADO

Al revisar cada uno de los ítems que componen el estudio de mercado, podemos determinar que el proyecto cuenta con una oferta real, además de ello el correcto diseño de portafolios de servicio, estrategias de promoción, manejo de proveedores y competidores nos permitirá un posicionamiento en el mercado, en términos generales podemos concluir:

Existe un conocimiento en el mercado de los beneficios que posee el Outsourcing de administración en las organizaciones, así como indicadores favorables y representativos en el producto interno bruto del país.

A su vez el sector cuenta con amplias posibilidades de expansión y la una demanda de servicios que se extiende a nivel internacional.

Se han diseñado tres servicios básicos y/o principales los cuales se adaptan a las necesidades de los clientes y a los requerimientos de las empresas y su mercado, cada servicio es acorde a los servicios que se pueden encontrar en el mercado.

- ✓ Outsourcing in house
- ✓ Outsourcing off site
- ✓ Outsourcing de servicios complementarios

Se cuenta con un modelo de promoción basada en recomendaciones de clientes y aliados comerciales, se determinaron unos precios acordes a las realidades de las empresas cliente y que se ajustan a los costes de la empresa, y a los márgenes establecidos para la operación de la empresa.

Se fijo como publico objetivo las pequeñas empresas y las organizaciones de propiedad horizontal ubicadas en la zona de Kennedy Sur occidente de Bogotá, no existe ninguna restricción en las actividades comerciales, si cada unos de los servicios se piensan con base a las necesidades de las empresas cliente y se estructuran para ejecutar los procesos establecidos.

21.2. ANÁLISIS DE ESTUDIO TÉCNICO

En este estudio se desarrollo un análisis de los requerimientos de equipo de oficina, mobiliario y computo necesario para la ejecución del proyecto, además de sus organización en planta factores que no presentan ningún obstáculo para la ejecución del proyecto.

Se determinan además los flujos de procesos, para la ejecución de las actividades y el desarrollo de planes de gestión de cada uno de los servicios, con lo que se analiza aspectos básicos para la ejecución del proyecto.

21.3. ANÁLISIS DE ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

Por medio del estudio administrativo fue posible determinar la estructura administrativa más acorde a las necesidades de la compañía, la cual se basa en una estructura organizacional básica y funcional. Con lo que se optimizan los procesos operacionales y administrativos de la empresa.

Además busca ejercer una estructura que permitirá el desarrollo de nuevos proyectos y la ejecución de las estándares corporativos dentro de las empresas clientes. Permitiendo un crecimiento en la infraestructura técnica y tecnológica de la organización.

Además se determina los salarios por cargo y los gastos a provisionar como derechos a empleados, y las especificaciones perfiles y funciones de cada uno de los cargos. En cuanto a lo relacionado con la empresa, se formulo la identidad básica de la compañía generando una razón de funcionamiento y unas proyecciones a alcanzar durante la gestión operacional de la empresa.

Se define la compañía dentro de una estructura de régimen común, definiéndola como una empresas de acción simplificada (SAS), con lo cual se simplifica el marco normativo de la empresa y se consiguen beneficios de tipo tributario, legal y operacional.

En cuanto a la normativo legal no existe ninguna restricción para la ejecución del proyecto, por el contrario se presentar normativas que benefician la ejecución del mismo para la disminución de pagos de parafiscales y exoneración de algunos impuestos nacionales y distritales.

21.4. ANÁLISIS DE ESTUDIO FINANCIERO

Se determina en este estudio una necesidad de atención de menos del 3% del público objetivo, para lograr un punto de equilibrio que supla los costos de la empresa:

- Se determina el costeo de los activos fijos muebles, enseres y equipos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.
- Así como los costos de recurso humano, provisiones de beneficios al empleado.
- Se determina los niveles de venta mensuales y anuales proyectados.
- Se establecen estados financieros proyectados.
- Y análisis de indicadores financieros

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos en el proyecto, concluimos que es financieramente factible acorde a los resultados del valor presente neto VPN (67.671.210), y la Tasa interna de retorno (71%).

21.5. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

Con base en cada uno de los estudios realizados durante el desarrollo de este proyecto se puede concluir que el mismo es factible, que en cada uno de sus ítems posee aspectos desarrollables. Existe además un mercado objetivo que acepta el portafolio de servicios, y que posee el poder adquisitivo necesario para la contratación del mismo, no existen restricciones de ningún tipo (legales, operacionales, administrativas o para la compra de activos fijos o insumos), otros de los factores que pueden ser considerados como relevantes en el proyecto:

1. Aumento de inversión y apoyo de las instituciones públicas y privadas para la creación de ideas de negocio e impulso de pequeñas empresas en diferentes zonas del territorio nacional.
2. Aumento de la inversión en el área de construcción, y aumento de los proyectos de propiedad horizontal en la zona sur de Bogotá.

En los aspectos legales no posee ninguna restricción, a su vez los análisis financieros realizados nos permiten determinar que es financieramente factible asegurando márgenes de utilidad atractivos con tiempo de recuperación de inversión de dos meses, además de que su aplicación puede asegurar aplicación y adaptación de nuevos servicios.

21. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis de los distintos componentes del proyecto y un acercamiento inicial a las empresas clientes, se enlistan una serie de conclusiones (necesidades) que determinamos son relevantes en el mercado, y relacionadas con la operación de la empresa, estas necesidades se ajustan a la realidad de las organizaciones, además se enumeran factores de riesgo que pueden ser relevantes a futuro por el cambio de la normativas de legales.

1. Sistemas para el tratamiento de información de las empresas.
2. Desarrollo de procesos de facturación y cobro de cartera mas eficientes.
3. Sistemas y procesos de capacitación operacional y administrativos para las pequeñas empresas.
4. Procesos de minimización de costos operacionales para la pequeñas empresas
5. Impacto de la facturación electrónica en cada uno de los aspectos de las pequeñas empresas.
6. Gestión del recurso humano en el desarrollo de la operación de la empresa.

22. BIBLIOGRAFÍA

Aspiazu, P. O. L., & Seide, E. G. (2014). Diagnóstico del estilo de aprendizaje predominante en estudiantes de contabilidad: reconocimiento a la diversidad y punto de partida para el enriquecimiento personal (Diagnostic testing on the prevalent learning style of accounting students). *Inclusión y Desarrollo*, 2(1), 49-56. DOI: <http://dx.doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.2.1.2015.49-56>

Bogotá, Cámara de comercio de. (2018, Marzo). Bogotá – Región cerró 2017 con 728.784 empresas y establecimientos de comercio. Retrieved from Cámara de Comercio de Bogotá : <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota-Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio>

Cárdenas, I. G. (2009). *www.gestiopolis.com*. Retrieved from Evaluación del desempeño en la gestión empresarial: <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-en-la-gestion-empresarial/>

Corbett, M. (2004). *The Outsourcing Revolution : Why It Makes Sense and How to Do It Right*. Pensilvania: Dearborn Trade Publishing.

Charles L. Gay, J. E. (2000). *Inside Outsourcing*. *Karvard Business Review* .

Cooke, F., Jie, S., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? Winter : *Human Resource Management*.

§ Clemons, E. (1999). *Information: Industry Structure and Competitive Strategy: Balancing the risks and rewards of Information Services Outsourcing*.

Dinero, R. (2017, Junio 22). *www.dinero.com*. Retrieved from Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia: <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>

D., G. T. (2016, Agosto 25). <http://occidente.co/>. Retrieved from ‘Outsourcing’ o tercerización en Colombia: <http://occidente.co/outsourcing-o-tercerizacion-en-colombia/>

Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Organization.

Ley 905 de 2004. Recuperada de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista EAN*, (68), 178. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602010000100014

Marín, N. Á., & Trujillo, J. T. (2014). Estudio de las dinámicas socioeconómicas de cuatro aglomerados de microempresas en la ciudad de Bogotá (Study of the socio-economic dynamics of four agglomerate of micro-enterprises in the city of Bogotá). *Inclusión y Desarrollo*, 2(1), 99-118. DOI: <http://dx.doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.2.1.2015.99-118>

Ramírez, H. D. V. (2016). Aproximación teórica a la relación entre desarrollo humano y racionalidad económica (Theoretical approach to the relationship between human development and economic rationality). *Inclusión y Desarrollo*, 3(2), 67-79. DOI: <http://dx.doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.3.2.2016.67-79>

Ramírez, L. C. S. (2014). Los comités de desarrollo y control social en la prestación de servicios públicos (Development committees and social control in the provision of public services). *Inclusión y Desarrollo*, 1(1), 72-77. DOI: <http://dx.doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.1.1.2014.72-77>

Rizo, F. E. V., Padilla, L. M. Á., & Tapias, A. M. (2015). El trabajo informal en Colombia: drama social humano (Informal Job in Colombia: Human Social Drama). *Inclusión y Desarrollo*, 2(2), 52-61. DOI: <http://dx.doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.2.2.2015.52-61>

Padilla, S. (2018, Febrero 21). ¿Cuál es la mayor preocupación de las pymes? La competitividad. Retrieved marzo 10, 2018, from www.elespectador.com: <https://www.elespectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471>

Revista Dinero. (2017). www.dinero.com. Retrieved from Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>

Revista Dinero. (2018, Enero 29). www.dinero.com. Retrieved Marzo 12, 2018, from Creación de empresas y comercios creció 8% en Bogotá: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/creacion-de-empresas-en-bogota-en-el-2017/254679>

Ramírez, L. C. S. (2014). Los comités de desarrollo y control social en la prestación de servicios públicos (Development committees and social control in the provision of public services). *Inclusión y Desarrollo*, 1(1), 72-77. DOI: <http://dx.doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.1.1.2014.72-77>

Romero, A. (2002). Gestipolis. Retrieved from Outsourcing. Qué es y cómo se aplica: <https://www.gestipolis.com/outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/>

Rizo, F. E. V., Padilla, L. M. Á., & Tapias, A. M. (2015). El trabajo informal en Colombia: drama social humano (Informal Job in Colombia: Human Social Drama). *Inclusión y Desarrollo*, 2(2), 52-61. DOI: <http://dx.doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.2.2.2015.52-61>

Revista Dinero. (2016). www.dinero.com. Retrieved from Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia: <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>

ANEXOS

Home / Portátil ASUS - X505BP - AMD A9 - 15.6" Pulgadas - Disco Duro 1Tb - Gris

★★★★★ Escriba una opinión Código: 889349972137



Características

- Procesador: AMD Dual Core A9-9420 Processor 3.0GHz (1M Cache upto 3.6GHz)
- Sistema Operativo: Windows 10 (64bit)
- Memoria RAM: 8GB
- Disco Duro: 1TB
- Pantalla: 15.6" HD 1366x768

Preço Normal: \$ 1.599.000
Hoy \$ 1.299.000

Disponibilidad: En existencia*
ENVÍO GRATIS

Cantidad: 1

Agregar al carrito

Compra en tienda
 Ver disponibilidad en tienda

Venta telefónica
 Bogotá: (031) 364 9734
 Línea gratuita nacional: 018000 180 222

Anexos 1. Cotización activos fijos (computadores) FUENTE: Tienda Online Alkosto y Ktronix

Impresora Multifuncional HP DeskJet Ink 3775 Azul

★★★★★ Opinión Código: 889894785534



Características

- Función: Imprime - Copia - Escanea
- Vel. Impresión - copia: Negro hasta 8ppm - Color: Hasta 5,5ppm
- Resolución impresión: Negro (óptima): Hasta 1.200 x 1.200ppp de reproducción - Color (óptima): Hasta 4800x1200 dpi color optimizado
- Resolución escaner: Hardware: Hasta 1200 ppp - Óptica: Hasta 600 ppp

Hogar

Preço Normal: \$ 219.000
Hoy \$ 179.000

Disponibilidad: En existencia*
ENVÍO GRATIS

Cantidad: 1

Agregar al carrito

Compra en tienda
 Ver disponibilidad en tienda

Venta telefónica
 Bogotá: (031) 364 9734
 Línea gratuita nacional: 018000 180 222

Complementa tu compra

Anexos 2. Cotización activos fijos (Multifuncional) FUENTE: Tienda Online Alkosto y Ktronix

Teléfono Inalámbrico MOTOROLA M 550 ID-3

☆☆☆☆☆ Escribe una opinión Código: 183420003094



\$ 289.900

Disponibilidad: En existencia*

ENVÍO GRATIS

Cantidad:

Agregar al carrito

Compra en tienda
 Ver disponibilidad en tienda

Venta telefónica
 Bogotá: (031) 364 9734
 Línea gratuita nacional: 018000 180 222

Características
 Motorola M550 ID-3
 Tecnología: DECT 6.0
 Sistema contestador: No
 Identificador de llamada: SI
 Líneas: 1
 Altavoz: SI DUPLEX
 Otros: MEMORIA 20 NUM. ALARMA DESPERTADORA

Anexos 3. Cotización activos fijos (equipo de comunicación) FUENTE: Tienda Online Alkosto y Ktronix



Archivador tres gavetas

Este producto no ha sido calificado | [Calificar este producto](#)

Precio: **\$329,990**

Disponible Retiro Tienda

Agregar al Carro

Me gusta Regístrate para ver qué les gusta a tus amigos.

Twitter

Ver Disponibilidad en Tiendas ▲

Ciudad	Tienda	Dirección
Bogotá, D.C.	Easy Americas	AV. AMERICAS # 68-94
Bogotá, D.C.	Easy Calle 13	CARRERA 71 # 17A-11

Anexos 4. Cotización activos fijos (Archivador) FUENTE: Tienda Online Easy y Constructor



Escritorio 2 cajones 110X58X76 Negro

Este producto no ha sido calificado | [Calificar este producto](#)

Precio: **\$269,990**

Disponible

Agregar al Carro

[Me gusta](#) Regístrate para ver qué les gusta a tus amigos.

[Twitter](#)

[Ver Disponibilidad en Tiendas](#) ▼

Anexos 5. Cotización activos fijos (Escritorios) FUENTE: Tienda Online Easy y Constructor.

Anexos 6. Estatuto de constitución de la empresa.

GAD S.A.S

ACTO CONSTITUTIVO

CARLOS ALFONSO REYES DEVIA, de nacionalidad Colombiano, identificado con 86.081.752 de Bogotá, **JEISON INELA ROCHA**, de nacionalidad Colombiano, identificado con 1002.296.863 de Bogotá, **YERLY KATHERINE MARTÍNEZ CIPACON**, de nacionalidad Colombiano, identificado con 1.023.941.869 de Bogotá, **EDWARD OLARTE AVELLANEDA**, de nacionalidad Colombiano, identificado con 1.022.933.142 de Bogotá, domiciliados en la ciudad de Bogotá, declara -previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada **GAD S.A.S**, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital Autorizado y Suscrito de Veintitres millones de Pesos (\$ 23.000.000.00), dividido en Cincuenta mil (23.000) acciones ordinarias de valor nominal de Mil Pesos (\$1.000.00) cada una, que han sido liberadas en su totalidad, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción, al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento. El capital de la sociedad será constituido así:

CARLOS ALFONSO REYES DEVIA:

Equipos de computo y comunicación por valor de Cinco millones setecientos cincuenta mil pesos (5.750.000).

EDWARD OLARTE AVELLANEDA:

Mobiliario y equipo de oficina por valor de Cinco millones setecientos cincuenta mil pesos (5.750.000).

JEISON INELA ROCHA:

Cinco millones setecientos cincuenta mil pesos (5.750.000), en efectivo pagados en cuatro (4) cuotas extraordinarias iguales, pagadas desde el momento de la constitucion de la sociedad.

YERLY KATHERINE MARTÍNEZ CIPACON:

Cinco millones setecientos cincuenta mil pesos (5.750.000), en efectivo pagados en cuatro (4) cuotas extraordinarias iguales, pagadas desde el momento de la constitución de la sociedad.

Mediante el presente documento y conforme a lo establecido por el Artículo veintidós (22) de la Ley mil catorce (1014) del dos mil seis (2006), constituimos una Sociedad por Acciones Simplificada, que posee un capital inferior a los 500 SMLV.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

ESTATUTOS

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 1º. Forma.- La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará **GAD S.A.S** regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “SAS”.

Artículo 2º. Objeto social.- Actividades de apoyo empresarial, de tipo administrativo, técnico, operativo, organizacional y comercial para el fomento a la operación de empresas de distintas actividades comerciales en la ciudad de Bogotá.

A si mismo se encuentra implícito en esta el intercambio comercial de productos y servicios necesarios para el giro de la actividad de la empresa.

La sociedad tendrá como objeto principal.

Consulta, diseño, ejecución de procesos económicos, financieros, contables y servicios de gestión, formación y desarrollo de empresas a nivel nacional, estudios de mercado, publicidad y servicios de marketing, comisiones y asignaciones, importación y exportación al por mayor o al por menor, desarrollado en beneficio propio y de empresas privadas y públicas contratantes

Artículo 3°. Domicilio. - El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Bogotá D.C. y su dirección para notificaciones judiciales será la Calle 3 No. 70B-42 e-mail: eolartea@gmail.com La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4°. Término de duración.- El término de duración será indefinido.

Capítulo II

Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5°. Capital Autorizado.- El capital autorizado de la sociedad es de veintitres Millones de Pesos (\$ 23.000-000.00), dividido en veintitres Mil (23.000) acciones de valor nominal de Mil Pesos (\$1.000.00) cada una.

Artículo 6°. Capital Suscrito y Pagado.- El capital suscrito inicial de la sociedad es de veintitres Millones (23.000.000.00), dividido en veintitres Mil (23.000) acciones ordinarias de valor nominal de Mil Pesos (\$1.000.00) cada una, el cual fue pago en el momento de la creación de la sociedad.

Artículo 7°. Derechos que confieren las acciones.- En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 8°. Naturaleza de las acciones.- Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 9°. Aumento del capital suscrito.- El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 10°. Derecho de preferencia.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Primero.- El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo.- No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 11°. Clases y Series de Acciones.- Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la

emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo.- Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 12°. Voto múltiple.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 13°. Acciones de pago.- En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 14°. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil.- Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 15°. Restricciones a la negociación de acciones.- Durante un término de dos años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o

cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 16°. Cambio de control.- Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008