

G&SER SAS

“GERENCIA Y SERVICIOS”

**Plan de Empresa para la creación de una empresa de Consultoría en Gestión Humana
en la ciudad de Cali**

NORLES GONZÁLEZ CALDERÓN

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI

2013

G&SER SAS

“GERENCIA Y SERVICIOS”

**Plan de Empresa para la creación de una empresa de Consultoría en Gestión Humana
en la ciudad de Cali**

NORLES GONZÁLEZ CALDERÓN

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas

Director

ANDRÉS FELIPE OTERO VERGARA

Ingeniero Industrial

Magister en Ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI

2013

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1. ANÁLISIS DE MERCADO	14
1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	14
1.2 DEMANDA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA	20
1.3 CLIENTES	21
1.4 BARRERAS DEL SECTOR	23
2. DEFINICIÓN DEL SERVICIO	25
2.1 PROPUESTA DE VALOR	25
2.2 ANÁLISIS DE COMPETIDORES	26
2.2.1 Resultados Benchmarking a empresas (internet, teléfono, entrevista a gerentes	26
2.3 DEMANDA ESPERADA	29
2.3.1 Estrategia dirigida a los clientes	30
2.3.2 Tamaño del mercado	30
2.4 PLAN DE MERCADEO	32
2.4.1 Producto / servicio	33
2.4.2 Precio. En el mercado de la consultoría, los precios tienen muchas variables para ser fijados	33
2.4.3 Canales y Comunicación	35
2.5 PLAN DE VENTAS	35
3. ANÁLISIS TÉCNICO	39
3.1 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	39
3.2 FLUJO DE INFORMACIÓN Y CADENA DE VALOR	42
3.3 PROVEEDORES DE EQUIPOS Y TECNOLOGÍA	43
3.4 MECANISMOS DE CONTROL	45
3.5 SISTEMA DE INDICADORES	46
4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	47

4.1	CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS DEL GRUPO DE TRABAJO	48
4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	49
4.3	PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS CARGOS	50
4.4	FLUJO DE INFORMACIÓN	51
4.5	ORGANIZACIONES DE APOYO	52
4.6	VALORES CENTRALES DE G&SER	53
4.7	TOMA DE DECISIONES	54
4.8	EMPLEADOS	54
4.9	MECANISMOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO	56
4.10	EQUIPO DE TRABAJO	57
5.	ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL	58
6.	ANÁLISIS ECONÓMICO	60
6.1	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	60
6.2	INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	60
6.3	PRESUPUESTO DE INGRESOS	61
6.4	PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL	63
6.5	GASTOS DE OPERACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	65
7.	ANÁLISIS FINANCIERO	68
7.1	FLUJO DE CAJA	68
7.2	ESTADO DE RESULTADOS	71
7.3	BALANCE GENERAL	72
8.	EVALUACIÓN FINANCIERA	74
8.1	FLUJO DE CAJA NETO	74
9.	ANÁLISIS DE RIESGOS	75
9.1	RIESGOS DE MERCADO	75
9.2	RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	76
10.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	77

11. CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Total de registros de empresas de consultoría por área de servicio	14
Tabla 2. Tipos de Consultoría prestadas por parte de las Empresas Consultoras	16
Tabla 3. Mercado total y participación de G&SER 2013	22
Tabla 4. Mercado total y participación de G&SER 2013 a 2016	23
Tabla 5. Empresas competidoras con sede o campo de acción en Cali	26
Tabla 6. Empresas de consultoría en gestión organizacional en Cali	28
Tabla 7. Empresas en Cali que ofrecen servicios de gestión de personal	28
Tabla 8. Servicios prestados mes (Proyección año 2013. Seis meses)	30
Tabla 9. Servicios Proyectados años 2014 a 2016	31
Tabla 10. Ingresos mensuales proyectados 2013	31
Tabla 11. Ingresos mensuales proyectados 2014	31
Tabla 12. Ingresos mensuales proyectados 2015	32
Tabla 13. Ingresos mensuales proyectados 2016	32
Tabla 14. Servicios contratados o por contratar por medianas empresas en Cali	36
Tabla 15. Cantidad y tipo de servicios contratados o por contratar en Cali 2013	36
Tabla 16. Número de servicios que contratarían las empresas medianas de Cali en 2013	37
Tabla 17. Ingresos proyectados 2013	37
Tabla 18. Ingresos proyectados 2014	38
Tabla 19. Presupuesto de ingresos anual 2015 – 2016	38
Tabla 20. Descripción de cargos de G&SER SAS	54

Tabla 21. Presupuesto de inversión en activos fijos 2013	60
Tabla 22. Presupuesto de ingresos mensual 2013	61
Tabla 23. Presupuesto de ingresos mensual 2014	62
Tabla 24. Presupuesto de ingresos anual 2015 – 2016	63
Tabla 25. Presupuesto de gastos de personal	63
Tabla 26. Gastos de operación, administración y ventas	65
Tabla 27. Flujo de caja 2013 (mensual)	68
Tabla 28. Flujo de caja 2014 (mensual), 2015 y 2016.	69
Tabla 29. Estado de Resultados	71
Tabla 30. Balance General	72
Tabla 31. Flujo de caja neto	74
Tabla 32. Análisis de sensibilidad	77
Tabla 33. Estado de Resultados	77
Tabla 34. Datos del flujo de caja	77
Tabla 35. VPN	78
Tabla 36. Ventas netas	78

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Flujograma de procesos de G&SER SAS	41
Figura 2 Flujo de información en la cadena de valor de G&SER	43
Figura 3.Organigrama	49

RESUMEN

G&SER S.A.S, se constituye como una empresa familiar, ubicada en Cali con el objeto de prestar servicios de consultoría en Gestión Humana, enfocándose en el SER humano como centro de la organización. Los servicios serán prestados bajo estrictos criterios de calidad y garantía del servicio, contando con personal experto en el manejo de grupos y conocimientos de gestión empresarial.

El grupo empresarial está conformado por los hermanos Claudia Milena, Rubén y Norles González Calderón, quienes mediante un protocolo para empresa de familia, garantizan la continuidad de la misma y establecen lineamientos claros para su gestión y desarrollo.

G&SER requiere una inversión inicial de \$20.000.000 aportados en su totalidad por los socios gestores, de los cuales el capital de trabajo (colchón de efectivo) es de \$9.350.000 de acuerdo a los gastos presupuestados.

Existe la oportunidad para G&SER en el sector, considerando el mercado conformado por las medianas empresas ubicadas en Cali, las cuales en un 49% manifiestan interés en contratar, o han contratado, al menos un servicio relativo a la gestión humana. El servicio que más demandan las empresas es el de talleres.

La rentabilidad del proyecto en cuatro años es del 99.5% (TIR) el valor presente neto, con una tasa de descuento del 10% es de \$99.027.040 y el periodo de pago descontado es 2.05 años.

Palabras clave: gestión humana, ser humano, organización, consultoría.

ABSTRACT

G & SER SAS, is a family business, located in Cali with the purpose of providing consulting services in Human Management, focusing on human BEING as the center of the organization. Services will be provided under strict criteria of quality and guarantee of the service, with expert staff managing teams and with knowledge in business management.

The business group is composed by brothers Claudia Milena, Rubén and Norles Gonzalez Calderon, who by protocol family company, guaranteeing the continuity of it and set clear guidelines for its management and development.

G & SER requires an initial investment of \$ 20 million COP provided in full by the managing partners, of which working capital (cash cushion) is \$ 9,350,000 according to the budgeted expenditure.

There is an opportunity for G & SER in the sector, considering the market made up of medium sized enterprises located in Cali, in which 49% have expressed interest in hiring or have hired at least one service relating to human management. The greatest demand service companies are the workshops.

Profitability of the project in four years is 99.5% (TIR) the net present value with a discount rate of 10%, which is \$ 99,027,040 and the discounted payment period is 2.05 years.

Key words: Human Management, human being, organization, consulting.

SÍNTESIS

Las organizaciones empresariales por naturaleza son sistemas dinámicos, adaptables y mutables en la medida en que lo hace el medio en que interactúan. Las necesidades sociales cambian y con ellas la gestión tecnológica, productiva y de capital humano. Es justamente este último recurso el que quizás ha generado una mayor preocupación en las empresas en las últimas décadas, dada su característica de “incontrolable”, por tratarse de personas, de seres humanos con todos sus elementos intrínsecos. La productividad está íntimamente asociada a la labor humana, y a pesar del avance tecnológico, sectores como los servicios, intensivos en “capital humano”, crecen ininterrumpidamente en el ámbito global. Pero la complejidad del SER humano se traslada a la organización por tanto; entender, conocer, motivar, desarrollar y generar felicidad en las personas es labor prioritaria para lograr resultados óptimos en productividad y rentabilidad. Por esto nace GG&SER.

La idea de contribuir con las organizaciones medianas de la región del Valle del Cauca en su gestión del talento humano llevó a tres hermanos vinculados directa e indirectamente con el sector productivo, a crear una organización que a través de los servicios de consultoría, aportara soluciones innovadoras y eficaces para que el SER que hay en cada trabajador se integre a su medio de una manera integral: productiva, sana, equilibrada y feliz. G&SER brindará a sus clientes diagnósticos, consultorías y talleres de cualquier índole relacionada con el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores. En su cometido, la organización aplicará métodos y técnicas no convencionales, pero garantizadas en su eficacia, medible en el cambio de actitud de las personas hacia sí mismas, hacia su organización y hacia los demás. Para ello contará con personal experto en manejo de

equipos de trabajo, que con integridad y ética profesional, aportarán a clientes y usuarios resultados visibles y cuantificables.

G&SER se propone perdurar en el tiempo como aliada incondicional de las organizaciones medianas del Valle del Cauca, generando riqueza para sus clientes, asociados y la comunidad en general. Sus actuaciones se atenderán a los principios y valores expresados por sus fundadores, quienes han alineado sus visiones personales con la de una empresa que llevarán lejos como contribución al país y a sus propias vidas. Las principales estrategias de G&SER para el logro de sus objetivos son:

- Alianzas estratégicas con organizaciones y personas del sector creando sinergias que contribuyan al desarrollo y crecimiento mutuo.
- Garantía de satisfacción total para clientes y usuarios lo que implica la prestación de un servicio óptimo en cualquier condición.
- Inversión en recursos publicitarios y de promoción selectiva a través de medios impresos y digitales que llegan directamente al mercado objetivo de la empresa
- Aplicación de mecanismos de control y seguimiento basadas en el uso de herramientas tecnológicas e informáticas
- Toma de decisiones expeditas pero razonables por parte de un equipo de trabajo joven y entusiasta, pero capacitado y experimentado.

Los socios de G&SER son hermanos entre sí, lo cual tiene pros y contras plenamente estudiados y discutidos entre ellos. Una abogada, un administrador y un contador con estudios de Maestría en Administración, combinan competencias en gestión comercial, operativa y financiera, así como sus cualidades personales y humanas, para hacer del

equipo gestor un conductor idóneo de una pequeña organización que aspira a ser grande en reconocimiento.

La inversión inicial de los socios gestores es de 20 millones de pesos más 10 millones en el segundo año de operaciones para capital de trabajo. La evaluación financiera del negocio es positiva por cuenta de que el VPN es de 99 millones y la TIR de 99%, evidentemente muy superior a la tasa exigida para el proyecto (tasa de oportunidad o de descuento) del 10%. El margen neto de contribución del negocio anualmente, es en promedio del 9,5% sobre las ventas, lo cual, es significativo en el sector de la consultoría de empresas.

1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

El Observatorio Laboral del SENA, en 2006 desarrolló el “Estudio de Caracterización del subsector de Consultoría”, el cual, para el presente Plan de Empresa, es tomado como una de las principales fuentes secundarias de información. Algunas de las conclusiones de esta caracterización¹ (SENA, 2006) y los hechos y datos manejados en el estudio, proporcionan, complementariamente con otras fuentes secundarias y primarias de información, una muy buena aproximación al subsector de la consultoría y sus tendencias y proyecciones.

La consultoría en Colombia

Según el estudio sectorial referido, las cinco principales ciudades del país acogen el 90% de las empresas e independientes en consultoría. Por áreas, el número de Empresas e Independientes identificados fue:

Tabla 1. Total de registros de empresas de consultoría por área de servicio

Área	Población	Peso
Abogados y Jurídicos	5.022	48,30%
Consultores no identificados por área de consultoría	1.205	11,59%
Contabilidad, Tributación y Control	1.076	10,35%
Sistemas de información y Comunicación	1.042	10,02%

¹ El estudio se hizo sobre una población de 10.397 empresas y consultores independientes que prestan servicios de consultoría en 16 áreas y en las cinco principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. La muestra fue de 51 empresas y 72 consultores independientes. En Cali la muestra fue de 10 empresas y 15 independientes, a las cuales se aplicaron igual número de entrevistas, técnica de estudio elegida. En el área de Consultoría en Gestión Humana, de interés para este trabajo, se tomaron 7 empresas y 8 independientes (13,7% y 11,1% respectivamente del total de la muestra).

Tabla 1. (Continuación)

Área	Población	Peso
Administrativo / Planeación Estratégica	639	6,15%
Financiero	425	4,09%
Mercadeo y comercialización	309	2,97%
Comercio Exterior	115	1,11%
Salud	111	1,07%
Agropecuarios	105	1,01%
Educación	93	0,89%
Otros	88	0,85%
Industria	71	0,68%
Gestión Humana / Recursos Humanos	54	0,52%
Gestión / Aseguramiento de Calidad	22	0,21%
Ambientales	20	0,19%
Total	10.397	100,00%

Fuente: (SENA, 2006)

El cuadro 1, muestra que no son muchas las empresas de consultoría dedicadas en forma exclusiva a la “Gestión Humana” (0,52%) lo cual, no significa que sean solo 54 empresas en Colombia las que prestan el servicio, ya que otras empresas que en el registro aparecen bajo otra especialidad, también lo pueden hacer, por ejemplo el grupo de “*consultores no identificados por área de consultoría*” y el grupo “*administrativo / planeación estratégica*”. No obstante, estas cifras representan para G&SER una oportunidad de mercado, dado que la gestión humana es una actividad inherente a cualquier organización y que si bien ya ha comenzado a recibir la atención necesaria en las grandes empresas, en el sector PyMe aún es incipiente la preocupación por el desarrollo del talento humano.

Los servicios de consultoría son ofrecidos, aproximadamente, en un 40% por Empresas y en un 60% por Independientes. Del total de Empresas de Consultoría, el 79% son

nacionales y el 21% multinacionales. En cuanto al grado de especialización de sus servicios, el 82% de las Empresas, dicen ser “especializadas”² (SENA, 2006), el 12% dicen ser “generalistas”³ y el 6% restante; de ambas. Por su parte, los consultores independientes se definen como “especialistas” en un 76%, “generalistas”; 19% y de ambas; 5%.

En el área de Gestión Humana, la consultoría es ofrecida por empresas de tipo especializada en un 75% y por “generalistas” en un 25%. En los Independientes, esta proporción es de 79% y 21% respectivamente. La tendencia de la consultoría es hacia la especialización, lo cual ha asumido G&SER SAS, enfocándose en el área de *Gestión Humana*.

Los servicios prestados por las Empresas Consultoras (no consultores independientes) son en un porcentaje de 37.3% de tipo *Administrativo*, de *Gestión Financiera* (25.5%) y de *Gestión Humana* (23.5%). La siguiente tabla muestra lo anterior:

Tabla 2. Tipos de Consultoría prestadas por parte de las Empresas Consultoras

Empresa	Consultorías que realizan	Consultoría de mayor fortaleza
Administrativo / Planeación Estratégica	37,3%	17,6%
Financiero / Económico	25,5%	9,8%
Mercadeo y comercialización	21,6%	9,8%
Sistemas de información y Comunicación	15,7%	9,9%
Logística	2,0%	Sin información
Gestión Humana / Recursos Humanos	23,5%	13,7%

² Un especialista es el que sabe “más acerca de menos cosas”, se mete en los pequeños detalles de un problema y consigue solucionarlo.

³ Aquel que sabe de manera “general” resolver un problema empresarial, sin meterse en los detalles.

Tabla 2. (Continuación).

Empresa	Consultorías que realizan	Consultoría de mayor fortaleza
Contabilidad, Tributación y Control	13,7%	9,8%
Gestión / Aseguramiento de Calidad	19,6%	3,9%
Comercio Exterior	11,8%	3,9%
Gestión Ambiental	9,8%	2,0%
Educación	3,9%	Sin información
Empresa	Consultorías que realizan	Consultoría de mayor fortaleza
Industria / Producción	5,9%	2,0%
Abogados y Jurídicos	9,8%	7,8%
Otros	6,0%	2,0%
Publicidad	13,7%	7,8%

Fuente: Estudio de Caracterización Consultoría, Observatorio Laboral SENA 2006

La consultoría en *Gestión Humana* es la tercera en demanda y la segunda considerada como el área de mayor fortaleza entre las Empresas. En los Independientes, el área *Administración / Planeación Estratégica*, igual que en las Empresas, lidera la tabla, pero en cambio *Gestión Humana*, no es de las consultorías que más realizan, ni una de las de mayor fortaleza, en su lugar aparecen *Abogados / Jurídicos*, *Mercadeo / Ventas / Servicio al cliente* y *Financiero*. La competencia, entonces está mayormente concentrada en las “empresas” que en los “independientes”.

Algunas conclusiones importantes sobre la caracterización del sector se pueden agrupar en varios entornos:

Entorno organizacional

- En la actualidad el ejercicio tiende a ser de tipo especializada y las áreas hacia las que se inclinan mayoritariamente son la *administrativa/planeación estratégica*, *gestión humana/recursos humanos*, *jurídica*, *mercadeo* y *financieros/ económicos*.

- Los consultores destacan como principales funciones la realización de propuestas y la entrega de diagnósticos.
- Los consultores perciben que sus clientes tienen dificultades para identificar su verdadera necesidad y a su vez los Consultores, también tienen problemas con el tipo de contratación, la identificación de las necesidades del cliente y con el manejo de cobro del servicio.
- Los consultores de Empresa manejan, en su mayoría, clientes de empresas medianas, en tanto que el Consultor Independiente lo hace con empresas pequeñas.

Entorno ocupacional

- Las empresas entrevistadas del estudio tienen en su mayoría de dos a tres niveles. Las áreas funcionales se centran en los Departamentos de Consultoría, el Administrativo y el Financiero/Contable.
- En cuanto a la nómina de Consultores, las Empresas tienen un mayor porcentaje de Consultores Directos (personal propio), mientras que, sin ser bajo, el porcentaje de “outsourcing” es inferior.
- Para la edad, el Consultor de Empresa tiene en promedio 37 años, en tanto que el Consultor Independiente tiene un promedio de 43 años, denotando su mayor experiencia como profesional.

- El tipo de contratación es diferente entre las dos modalidades de Consultoría. El Consultor de Empresa de dedicación total, regularmente tiene un contrato indefinido y cobra un sueldo mensual (Senior- \$5.785.714)⁴.
- El Consultor parcial o indirecto (Empresa) maneja una tarifa promedio de \$45.150 (\$60.000 proyección 2013) por hora y trabaja en promedio 72 horas mensuales. El Consultor Independiente, por su parte, tiene una tarifa mayor *de \$66.650 (\$88.600 proyección 2013)* por hora, y trabaja en promedio 120 horas al mes.

Entorno Educativo

- Dentro del perfil profesional de los Consultores realizar cualquier postgrado resulta importante en especial para los Consultores Independientes, quienes además reportan una mayor experiencia a nivel profesional, específicamente en el ámbito de la Consultoría (más de siete años).
- En el ámbito nacional, las empresas tienen algún conocimiento de los Diplomados en consultoría (26.7%) y de los Seminarios (26.8%). Sin embargo el 20% de las empresas no conoce ningún tipo educación continuada en formación de consultoría.
- Los Consultores Independientes tienen un mayor interés por actualizarse a través de las capacitaciones.

⁴ Actualizando este salario de 2006 con el IPC hasta del año inmediatamente anterior, en el 2013 este sería de \$7.692.124.

1.2 DEMANDA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA

Datos del año 2005 del estudio de caracterización de Consultoría realizado por el SENA (2006), en las Empresas Consultoras, los porcentajes de ventas para la modalidad “generalizada” presentaron una leve disminución en 2005, mientras que la Consultoría “especializada” ha incrementado. En lo que hace referencia al número de Consultorías realizadas en los años (2004 y 2005), se presenta un incremento para las dos modalidades, siendo más alto el promedio en los Consultores Independientes. Las ventas totales promedio también han aumentado en las dos modalidades en los últimos dos años, siendo un incremento aproximado de 13% para los Consultores Independientes y de un 5% para las Empresas de Consultoría. El 92% de las empresas consultoras reciben sus ingresos por servicios de consultoría especializada

En Colombia hay grandes oportunidades para la consultoría en *Gestión Humana* ya que muchos de los procesos aún carecen de un enfoque orientado a la estrategia de negocio. Los empresarios colombianos, según la investigación de Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) tienen una visión de corto plazo, temor al riesgo y valoran muy poco el componente creativo del trabajador. En la medida de sus planes, de sus recursos y de su estilo gerencial; las empresas buscan asesoría, consultoría, acompañamiento y formación para potenciar las capacidades de sus colaboradores y esperan a través de un mejor desempeño de estos, el logro de los objetivos organizacionales: supervivencia, crecimiento y expansión, consolidación financiera, etc. Los gerentes recurren entonces a diferentes alternativas para

mejorar el rendimiento de sus empleados, la mayoría consistentes en programas⁵ de capacitación técnica o de motivación y crecimiento personal. Esta necesidad, se satisface entonces, según el estudio de caracterización del SENA (2006), consultando con profesionales o expertos (no necesariamente consultores) en el área considerada problema. Las grandes empresas, tienen programas casi permanentes de *desarrollo humano* y contratan con empresas de consultoría grandes o multinacionales. Las empresas medianas tienen una tasa menor de “consulta” en gestión humana y lo hacen con empresas de consultoría medianas o grandes o con Independientes de buena trayectoria y reconocimiento. De las empresas pequeñas, solo un número reducido de ellas, acuden a consultores en gestión humana, en especial a Independientes.

1.3 CLIENTES

Para determinar el tipo y la cantidad de clientes a los que espera llegar G&SER SAS, se tendrán en cuenta algunos datos aportados por el estudio de caracterización de Consultoría del SENA, como estos: “las empresas consultoras atienden en su mayoría a medianas o grandes empresas (76.5% y 66.7% respectivamente), y los Consultores Independientes atienden en su mayoría a empresas pequeñas (51.4%). Existe una correlación entre las Empresas de Consultoría con mayores ingresos, atendiendo las empresas más grandes. Las empresas medianas son atendidas por empresas consultoras de menores ingresos”.

⁵ El término programa no debe entenderse en su sentido estricto, sino como una actividad o conjunto de actividades de formación o capacitación, que bien pueden consistir en conferencias, talleres teóricos o vivenciales, seminarios, cursos, etc.

Una primera decisión respecto a los clientes, es que G&SER SAS, se dirigirá al sector de empresas medianas del Valle del Cauca, de los macro sectores Industria, Comercio y Servicios⁶ (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010) (hoteles y restaurantes; transporte, almacenamiento y comunicaciones; intermediación financiera y servicios sociales y salud). De estos sectores, hay 1.436 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali, de las cuales aproximadamente la mitad⁷, están dispuestas a contratar entre uno y cuatro servicios anualmente de los ofrecidos por G&SER (diagnóstico, consultoría y talleres). En total, 1.464 servicios serían contratados anualmente por 704 empresas medianas de Cali, lo que en promedio serían 120 servicios mensuales, lo que representa el mercado total en unidades. De este mercado, G&SER espera, de acuerdo con sus capacidades organizacionales y esfuerzos de marketing, obtener cuatro (4) de estos servicios en los meses de julio y agosto de 2013 y seis (6) en los restantes cuatro meses del año. Para el 2014, se prevé, con las acciones de mercadeo y la experiencia obtenida, lograr ocho (8) servicios mensuales. Las ventas para 2015 y 2016 se incrementarán en un 10% generándose una venta de 106 y 116 servicios respectivamente, considerando que el mercado total aumentará en la misma proporción.

Tabla 3. Mercado total y participación de G&SER 2013

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2013
Mercado Total (servicios)	120	120	120	120	120	120	720
Volumen Estimado de Ventas	4	4	6	6	6	6	32

⁶ Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Dirección de PYMES, el 52,4% de las pequeñas y medianas empresas, están en el sector servicios y el restante en los otros sectores de la economía.

⁷ Aunque no podría hablarse de inferencia dado que la muestra tomada para las encuestas es muy pequeña (29 empresas), si puede aproximarse a partir de esta (la encuesta) que aproximadamente la mitad de las empresas contratan al menos un servicio anual relacionado con Consultoría en Gestión Humana.

Tabla 3. (Continuación).

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2013
Fracción de Mercado	3,34%	3,34%	5,01%	5,01%	5,01%	5,01%	4,44%
Diagnóstico	0	0	1	1	1	1	4
Consultoría	0	0	1	1	1	1	4
Taller	4	4	4	4	4	4	24
Total	4	4	6	6	6	6	32

Fuente: Adaptado de plantilla 2012 - 4 años.

Tabla 4. Mercado total y participación de G&SER 2013 a 2016

ITEM	2013	2014	2015	2016
Mercado Total (servicios)	720	1.440	1.584	1.742
Volumen Estimado de Ventas	32	96	106	116
Fracción de Mercado	4,44%	6,69%	6,69%	6,69%
Diagnóstico	4	24	26	29
Consultoría	4	24	26	29
Taller	24	48	54	58
Total	32	96	106	116

Fuente: Adaptado de plantilla 2012 - 4 años.

1.4 BARRERAS DEL SECTOR

El Estudio de Caracterización de Consultoría 2006 (SENA, 2006), no hace explícitas las barreras de entrada al sector, sin embargo se pueden identificar fácilmente algunas, que para G&SER tendrían relevancia:

- “Llegar a clientes grandes requiere ser grande”. Esto en términos de posicionamiento de marca, lo cual implica tiempo y una alta inversión de recursos, lo cual G&SER no posee

inicialmente. Las alianzas institucionales y con proveedores de servicios de consultoría (independientes) en gestión humana, coadyuvarán para ir posicionando a G&SER en el sector.

- Los costos de operación. Hay dos costos (variables) que Como estrategia para flanquear esta barrera de entrada se construirán alianzas con empresas y personas con experiencia en el mercado y con una oferta novedosa de servicios
- Costos de posicionamiento de marca. y relaciones institucionales que son altas en cuanto a recursos financieros requeridos para el posicionamiento de marca. La consultoría en gestión de personal demandada por las grandes empresas es cubierta por unas pocas grandes empresas en Colombia, entre ellas varias corporaciones multinacionales de origen norteamericano.
- La contratación de personal experto y reconocido en el mercado es otra barrera, por los altos costos de los servicios profesionales y por la poca disponibilidad de estos ya que son “reclutados” continuamente en el país y en el exterior.

2. DEFINICIÓN DEL SERVICIO

2.1 PROPUESTA DE VALOR

Las empresas, dependiendo de su naturaleza, tienen distintas necesidades “técnicas” muy particulares, pero en forma generalizada, todas redundan en lo mismo: la necesidad de mejorar la productividad y la rentabilidad de la organización, según la investigación de López, Sepúlveda y Arenas (2010). G&SER, ofrece servicios de consultoría en Gestión Humana, con énfasis en el crecimiento y desarrollo del SER a las empresas medianas industriales, comerciales y de servicios del Valle del Cauca. Una de las dificultades de los empresarios es la identificación de la necesidad específica de consultoría. Generalmente se enfocan en los procesos y no en las personas. La “capacitación” en servicio al cliente, por ejemplo, es uno de los servicios más demandados⁸ por las quejas de los clientes, pero incluso después de muchas capacitaciones el problema persiste, por dos razones: no se trabaja en el SER (colaborador) y no se hace seguimiento y medición a los resultados. G&SER SAS, trabajará con el ser humano como el centro y eje de la gestión organizacional (no con el empleado) y garantiza, a partir de la total aplicación práctica de los conceptos, un cambio de actitud personal y por ende un cambio laboral, que puede medirse a través de instrumentos diseñados para ello.

⁸ Muchas empresas, en especial pequeñas y medianas, aunque también lo hacen algunas grandes, recurren al SENA, para esta formación, la gratuidad del servicio es el atractivo, pero generalmente terminan contratando a otra persona o empresa, para continuar con el proceso.

Como garantía del servicio para los clientes de G&SER, esta se compromete, dejándolo por escrito en el contrato o documento equivalente, a:

- Repetir la actividad o evento, si a juicio de las partes contratantes hay evidencia objetiva de mala calidad o de resultados no conforme a lo ofrecido.
- No cobrar el servicio, si se da el caso mencionado en el punto anterior, y no hay lugar, por alguna razón, a la repetición del mismo.
- Presentar informes de seguimiento y evaluación con indicadores sobre los resultados y cambios generados por la prestación del servicio.

2.2 ANÁLISIS DE COMPETIDORES

2.2.1 Resultados Benchmarking a empresas (internet, teléfono, entrevista a gerentes)

Empresas cuya actividad principal es la asesoría o consultoría en Gestión Humana, priorizan procesos de gestión de personal: selección, evaluación, capacitación técnica y de crecimiento personal (esta es una de las actividades clave de G&SER SAS).

Tabla 5. Empresas competidoras con sede o campo de acción en Cali

Empresa	No. De consultores	Precio promedio	Servicios ofrecidos
Gestión Humana Consultores	Cinco (5) de planta.	Promedio hora \$220.000 en consultoría Promedio por persona en talleres \$150.000	Servicio al Cliente. Técnicas de ventas profesionales. Perfil Psicológico del vendedor. Trabajo en Equipo Comunicación Efectiva. Liderazgo Colectivo. Seminario de Creatividad. Técnicas de Comunicación y Expresión Oral. Sensibilización Frente al Cambio organizacional.
Group Selection	Seis (6) de planta.	Promedio hora \$150.000 en consultoría. Promedio por persona en talleres \$200.000	Liderazgo. Toma de decisiones. Orientación y formación del Personal, Familia y Valores. Proyecto de Vida. Resolución de Conflictos. Clima Organizacional. Trabajo en Equipo. Competencias y Trabajo. Organización del tiempo. Inteligencia

			Emocional. Manejo de Estrés. Motivación. Planeación estratégica. Autoestima. En total ofrecen 32 servicios en el área de Desarrollo Humano.
Orientarte	Tres (3) de planta.	N.D	Orientación profesional. Gestión de Talento Humano: Evaluación de competencias, gestión de competencias, coaching, capacitación, assessment centre, clima organizacional, herramientas para la gestión del talento humano.

Tabla 5. (Continuación).

Empresa	No. De consultores	Precio promedio	Servicios ofrecidos
Talent Solutions International Consultores Gerenciales	Siete (7) de planta	Promedio hora \$230.000 en consultoría. Promedio por persona en talleres \$180.000	Diagnóstico de clima y cultura organizacional, implementación del modelo de gestión por competencias, Programa VIP - Vendiendo su Talento para profesionales de diferentes niveles y áreas. Potencialización de Equipos Comerciales de alto Desempeño. Procesos de Outplacement y Restructuración. Programa Preparación Retiro Laboral. Coaching. Evaluación 360 grados
Zilberberg Consultores	Dos (2) de planta.	Promedio hora \$250.000 en consultoría. Promedio por persona en talleres \$2500.000	Estrategias de Comunicación Organizacional. Gestión del Desempeño. Talleres y Coaching. Selección de Personal. Descripciones de Cargo y Estructura Organizativa. Gestión del Desempeño.

De las empresas relacionadas en la tabla anterior, no se pudo obtener la información relacionado con el nivel de ventas de ninguna de ellas. De otro lado, todas manifestaron contratar consultores externos por prestación de servicios, de acuerdo con las necesidades, por lo que el número puede variar de un periodo a otro.

Otras organizaciones ofrecen dentro de su portafolio de servicios programas de crecimiento desarrollo personal, aunque como actividades secundarias o subcontratadas con otras empresas o profesionales, pero cuya actividad principal es la Consultoría Organizacional enfocada en procesos técnicos u operativos. Entre ellas: (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Empresas de consultoría en gestión organizacional en Cali

Asecons – Asesoría y Consultoría en Gestión de Innovación	Implementación del sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores. Desarrollo de Clusters y Redes Productivas. Balanced Score Card. Lean Manufacturing “Producción Ajustada”. Recursos Humanos, Investigación & Desarrollo Administrativo y Gerencial. Innovación y Desarrollo de Producto. Formación Continua. Sistema de Evaluación y Certificación de Contratistas. Desarrollo y formación de Equipos de Alto Rendimiento. Seminarios Talleres, Conferencias Especializadas.
Enlace – Consultores en Gestión Empresarial	Consultoría en Direccionamiento Empresarial. Consultoría en Gestión Ambiental. Consultoría en Gestión Empresarial. Consultoría en Seguridad y Salud Ocupacional. Diagnóstico y Auditoría. Formación.
G&C LATINOAMERICA de Colombia	Taller interactivo “Liderando el Cambio con audacia”™. Gestión del cambio organizacional. Transformación Organizacional. Manejo de cambio organizacional. Consultoría de gestión organizacional. Talleres para empresas. Cursos cortos para gerentes y líderes. Cursos presenciales de entrenamiento para liderar el cambio organizacional. Valoración de empresas.

Otras empresas, de personas jurídicas y naturales, que prestan servicios de gestión de personal (incluye el servicio de personal temporal), con domicilio en Cali, son:

Tabla 7. Empresas en Cali que ofrecen servicios de gestión de personal

1. A.S.P Consultoría Gerencial	13. Descubrimos Ltda.
2. Human Staff	14. Proyección Y Talento
3. Akt Consultoría	15. Gerencia Selecta Ltda.
4. Elemental	16. Psicólogos Outsourcing
5. Apoyo Gerencial Ltda.	17. Lidera Talento Humano
6. Temporales Plus S.A	18. Riascos Torres Norberto
7. Byso Ltda	19. CMC International – Career
8. E-xcelence	Mangament Consultants

9. Enlace Corporativo	20. Larreamendy Joerns Ltda.
10. Soluciones Integrales O & V	21. E-xcelente
11. Delfos Soluciones	22. Preparete Siglo XXI
12. Soluciones Selectos Ltda.	23. R.H Outsourcing

Los tres grupos de empresas representan competencia por algunos de sus servicios ofrecidos, pero los competidores directos son los que se relacionan en la tabla No.1. Todas tienen más de tres años en el mercado y en su catálogo de clientes cuentan con empresas grandes y medianas del Valle del Cauca y de otras regiones del país, especialmente de Bogotá.

2.3 DEMANDA ESPERADA

2.3.1 Estrategia dirigida a los clientes. Con las siguientes empresas se han establecido contactos comerciales, a través de uno de los socios de G&SER SAS, quien, de hecho, ya ha realizado talleres de servicio al cliente en algunas de ellas: Good Year, Centro Comercial Chipichape, Obyco (repuestos automotrices), Panificadora Sanín, Productos Yupi, Spring Step, Construcciones MAJA, Porvenir Pensiones y Cesantías, Coomeva, Ferplásticos, ETM (MIO), Metrocali. La estrategia dirigida a este grupo y a otros clientes del segmento es crear relaciones de largo plazo, sinérgicas, asumiendo las necesidades y objetivos de desarrollo humano de los clientes, como la oportunidad para G&SER SAS de ser su socio estratégico en el cumplimiento de sus metas estratégicas de personal.

2.3.2 Tamaño del mercado. De las 1.436 empresas medianas registradas en Cali en los sectores industria, comercio y servicio, y con base en la tendencia nacional para empresas de consultoría pequeñas, G&SER SAS facturará en julio y agosto de 2013; cuatro (4) talleres cada mes. En los cuatro meses siguientes: un (1) servicio de diagnóstico en gestión humana, uno (1) de consultoría y cuatro (4) talleres⁹.

Tabla 8. Servicios prestados mes (Proyección año 2013. Seis meses)

SERVICIO / SECTOR	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Noviemb	Diciemb	Total
DIAGNOSTICO			1	1	1	1	4
CONSULTORIA			1	1	1	1	4
TALLERES	4	4	4	4	4	4	24
Total	4	4	6	6	6	6	32

⁹ Los talleres pueden ser en diferentes temáticas, pero siempre enfocados en las personas, por lo cual se pueden generar talleres (con promedio de 8 horas de duración) en liderazgo, servicio al cliente, motivación, etc.

Durante el año 2014, se mantendrá en cuatro (4) el número de talleres, pero si incrementarán a dos (2) los servicios de diagnóstico y consultoría. Para 2015 y 2016, las ventas en unidades (servicios) se incrementan en 10%.

Tabla 9. Servicios Proyectados años 2014 a 2016

SERVICIO / SECTOR	2014	2015	2016
Diagnóstico	24	26	29
Consultoría	24	26	29
Talleres	48	54	58
Total	96	106	116

Tabla 10. Ingresos mensuales proyectados 2013¹⁰

	DIAGNOSTICO	CONSULTORÍA	TALLERES	TOTAL MES
Horas	8	40		
Precio / Hora	\$100.000	\$80.000		
Personas			20	
Precio / persona			\$200.000	
Total	\$800.000	\$3.200.000	\$4.000.000	
Cantidad servicios	1	1	4	6
Total ingreso / mes	\$ 800.000	\$3.200.000	\$16.000.000	\$ 20.000.000

Tabla 11. Ingresos mensuales proyectados 2014

	DIAGNOSTICO	CONSULTORÍA	TALLERES	TOTAL
Horas	8	40		
Precio / Hora	\$105.000	\$84.000		
Personas			20	
Precio / persona			\$210.000	
Total	\$840.000	\$3.360.000	\$4.200.000	

¹⁰ Esta proyección se hace para los meses de septiembre a diciembre. En Julio y agosto, solo se proyecta realizar talleres (4) por tanto los ingresos en estos dos meses serán de \$16.000.000 y no de \$20.000.000 como en la tabla se muestra.

Cantidad servicios	2	2	4	8
Total ingreso / mes	\$ 1.680.000	\$ 6.720.000	\$ 16.800.000	\$ 25.200.000

Tabla 12. Ingresos mensuales proyectados 2015

	DIAGNOSTICO	CONSULTORIA	TALLERES	TOTAL
Horas	8	40		
Precio / Hora	\$ 110.250	\$ 88.200		
Personas			20	
Precio / persona			\$ 220.500	
Total	\$ 882.000	\$ 3.528.000	\$ 4.410.000	
Cantidad servicios	2,17	2,17	4,5	8,83
Total ingreso / mes	\$ 1.911.000	\$ 7.644.000	\$ 19.845.000	\$ 29.400.000

Tabla 13. Ingresos mensuales proyectados 2016

	DIAGNOSTICO	CONSULTORIA	TALLERES	TOTAL
Horas	8	40		
Precio / Hora	\$ 115.763	\$ 92.610		
Personas			20	
Precio / persona			\$ 231.525	
Total	\$ 926.100	\$ 3.704.400	\$ 4.630.500	
Cantidad servicios	2,42	2,42	4,83	9,67
Total ingreso / mes	\$ 2.238.075	\$ 8.952.300	\$ 22.380.750	\$ 33.571.125

Para el plan financiero, se supone un incremento anual del 5% en el precio de los servicios.

2.4 PLAN DE MERCADEO

2.4.1 Producto / servicio. El servicio de consultoría en Gestión Humana que G&SER SAS ofrecerá a sus clientes, se diferenciará de los demás servicios ofrecidos en el mercado por empresas de consultoría o consultores independientes, en:

- Se hará un acompañamiento al empresario en la identificación de la necesidades de su organización, previo análisis situacional, sin que se convierta en un diagnóstico, sino en una visión general, pero direccionada.
- El uso de instrumentos para la medición y el seguimiento del cambio organizacional, de tal manera que los resultados se garantizan al cliente.
- El trabajo con el personal de la organización (en cualquier etapa) está centrado en la persona (SER) y no en el proceso.

2.4.2 Precio. En el mercado de la consultoría, los precios tienen muchas variables para ser fijados: el tipo de trabajo, el tipo de cliente, el número de horas empleadas, el precio de la competencia, etc.

Una de las formas más usadas es el uso por horas, en trabajos cortos (diagnósticos, talleres) aunque también se puede cobrar por obra realizada (como en consultorías). Teniendo en cuenta la competencia y que los consultores independientes pueden cobrar tarifas por hora más bajas que las Empresas, se optó por un precio de paridad con empresas de consultoría pequeñas dirigidas al mismo mercado (empresas medianas) y por encima del precio promedio de los competidores independientes¹¹, con el fin de diferenciar el servicio y

¹¹ Estas tarifas son las más variables del mercado y dependen del posicionamiento del consultor, el reconocimiento en el mercado, su trayectoria profesional y las relaciones establecidas. Las tarifas pueden ir desde \$40.000 /hora a una empresa pequeña, un consultor no muy reconocido, hasta \$250.000 / hora a una

garantizar su calidad. Para efectos de precios se tienen tres servicios básicos, sobre los cuales se pueden hacer modificaciones según sea el caso:

- Diagnóstico: \$100.000 / hora, sobre una base de 8 horas
- Consultoría: \$80.000 / hora, sobre una base de 40 horas. A mayor número de horas requeridas puede hacerse una disminución del precio unitario.
- Talleres: \$200.000 / persona. Se realizará cada taller con un cupo mínimo de 20 personas y máximo de 30. La duración de los talleres será de 8 horas en promedio. Superior a esa intensidad, se modificaría el precio en correspondencia con los costos.

Otros criterios sobre los cuales se basan estas tarifas:

- Uno de los socios es consultor independiente en gestión organizacional. Su tarifa es de \$130.000 / hora, más viáticos
- Un docente de diplomado en una universidad, en promedio le pagan una tarifa de \$100.000 / hora, dependiendo de su nivel académico.
- Una firma de consultoría en contabilidad e impuestos (se omite el nombre a petición de la empresa), cobra dos salarios mínimos por la declaración de renta (\$1.171.200) de persona natural la cual es preparada en 8 horas promedio (\$146.400 /hora).

En conclusión, el precio de G&SER para los servicios de diagnóstico y consultoría, se fijará por hora y será de \$100.000 y \$80.000 respectivamente.

Los talleres tendrán una tarifa por persona, la cual se ha tasado en \$200.000 cada una.

empresa grande, la cual, de contratar con un independiente, debe ser alguien de mucha trayectoria y reconocimiento.

2.4.3 Canales y Comunicación. La propuesta de valor a los clientes y usuarios será entregada, principalmente, por el método de referidos aprovechando los contactos ya establecidos por los socios de G&SER SAS, con algunas empresas de los distintos sectores económicos de la ciudad de Cali y del departamento del Valle del Cauca.

Sin embargo, se hará una campaña de información y comunicación a través de medios impresos especializados con presencia en las empresas del segmento de mercado seleccionado. En este caso se seleccionó la Revista Acción (versión impresa), publicación de la Cámara de Comercio de Cali, que con 7.500 ejemplares mensuales, llega a igual número de empresarios de la región de todos los sectores económicos. Se ha optado por una pauta de una página en dos ediciones de 2013 y seis en 2014. El costo de la pauta es de \$1.606.000. El presupuesto para publicidad en el presente año es de \$4.800.000 (5% de las ventas proyectadas) del cual se invertirán \$3.212.000 en esta pauta y \$1.588.000 en pagos por diseño del mensaje publicitario.

2.5 PLAN DE VENTAS

El mercado de G&SER está compuesto por las medianas empresas del Departamento del Valle del Cauca, de los sectores industria, comercio y servicios: 1.436 medianas empresas registradas en Cámara de Comercio de Cali (11% del número de medianas empresas a nivel nacional). Sin embargo no es significativa la segmentación de clientes por actividad económica, en cambio sí lo sería por servicio demandado, a lo cual y como complemento de este estudio, se realizó una encuesta a algunas empresas medianas ubicadas en Cali, de las cuales algunas ya habían brindado información preliminar acerca de la aceptación que tendría una empresa como G&SER. De las 29 empresas, 14 (49%) de ellas ha contratado o

espera contratar al menos un servicio relacionado con gestión humana en 2013¹². 5 empresas contratarán un (1) servicio, cuatro contratarán dos (2) servicios, 3 de ellas contratarán tres (3) servicios y dos lo harán con 4 servicios.

Tabla 14. Servicios contratados o por contratar por medianas empresas en Cali

CANTIDAD DE SERVICIOS QUE CONTRATARÁN EN 2013				
	1 servicio	2 servicios	3 servicios	4 o más servicios
EMPRESAS	5 (38%)	4 (28%)	3 (22%)	2 (12%)

El tipo y la cantidad de servicios que contratarían las anteriores, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15. Cantidad y tipo de servicios contratados o por contratar en Cali 2013

CANTIDAD Y TIPO DE SERVICIO QUE CONTRATARÁN EN 2013				
SERVICIO	CANTIDAD			
DIAGNÓSTICO	1 (27%)	2 (21%)	2 (17%)	1 (12%)
CONSULTORÍA	0 (4%)	1 (15%)	1 (13%)	1 (9%)
TALLER	4 (60%)	4 (45%)	5 (59%)	6 (72%)
OTRO	0 (9%)	1 (19%)	1 (11%)	0 (7%)
TOTAL	5 (100%)	8 (100%)	9 (100%)	8 (100%)

Con estas cifras, a partir de una muestra pequeña, puede inferirse que de las 1.436 medianas empresas registradas en Cali, 704 (49%) han contratado o contratarían un servicio de gestión humana en 2013. La tabla No. 16, presenta el número de empresas (aproximado) y el número de servicios de gestión humana que contratarían en el año.

¹² Se dieron las siguientes opciones: diagnóstico, consultoría, taller, otro (especifique).

Tabla 16. Número de servicios que contratarían las empresas medianas de Cali en 2013

No. de Servicios	No. Empresas	%	Diagnóstico	Consultoría	Taller	Otros
1	268	38%	72	11	161	24
2	197	28%	83	59	177	75
3	155	22%	79	60	274	51
4 o más	84	12%	41	30	243	24
Total	704	100%	275 (19%)	161 (11%)	855 (58%)	174 (12%)

En 2013, en total las empresas demandarían 1.464 servicios de gestión humana, lo cual daría 122 servicios mensuales en promedio, sin embargo, se toma como tamaño del mercado 120 servicios mensuales demandados por los clientes, de cuyo total, G&SER espera obtener el 5% (1 diagnóstico, 1 consultoría y 4 talleres) al finalizar 2013 y el 6,7% para los años subsiguientes.

En consecuencia, el plan de ventas se basará en el tipo de servicio ofrecido y no en sectores de clientes, teniendo como principales estrategias las definidas en el plan de mercadeo (numeral 2.4)

Las ventas, se espera entonces tengan el siguiente comportamiento:

Tabla 17. Ingresos proyectados 2013

ITEM	2013						TOTAL 2013
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Volumen estimado de ventas							
Diagnóstico (precio / 8 horas)	0	0	800.000	800.000	800.000	800.000	3.200.000
Consultoría (precio / 40 horas)	0	0	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	12.800.000
Taller (precio / 20 personas / 8 horas)	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	96.000.000
Valor total de ventas (\$)	16.000.000	16.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	112.000.000

Tabla 18. Ingresos proyectados 2014

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Subtotal
Volumen estimado de ventas							
Diagnóstico (precio / 8 horas)	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	10.080.000
Consultoría (precio / 40 horas)	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	40.320.000
Taller (precio / 20 personas / 8 horas)	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	100.800.000
Valor total de ventas (\$)	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	151.200.000
Volumen estimado de ventas							
Diagnóstico (precio / 8 horas)	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	20.160.000
Consultoría (precio / 40 horas)	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	80.640.000
Taller (precio / 20 personas / 8 horas)	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	201.600.000
Valor total de ventas (\$)	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	302.400.000

Tabla 19. Presupuesto de ingresos anual 2015 – 2016

Volumen estimado de ventas	2015	2016
Diagnóstico (precio / 8 horas)	23.284.800	26.893.944
Consultoría (precio / 40 horas)	93.139.200	107.575.776
Taller (precio / 20 personas / 8 horas)	232.848.000	268.939.440
Valor total de ventas (\$)	349.272.000	403.409.160

3. ANÁLISIS TÉCNICO

3.1 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El primer paso del proceso de consultoría es establecer el alcance del trabajo, para lo cual G&SER ofrecerá a sus clientes un catálogo base de servicios pero también brindando la opción de personalizar los mismos de acuerdo a sus requerimientos. Se ofrecen tres servicios básicos: diagnóstico, consultoría y talleres; pero el diseño y programación de las actividades podrán realizarse según requerimientos del cliente. El proceso tiene las siguientes etapas:

- Establecimiento de contacto con el cliente a través de llamada telefónica, vía web o visita personal de un representante de la dirección comercial de G&SER.
- Acuerdo de reunión entre G&SER y el cliente en el lugar elegido por este último.
- Presentación del portafolio base al cliente, conocimiento de sus requerimientos y necesidades.
- Si G&SER está capacitado para prestar el servicio y si el cliente así lo exige, se prepara la propuesta comercial, técnica y financiera del servicio y se le envía por escrito o correo electrónico, a más tardar dos días después del requerimiento.
- En la fecha acordada se entrega la propuesta descrita en el punto 4 y en los siguientes tres días se finiquita la contratación del servicio con el cliente.
- Si la propuesta es aceptada, se recibe la orden de servicio del cliente y se formaliza el contrato a más tardar al día hábil siguiente.
- Se diseña la actividad y se programa según objetivos establecidos por el cliente.

- Se ejecuta la actividad de acuerdo con los procedimientos establecidos por G&SER
- Si la actividad programada toma varios días, se pueden entregar informes parciales de avance a petición del cliente
- Se entrega factura de venta y el informe final de la actividad, incluyendo conclusiones y recomendaciones
- Se hace seguimiento a los resultados de la actividad de acuerdo con indicadores definidos y se entregan los informes respectivos al cliente, lo cual hace parte de la garantía del servicio. Esto aplica solo para el servicio de consultoría.

El gráfico No. 2 muestra el flujograma del proceso descrito.

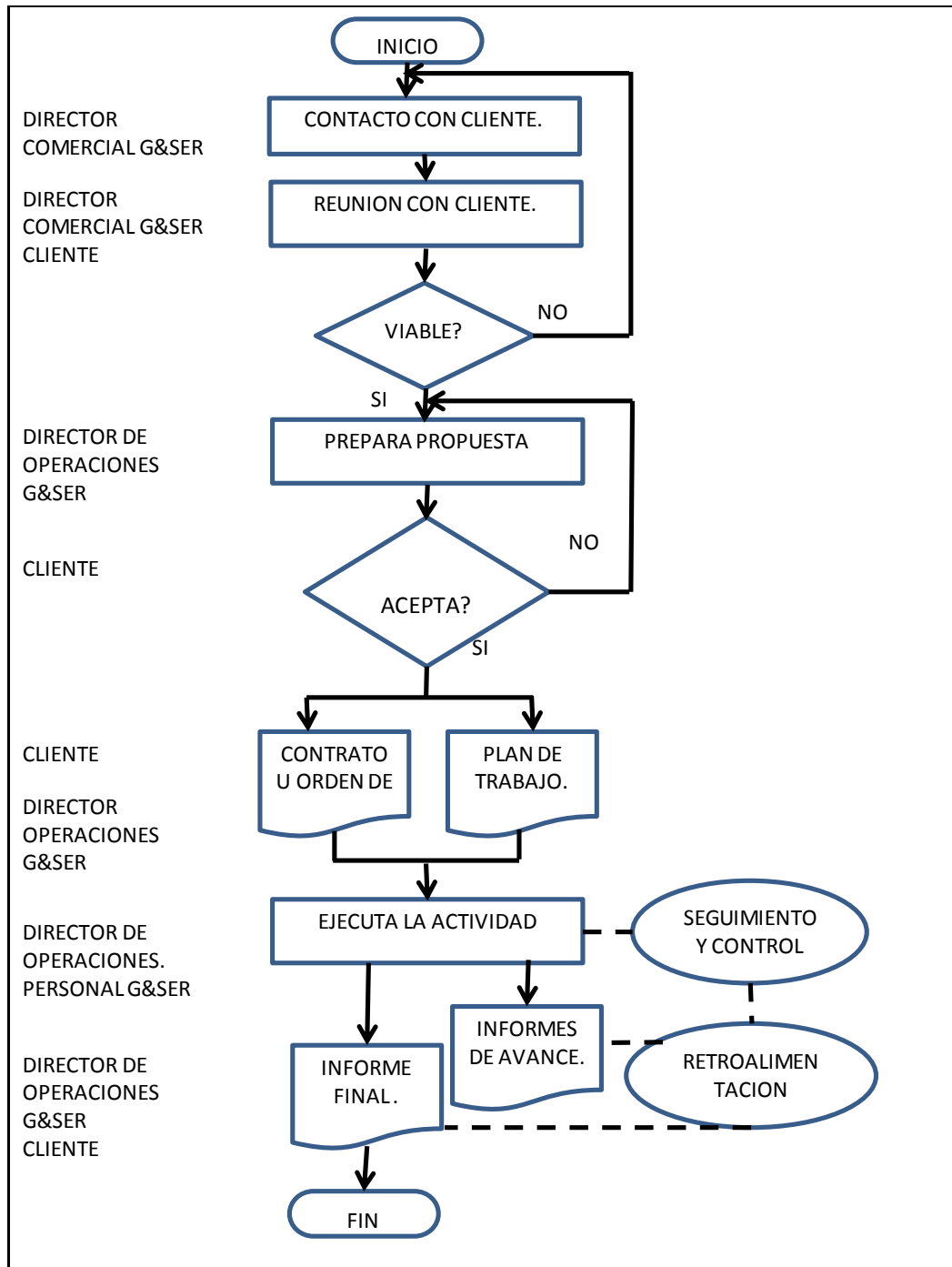
De la descripción anterior, es pertinente ampliar algunos aspectos:

- La propuesta enviada al cliente, será clara, completa y detallará el servicio a prestar, los resultados que obtendrá el cliente, los productos tangibles que recibirá, el plazo estimado para su realización y el nivel de participación del cliente; por ejemplo para aprobar productos intermedios. Los entregables pueden incluir informes de estudios básicos y preliminares, asesoría en la contratación de personal y planes de mejoramiento del clima organizacional.
- La propuesta se formalizará mediante un contrato u orden de servicio, que establecerá por escrito el alcance de los trabajos y las obligaciones.

En concordancia con lo anterior, se estima que se deben presentar aproximadamente 15 propuestas a clientes potenciales, para obtener la contratación de uno de los servicios de G&SER en su primer año de funcionamiento. Sin embargo, esta proporción será menor en

la medida que haya un reconocimiento en el mercado de los servicios por su calidad y garantía.

Figura 1. Flujograma de procesos de G&SER SAS



Responsabilidades y derechos tanto del cliente como de G&SER, tras lo cual comenzará la prestación del servicio, en el cual el personal asignado a la actividad, se regirá en su comportamiento por las más altas normas de conducta profesional, actuando siempre en función de la satisfacción del cliente.

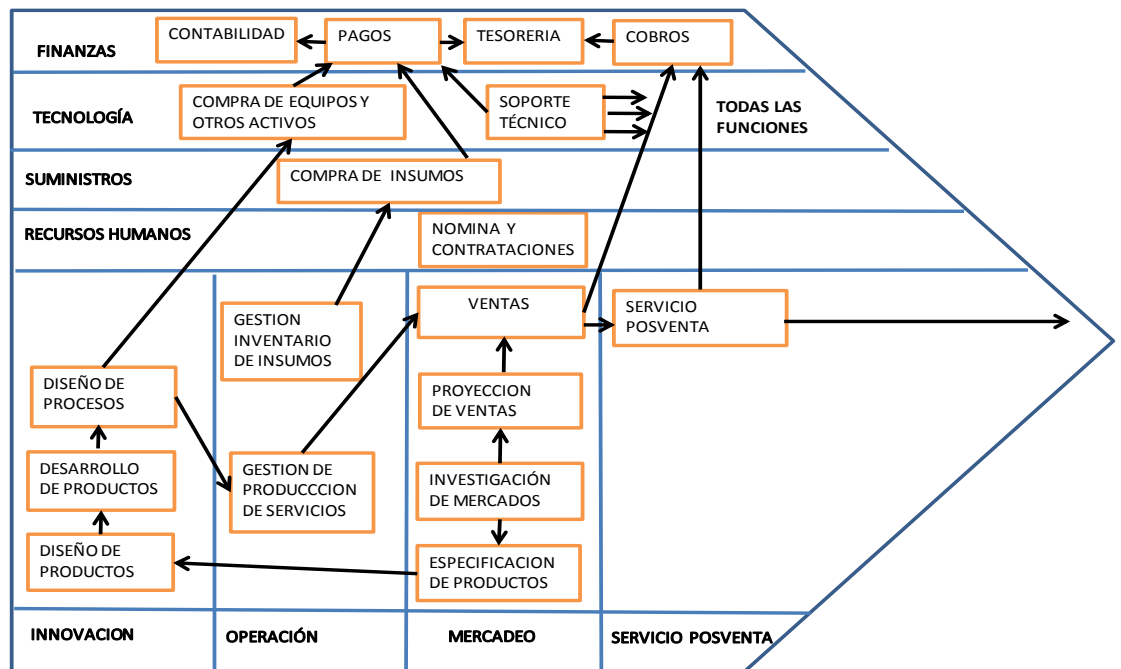
- Las actividades ejecutadas serán objeto de seguimiento de acuerdo al plan trazado para llevarlas a cabo. Para ello se usarán herramientas de control sencillas para tomar decisiones oportunas y que apoye el buen manejo de la información. Esta etapa se enfocará en sostener sesiones de trabajo con personal del cliente proponiendo el desarrollo de acciones específicas para direccionar la gestión de cambio, sensibilizar al personal, proponer acciones de orden comunicacional y dar seguimiento al avance mismo del proyecto (mediciones de control y seguimiento).

3.2 FLUJO DE INFORMACIÓN Y CADENA DE VALOR

G&SER, como empresa de servicios, tiene como funciones claves el mercadeo, la operación, y el servicio posventa, además del concepto de innovación que resulta fundamental para crear ventaja competitiva. La Figura 2 muestra estas funciones en la cadena de valor de G&SER de manera vertical y transversales a las mismas, como apoyo, las funciones de recursos humanos, suministros, tecnología y finanzas, esta interacción y el flujo de información a través de la cadena de valor, se espera termine en una total satisfacción del cliente receptor del servicio. Las actividades de mercadeo e innovación conducen a la generación de servicios y procesos que son ejecutados (operaciones) con la ayuda de capital humano, activos y tecnología y suministros. Los anteriores, a su vez,

requieren el soporte financiero para su adquisición y garantizar la calidad del servicio. El servicio posventa, por otro lado, se convierte en elemento crucial para el éxito de G&SER, puesto que coloca toda su credibilidad en la garantía del mejoramiento organizacional, el cual, obviamente, debe ser medido y demostrado a través de métricas idóneas.

Figura 2 Flujo de información en la cadena de valor de G&SER



3.3 PROVEEDORES DE EQUIPOS Y TECNOLOGÍA

De acuerdo con el proceso identificado para la prestación del servicio, G&SER requiere solo dos equipos de cómputo portátiles por la naturaleza de las actividades, en especial las comerciales, que requieren comunicación permanente a través de internet. Estos mismos se requieren para la elaboración de informes, propuestas y cotizaciones, facturas, etc. El servicio de contabilidad será subcontratado, por lo que no se requiere software contable.

La prestación del servicio de diagnóstico y consultoría, demanda un mínimo de equipos y herramientas y en caso de requerirse, serán aportados por los clientes en sus empresas, pues el trabajo se desarrolla allí. Para el desarrollo de talleres, la logística en su totalidad, se subcontrata incluyendo los equipos requeridos. Algunos proveedores de servicios para este caso, son hoteles, centros de convenciones, salones de eventos, auditorios, fincas o espacios abiertos apropiadamente adecuados para las actividades. En lo referente a espacios físicos, G&SER requiere solo una oficina dotada de un mínimo de muebles y enseres, especialmente los requeridos para el desarrollo de capacitaciones y reuniones que requieren el apoyo de equipos audiovisuales. En consecuencia, los activos fijos requeridos son:

- Dos (2) equipos de cómputo portátiles Dell con Procesador Intel® Core™ i5-3210M (3MB Caché, hasta 3.10 GHz). El costo de cada equipo es de \$1.800.000 para un total de \$3.600.000
- Internet móvil 4G LTE. Servicio ofrecido por UNE o una compañía similar que preste un excelente servicio. Este gasto (\$30.000) se incluye en el estudio económico dentro de los gastos por servicios públicos.
- Hosting y Dominio para la página web www.gyser.co. Proveedor: Go Daddy. Se pagaron \$102.000 por dos años.
- Diseño e implementación de página web: Estudios Creativos UP! (Bogotá). Administrador de contenidos creado en entorno wordpress con Tecnología de interfaz de usuario (xhtml/css), XHTML Strict 1.0. Costo \$500.000
- Un televisor LCD de 42 pulgadas, cuyo costo es de \$900.000 y será adquirido en un almacén de cadena de la ciudad.

- Un video proyector Casio XJ-A250. Resolución WXGA (16:10) 1.280 x 800 píxeles. Costo \$1.200.000. Proveedor: Video Beam Shop Ltda.
- Una mesa de juntas elaborada en tablex de 30mm., enchapada en fórmica en colores planos o texturizados y con bordes en pvc rígidos. Costo: \$600.000 y será adquirida en la empresa Expo Diseños Modulares SAS.
- Seis sillas para mesa de juntas, tapizadas en tela, giratorias, base cromada y brazos fijos. Costo \$150.000 cada una. Total \$900.000.
- Tablero borrable 90 x 60 cm. Costo \$500.000. Proveedor: Carteleras del Valle.

3.4 MECANISMOS DE CONTROL

Los servicios de G&SER tienen implícitos los conceptos de cambio, por tanto debe asegurarse de que una vez se ha implementado una acción de mejoramiento, no haya vuelta atrás, no haya retroceso. Para lograrlo, se recurrirá a algunos de los siguientes métodos:

- Si en el proceso se usan formularios, documentos, formatos, etc., debe asegurarse su uso (con el cliente) y las existencias requeridas. El cliente debe comprometerse a no autorizar procedimientos que no cuenten con el “papel” requerido.
- Se harán verificaciones frecuentes inmediatamente después de un cambio en los procedimientos.
- Los nuevos miembros del personal de la empresa cliente, deben recibir una información adecuada acerca de los cambios introducidos. En este sentido, el control depende en gran medida del cliente. Sin embargo, G&SER pondrá a su disposición indicadores que le ayude en el proceso.

3.5 SISTEMA DE INDICADORES

- Avance en tiempo del proyecto¹³ en días. Tiempo ejecutado del proyecto / tiempo proyectado
- Evaluación de la gestión. Se diseñarán formatos que serán diligenciados durante o después del trabajo. En consultoría y diagnóstico, la evaluación será realizada por la persona designada por el cliente para ello; puede ser el gerente de recursos humanos o un delegado del mismo. En talleres, serán los participantes. Los formatos se tabularán en forma adecuada por parte del Director de operaciones de G&SER y se tomarán las medidas respectivas según los resultados.
- Medición del cambio. Durante los primeros dos meses después de la actividad con el cliente, se desarrollarán dos encuestas de satisfacción con su personal, según el área de trabajo. En esta se medirán los factores identificados en la etapa de diagnóstico de tal manera que puedan compararse los avances y plantearse propuestas futuras.

Ante la solicitud eventual de algunos clientes corporativos o personales, G&SER iniciará el proceso para certificar la participación de las personas en los eventos cuando sea pertinente. Esta etapa podría hacerse a través de convenios con otras instituciones u obtener la calidad de agente certificador de algunos de procesos, ante los organismos y autoridades respectivas.

¹³ Consultoría o diagnóstico, no aplicaría para talleres.

4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

G&SER se constituirá según el régimen de sociedad simplificada por acciones – S.A.S., compuesta por tres socios gestores, capitalistas: Claudia Milena, Rubén y Norles González Calderón. Los tres socios tendrán igual porcentaje de participación en el capital de la empresa, estarán vinculados laboralmente a ella y además conformarán la Asamblea de Accionistas. Su principal función será definir el direccionamiento estratégico de la organización. En el gráfico 1 se muestra el organigrama de G&SER SAS.

La empresa es de familia y como tal tiene algunos riesgos como el fraccionamiento o disminución del patrimonio de la empresa debido a intereses personales, una administración inadecuada o la generación de conflictos entre los miembros de la familia, no solo los socios, sino entre la familia extensiva. Para minimizar los riesgos de estas situaciones, se dejarán por escrito condiciones que garanticen la continuidad de la empresa, en un protocolo familiar. El documento hace explícita la vocación de permanencia en el tiempo de la empresa y además el compromiso de revisarlo periódicamente. Está compuesto por una introducción en dónde se hace referencia al origen de la empresa y la visión de la misma, los pactos para sociales, no incluidos en los estatutos, pero que familiarmente son de obligatorio cumplimiento, como el acceso y retiro de la sociedad, requisitos para desempeñar cargos en la empresa, remuneraciones, etc. Se establecen criterios de organización, composición y funcionamiento de los llamados órganos familiares como son la Junta de Familia y el Consejo Familiar, y por último el cierre, un mero formalismo con agradecimientos o palabras alusivas a la unidad familiar. El protocolo familiar hará parte de los anexos de este documento.

4.1 CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS DEL GRUPO DE TRABAJO

El grupo de trabajo está compuesto por tres miembros, unidos no solo por los lazos familiares, sino también por los deseos y expectativas de crecimiento personal, profesional y económico, además del aporte social y comunitario con el cual se identifican plenamente.

El perfil de cada integrante del equipo es el siguiente:

Claudia Milena González Calderón: Abogada, especialista en Derecho Financiero.

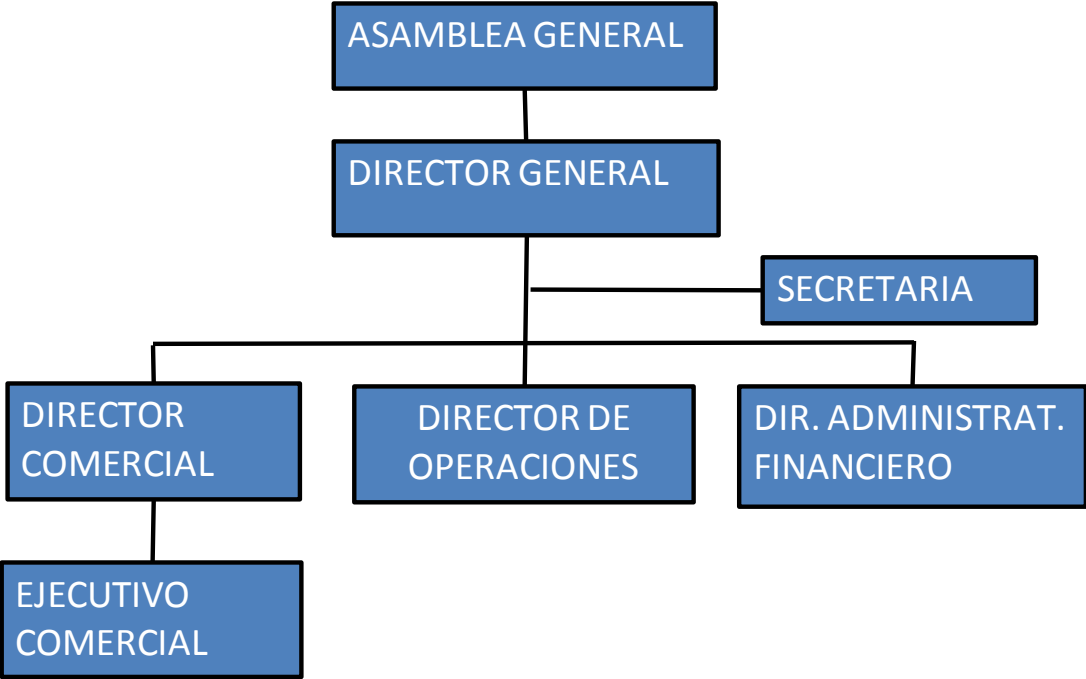
Vinculada laboralmente a una compañía de seguros desde hace más de 10 años. Ha desarrollado varios procesos de formación en liderazgo personal y organizacional, lo que le ha permitido identificar necesidades individuales de crecimiento personal y conocer ciertas metodologías y estrategias para ejecutar procesos que satisfacen esas necesidades. Está radicada en Bogotá y es clave en G&SER para las alianzas con personas de amplia y reconocida trayectoria en la ejecución de programas de mejoramiento personal y liderazgo.

Rubén González Calderón: Administrador de Empresas. Asesor empresarial en el área comercial: servicio al cliente, técnicas de ventas, formación de vendedores, etc. Instructor del SENA desde hace siete años en los programas de Gestión Empresarial (titulada) y gestión comercial y de servicio al cliente (complementaria). Posee amplio conocimiento en el diseño y ejecución de programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano. El acercamiento con las empresas a partir de la formación impartida por el SENA, le han brindado un conocimiento más amplio y profundo de las necesidades de los trabajadores y su efecto en la productividad empresarial. A partir de esta relación, ya se han generado algunos acuerdos informales para desarrollar eventos de consultoría tendientes al mejoramiento de la productividad y la competitividad del personal. En G&SER tendrá a cargo la Dirección General y la Comercial.

Norles González Calderón: Contador Público, especialista en Gerencia Tributaria y en Administración de Empresas, candidato a título de MBA de la Universidad ICESI. Docente universitario y asesor empresarial en contabilidad, finanzas y tributaria. Conocimiento y experiencia en el diseño y desarrollo de programas de educación superior: técnico profesional, tecnológico y profesional universitario. Su rol en G&SER será el de Director Administrativo y Financiero.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 3. Organigrama



4.3 PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS CARGOS

Director General. Rubén González Calderón

- Definir las políticas que guíen el curso de acción de la empresa en materia comercial, operativa y financiera.
- Definir el plan estratégico de la empresa.
- Desarrollar en forma integral el proceso administrativo de acuerdo con la misión, visión y valores centrales de la empresa.
- Representar legalmente a G&SER SAS.

Director Comercial y de Relaciones Públicas. Claudia Milena González Calderón.

- Dirigir estratégicamente toda el área comercial de la organización y las relaciones con los clientes.
- Definir y ejecutar la estrategia de mercadeo, comunicación y ventas de la empresa.
- Administrar la relación con los clientes y definir en consecuencia estrategias de producto/servicio, precio, según políticas organizacionales.
- Diseñar los programas de diagnóstico, consultoría y talleres o eventos de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los clientes.

Director de Operaciones. Rubén González Calderón

- Ejecutar los programas de diagnóstico, consultoría o talleres.
- Planear la ejecución de las actividades programadas
- Dirigir el personal que participa en la prestación del servicio
- Preparar la logística requerida para las actividades programadas

- Coordinar con la dirección comercial y la Administrativa, las necesidades de insumos o equipos según programación de actividades

- Preparar el plan de acción y el presupuesto de la dirección

Director Administrativo y financiero. Norles González Calderón.

- Administrar los recursos de la empresa en forma eficiente y eficaz.

- Gestionar los recursos financieros necesarios para el desarrollo de las operaciones.

- Contratar los bienes y servicios requeridos por la empresa

- Seleccionar y contratar el personal requerido por la empresa.

- Definir políticas y planes de calidad y mejoramiento continuo de la compañía

- Ejecutar el plan estratégico administrativo y financiero.

- Revisar los estados financieros para presentación a la Asamblea General para su aprobación

Ejecutivo Comercial. Yaneth Patricia Cardona Vargas

- Ejecutar acciones, acordes con la estrategia comercial, para establecer relaciones duraderas con los clientes.

- Establecer y cumplir el cronograma de contactos y visitas a clientes

- Reportar al Director Comercial el resultado de la gestión de relaciones con clientes.

4.4 FLUJO DE INFORMACIÓN

El organigrama de G&SER muestra una estructura convencional piramidal, pero con solo dos niveles organizacionales. El director general, responsable por la gestión integral de la organización ante la Asamblea General, tendrá a su cargo, pero con total delegación de

autoridad y responsabilidad, el personal ejecutivo comercial, operacional y administrativo. El director comercial a su vez, contará con un ejecutivo comercial. Esta estructura, está sujeta a cambios en la medida de las necesidades de la empresa.

El direccionamiento estratégico de la Dirección General, será clara y totalmente difundido hacia los niveles externos, y de estos hacia la Dirección General se enviarán los reportes de resultados y otra información requerida. El plan de acción será objeto de seguimiento periódico (mensual) por parte del Director General quien solicitará la ampliación de información pertinente según los resultados. Esto se hará en reunión mensual del director general con los directores de área.

4.5 ORGANIZACIONES DE APOYO

Para las empresas es absolutamente necesario contar con el apoyo de entidades, públicas, privadas o personas que brinden soporte, asesoría o complemento de actividades clave para el desarrollo de las actividades empresariales. Para G&SER, será vital contar, entre otras, con entidades como las siguientes:

- Cámara de Comercio de Cali: Asesoría legal, comercial y empresarial.
- Centro de Gestión Tecnológica de Servicios – CGTS del SENA Regional Valle: Apoyo en formación presencial y virtual para colaboradores. Aporte con datos estadísticos resultado de investigación del Observatorio Laboral.
- Universidad Icesi y su Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial – CDEE: asesoría empresarial.
- Organización Sergio Correal M. Desarrollo Humano Consultores: alianza estratégica para el desarrollo de talleres de crecimiento personal y desarrollo humano, con técnicas y

métodos novedosos producto de la investigación y la experiencia de muchos años en el mercado.

4.6 VALORES CENTRALES DE G&SER

Para G&SER, los valores organizacionales están alineados con los valores personal del equipo de trabajo, por tanto se han definido seis valores centrales que serán inherentes al quehacer organizacional y que serán transmitidos a todas las personas vinculadas directa o indirectamente con la empresa. A los empleados, concretamente, les serán transmitidos desde el mismo momento de su contratación y serán objeto de seguimiento en la evaluación del desempeño. Nuestros valores son:

- **Integridad.** En todas nuestras actuaciones, la ética y la moral están por encima de otras consideraciones al hacer negocios
- **Respeto.** Por la diversidad, la autonomía y la libre personalidad del ser humano.
- **Calidad.** Hacemos las cosas correctas en forma correcta para lograr el bienestar y la satisfacción de nuestros clientes, colaboradores, asociados y proveedores.
- **Compromiso.** Con el ser humano y su entorno como razón de ser de nuestra organización.
- **Confianza.** Creemos en nuestra organización, creemos en la gente y creemos en un mundo mejor.
- **Inspiración.** Aprendemos del entorno y estimulamos la creación y el cambio.

4.7 TOMA DE DECISIONES

Dada la estructura tan plana de G&SER, las decisiones se toman en forma ágil y oportuna, pero siempre contando con la información pertinente, actuando con transparencia y en el marco de la misión y los valores corporativos. Las decisiones de la Asamblea de Accionistas se toman de conformidad con el Código de Comercio y las administrativas de acuerdo a las competencias de cada área de decisión. En cualquier caso, la comunicación ser hará en forma oportuna y eficaz.

4.8 EMPLEADOS

En su etapa inicial, G&SER requiere de cinco personas en su planta de personal, con características específicas para ocupar los cargos creados de acuerdo a las necesidades de la organización. En el organigrama (figura 1) se identifican la dirección general y tres direcciones de áreas funcionales (comercial, de operaciones y administrativa y financiera). Sin embargo, es necesario vincular un ejecutivo comercial y una secretaria. La tabla No. 20 describe los cargos, perfiles y asignación salarial respectiva.

Tabla 20. Descripción de cargos de G&SER SAS

Cargo	Perfil	Asignación salarial (1)
Director General	Profesional en carreras económicas y administrativas. Estudios de posgrado en áreas afines. Experiencia en el sector de la consultoría / asesoría empresarial. Habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Sensibilidad social y compromiso con el desarrollo humano.	\$2.000.000

Tabla 20. (Continuación).

Cargo	Perfil	Asignación salarial (1)
Director Comercial y de Relaciones Públicas	Profesional en administración, mercadeo o afines. Experiencia en gestión comercial y relación de clientes. Excelentes relaciones interpersonales. Habilidades comunicativas y de liderazgo. Conocimiento en tecnologías de la información y la comunicación.	\$1.500.000
Director de operaciones	Profesional en ciencias económicas o administrativas, ingeniería industrial o comercial. Experiencia en el manejo de equipos de trabajo, preparación y ejecución de proyectos de formación. Manejo de herramientas y técnicas para el desarrollo de habilidades de liderazgo.	\$1.500.000
Director Administrativo y Financiero	Profesional en ciencias administrativas o afines. Con conocimientos en planeación estratégica, indicadores de gestión y sistemas de calidad. Capacidad de Liderazgo, trabajo en equipo, recursividad y seguridad.	\$1.500.000
Ejecutivo Comercial	Profesional en administración o mercadeo. Conocimientos de marketing y ventas. Capacidad para entender las necesidades del cliente, para evaluar ofertas, riesgos y para tomar decisiones. Destrezas analíticas y capacidad para interpretar con claridad situaciones complejas.	\$1.500.000
Secretaria Ejecutiva	Formación académica relacionada. Excelente manejo de herramientas informáticas. Buena presentación e imagen personal. Proactiva, organizada, discreta, dinámica, honesta. Habilidades de comunicación verbal y escrita.	\$800.000

(1) Durante los seis meses de operación de la empresa en 2013, los cargos de Director General y Directores Comercial, de Operaciones y Administrativo y Financiero (desempeñados por los socios fundadores) no percibirán salario para que la empresa logre el punto de equilibrio financiero durante ese lapso. A partir del año 2014, se pagarán los salarios respectivos con las correspondientes prestaciones sociales y los incrementos, para este proyecto, serán del 5% anual, pero podrían ser superiores si se superan las expectativas de ingresos de la compañía.

4.9 MECANISMOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO

Dadas las características de la organización en su estructura y en especial el hecho de que algunos cargos sean desempeñados por los mismos socios, estos no pasarán por un proceso de selección. Sin embargo, el proceso de contratación se hará de conformidad con la ley. Para los cargos a ocupar con personal externo, el proceso de selección se hará a través de una compañía especializada en el tema: Eficacia, Listos, Adecco, etc. La contratación en todos los casos será de acuerdo a las normas legales. El contrato será a término indefinido con los periodos de prueba de ley. Se pagarán las prestaciones sociales de ley y se harán las afiliaciones al sistema integral de seguridad social y se pagarán los aportes parafiscales correspondientes. Todos los colaboradores de G&SER, incluidos los socios deberán desarrollar el proceso de inducción y participar en todos los procesos de capacitación que desarrolle la empresa dentro o fuera de ella. Una de las políticas de la Dirección es la formación continua de sus colaboradores en especial en los procesos que forman parte de la misión de la empresa: el desarrollo integral del SER humano.

Algunos procesos operativos de G&SER, como consultorías especializadas o eventos como talleres, seminarios y otros; serán desarrollados con personal externo contratado por evento y sus honorarios se pagarán por horas. Las cotizaciones oscilan entre \$80.000 y \$200.000 la hora dependiendo del profesional y la temática. Deben sufragarse gastos de tiquetes, manutención y alojamiento cuando estas personas se desplacen de ciudades diferentes a Cali o del exterior. Estos gastos están en el presupuesto de costos y gastos (ver tabla No. 27) como gastos de transporte y honorarios.

4.10 EQUIPO DE TRABAJO

G&SER cuenta con un equipo de trabajo conformado por SERES humanos de distintas profesiones con la capacidad de liderar grupos, con facilidad de negociación, de comunicación, de trabajo en equipo y con liderazgo desde el SER, para encontrar en sus vidas la felicidad permanente que les permite estar enfocados en su propósito de desarrollar una empresa con gran sentido social, en donde cada persona con la que se tiene contacto, se observa y se trata como un SER HUMANO ÚNICO que merece ser feliz y que encuentre en su trabajo, en su familia y cotidianidad las posibilidades de lograrlo.

Este equipo, y cada uno de sus integrantes, es inspiración para todos los SERES HUMANOS con los que interactúa, en este sentido serán un instrumento de contribución para que el rol desempeñado sea a plenitud desde la coherencia y con la conciencia de que sólo depende de cada uno lograr que el grupo en que se desenvuelve sea el resultado de lo que se propone y no esperando ser feliz a partir de lo que el grupo le ofrece.

Sin embargo, el equipo de trabajo aún debe superar algunas barreras como la experiencia en la creación y dirección de empresas formalizadas, en especial en el tema de mercadeo.

Los objetivos de los miembros del equipo al crear G&SER tienen que ver, en todos los casos, directamente con su proyecto de vida. La empresa es el medio por el cual los integrantes del equipo esperan concretar metas personales de autorrealización, de crecimiento personal y aporte social. Los cambios generados en los integrantes del equipo a través de procesos de formación en liderazgo, actitud ante la vida y consciencia de que los cambios en la vida solo pueden generarse desde dentro de cada uno, han hecho que deseen compartir con otras personas y por ende con sus empresas, ya que estas tendrán el beneficio de un colaborador más comprometido, motivado, en definitiva: más feliz.

5. ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

La empresa ya tiene sus estatutos aprobados por la Asamblea de Accionistas, Acta de Constitución que dan vida a G&SER SAS, una sociedad por acciones simplificada en virtud de la ley 1258 de 2009. Su constitución se hará por documento privado y se formalizará registrándola en la cámara de comercio de Cali, cumpliendo con todos los requisitos para tal fin. Para la formalización de la sociedad se requieren cumplir con los siguientes trámites:

- Registro mercantil ante la Cámara de Comercio de Cali
- Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN
- Solicitar autorización para facturación en la DIAN
- Certificado de uso de suelo ante el Municipio de Cali, para el establecimiento de comercio
- Registro ante Industria y Comercio (ICA) en el Municipio de Cali
- Certificado de seguridad emitido por el Cuerpo de Bomberos Voluntarios para el establecimiento de comercio

Obligaciones legales que debe cumplir G&SER SAS:

- Laborales:
 - Afiliación de los empleados al sistema de seguridad social integral y pagar los aportes en forma mensual de acuerdo con la normatividad vigente
 - Afiliación de la empresa y de los empleados a la Caja de Compensación Familiar y pagar los aportes parafiscales correspondientes en forma mensual.

- Cumplir con todas las normas de salud ocupacional
- Tener un reglamento interno de trabajo
- Pagar las prestaciones sociales en las fechas definidas por la ley
- Tributarias
 - Presentar declaración de renta, IVA, retención en la fuente, impuestos locales y las demás obligaciones fiscales a las que están sometidas las sociedades.

Como sociedad comercial, G&SER asume la responsabilidad social como una obligación inherente a su misión. Además del cumplimiento de la normatividad legal en todos los ámbitos, G&SER velará permanentemente por el bienestar de sus colaboradores y sus familias, de los proveedores, clientes y personas vinculadas directa e indirectamente con la organización. En forma paralela se desarrollarán actividades de apoyo a poblaciones vulnerables, con actividades de recaudo de fondos como eventos deportivos o culturales especialmente para niños en condición de orfandad, discapacidad o abandono.

Desde lo ambiental, G&SER no desarrolla ninguna actividad con efectos contaminantes o de impacto negativo sobre el medio ambiente. No obstante, tendrá por principio el respeto a la naturaleza y al entorno y en ese sentido fomentará actividades tendientes a la conservación ambiental.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO

6.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

G&SER no requiere demasiados activos fijos, por tanto la inversión en este rubro no es demasiado alta.

Tabla 21. Presupuesto de inversión en activos fijos 2013

TIPO DE INVERSIÓN	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	PERIODO DEPREC
Inversión depreciable				
Equipo de cómputo portátil	2	1.800.000	3.600.000	3
Video proyector	1	1.200.000	1.200.000	3
TV LCD 42"	1	900.000	900.000	3
Total equipos			5.700.000	
Mesa de juntas	1	600.000	600.000	5
Sillas ejecutivas	6	150.000	900.000	5
Tablero acrílico borrable	1	500.000	500.000	5
Total muebles y enseres			2.000.000	
Total inversión en activos			7.700.000	

6.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Cálculo un mes de operación. Con base en el costo total desembolsable del año 2013 (\$91.768.596) se obtiene el costo mensual desembolsable de \$15.294.766, suma que G&SER debe tener disponible para operar sin ningún contratiempo durante 30 días, aclarando que los servicios serán cobrados de contado una vez finalizado el mismo (diagnóstico y consultoría) o de contado por anticipado en el caso de los talleres.

6.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

El cuadro 22 contiene el presupuesto de ingresos por el segundo semestre del año 2013 y el cuadro 23 (en dos partes) el presupuesto mensual por el año 2014.

Tabla 22. Presupuesto de ingresos mensual 2013

ITEM	2013						TOTAL 2013
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Volumen estimado de ventas							
Diagnóstico (precio / 8 horas)	0	0	800.000	800.000	800.000	800.000	3.200.000
Consultoría (precio / 40 horas)	0	0	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	12.800.000
Taller (precio / 20 personas / 8 horas)	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	96.000.000
Valor total de ventas (\$)	16.000.000	16.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	112.000.000
IVA	2.560.000	2.560.000	3.260.000	3.260.000	3.260.000	3.260.000	17.920.000
Retención en la fuente	1.600.000	1.600.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	11.200.000
Total ventas con IVA	18.560.000	18.560.000	23.200.000	23.200.000	23.200.000	23.200.000	129.920.000
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	16.000.000	16.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	112.000.000
Ingresos por ventas de Contado	16.960.000	16.960.000	21.200.000	21.200.000	21.200.000	21.200.000	118.720.000
Ingresos Efectivos	16.960.000	16.960.000	21.200.000	21.200.000	21.200.000	21.200.000	118.720.000

Tabla 23. Presupuesto de ingresos mensual 2014

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Subtotal
Volumen estimado de ventas							
Diagnóstico (precio / 8 horas)	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	10.080.000
Consultoría (precio / 40 horas)	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	40.320.000
Taller (precio / 20 personas / 8 horas)	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	100.800.000
Valor total de ventas (\$)	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	151.200.000

Tabla 23. (Continuación).

IVA	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	24.192.000
Retención en la fuente	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	15.120.000
Total ventas con IVA	29.232.000	29.232.000	29.232.000	29.232.000	29.232.000	29.232.000	175.392.000
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	151.200.000
Ingresos por ventas de Contado	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	160.272.000
Ingresos Efectivos	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	160.272.000
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2014
Volumen estimado de ventas							
Diagnóstico (precio / 8 horas)	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	20.160.000
Consultoría (precio / 40 horas)	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	80.640.000
Taller (precio / 20 personas / 8 horas)	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	201.600.000
Valor total de ventas (\$)	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	302.400.000
IVA	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	48.384.000
Retención en la fuente	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	30.240.000
Total ventas con IVA	29.232.000	29.232.000	29.232.000	29.232.000	29.232.000	29.232.000	350.784.000
Ventas contado sin IVA ni Retención en la fuente	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	25.200.000	302.400.000
Ingresos por ventas de Contado	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	320.544.000
Ingresos Efectivos	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	320.544.000

Tabla 24. Presupuesto de ingresos anual 2015 – 2016

Volumen estimado de ventas	2015	2016
Diagnóstico (precio / 8 horas)	23.284.800	26.893.944
Consultoría (precio / 40 horas)	93.139.200	107.575.776
Taller (precio / 20 personas / 8 horas)	232.848.000	268.939.440
Valor total de ventas (\$)	349.272.000	403.409.160
IVA	55.883.520	64.545.466
Retención en la fuente	34.927.200	40.340.916
Total ventas con IVA	405.155.520	467.954.626
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	349.272.000	403.409.160
Ingresos por ventas de Contado	370.228.320	427.613.710
Ingresos Efectivos	370.228.320	427.613.710

6.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

Tabla 25. Presupuesto de gastos de personal

CARGOS Y CONCEPTOS	2.013	2.014	2.015	2.016
Director General				
Salario básico mensual	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250
Meses trabajados	0	12	12	12
Salario anual	0	25.200.000	26.460.000	27.783.000
Prestaciones sociales	0	13.064.184	13.717.393	14.403.263
Neto a pagar en el año	0	38.264.184	40.177.393	42.186.263
Director Administrativo				
Salario básico mensual	1.500.000	1.575.000	1.653.750	1.736.438

Tabla 25. (Continuación).

Meses trabajados	0	12	12	12
Salario anual	0	18.900.000	19.845.000	20.837.250
Prestaciones sociales	0	9.798.138	10.288.045	10.802.447
Neto a pagar en el año	0	28.698.138	30.133.045	31.639.697
Dir. Comercial y relaciones públicas				
Salario básico mensual	1.500.000	1.575.000	1.653.750	1.736.438
Meses trabajados	0	12	12	12
Salario anual	0	18.900.000	19.845.000	20.837.250
Prestaciones sociales	0	9.798.138	10.288.045	10.802.447
Neto a pagar en el año	0	28.698.138	30.133.045	31.639.697
Secretaria				
Salario básico mensual	800.000	840.000	882.000	926.100
Meses trabajados	6	12	12	12
Salario anual	4.800.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200
Prestaciones sociales	2.488.416	5.225.674	5.486.957	5.761.305
Neto a pagar en el año	7.288.416	15.305.674	16.070.957	16.874.505
Ejecutivo comercial				
Salario básico mensual	1.500.000	1.575.000	1.653.750	1.736.438
Meses trabajados	6	12	12	12
Salario anual	9.000.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250
Prestaciones sociales	4.665.780	9.798.138	10.288.045	10.802.447
Neto a pagar en el año	13.665.780	28.698.138	30.133.045	31.639.697
TOTAL SALARIOS MENSUALES	7.300.000	7.665.000	8.048.250	8.450.663
TOTAL SALARIOS ANUALES	13.800.000	91.980.000	96.579.000	101.407.950
TOTAL PRESTACIONES ANUAL	7.154.196	47.684.272	50.068.485	52.571.909
TOTAL SUBSIDIO TRANSPORTE	0	0	0	0
Total costo de la nómina	20.954.196	139.664.272	146.647.485	153.979.859
PRIMA JUNIO	0	3.830.967	4.022.515	4.223.641

Tabla 25. (Continuación).

PRIMA DICIEMBRE	574.770	3.830.967	4.022.515	4.223.641
VACACIONES DICIEMBRE	287.385	3.830.967	4.022.515	4.223.641
CESANTIA FEBRERO	1.149.540	7.661.934	8.045.031	8.447.282
INTERESES CESANTIA ENERO	137.945	919.432	965.404	1.013.674
PAGOS OTROS MESES	18.804.556	119.590.005	125.569.505	131.847.980
PAGO FIJO MENSUAL	3.134.093	9.965.834	10.464.125	10.987.332

6.5 GASTOS DE OPERACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Tabla 26. Gastos de operación, administración y ventas

	MES	2.013	2.014	2.015	2.016
Arriendo	350.000	2.100.000	4.410.000	4.630.500	4.862.025
Servicios Públicos	100.000	600.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150
Elementos de apoyo, deportivos y didácticos	100.000	600.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150
Impuestos Locales	0	1.214.400	3.825.360	4.418.291	5.103.126
Depreciación Equipos	0	2.566.667	2.566.667	2.566.667	0
Total gastos de operación	550.000	7.081.067	13.322.027	14.261.457	12.743.451
Gastos de operación fijos	550.000	5.866.667	9.496.667	9.843.167	7.640.325
Gastos de operación variables	0	1.214.400	3.825.360	4.418.291	5.103.126
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS					
	MES	2.013	2.014	2.015	2.016
Gastos de Publicidad		5.600.000	15.120.000	17.463.600	20.170.458
Asesoría Contable	500.000	3.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750

Tabla 26. (Continuación).

Gastos de Representación	1.000.000	6.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500
Gastos Transporte	700.000	4.200.000	8.820.000	9.261.000	9.724.050
Gastos Papelería	50.000	300.000	630.000	661.500	694.575
Honorarios	8.000.000	48.000.000	100.800.000	105.840.000	111.132.000
Depreciación Muebles y Enseres		400.000	400.000	400.000	400.000
Total gastos de administración y ventas	10.250.000	67.500.000	144.670.000	153.471.100	162.958.333
Gastos de administrativos fijos	10.250.000	61.900.000	7.330.000	7.676.500	8.040.325
Gastos administrativos variables	0	5.600.000	23.940.000	26.724.600	29.894.508
ANÁLISIS DE COSTOS					
Costos Fijos		2.013	2.014	2.015	2.016
Gastos Personal		20.954.196	139.664.272	146.647.485	153.979.859
Gastos de operación		5.866.667	9.496.667	9.843.167	7.640.325
Gastos de Administración		61.900.000	7.330.000	7.676.500	8.040.325
Gastos Diferidos		2.950.000	0	0	0
Total Costos fijos		91.670.863	156.490.938	164.167.152	169.660.509
Costos Variables					
Gastos de Operación		1.214.400	3.825.360	4.418.291	5.103.126
Gastos de Administración		4.800.000	23.940.000	26.724.600	29.894.508
Total costos variables		6.014.400	27.765.360	31.142.891	34.997.634
Costo total		97.685.263	184.256.298	195.310.043	204.658.143
Numero productos o servicios		36	96	106	116
Costo Promedio producto o servicio promedio		2.713.480	1.919.336	1.849.527	1.761.864
Costo variable unitario promedio		167.067	289.223	294.914	301.288
Precio Promedio Unitario (Sin IVA)		2.666.667	3.150.000	3.307.500	3.472.875
Margen Unitario Promedio		2.499.600	2.860.778	3.012.586	3.171.587
Punto de Equilibrio		37	55	55	54
Costo total desembolsable		91.768.596	181.289.632	192.343.376	204.258.143
Costo promedio desembolsable		2.549.128	1.888.434	1.821.433	1.758.421
Cumplimiento del punto de equilibrio		NO	SI	SI	SI
Colchón de Efectivo		7.639.239	13.040.912	13.680.596	14.138.376

Como puede observarse en el cuadro anterior, el punto de equilibrio no se logra en el primer semestre de operación (segundo semestre calendario de 2013) pero sí en 2014 y siguientes. En 2013 se prestarán 32 servicios (ver cuadro No. 8) y se requieren 37 para el punto de equilibrio. Para los años siguientes el punto de equilibrio está en 55 servicios y se prestarán 96, 106 y 116 en 2014, 2015 y 2016 respectivamente.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 FLUJO DE CAJA

El cuadro No. 28 contiene el flujo de caja de G&SER para el año 2013 (mensual) y el cuadro No. 29, el de 2014 (mensual) y los años 2015 y 2016.

Tabla 27. Flujo de caja 2013 (mensual)

ITEM	Año 0	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2013
Caja Inicial	-	9.350.000	12.375.907	15.401.815	17.547.722	24.813.629	25.679.537	9.350.000
Ingresos Netos		16.960.000	16.960.000	21.200.000	21.200.000	21.200.000	21.200.000	118.720.000
TOTAL DISPONIBLE	-	26.310.000	29.335.907	36.601.815	38.747.722	46.013.629	46.879.537	128.070.000
Inversiones en activos	7.700.000	-	-	-	-	-	-	2.000.000
Egresos por mano de obra	-	3.134.093	3.134.093	3.134.093	3.134.093	3.134.093	3.996.248	19.666.711
Egresos por gastos de operación		550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	3.300.000
Egresos por gastos de administración y ventas		10.250.000	10.250.000	10.250.000	10.250.000	10.250.000	10.250.000	66.300.000
Egresos por gastos preoperativos diferidos	2.950.000	-	-	-	-	-	-	-
Egresos iva	-	-	-	5.120.000	-	6.400.000	-	10.240.000
Egresos impuestos locales	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de renta	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	10.650.000	13.934.093	13.934.093	19.054.093	13.934.093	20.334.093	14.796.248	103.586.711
NETO DISPONIBLE	(10.650.000)	12.375.907	15.401.815	17.547.722	24.813.629	25.679.537	32.083.289	24.483.289
Aporte de Socios	20.000.000	-	-	-	-	-	-	-
Distribución de Excedentes	-	-	-	-	-	-	-	-
CAJA FINAL	9.350.000	12.375.907	15.401.815	17.547.722	24.813.629	25.679.537	32.083.289	24.483.289

Tabla 28. Flujo de caja 2014 (mensual), 2015 y 2016.

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Caja Inicial	24.483.289	32.229.455	33.671.337	29.753.503	33.899.669	29.981.835	30.297.035
Ingresos Netos	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000
TOTAL DISPONIBLE	51.195.289	58.941.455	60.383.737	56.465.503	60.611.669	56.693.835	57.009.035
Inversiones en activos	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por mano de obra	9.965.834	11.253.319	9.965.834	9.965.834	9.965.834	13.796.801	9.965.834
Egresos por gastos de operación	577.500	577.500	577.500	577.500	577.500	577.500	577.500
Egresos por gastos de administración y ventas	12.022.500	12.022.500	12.022.500	12.022.500	12.022.500	12.022.500	12.022.500
Egresos iva	6.400.000	-	8.064.000	-	8.064.000	-	8.064.000
Egresos impuestos locales	-	1.416.800	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de renta	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	28.965.834	25.270.119	30.629.834	22.565.834	30.629.834	26.396.801	30.629.834
NETO DISPONIBLE	22.229.455	33.671.337	29.753.903	33.899.669	29.981.835	30.297.035	26.379.201
Aporte de Socios	10.000.000	-	-	-	-	-	-
Distribución de Excedentes	-	-	-	-	-	-	-
CAJA FINAL	32.229.455	33.671.337	29.753.903	33.899.669	29.981.835	30.297.035	26.379.201

Tabla 28. (Continuación).

ITEM	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2014	2.015	2.016
Caja Inicial	26.379.201	30.525.367	26.607.534	30.753.700	26.835.866	24.483.289	23.320.098	26.388.776
Ingresos Netos	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	26.712.000	320.544.000	370.228.320	427.613.710
TOTAL DISPONIBLE	53.091.201	57.237.367	53.319.534	57.465.700	53.547.866	345.027.289	393.548.418	454.002.485
Inversiones en activos	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por mano de obra	9.965.834	9.965.834	9.965.834	9.965.834	17.627.768	132.370.390	146.218.417	153.529.338
Egresos por gastos de operación	577.500	577.500	577.500	577.500	577.500	6.930.000	7.276.500	7.640.325
Egresos por gastos de administración y ventas	12.022.500	12.022.500	12.022.500	12.022.500	12.022.500	144.270.000	153.071.100	162.558.333
Egresos IVA	-	8.064.000	-	8.064.000	-	46.720.000	54.633.600	63.101.808
Egresos impuestos locales	-	-	-	-	-	1.416.800	3.825.360	4.418.291
Egresos impuesto de renta	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	22.565.834	30.629.834	22.565.834	30.629.834	30.227.768	331.707.190	365.024.977	391.248.095
NETO DISPONIBLE	30.525.367	26.607.534	30.753.700	26.835.866	23.320.098	13.320.098	28.523.442	62.754.391
Aporte de Socios	-	-	-	-	-	10.000.000	-	-
Distribución de Excedentes	-	-	-	-	-	-	2.134.666	14.406.017
CAJA FINAL	30.525.367	26.607.534	30.753.700	26.835.866	23.320.098	23.320.098	26.388.776	48.348.374

G&SER no requerirá en el periodo de evaluación, de préstamos financieros, con los aportes de capital social, se cubren los egresos de la empresa y se mantiene el saldo final de caja deseado, de acuerdo al criterio de tener efectivo para 30 días de operación.

La distribución de utilidades se hará en una proporción del 50% a partir de 2015 (utilidades de 2014) el otro 50% se acumula para fortalecer el patrimonio de la empresa y generar solvencia financiera y capacidad de inversión.

7.2 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 29. Estado de Resultados

ITEM	2.013	2.014	2.015	2.016
Ventas netas	112.000.000	302.400.000	349.272.000	403.409.160
Costo mano de Obra	20.954.196	139.664.272	146.647.485	153.979.859
Gastos de Operación	7.081.067	13.322.027	14.261.457	12.743.451
Gastos de Administración y Ventas	66.700.000	144.670.000	153.471.100	162.958.333
Gastos diferidos	2.950.000	0	0	0
Utilidad gravable	13.312.337	4.743.702	34.891.957	73.727.517
Menos: Impuesto de Renta	0	0	2.878.586	12.165.040
Utilidad neta	13.312.337	4.743.702	32.013.371	61.562.476
Reserva legal	1.331.234	474.370	3.201.337	6.156.248
Utilidad del periodo	11.981.104	4.269.332	28.812.034	55.406.229
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
Costos de Materia prima	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Costo mano de Obra	21,8%	46,2%	42,0%	38,2%
Gastos de Operación	7,4%	4,4%	4,1%	3,2%
Gastos de Administración y Ventas	69,5%	47,8%	43,9%	40,4%
Gastos diferidos	3,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad gravable	11,9%	1,6%	10,0%	18,3%
Menos: Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	0,8%	3,0%
Utilidad neta	11,9%	1,6%	9,2%	15,3%
Reserva legal	1,2%	0,2%	0,9%	1,5%
Utilidad del periodo	10,7%	1,4%	8,2%	13,7%

En 2013, la empresa arroja una utilidad neta de 11.981.104 (10,7% de los ingresos), pero en 2014 cae a 1,4% por efecto de mayor incremento en costos, en 2015 y 2016, se generan utilidades con un crecimiento importante de las mismas durante este periodo. En 2016 se obtiene una utilidad de 13,7% que para los socios es significativamente buena. Como es característico de empresas de servicios de este tipo, los gastos de administración y ventas y los gastos de nómina generan cerca del 80% de los gastos totales.

7.3 BALANCE GENERAL

Tabla 30. Balance General

ACTIVO	Año 0	2.013	2.014	2.015	2.016
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	9.350.000	24.483.289	23.320.098	26.338.776	48.348.374
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	11.200.000	41.440.000	76.367.200	113.829.530
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	9.350.000	36.683.289	64.760.098	102.755.976	162.177.904
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	7.700.000	9.700.000	9.700.000	9.700.000	9.700.000
Depreciación acumulada	0	2.966.667	5.933.333	8.900.000	9.300.000
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	2.950.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	10.650.000	6.733.333	3.766.667	800.000	400.000
TOTAL ACTIVOS	20.000.000	42.416.622	68.526.765	103.555.976	162.577.904
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Prestaciones Sociales por Pagar	0	1.287.485	8.581.366	9.010.434	9.460.956
Impuesto de Renta por Pagar	0	0	0	2.878.586	12.165.040
Impuestos locales por pagar		1.416.800	3.825.360	4.418.291	5.103.126
IVA por pagar	0	6.400.000	8.064.000	9.313.920	10.757.578
TOTAL PASIVO	0	9.104.285	20.470.726	25.621.232	37.486.700
PATRIMONIO					
Capital	20.000.000	20.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	11.981.104	14.115.769	28.521.786
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	11.981.104	4.269.332	28.812.034	55.406.229
Reserva Legal		1.331.234	1.805.604	5.006.941	11.163.189
TOTAL PATRIMONIO	20.000.000	33.312.337	48.056.039	77.934.744	125.091.204
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	20.000.000	42.416.622	68.526.765	103.555.976	162.577.904

G&SER no requerirá de créditos financieros, por tanto no generará obligaciones financieras ni intereses por el mismo concepto. Se cumplirá con la reserva legal del 10% de las

utilidades netas y se aplicará una política de distribución de dividendos del 50% de las utilidades del ejercicio. Como se muestra en el flujo de caja, en 2015 se distribuirán excedentes por 2,134 millones y en 2016 por 14,406 millones. A pesar de que los dividendos no son significativos, los socios no consideran este un factor determinante para la decisión de crear la empresa, puesto que también reciben remuneración por su actividad laboral en la misma.

8. EVALUACIÓN FINANCIERA

8.1 FLUJO DE CAJA NETO

Tabla 31. Flujo de caja neto

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.013	2.014	2.015	2.016
Utilidad Neta	0	13.312.337	4.743.702	32.013.371	61.562.476
Total Depreciación	0	2.966.667	2.966.667	2.966.667	400.000
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		16.279.004	7.710.368	34.980.038	61.962.476
Inversiones en Activos del Período	7.700.000	2.000.000	0	0	0
Gastos preoperativos	2.950.000				
Colchon de efectivo	9.350.000	467.500	490.875	47.919	26.940
Préstamo	0				
2. Inversiones netas del periodo	20.000.000	2.467.500	490.875	47.919	26.940
3. Liquidación de la empresa					46.787.924
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-	13.811.504	7.219.493	34.932.119	108.723.460
Balance de proyecto	-	-	-	32.965.481	144.985.490
Periodo de pago descontado	2,05				
Tasa interna de retorno	99,50%				
Valor presente neto	99.027.040				
Tasa mínima de retorno	10,00%				

El VPN de la empresa es positivo (\$99.027.040) con una tasa mínima exigida de retorno del 10%. LA TIR es de 99,50% lo cual evidencia la viabilidad financiera del negocio. Se recupera la inversión en 2.05 años.

9. ANALISIS DE RIESGOS

9.1 RIESGOS DE MERCADO

Las actividades y servicios relacionados con la gestión de personal, desarrollo humano, cultura organizacional, motivación y crecimiento, coaching y liderazgo, calidad de vida, cambio y proyecto de vida, entre otros; tienen sus raíces en investigaciones, desarrollos, tendencias y teorías originadas y aplicadas en países desarrollados, principalmente en los Estados Unidos de América, y de allí “exportadas” a otros países a través de compañías transnacionales o multinacionales, muchas de las cuales integran estos servicios en su portafolio de asesoría y consultoría organizacional. Aunque este tipo de empresas ya están en el país, es posible que otras más extiendan sus servicios en América Latina y en especial en Colombia, dadas las condiciones económicas y el potencial de crecimiento de la región. De otro lado, las compañías ya establecidas, podrían considerar nuevos mercados en las PYMES, lo cual representaría una competencia directa con G&SER. La experiencia, reconocimiento y la capacidad financiera de estas compañías les permiten representar una amenaza para los nuevos emprendimientos del sector.

En este punto G&SER se ha comprometido con la innovación en procesos propios de su actividad de tal manera que haya siempre un servicio adecuado a las tendencias del mercado para los clientes. En este aspecto es fundamental, como de hecho se espera, la vinculación a asociaciones o gremios del sector de la Gestión Humana, como ACRIP Valle, por ejemplo, y con empresas y personas que tengan competencias compatibles y complementarias para desarrollar nuevos eventos de servicios.

9.2 RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Uno de los riesgos económicos es el incremento de los costos de personal experto en los temas del portafolio de servicios de G&SER. Financieramente la empresa no tiene un capital inicial que le permita hacer inversiones en mercadeo y comunicación con mayor agilidad.

Existe el riesgo de que el cliente quede insatisfecho con el servicio durante o después del mismo. Esto obligaría a G&SER a cumplir con las garantías establecidas y en cualquier caso, al menos en esa coyuntura, tendrá un costo económico, máxime cuando no se ha contemplado en el presupuesto una partida de contingencia para garantías o repetición del servicio. En esto es fundamental la calidad y el seguimiento y control, por lo que se buscará en el mediano y largo plazo una certificación de calidad que minimice este riesgo.

10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se considerará un modelo unidimensional de la sensibilidad del VPN. La variable independiente (la que al cambiarse origina una variación en el VPN) es el nivel de ventas, el cual, con una variación negativa del 1%, el proyecto es viable hasta un nivel de ventas del 90%. Con un nivel de ventas de 89%, ya el VPN es negativo y el proyecto se hace inviable financieramente.

De los “datos base” del estudio económico y financiero, se obtiene el factor de variación en el volumen de ventas:

Tabla 32. Análisis de sensibilidad

Sensibilidad	
Factor variación volúmenes de venta	100%

Las ventas anuales (6 meses para 2013) son las siguientes:

Tabla 33. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.013	2.014	2.015	2.016
Ventas netas	112.000.000	302.400.000	349.272.000	403.409.160

Del flujo de caja, se tienen los siguientes datos:

Tabla 34. Datos del flujo de caja

4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-	13.811.50	7.219.493	34.932.11	108.723.46
	20.000.000	4		9	0
Balance de proyecto	-	-	-	32.965.48	144.985.49
	20.000.000	8.188.496	1.787.852	1	0
Periodo de pago descontado	2,05	0,00	0,00	2,05	0,00
Tasa interna de retorno	99,50%				
Valor presente neto	99.027.040				
Tasa mínima de retorno	10,00%				

El análisis de sensibilidad (usando “tabla de datos” de Excel) arroja la siguiente tabla de valores del VPN a medida que el volumen de ventas desciende

Tabla 35. VPN

Nivel de ventas	VPN
	99.027.040
100%	99.027.040
99%	89.212.573
98%	79.398.105
97%	69.583.637
96%	59.769.169
95%	49.954.701
94%	40.140.233
93%	30.325.765
92%	20.511.297
91%	10.696.829
90%	882.362
89%	(8.932.106)

Las siguientes son las ventas netas por cada nivel, con una variación negativa del 1%.

Tabla 36. Ventas netas

VENTAS NETAS				
ITEM	2.013	2.014	2.015	2.016
100%	112.000.000	302.400.000	349.272.000	403.409.160
99%	110.880.000	299.376.000	345.779.280	399.375.068
98%	108.662.400	293.388.480	338.863.694	391.387.567
97%	105.402.528	284.586.826	328.697.784	379.645.940
96%	101.186.427	273.203.353	315.549.872	364.460.102
95%	96.127.106	259.543.185	299.772.379	346.237.097
94%	90.359.479	243.970.594	281.786.036	325.462.871
93%	84.034.316	226.892.652	262.061.013	302.680.470
92%	77.311.570	208.741.240	241.096.132	278.466.033
91%	70.353.529	189.954.528	219.397.480	253.404.090
90%	63.318.176	170.959.076	197.457.732	228.063.681
89%	56.353.177	152.153.577	175.737.382	202.976.676

11. CONCLUSIONES

- La consultoría en Gestión Humana es desarrollada tanto por empresas como por personas independientes. Las primeras centran sus actividades en los servicios de administración de nómina, capacitación, programas de desarrollo y capacitación, diagnóstico y mejoramiento de clima organizacional, entre otros. Los independientes (personas naturales) se concentran en actividades cortas y de baja complejidad como seminarios, conferencias, charlas de motivación y talleres de trabajo en equipo, liderazgo y competitividad.
- La mayoría de las empresas de consultoría y las empresas contratantes, centran su atención en la competitividad de las personas, su desempeño y mejoramiento, pero no en la felicidad y bienestar personal y familiar de los trabajadores.
- Existe un mercado amplio para la consultoría en gestión humana en el sector de medianas empresas, pues son las grandes empresas las que más contratan servicios de consultoría y lo hacen, también con empresas grandes y en especial multinacionales.
- El mercado total se ha calculado en 120 servicios mensuales (no corresponde exactamente al mismo número de empresas, ya que algunas pueden contratar más de un servicio) del cual, G&SER espera lograr una participación promedio del 5% (6 servicios en promedio mensuales)
- El servicio más demandado por las empresas medianas en Cali, son los talleres, de 8 horas en promedio, con temáticas de mejoramiento, motivación, trabajo en equipo, resolución de conflictos y liderazgo.
- El plan de empresa es viable financieramente bajo los parámetros establecidos en los presupuestos. El valor presente neto es positivo (99 millones) y la TIR es de 99,5% con una tasa de descuento del 10%.

BIBLIOGRAFÍA

- Calderón, G.; Álvarez, C. y Naranjo, J. (2007). La Gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 23(103), 39-64.
- López, E. S. (2010). La consultoría de Gestión Humana en Empresas Medianas. *Estudios Gerenciales*, 154.
- López, E.; Sepúlveda, C. y Arenas, H. (2010). La Consultoría de Gestión Humana en Empresas Medianas. *Estudios Gerenciales*, 26(114).
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). *Reporte de MIPYMES No. 3*. Bogotá.
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2006). *Observatorio Laboral. Estudio de Caracterización Consultoría*. Bogotá : SENA.