

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN FIRMA DE CONSULTORIA
PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
PLASTICO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.**

Por:

Martha Patricia Acosta Torres

Deisy Mireya Castañeda Ramírez

Judith Magdanni Soler Riaño

UNIVERSIDAD EAN

Facultad de Postgrados

Gerencia en Gestión Humana

Bogotá, Colombia

2012

RESUMEN

Este plan de negocios pretende estudiar la viabilidad de crear una empresa de consultoría para la gestión organizacional en pequeñas empresas del sector plástico en la ciudad de Bogotá, analizando variables endógenas y exógenas para planear su puesta en marcha y funcionamiento durante los siguientes tres años.

ABSTRACT

This business plan trying to study the feasibility of creating a consulting firm for the organizational management in small plastic companies in the city of Bogotá, analyzing endogenous and exogenous variables to plan its implementation and operation for the next three years.

I. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Concepto del Negocio

Nuestra organización se dedica al asesoramiento para el desarrollo sostenible de las pequeñas empresas a través de la gestión de planes estratégicos y proyectos de desarrollo del capital humano, con el fin de generar empresas competitivas en el mercado nacional y con capacidad de proyección en el mercado extranjero.

Nuestros servicios se prestan con calidez humana para trabajar a la medida y el ritmo de nuestros clientes, enmarcado siempre en la responsabilidad social.

1.2. Justificación y antecedentes

Teniendo en cuenta que la actual administración estatal tiene definido dentro de sus políticas de crecimiento económico los tratados del libre comercio con los Estados Unidos y con otros países económicamente más fuertes, las pequeñas organizaciones deben entrar en procesos de cambio e innovación de sus procesos, productos y servicios, con el fin de tener ventaja competitiva frente a las empresas del mismo sector nacionales y extranjeras y así convertirse en una organización estable, rentable y adaptable que genera valor agregado a cada una de las partes interesadas.

Para lograr este objetivo, es necesario trazar planes de acción que incluya la inversión en el capital financiero, tecnológico y humano, haciendo especial énfasis en la innovación de los procesos, es necesario salir de la esfera del día a día de la operación para lograr la proyección, el

crecimiento y la rentabilidad, sin embargo, en muchas ocasiones las empresas de pequeño tamaño en afán de sobrevivir en el mercado no tienen en cuenta o no saben cómo realizar esta gestión organizacional.

Por esta razón, el objetivo de este trabajo es hacer un plan de negocio para crear una empresa de consultoría con el fin de apoyar la labor de los pequeños empresarios del sector de plástico desde la planeación estratégica hasta la consecución de los objetivos a través de la generación de una propuesta de aprendizaje organizacional desde el apalancamiento del capital humano, ya que en este sector la mayoría de pequeñas empresas no tienen una estructura ni plan de acción definido que los apoye para enfrentar el tratado de libre comercio con Estados Unidos, como se mencionará más adelante en el capítulo número de 2, referente al estudio de mercado y sector.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo corto plazo

Crear una empresa de consultoría orientada a favorecer el desarrollo y la Gestión Organizacional en pequeñas empresas (11-50 trabajadores) del sector del plástico en la Ciudad de Bogotá.

1.3.2. Objetivo a mediano plazo

Posicionarse entre las veinte mejores compañías de consultoría de desarrollo empresarial y logro de objetivos estratégicos, para pequeñas empresas en un plazo de cinco años.

1.3.3. Objetivo a largo plazo

Tener presencia en las ciudades de Medellín, Cali, y Bucaramanga en un plazo máximo de 3 años. Diversificar el sector económico donde se ofrecen los servicios de nuestra empresa.

1.4. Estado actual del negocio

En el mercado colombiano existen una gran cantidad de empresas de consultoría en desarrollo empresarial dirigidas a todos los sectores de la economía y a empresas de diferentes tamaños, en la actualidad ofrecen servicios orientados al desarrollo personal dentro de la organización como el coaching, procesos de empoderamiento, liderazgo y trabajo en equipo, sin embargo, gestionan el recurso desde la individualidad y no la colectividad, factor importante para lograr los planes estratégicos, sumado a esto, existe un gran número de consultoría extranjera que son contratados por grandes empresas y al llegar a Colombia desean incursionar en el mercado de las pymes. (La consultoria a su alcance en Colombia con T&P, recuperado en http://www.tecnologiayproyectos.com/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=22)

1.5. Descripción de Productos y/o servicios

Se creará consultorías para pequeñas y medianas empresas con un modelo que promueva el desarrollo basado en el fortalecimiento de la planeación estratégica ajustado a las necesidades del cliente; este paquete de servicios va desde la asesoría y consultoría inicial, puesta en marcha y

seguimiento de los programas en paquetes modulares que se ajusta al presupuesto de los usuarios.

1.6. Potencial del Mercado en Cifras

Según los estudios realizados por FUNDES, Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala, es así que las PYMES y las microempresas representan el 90% del parque empresarial nacional y generan el 73% del empleo y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios. (Rodríguez, Astrid, La realidad de la pyme colombiana: desafío para el desarrollo, FUNDES, 2003)

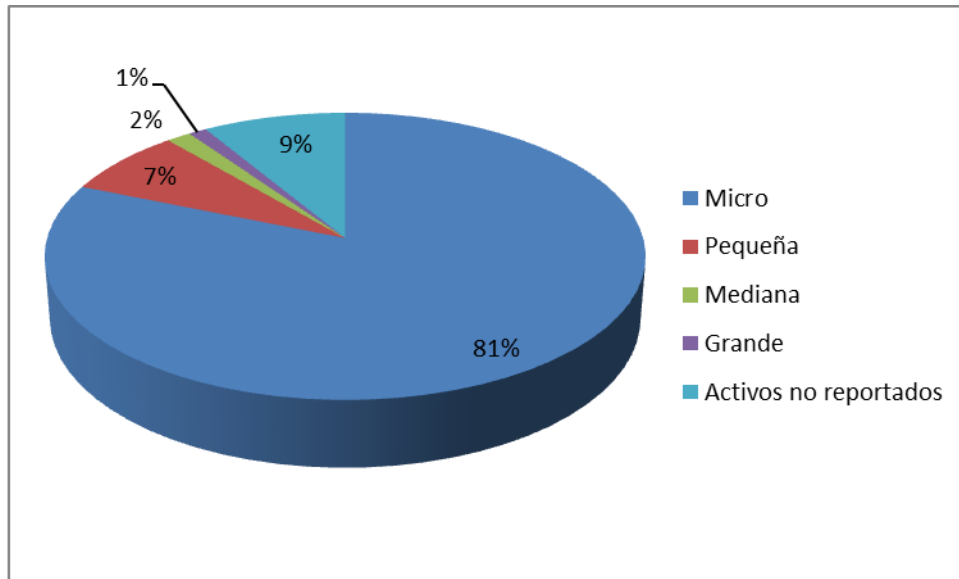


Gráfico No.1 Distribución del parque empresarial Colombiano

Fuente: Elaboración a partir de información de Confecámaras, 2001.citado por Rodríguez, Astrid, La realidad de la pyme colombiana: desafío para el desarrollo, FUNDES, 2003

Dentro de este sector de Pymes se encuentra la mayoría de empresas del sector plástico que en Bogotá se ubican en la Zona industria Montevideo al sur - occidente de Bogotá, caracterizadas por que el 95% del empleo que genera es de carácter operativo, y su enfoque se basa en la satisfacción de las necesidades de sus clientes inmediatos sin tener una proyección a largo plazo. (Cámara de comercio de Bogotá, recuperado en http://camara.ccb.org.co/documentos/7571_prefiles-ciudades.pdf)

1.7. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

Las ventajas competitivas de GESTIONAMOS SAS., radica en prestar un servicio integral en consultoría organizacional que favorezca el desarrollo y crecimiento de la empresa para convertirla en competitiva frente a empresas del mismo sector, con las siguientes características: Generar confianza entregando a las pequeñas empresas un servicio hecho a la medida de las necesidades de la organización.

Ofrecer un paquete de servicios donde la asesoría inicial es un producto agregado por Gestionamos SAS, donde como resultados se entregará a la compañía un plan de intervención; posteriormente se ofrece el paquete de servicios por módulos así: Dimensión estratégica, arquitectura organizacional (procesos y procedimientos, incluido las normas técnicas), dimensión cultural, dimensión relacional; (el cliente puede elegir uno o varios módulos y de acuerdo con la elección de la empresa se construye la oferta económica). Este servicio se prestará con precio razonable de acuerdo a las utilidades netas de la empresa. El servicio se suministrará a empresas pequeñas del sector del plástico, inicialmente en la ciudad de Bogotá, este sector se encuentra actualmente en crecimiento y con oportunidad de expansión con el Tratado de Libre Comercio

1.8. Resumen de las Inversiones Requeridas

Inicialmente se tendrá un presupuesto de 30 millones de pesos aportados por sus tres socias en cantidades iguales, para su funcionamiento en los seis primeros meses.

1.9. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Se estima realizar ventas anuales para el primer año por \$300.000.000 correspondientes a 100 módulos cada uno con un precio de venta de \$3.000.000, los periodos en los cuales se considera que se incrementará el número de módulos a comercializar comprenderá desde el mes de marzo hasta el mes de septiembre. Se establecerán paquetes promocionales integrados por varios módulos

1.10. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Teniendo en cuenta la proyección para los cinco primeros años efectuada para el proyecto, se concluye que el mismo es viable desde el punto de vista financiero, de acuerdo a las siguientes consideraciones:

Se espera un volumen de ventas para el primer año de \$300 millones, con un incremento anual del 3%.

Los gastos operativos para los tres primeros años tienen un comportamiento similar al de los ingresos, aumentan un 3% cada año, para los años cuatro y cinco, presentan un incremento del

4% y 5% respectivamente; este aumento esta dado principalmente por salarios de Administración y ventas.

El proyecto obtiene Punto de Equilibrio en ventas en el primer año, siendo el valor mínimo de ventas para alcanzarlo de \$145 Millones.

Para los cinco años, el proyecto presenta un indicador de liquidez óptimo, lo que permite garantizar el cumplimiento de las obligaciones tanto a corto como largo plazo.

1.11. Equipo de trabajo

Martha Patricia Acosta Torres, Psicóloga cursando estudios de Especialización en Gestión Humana, Diplomado en Gestión del Desempeño Humano por competencias, Auditor Interno de Calidad. Amplia trayectoria en la gestión y desarrollo de estrategias de mejora del área de Recursos Humanos, conocimientos en nómina y legislación laboral, experiencia en posiciones de jefatura y dirección en múltiples sectores, manejo de grupos de trabajo e idoneidad en el diseño e implementación de proyectos incluyendo procesos de certificación bajo la norma ISO 9001:2008.

Deisy Mireya Castañeda Ramirez, Administradora de empresas con experiencia en el área de Talento Humano y proceso administrativo, capacidad de cambio, adaptación a nuevos entornos, toma de decisiones y pasión por aprender nuevas cosas, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, relaciones interpersonales, responsabilidad, creatividad e innovación.

Magdanni Soler Riaño, Psicóloga Especialista en Salud Ocupacional, cursando la especialización en Gestión Humana en la universidad EAN, con experiencia laboral en el diseño, implementación y medición de los procesos de Gestión Humana; con capacidad para el trabajo en equipo, manejo asertivo de situaciones críticas, facilidad para planeación, con orientación al logro y compromiso laboral.

II. MERCADEO

2.1. Análisis del sector

2.1.1. Caracterización del sector

Según los estudios realizados por FUNDES, Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala, es así que las PYMES y las microempresas representan el 90% del parque empresarial nacional y generan el 73% del empleo y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios. (Rodríguez, Astrid, La realidad de la pyme colombiana: desafío para el desarrollo, FUNDES, 2003)

De acuerdo con las cifras del DANE (2005), las microempresas conforman el 96,4% de los establecimientos, las pequeñas el 3,0%, las medianas el 0,5%, y las grandes 0,1%. Por personal ocupado, las microempresas representan el 50,3% del empleo, las pequeñas el 17,6%, las medianas el 12,9%, y las grandes el 19,2%. A nivel geográfico se presenta una alta concentración de empresas de todos los tamaños, concentrándose especialmente en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla. (Pymes en cifras, Revista Misión Pyme, Recuperado de <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/107/41/>)

Las actividades a las que se dedican las PYMES son en el sector de servicios, comercio e industria, se estima que un alto porcentaje de las PYMES llevan prácticas empresariales

informarles, debido a los altos costos que tiene la formalidad, a pesar de los esfuerzos que se han realizado desde el gobierno para disminuir trámites e impuestos.

Por otra parte, el tipo de inversión que realizan las PYMES se concentra en reposición de maquinaria y equipos, menos en aumentar la capacidad instalada, tendencia a la inversión de corto plazo, poca introducción de cambio tecnológico, por tanto la innovación y el desarrollo empresarial es un campo que ha pasado a segundo plano, así como, la adquisición de tecnologías para mejorar procesos productivos y de comunicación.

Por tanto, la tendencia de las Pymes debe orientarse a la inversión en tecnificación de los procesos productivos y de comunicación, así como, invertir en el desarrollo empresarial, en el recurso humano y en logro de los objetivos empresariales para sobresalir a la competencia.

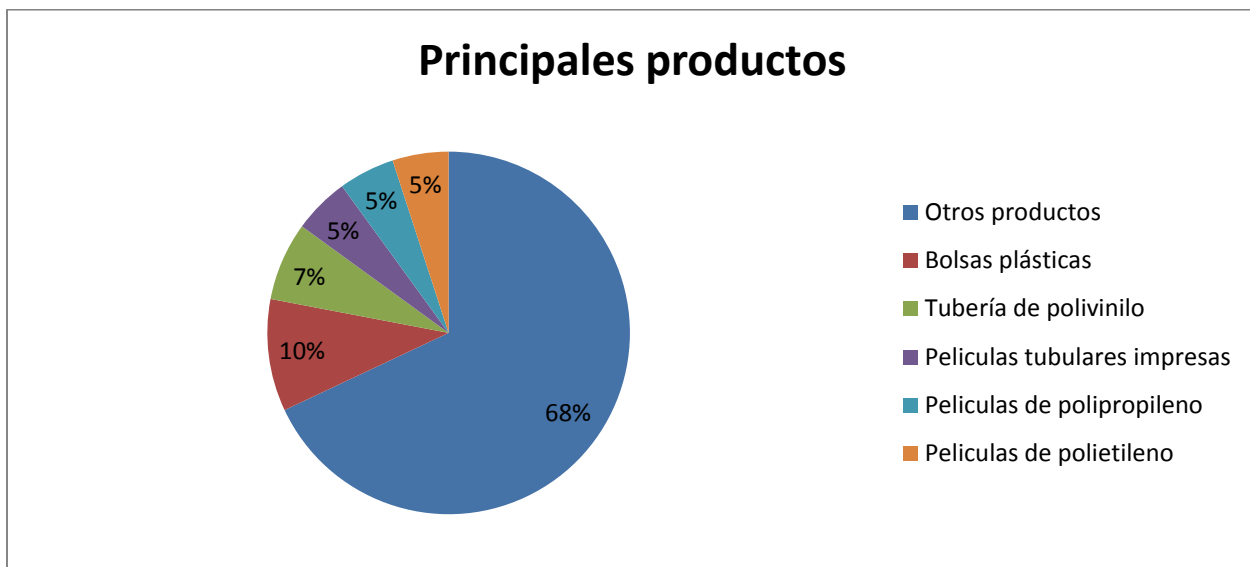
Dentro del escenario actual y con firma del Tratado de libre comercio con Estados Unidos, se genera una fórmula de crecimiento y así lo reflejan los países que han firmado acuerdos con la principal economía del mundo, e igualmente constituye una política que complementa otras del Plan de Desarrollo; es una contribución al crecimiento a través de la eliminación de trabas e incertidumbres.

Además, gracias a este acuerdo, Colombia puede ser el trampolín para que aquí se establezcan empresas de la región, de Europa, de Asia y de otras partes, las cuales, por la vía de las bondades del TLC colombiano, pueden aumentar sus ventas hacia la principal economía del mundo.

Estudios señalan que un TLC entre Colombia y EE.UU., dará oportunidad de crecimiento y exportación a sectores como pesca, petróleo y gas, azúcar, textiles y prendas de vestir, cueros, calzado, industrias de porcelana y joyería, plástico, caucho entre otros, incluso los servicios profesionales. No se puede olvidar que Estados Unidos es el país que más bienes compra al mundo. Así mismo, la experiencia de otros países de América Latina muestra que sectores que antes del proceso de integración no registraban ningún comercio, generaron una dinámica exportadora que no había sido anticipada.

Las Mipyme base de nuestra economía y especialmente las que están en el sector de manufacturas, gracias al TLC contarán con equipos y materias primas más económicas, para atender el mercado nacional. Más de 80% de lo que Colombia le compra a Estados Unidos, corresponde a bienes que aquí no se producen y el país necesita. Las pymes nacionales, que en su mayoría no son exportadoras sino que atienden el mercado local, tienen que importar equipos y materias primas más costosas. (Sergio Díaz (2012), Las 100 preguntas del TLC entrevista virtual, recuperado de <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=2818>)

Este sector, que incluye únicamente los productos de plástico, no sus materias primas, produce principalmente bolsas plásticas impresas y sin imprimir, tuberías de polivinilo, películas tubulares de plástico impresas, películas de polipropileno y películas de polietileno. El hecho de no incluir a las materias primas utilizadas es porque éstas figuran en el sector de otros químicos industriales.



Grafica No.2 Principales productos del plástico.

Fuente Omar de Jesus Montilla Galvis, Recuperado en <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-232005000100001&>

La industria plástica nacional ha encontrado en la incorporación de nuevos productos, la inversión en tecnología y el ahorro de materia prima los soportes para crecer, pese al alto costo mundial de la materia prima necesaria para la producción. La industria ha innovado en la producción de empaques para guardar alimentos y se ha preocupado del ahorro de materia prima en casos como la producción de botellas, en la que se ha reducido el grosor de los envases. Esto

se debe a que los márgenes de exportación directa son aún pequeños y el impacto podría darse por el lado de la disminución en la venta de materiales de embalaje para otras industrias que sí venden sus productos al extranjero.

2.1.2. Barreras de entrada y salida

Los retos dentro del sector están más orientados hacia la globalización de los negocios. El Tratado de Libre Comercio traerá productos de buena calidad a precios competitivos. El desafío está para estas empresas en mejorar la tecnología y procesos para incrementar la productividad y calidad de los productos a precios bien competitivos, agilizar el proceso de cambio en la forma en que hace negocios y la oferta de productos de acuerdo a las tendencias del mercado, de igual manera se hace necesario contar con recurso humano competente, que esté en capacidad no solamente de desempeñar un cargo sino que de manera real aporte a la organización, de acuerdo a informe de Acoplásticos. (Asociación Colombiana de Plásticos)

El sector de plástico en Colombia tiene un gran potencial para la inversión debido al tamaño de su mercado y a su gran competitividad a nivel internacional, evidenciándose en el alto volumen de exportaciones que presenta durante los últimos años. Adicionalmente la cadena productiva de los plásticos es una de las más importantes del país, según ACOPLASTICOS, esta presenta un crecimiento anual del 7% (superior al esperado por el gremio ya que se había estimado que el crecimiento estaría alrededor del 6%), lo cual implica que cada 10 años se dobla el consumo de los productos plásticos en Colombia; también se debe tener presente que el sector es un

exportador directo e indirecto, ya que muchos de los productos que se exportan incluyen materiales plásticos, por ejemplo las exportaciones de flores llevan empaques plásticos, por esta razón, cuando la economía en su conjunto crece, la industria del plástico tiende a comportarse de la misma manera.

En 2010, en las exportaciones totales de manufacturas colombianas, los plásticos y sus derivados representaron el 46.7%, en segundo lugar los cosméticos con 12%, productos de aseo personal 7.2% y artículos para el hogar 6.4%, como se observa en el grafico número 2.

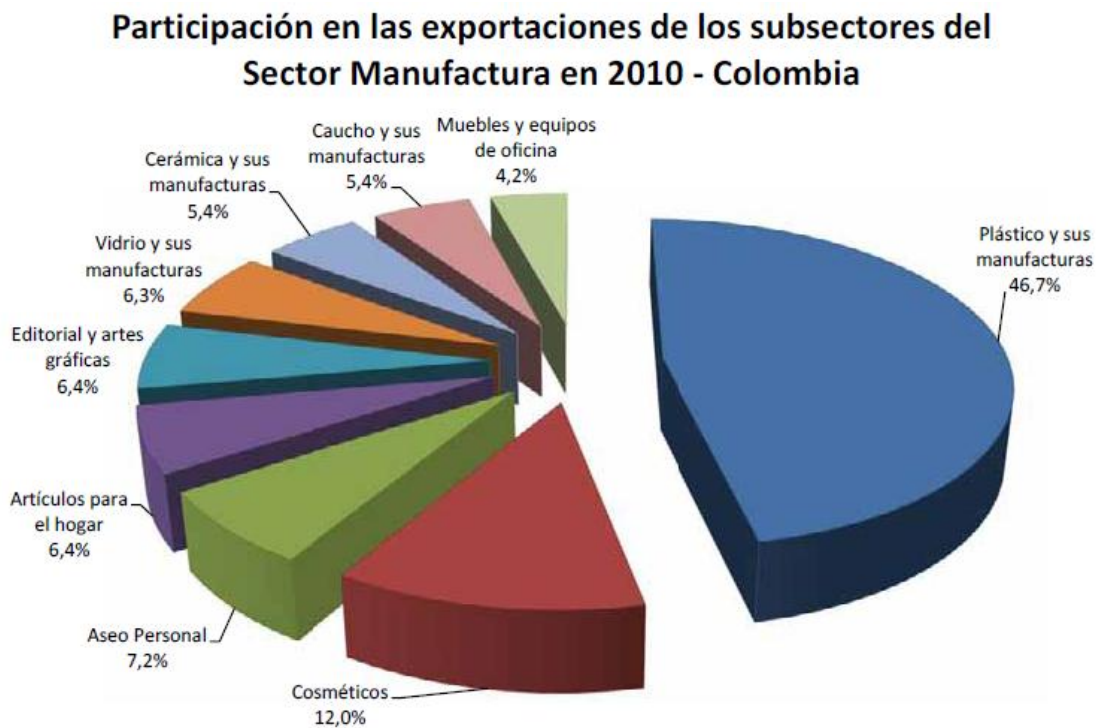


Grafico No. 3. Participación en las exportaciones

Fuente: Cámara de comercio Bogotá, recuperado en http://camara.ccb.org.co/ligera/documentos/8749_boletin_bogota_exporta_25_sector_manufactu ra.pdf

Así mismo y de acuerdo al balance del sector industrial del 2011, realizado por el Departamento de Planeación Nacional, DANE , la participación del sector de productos de caucho y plástico ha aumentado significativamente respecto a su participación en el Producto Interno Bruto del año 2010, referente al primer semestre de 2011, como se evidencia en la tabla No1.

		2009/2010	2010/2011
TOTAL INDUSTRIA	100,0%	3,7%	3,5%
Productos de caucho y de plástico	4,3%	3,7%	6,3%

Tabla No. 1 Participación del sector plástico en el PIB 2010 -2011

2.2. Análisis y estudio de mercado

2.2.1. Tendencias del mercado

El mercado objetivo al que va dirigido el producto, son las gerencias de pequeñas empresas sector plástico de la ciudad de Bogotá, que quieran lograr desarrollo y crecimiento empresarial. Este segmento del mercado se caracteriza por ser empresas que se concentran en la elaboración técnica de su producto o servicio y que la parte contable se encuentra clara y al día, más que en la proyección a largo plazo de la organización.

2.2.2. Segmentación del mercado

Son muy pocas las PYMES que se interesan en tener una planificación estratégica para lograr crecimiento o que se concentre en el desarrollo del talento humano como factor diferenciador

para lograr éxito. Por tanto, el mercado potencial son las PYMES, de las que no se tiene un número aproximado de las que existen en Bogotá ya que muchas no se encuentran registradas, otras se registran y desaparecen, sin embargo se estiman que son el 31% del parque empresarial, adicionalmente y aunque no está contemplado en el inicio, existe un cliente potencial a futuro que son las microempresas y empresas familiares que tienen el 60% de la representación del parque empresarial.

2.2.3. Descripción de los clientes

La mayoría de empresas del sector plástico se encuentran en la Zona industria Montevideo ubicada al sur - occidente de Bogotá, caracterizadas por ser pequeñas empresas con no más de 50 trabajadores, de los cuales el 95% son de carácter operativo. Las empresas del sector plástico están siendo beneficiadas con la tendencia ecológica de remplazar los envases en vidrio, PVC, polietileno y/o polipropileno, a envases de plástico, con un desarrollo tecnológico continuo, concentrándose en desarrollos no contaminantes, biodegradables y que permita el reciclaje.

De acuerdo con un informe de Acoplásticos, las empresas del sector plástico se caracterizan por:

- Fuerte dependencia externa de materias primas, insumos, bienes de capital y tecnologías.
- Producción orientada prioritariamente al mercado interno.
- Deficiente infraestructura para la transferencia, innovación y desarrollo tecnológico.
- Imagen del plástico no consolidada.

- Falta de personal especializado con formación superior y capacidad para emprender desarrollo competitivo.

Entre las 500 empresas más grandes de Bogotá, documento elaborado por la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2005, ocho se dedicaban a la fabricación de productos de plástico, las cuales acumularon activos por \$1,2 billones. Tres de ellas concentraron el 62% de este rubro: Pavco S.A., puesto 132, Ajover S.A., puesto 155, y Multidimensionales S.A. con el puesto 185.

Esta industria mueve una producción cercana a 3,7 millones de toneladas, con 493 empresas inscritas según ACOPLASTICOS, representando 42.284 empleados, lo cual contribuye al valor de la producción nacional del 4,2%. (Bogotá – Cundinamarca y sus sectores productivos, variables competitivas del producto plástico, recuperado de, http://mapatecnologico.umng.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=239)

2.3.4. Estudio de mercado

Para el estudio de mercado se aplicó una encuesta a 20 pequeñas empresas, este número es el resultante del cálculo de la fórmula de muestreo aleatorio simple para población finita:

$n = \frac{(P*Q*Z^2*N)}{(E^2(N - 1)) + (Z^2PQ)}$, donde

- n=tamaño de la muestra
- P=Probabilidad de éxito (90%)
- Q= 1 – P (probabilidad de fracaso) (10%)

- N =Total de la población (500)
- Z^2 =Veces (1,64)
- E^2 =Error

Con una confiabilidad del 90%, teniendo en cuenta que según Acoplásticos, afirma que existen 500 registros de empresas con las siguientes características: (Acoplásticos, Logros de un trabajo continuo)

Empresas dedicadas al sector de plástico

Número de trabajadores entre 11 y 50 personas

La base de datos fue construida a partir de registros de la cámara de comercio de Bogotá y por referenciación de profesionales que trabajan en el área de seguridad industrial y han prestado sus servicios en estas empresas, con conocimiento de la necesidad de organización de procesos empresariales.

El contacto se realizó telefónicamente y estaba dirigido a los gerentes o representantes legales de cada una de las organizaciones, en caso de no encontrarse o no poder atender la solicitud, se requería el acompañamiento del financiero; la encuesta aplicada fue la siguiente:

ENCUESTA DE INTERES EN EL SERVICIO DE GESTION EMPRESARIAL

Reciba usted un cordial saludo, agradecemos de antemano el tiempo dedicado a contestar las preguntas que se le realizarán a continuación; el interés en hacer esta consulta es únicamente académico, por tanto solicitamos el favor sea contestado con la mayor sinceridad posible ya que esto contribuye a tener resultados precisos frente al producto que queremos diseñar, recuerde que la información aquí consignada es completamente confidencial y sus resultados si lo desea serán entregados en un informe posteriormente.

1. Describa brevemente a que se dedica su organización:

2. Cuantas personas conforman su organización? Escoja uno de los siguientes rangos:
 - a) De 11 a 20 trabajadores
 - b) De 21 a 30 trabajadores
 - c) De 31 a 40 trabajadores
 - d) De 41 a 50 trabajadores
 - e) De 50 o más cuantos _____
 - f)

3. ¿Se encuentra definida la misión, visión y valores de su empresa?
Si _____ No _____

-
-
-
4. ¿Cree que es importante, definirlos?
Si _____ No _____
Describa su respuesta:

-
-
-
-
5. ¿Tiene definidos los objetivos estratégicos de su organización?
Si _____ No _____

-
-
-
-
-
6. ¿Cree que es importante, definirlos?
Si _____ No _____
Describa su respuesta:

-
-
-
-
-
-
7. ¿Tiene definidos los procesos para la gestión de su Recurso Humano?
Si _____ No _____

-
-
-
-
-
-
-
8. ¿Cree que es importante, definirlos?
Si _____ No _____
Describa su respuesta:

-
-
-
-
-
-
-
-
9. ¿Compraría usted los servicios de una empresa que le ofrezca asesoría integral para desarrollar los procesos de gestión descritos anteriormente según las necesidades de su compañía?
Si _____ No _____

-
-
-
-
-
-
-
-
-
10. ¿ Adquiriría usted un servicio, donde se encuentre definido por módulos la intervención que necesitan, donde hay disminución de la tarifa de acuerdo a los módulos que adquieran?
Si _____ No _____

Muchas gracias por su atención

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

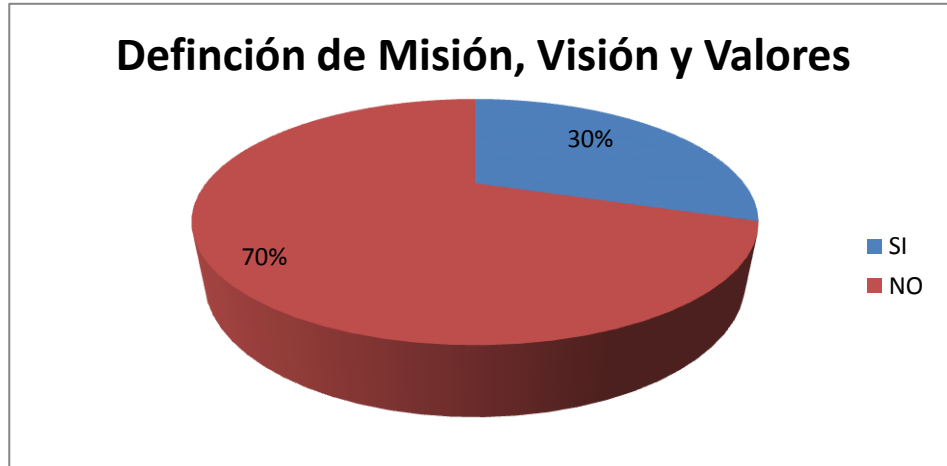
En cuanto a la primera pregunta se evidencia que el 80% de las empresas encuestadas se dedican a la fabricación de plásticos de alta y baja densidad, bolsas con o sin impresión en todos los calibres, plásticos para el agro y bolsa biodegradable, mientras que el 20% restante se dedica a la impresión de material publicitario en plástico.

En lo que respecta a la segunda pregunta, el número de personas que pertenecen a la nómina de la compañía se distribuye de la siguiente manera:



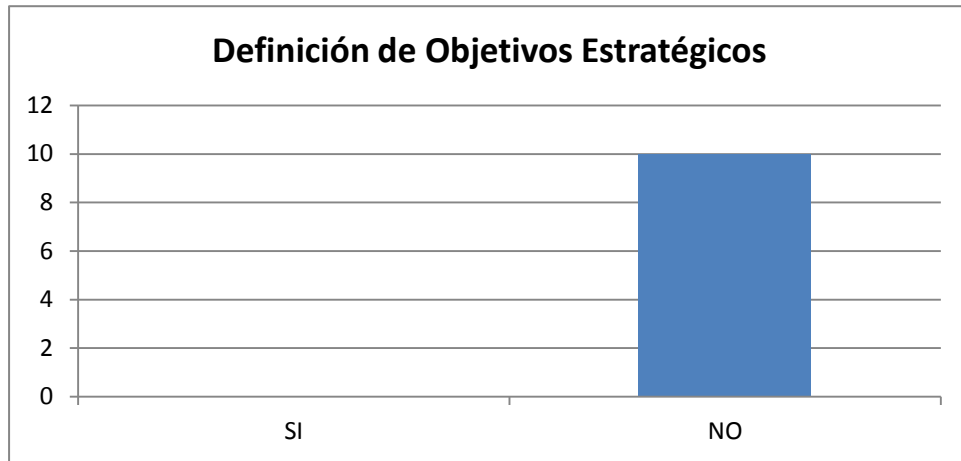
Del 100% de las empresas encuestadas el 40% pertenecen dentro de su nómina de 21 a 30 trabajadores, otro 40% tiene más de 31 empleados y menos de 50.

La tercera y cuarta pregunta, referente a la definición de misión, visión y valores corporativos las respuestas fueron las siguientes:



En la gráfica anterior, se puede evidencia que el 70% de las empresas encuestadas no tienen definida la plataforma estratégica, al revisar las respuestas descriptivas frente a la percepción de la importancia de formular la misión, la visión y los valores corporativos, todos contestan que es importante ya que dan un horizonte a la organización más si se tiene en cuenta que los grandes competidores ya tienen ventaja en este tema.

La pregunta cinco y seis donde se indaga frente a los objetivos estratégicos de los negocios, da como resultado:



El 100% de los encuestados, no tienen definidos los objetivos estratégicos de su empresa, o si los tienen se encuentran de manera informal, es decir no están escritos ni cuenta con una metodología para su cumplimiento; al revisar la pregunta descriptiva el 100% considera muy importante realizar esta identificación de objetivos y formalizarlos para hacerlos reales y darle rumbo a la compañía, sin embargo manifiestan que no tienen el conocimiento para hacer esta labor.

La pregunta séptima donde se busca preguntar los procesos para recursos humanos y la octava la percepción de importancia, se evidencia que el 100% de la población encuestada no tienen definidos y estructurados procesos para la gestión del capital humano, las respuestas de percepción de importancia arrojan que el 90% de las fabricas están interesadas en gestionar el recurso humano, ya que lo conocen y saben exactamente sus necesidades pero la cotidianidad y en ocasiones la falta de conocimiento frente al tema no permiten que se estructure dicho proceso.

La pregunta número 9 referente a la adquisición de una asesoría integral los resultados fueron los siguientes:



El 90% de los encuestados manifiestan su aprobación y necesidad frente a un servicio de asesoría, el 10% restante comenta que no le interesa ya que su motivación no va dirigida a crecer como empresa sino mantener su negocio en el lugar donde esta.

Por último frente a la disposición de adquirir el paquete modular a precios cómodos y ajustados a las necesidades de la empresa, correspondiente a la pregunta 10, el 90% de los encuestados manifiestan que si, no obstante, después de evaluar bien en que se ve retribuida su inversión, pues es difícil invertir en algo que no sea tecnificación de procesos.

En conclusión, se evidencia que el mercado de pequeña empresa está sin explorar a profundidad, lo que significa una verdadera oportunidad de negocio tanto para Gestionamos SAS como para las pequeñas fábricas dedicadas al sector de plástico, contribuyendo con esto al desarrollo social y económico del país.

De otra parte, al hacer la interacción directamente con los representantes legales de cada una de las pequeñas empresas, se evidencia la falta de conocimiento frente a la gestión estratégica, a la gestión del conocimiento y del recurso humano, la indagar porque se presenta esta situación, se observa que su interés primordial es la parte financiera desconociendo que la efectividad de los procesos pueden lograr mayor rentabilidad.

Concluyendo así que el servicio propuesto por GESTIONAMOS SAS, va tener una gran acogida en el mercado, por dos motivos fundamentales, el primero, las empresas grandes no incursionan en este mercado y segunda es una necesidad sentida que tiene el sector en este aspecto.

2.3. Análisis de la Competencia

En el mercado colombiano existen una gran cantidad de empresas de consultoría en desarrollo empresarial dirigidas a todos los sectores de la economía y a empresas de diferentes tamaños, en la actualidad ofrecen servicios orientados al desarrollo personal dentro de la organización como el coaching, procesos de empoderamiento, liderazgo y trabajo en equipo, sin embargo, gestionan

el recurso desde la individualidad y no la colectividad, factor importante para lograr los planes estratégicos, sumado a esto, existe un gran número de consultoría extranjera que son contratados por grandes empresas y al llegar a Colombia desean incursionar en el mercado de las pymes.

Realizando el análisis comparativo de GESTIONAMOS SAS, con la competencia, evidenciamos dos situaciones:

Al ser el mercado objetivo empresas pequeñas, consultoras de gran tamaño como Human Capital, se convierten en empresas de difícil acceso a este sector por sus elevados costos, las empresas reconocidas en el medio no realizan intervención en el sector de pequeña empresa.

Al existir una necesidad sentida pero con la dificultad para costear este tipo de asesoría, las pequeñas empresas optan por contratar los servicios de personas naturales que tengan especialidad en alguna de las áreas organizacionales para que los asesoren por partes dependiendo del objetivo de la intervención específica sin un contexto direccionado.

Por tanto, la empresa en conformación, tiene una ventaja al incursionar en el mercado de la pequeña empresa, ya que los competidores cercanos están dedicados al desarrollo de las empresas medianas (más de 50 trabajadores); por otra parte, en Colombia existen conformas cientos de empresas consultoras en Gestión Empresarial, sin embargo para efectos de este estudio hacemos el comparativo con dos de ellas:

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETO SOCIAL Y CARACTERISTICAS	VENTAJAS GESTIONAMOS SAS	DESVENTAJAS GESTIONAMOS SAS
SERES HUMANOS CONSULTORES SAS	Empresa dedicada a la consultoría a pequeñas y medianas empresas en procesos de Gestión Humana y Salud Ocupacional	Se presta servicio de consultoría en gestión humana a empresa pequeña.	No se tiene experiencia en el mercado.
	Conformada hace más de cinco años.	Ofrecemos paquetes de servicios modulares con visión global y estratégica de la compañía.	Mercado difícil de incursionar.
	Dentro de sus clientes se encuentran empresas grandes como Colsubsidio, clínica Federico Lleras y en empresas medianas.	Los clientes escogen uno o varios módulos que deseen trabajar.	
	Se ofrecen servicios individuales de acuerdo a la solicitud de la organización.	Fidelizamos al cliente a través del paquete de servicios.	
		Precios ajustados a las empresas clientes.	
Consuldem Ltda.	Es una firma de asesoría gerencial, especializada en las áreas estratégica, Financiera, Organizacional y Comercial, con un enfoque de servicio al cliente, buscando brindarle el mayor beneficio al menor costo.		Asesoría específica en finanzas y gestión organizacional. Falta de experiencia y trayectoria específica-

2.4. Estudio de precios

De acuerdo a la investigación realizada a las empresas de consultoría, existen dos modalidades para el cobro de los servicios; la primera consiste en establecer un porcentaje fijo sobre las utilidades netas de la empresa cliente, lo cual permite tener mayor flexibilidad y ajustarse a las necesidades del cliente. La segunda consiste en fijar una cuota por hora de asesoría, independientemente del tamaño de la compañía, sin embargo, sí existe una diferenciación de precio dependiendo del sector al que se dedique; si es una empresa manufacturera los precios por hora oscilan entre 80 mil y cien mil pesos, si es una empresa dedicada a la explotación de recursos naturales (petroleras-minerías) los precios oscilan entre 150 mil y 200 mil pesos la hora.

Para Gestionamos SAS, el valor será presentado a los clientes por paquetes de 60 horas con valor de \$50.000 cada hora para un total por unidades de 60 horas, este paquete de horas incluye el trabajo teórico o de construcción de documentos, igualmente, si las necesidades del cliente exige más horas el precio por hora adicional es \$45.000.

2.5. Plan de mercadeo

2.5.1. Concepto del servicio

Se creará un modelo que promueva el desarrollo de pequeñas empresas basado en fortalecimiento de la planeación estratégica ajustado a las necesidades del cliente pues cada empresa es diferente, con cultura y clima propio, con visión de futuro diferente, por esta razón, el objetivo del principio hacer trazabilidad de cada uno de los procesos que se implementan con el fin de hacer correcciones necesarias y generar en las partes interesadas la visión de sistema

donde una falla en uno de los engranajes puede dañar toda la estructura por más sólida que esta sea.

Para la consultoría inicial, se contará con un equipo de tres profesionales especializados con el fin de tener diferentes criterios metodológicos, quienes solicitaran el plan estratégico de la compañía para saber los lineamientos gerenciales de la compañía, luego de esto se aclaran las expectativas que tienen la gerencia con respecto a la consultoría, los alcances que se puede tener y el compromiso que debe tener la gerencia frente a este proceso de Gestión al cambio.

Una vez analizados estos aspectos, el comité científico e investigador, comienza a diagnosticar cuales son las necesidades de la empresa y a partir de esto se realizará la construcción del modelo a la medida de la empresa, continuando con la sensibilización e implementación de la metodología definida según el tiempo y las mediciones estipuladas, una vez terminada esta fase, se realizará el seguimiento necesario hasta que la empresa pueda trabajar sola con el modelo.

Los requerimientos e insumos para la elaboración del servicio a medida del cliente son:

QUIEN	REQUERIMIENTO/INSUMO
EMPRESA	Revisión del Plan estratégico, de no existir se debe elaborar.
CLIENTE	Revisión de los objetivos de la compañía frente a lo que esperan de la consultoría

		Compromiso de la alta gerencia para la inversión de los recursos y apoyo en las actividades.
		Elaboración del diagnóstico de necesidades
		Estudios realizados anteriormente en la empresa
		Materiales necesarios para actividades planteadas
		Tiempo del recurso humano para ejecutar las actividades.
PROCESO DE	DE	Análisis de la información recolectada
GESTION DEL	DEL	Investigación del comité científico para la elaboración del producto con los últimos avances teóricos
CAMBIO		
TECNOLOGIA		Equipos de cómputo con acceso a internet
		Equipos de comunicación para tener contacto continuo con los clientes

2.5.2. Estrategias de servicio

Dentro de las políticas de calidad, será primordial la satisfacción de las necesidades del cliente, escuchar lo que necesitan cuáles son sus sueños y proyecciones y a partir de esto, plasmar en escrito, para poner en marcha el modelo de gestión de desarrollo empresarial con una asesoría a la medida del cliente. Igualmente, se tendrá un grupo de analistas y de observadores de mercados que trabajen en anticiparse a las necesidades de los empresarios para ofrecer mejor calidad en el servicio y un acompañamiento constante, para hacer seguimiento a las estrategias implementadas.

2.5.3. Estrategias de calidad

La empresa en conformación será una reconocida por su seriedad y cumplimiento, que desarrollará su actividad bajo principios de honestidad, transparencia y con una filosofía de gana-gana. Con el propósito de aplicar éstas declaraciones, se establecen las siguientes políticas:

- ✓ No se realizarán compromisos con los clientes que la compañía no se encuentre en capacidad de cumplir
- ✓ Los requerimientos de los clientes deberán ser especificados y siempre se contará con el respectivo registro tanto de éstos como de los acuerdos de servicio
- ✓ Cada venta realizada se administrará como un proyecto y se desarrollará a partir de un plan de calidad
- ✓ Los estándares de servicio y planes de calidad se desarrollarán de acuerdo con los cronogramas establecidos
- ✓ La prestación del servicio deberá ser evaluada y monitoreada constantemente, implementando las acciones de mejora necesarias
- ✓ Todas las personas que se vinculen a la compañía deberán poseer las competencias personales y técnicas requeridas
- ✓ El protocolo de servicio definido deberá ser aplicado sin excepción
- ✓ Los esfuerzos se dirigirán a obtener la satisfacción del cliente y su referenciarían.

2.5.4. Estrategias de precio

La estrategia de precio a utilizar por Gestionamos SAS es de penetración, es decir que inicialmente se ingresará al mercado con un precio bajo, con la expectativa de cerrarles el paso a los competidores y de establecer una posición de predominio en el mercado, con la posibilidad de conseguir una gran participación en el este.

2.5.5. Estrategia de promoción

Para la promoción del servicio se iniciará dando a conocer el modelo de gestión a los gerentes de las PYMES dando un 20% de descuento por la adquisición del paquete de servicios entre los 30 primeros días luego de presentada la propuesta, esta oferta se mantendrá por un año. Adicionalmente, se ofrecerá una asesoría o capacitación de manera gratuita a los clientes que envíen referidos a la empresa y que adquieran el producto. A los clientes que adquieran nuestros servicios, se dejará pautar de manera gratuita por un mes en la página de internet de la empresa en conformación.

2.5.6. Estrategia de Distribución

La distribución del servicio se realizará de acuerdo a las necesidades del cliente, es decir, los consultores, se movilizaran hasta el domicilio de la empresa para ofrecer el producto e implementarlo y se trasladará a las sedes que tenga la empresa cliente para realizar las actividades que se consideren necesarias.

2.5.7. Estrategias de Comunicación

Para la comunicación de los productos se realizarán básicamente dos actividades:

Publicidad informática:

Se creará una página de internet cuya diagramación permita que al entrar a los principales buscadores y se realicen consultas con algunas palabras claves, el nombre de la organización en conformación, aparezca dentro de las tres primeras opciones, la página debe ser dinámica y con posibilidad que el cliente pueda consultar en línea e interactuar con un asesor para consultas inmediatas. Creación de perfiles en todas las redes sociales y elaboración de video corporativo que puede ser consultado en internet para dar a conocer la marca.

Publicidad impresa:

Se realizará Folletos, carteleras, vallas publicitarias, portafolios de servicios que serán entregados a los gerentes de las Pymes y serán ubicados en puntos estratégicos de la ciudad para su respectiva promoción. Artículos promocionales grabados con el nombre de la empresa cliente y regalos para gerentes y secretarias para hacer recordación de las marcas. Conocer los gustos y deseos de los gerentes para personalizar regalos y detalles.

2.6. Proyección de venta

La venta se realizará de manera directa, contactando a las personas partícipes del proceso incluyendo a quien toma la decisión de compra. El enfoque de la venta será consultiva orientada por tanto a identificar las necesidades reales del cliente potencial y de esta manera poder adaptar el modelo en función de obtener los resultados esperados, de igual manera esta orientación

permite obtener un conocimiento integral de la compañía, a partir del cual se podrían generar diversas propuestas de intervención.

La venta estará a cargo de la Gerencia Comercial quien de manera permanente estará generando estrategias dirigidas a fortalecer éste proceso, apoyando el cumplimiento del presupuesto establecido, para esto la empresa se apoyará en consultores con conocimiento específico en recursos humanos. De manera inicial se realizará el proceso de diagnóstico sin ningún costo, lo cual permitirá un acercamiento a la compañía, posibilitando generar alternativas de intervención que resulten viables y ajustadas tanto al contexto como a la dinámica propia de cada organización.

Dentro de la estrategia comercial se considera establecer convenios y alianzas con proveedores que presten sus servicios a pequeñas empresas de éste sector con el fin de facilitar el contacto con las mismas y de esta manera realizar una mayor y mejor aproximación.

Se estima realizar ventas anuales para el primer año por \$300.000.000 correspondientes a 100 módulos cada uno con un precio de venta de \$3.000.000, los periodos en los cuales se considera que se incrementará el número de módulos a comercializar comprenderá desde el mes de marzo hasta el mes de septiembre. Se establecerán paquetes promocionales integrados por varios módulos los cuales serán ofrecidos a las compañías dependiendo de las necesidades identificadas en la etapa de diagnóstico, de acuerdo con la complejidad en la implementación de los módulos

seleccionados se definirá el precio de venta el cual en todo caso resultará más favorable por paquete. Para los años subsiguientes se establece que el incremento en el precio de venta de cada módulo será de 3% con excepción del último año con un 5%. Considerando que la promesa de valor estará dada por la confianza que se genere en los clientes a través de la calidad, aplicación y resultados obtenidos por cada organización, los consultores dedicados a la comercialización, deberán contar con las competencias requeridas no solo para llegar al cliente potencial sino para identificar de manera real sus necesidades y expectativas las cuales se deberán traducir y reflejar en la estructuración de la propuesta.

El seguimiento a los clientes reales y potenciales será también parte de la estrategia comercial, con lo que además de monitorear el aspecto de servicio se buscará obtener referenciados.

Finalmente y entendiendo que lo único constante es el cambio, el servicio de consultoría así como el diseño de los módulos estarán sometidos a revisión continua lo que junto con las lecciones aprendidas se constituirán en insumo de mejora e innovación frente al mercado.

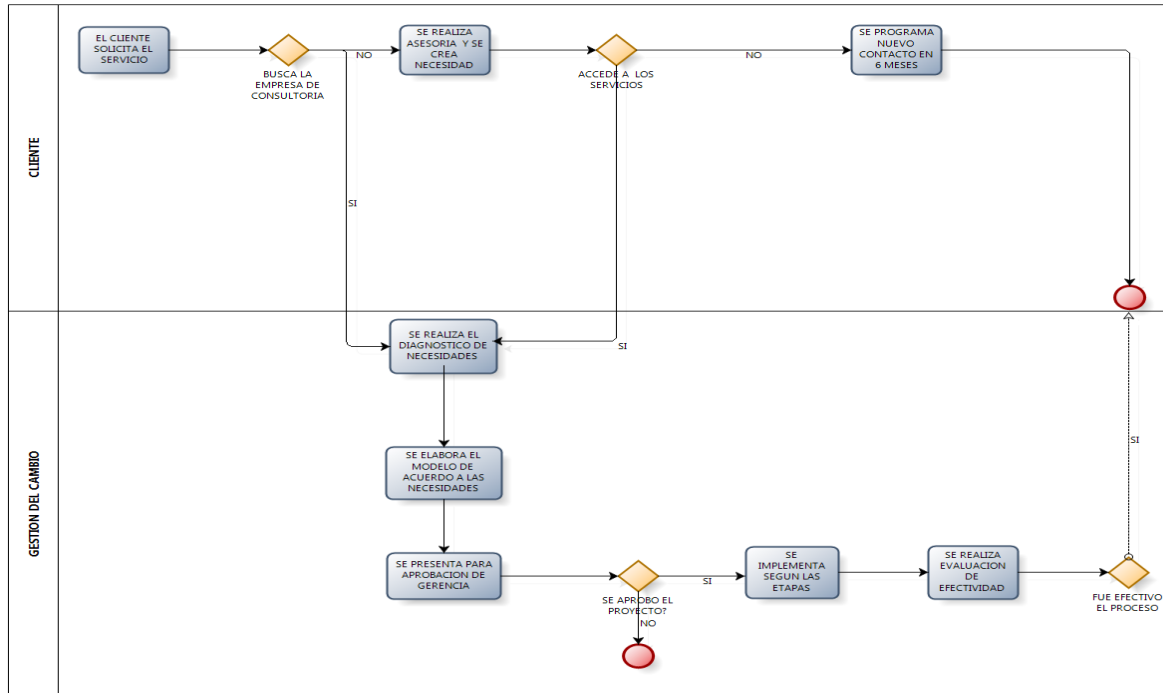
III. ASPECTOS TECNICOS

3.1. Ficha técnica del servicio

Nombre del servicio:	Asesoría integral en planeación estratégica y en desarrollo del Capital Humano
Tipo de Servicio:	Consultoría
Descripción del Servicio:	Asesoramiento, diagnóstico, intervención y seguimiento para el desarrollo estratégico del recurso humano en pequeñas empresas del sector de plástico, con el fin de hacerlas competitivas para el mercado nacional como extranjero.
Lista de Insumos:	<ul style="list-style-type: none">- Plan estratégico de la compañía.- Compromiso gerencial- Diagnóstico de necesidades- Consultorías anteriores- Recursos técnicos, financieros y humanos necesarios para la ejecución, implementación y seguimiento de los planes de acción resultantes de la etapa diagnóstica.
Duración del servicio:	El servicio será prestado a las empresas en paquetes con duración máxima de 60 horas por mes, donde en cada uno se contempla el desarrollo de una herramienta que permita a la organización solventar las necesidades percibidas e identificadas en el diagnóstico, es decir, el servicio será prestado a la organización a la

	<p>medida de los avances que presente y de acuerdo a los paquetes que deseen adquirir.</p> <p>La terminación de la prestación del servicio se hará una vez la empresa decida que no necesitan mas la asesoría, cuando se culmine con la implementación de los módulos adquiridos y por evidencia baja de resultados por falta de compromiso gerencial.</p>
<p>Calidad del servicio:</p>	<p>Para garantizar la calidad en el servicio, este podrá ser únicamente prestado por profesionales especialistas en procesos de desarrollo empresarial y humano, con experiencia en el mercado de mínimo 3 años y que se encuentran vinculados a GESTIONAMOS SAS.</p> <p>Si el servicio prestado no cumple con las expectativas del cliente a causa de sus prestadores de servicios, se devolverá la inversión hecha con evaluación previa de la situación.</p>

3.2. Descripción del proceso



Fuente: Autores

A través de la Dirección estratégica de calidad, se asegura que el servicio ofrecido al cliente se cumpla de acuerdo con las especificaciones y condiciones definidas y pactadas, así mismo la implementación de sistemas de medición y monitoreo constante de la prestación del servicio se constituyen en insumo de mejora continua.

En búsqueda de innovación y fortalecimiento del modelo, se crea el comité científico de investigación, integrado en principio por los consultores, quienes alimentarán la mejora a través

de la incorporación experiencias adquiridas con los mismos clientes, recopilación de sugerencias y errores identificados susceptibles de ser corregidos. Así mismo y buscando facilitar la adecuación del modelo a la realidad organizacional, se cuenta con un proceso de Gestión de Cambio orientado a la formulación del modelo teórico a la medida de cada empresa cliente.

Considerando que el capital intelectual de la empresa en conformación se constituye en factor clave y diferencial, la empresa incorpora el proceso de Gestión del Talento Humano cuyo objetivo es vincular y mantener personal competente, con capacidad de aporte y clara orientación al servicio. En un primer momento se contará con psicólogos que se desempeñarán como consultores, sin embargo en el tiempo este equipo deberá ser interdisciplinario.

3.3. Necesidades y Requerimientos

3.3.1. Características de la tecnología

Para la prestación del servicio se necesitan equipos de cómputo tanto portátiles como fijos, que permitan acceso ágil a internet, con programas básicos de Office (Word, Excel, Power Point, etc.) y con acceso a las redes sociales con el fin de hacer mercadeo constante, por otra parte, se requiere herramientas tecnológicas como página web, correo electrónico y paginas de chat con clientes para resolver dudas e inquietudes.

Igualmente se necesitan equipos de comunicaciones para estar en contacto permanente con los clientes como son, Teléfonos celulares y teléfonos fijos.

3.3.2. Materias primas y suministros

Como materia prima se utilizará el conocimiento de cada uno de los consultores quienes idearan estrategias de intervención adecuadas para cada uno de los problemas de los clientes, estas soluciones estratégicas deben estar basadas en conocimiento académico y en experiencias con otras organizaciones.

Dentro de los suministros se solicitan:

Suministros	Descripciones
Mobiliario de oficina	Escritorio, sillas, teléfonos, archivadores
Papelería	Resmas, esferos, marcadores, Material para el desarrollo de ayudas didácticas tanto informáticas como físicas.
Cuadernos	Agendas
Impresoras	Impresora Hp multifuncional 41000 con scanear y fotocopiadora
Computadores	3 computadores portátiles, Toshiba con 3m de memoria y un disco duro de 530

3.4. Plan de Producción

El plan de producción del servicio esta definido de la siguiente manera:

Análisis de las expectativas de la organización versus los resultados del diagnóstico con el fin de saber exactamente el servicio a desarrollar.

Una vez definido cual es la estrategia a implementar, el comité se reunirá para definir paso a paso cual es la propuesta, cada proyecto debe incluir, objetivos, alcance, metas propuesta de desarrollo e indicadores.

Una vez realizada la propuesta se visitará al cliente para exponer la propuesta y llegar al acuerdo con el cliente con el fin que de su autorización para la puesta en marcha.

Los consultores desarrollarán la propuesta en las instalaciones del cliente en conjunto con los trabajadores de la organización.

Se evaluará el servicio cada mes ejecutado con el fin de verificar desviaciones de cada proyecto.

3.4.1. Procesamiento de órdenes y control de inventarios

El procesamiento de órdenes de servicio se realizará de dos maneras:

Los clientes que soliciten los servicios deben diligenciar un formato vía web donde autorizan y aprueban los servicios ofrecidos, estas órdenes serán evaluadas por el comité técnico y archivadas por número de orden por el personal administrativo en el lugar destinado.

Cada consultor debe manejar un formato de orden de servicio de cada reunión o actividad sostenida con el cliente como soporte de avances y ejecución de actividades de los procesos.

3.4.2. Capacidad de Producción

Cada consultor estará inicialmente en la capacidad de atender 4 empresas con una duración en cada una de 60 horas, esta capacidad es tanto teóricas como ejecutadas, por tanto al ser 3 consultores, existe una capacidad total de atención de 12 empresas, a medida que haya oportunidad de crecimiento los consultores pasaran a ser asesores de las empresas y se contratará personal para la ejecución de tareas por tanto aumentará el numero de empresas por consultor.

3.4.3. Planes de control de calidad

Para el control de calidad de los servicios en cada orden de servicio existirá una calificación por parte del cliente del servicio recibido, así mismo, mensualmente se realizará una evaluación donde se describirá la percepción de calidad del producto por parte del cliente con el fin de evaluar desviaciones y corregirlas a tiempo.

Igualmente, dentro de la página web existirá un link de quejas, reclamos, peticiones y felicitaciones que se revisaran semanalmente para dar curso a cada una de las solicitudes del cliente.

Por último para garantizar la calidad del servicio este será prestado únicamente por profesionales vinculados a GESTIONAMOS SAS, con experiencia académica y vivencial en el área.

3.5. Procesos de investigación y desarrollo

El proceso de investigación será constante y ejecutado por el comité científico quien debe a cada servicio sustentarlo académicamente y realizará propuestas a los clientes cuando la solución a la problemática del cliente así lo amerite.

Si es necesario realizar investigación del campo se debe contar con la autorización del cliente y se debe ceñir a los pasos metodológicos descritos en el método científico, así como, dar a conocer los resultados a la organización que participo en la investigación.

3.6. Infraestructura

En cuanto a las instalaciones locativas la empresa funcionará desde uno de los lugares de vivienda de uno de los socios, posteriormente se definirá si se adquirirá o se alquilará un espacio para que desde allí se opere. En caso de adelantarse alguna reunión de carácter especial, se hará la contratación de los servicios de una oficina virtual.

3.7. Mano de obra requerida

Tomando en cuenta la naturaleza del negocio, no se contará con personal no calificado, como se ha mencionado el servicio será prestado por consultores especialistas en los diferentes temas ofrecidos por la firma, como se especifica en Definiciones de perfiles.

IV. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

4.1. Análisis Estratégico

4.1.1 Misión

Estamos comprometidos con el desarrollo social y económico del país favoreciendo el crecimiento y posicionamiento de pequeñas empresas en el mercado a través del asesoramiento en direccionamiento estratégico y desarrollo humano, enmarcado dentro de la responsabilidad social empresarial, la calidad del servicio y la satisfacción total de nuestros clientes.

4.1.2. Visión

Gestionamos S.A.S. será en el 2015 una empresa de consultoría reconocida en el sector de los plásticos por su calidad y apoyo en el desarrollo organizacional de las pequeñas empresas, impulsándolas en un entorno competitivo para enfrentar los tratados de libre comercio.

4.1.3. Análisis DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Consultoría de desarrollo empresarial dirigida a medianas empresas.• Modelo de desarrollo empresarial hecho a la medida y necesidad del cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Gran cantidad de empresas de consultoría de desarrollo empresarial.• Pymes solo interesadas en invertir para la tecnificación de sus procesos.

<ul style="list-style-type: none"> • Precio accesible para adquirir el servicio • Gran número de Pymes en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco interés en invertir en procesos de gestión empresarial
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia media de los socios respecto a la actividad a desarrollar • No se cuenta con clientes iniciales • Poca experiencia en gestión administrativa y financiera de los socios • Perfiles muy similares de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja inversión • Servicio innovador • Capacidad financiera

4.2. Estructura organizacional

4.2.1. Perfiles y funciones

Se contará con un Staff asesor que permitirá apoyar los procesos estratégicos de la compañía de esta forma:

CARGO: ASESOR JURIDICO	
Entidad:	Gestionamos SAS
Dependencia:	Dirección Jurídica
Nivel:	Directivo
Denominación del Empleo:	Asesor Jurídico
Jefe Inmediato:	Gerente general
Objetivo	Liderar el proceso jurídico de la Entidad ofreciendo los servicios y asesorías legales correspondientes garantizando la satisfacción de los clientes.
REQUISITOS	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
Título universitario derecho y/o estudios políticos.	Experiencia profesional relacionada con Pymes, con reconocimiento en el medio y vinculado con el sector académico que permita apoyar las actividades de actualización e investigación.
Conocimiento en sistemas de información.	
Título de postgrado en modalidad de especialización.	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Transparencia • Compromiso con la Organización • Reserva de Información 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planeación • Toma de decisiones • Dirección y Desarrollo de Personal • Conocimiento del entorno

CARGO ASESOR COMERCIAL	
Entidad:	Gestionamos SAS
Dependencia:	Dirección Comercial
Nivel:	Directivo
Denominación del Empleo:	Asesor Comercial
Jefe Inmediato:	Gerente general
Objetivo	Liderar el proceso comercial de la Entidad ofreciendo los servicios de Gestionamos SAS, por medio del desarrollo de estrategias de mercadeo y excelente servicio garantizando la satisfacción de los clientes.
REQUISITOS	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
Título universitario en ramas administrativas.	Experiencia profesional en ventas consultivas y desarrollo de productos empresariales en Pymes y Microempresas, cumplimiento de metas y objetivos y manejo de presupuestos.
Conocimiento en sistemas de información.	
Título de postgrado en modalidad de especialización.	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Transparencia • Compromiso con la Organización • Reserva de Información 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje Continuo • Experticia profesional • Trabajo en equipo y Colaboración • Creatividad e Innovación • Aptitud cognoscitiva propia de la formación profesional • Trabajo en equipo e interdisciplinario

CARGO ASESOR DE GESTION HUMANA	
Entidad:	Gestionamos SAS
Dependencia:	Dirección Gestión Humana
Nivel:	Directivo
Denominación del Empleo:	Asesor gestión humana
Jefe Inmediato:	Gerente general
Objetivo	Analizar, plantear y diseñar propuestas organizacionales basadas en las necesidades específicas de los clientes.
REQUISITOS	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
Profesional en Psicología, Administración de empresas o Ingeniería Industrial, con estudios de Postgrado (Especialización, Maestría o Doctorado) en procesos de Gestión organizacional	Experiencia y estudios en desarrollo de procesos de gestión basados en competencias, experiencia laboral en asesoría empresarial preferiblemente vinculado al sector académico.
Conocimiento en sistemas de información.	
Título de postgrado en modalidad de especialización.	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Transparencia • Compromiso con la Organización • Reserva de Información 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis • Organización • Trabajo en equipo y Colaboración • Creatividad e Innovación • Servicio al cliente

CARGO ASESOR DE CALIDAD	
Entidad:	Gestionamos SAS
Dependencia:	Dirección de calidad
Nivel:	Directivo
Denominación del Empleo:	Asesor de calidad
Jefe Inmediato:	Gerente general
Objetivo	Implementar y certificar en sistemas de calidad y gestión empresarial los procesos establecidos por la compañía
REQUISITOS	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
Profesional en Psicología, Administración de empresas o Ingenierías, con experiencia en procesos	Experiencia en implementación y certificación de procesos de calidad.
Conocimiento en sistemas de información.	
Título de postgrado en modalidad de especialización.	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Transparencia • Compromiso con la Organización • Reserva de Información 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento global • Toma de decisiones • Trabajo en equipo y Colaboración • Creatividad e Innovación • Servicio al cliente

4.2.2. Procesos de gestión humana

La empresa en conformación contará inicialmente con un equipo de profesionales especialistas en Gestión Humana y con una amplia experiencia laboral que permitirá desarrollar las labores de consultoría de acuerdo a las necesidades de cada una de las organizaciones que requieran el servicio. Los procesos estarán ajustados a las normas nacionales que los rigen, desde la Constitución Nacional, el código sustantivo del Trabajo, Ley 1429 de 2010 y las demás propias de la legislación Nacional. Una vez la empresa vaya creciendo se requerirá el desarrollo de los procesos de Gestión Humana de esta forma:

4.2.3. Esquema de contratación y remuneración

Se caracterizará por contar con profesionales expertos en procesos de Gestión Humana con amplia experiencia en el medio de las organizaciones, especialmente implementando procesos de desarrollo organizacional, para esto acudirá a fuentes de reclutamiento como E- Hunters, referidos y bases de datos de Instituciones Académicas con programas de especialización relacionados.

4.2.4. Selección

Dentro del proceso de selección se llevará a cabo los siguientes pasos:

Revisión de perfiles de cada uno de los aspirantes.

Entrevista inicial

Estudio de antecedentes.

Realización de pruebas psicotécnicas.

Entrevista semiestructurada de selección

Desarrollo experimental de un caso

Decisión final de selección

4.2.5. Vinculación

Una vez cumplidas las etapas del proceso de selección, se dará paso al proceso de Vinculación del personal, a través de contratos de trabajo a término indefinido, el cual definirá el salario (de acuerdo al perfil profesional) y las funciones específicas del cargo.

Los funcionarios contarán con todas las garantías de ley, propias del cargo, que les permitan tener seguridad respecto a su seguridad laboral.

4.2.6. Capacitación

Se realizarán capacitaciones constantes al inicio de labores del personal vinculado y posteriormente de 2 a 3 veces al año, esto teniendo en cuenta que el área definida de la consultoría no es un tema común, por tanto se requiere actualizaciones constantes que permitan el desarrollo de calidad de los objetivos de la organización. Así mismo, teniendo en cuenta que la empresa en conformación se caracteriza por adaptarse a las necesidades y requerimientos de los clientes, los funcionarios requieren constante capacitación de acuerdo a estos requerimientos.

4.2.7. Ambiente de trabajo

La empresa en conformación se encuentra dedicada a la consultoría de organizaciones cuyo core es el desarrollo de procesos organizacionales que favorezcan su crecimiento, por tanto, el ambiente que se vivencia en la organización debe ser un claro ejemplo de clima laboral agradable, favoreciendo valores como el respeto, la tolerancia y especialmente el trabajo en equipo.

4.3. Aspectos legales

4.3.1. Nombre de la empresa:

GESTIONAMOS SAS, ya que la palabra significa acción realizada entre varias partes, una parte será el cliente y la otra parte, la organización, quienes juntos construirán el desarrollo social a través de lograr el sostenimiento de pequeñas empresas en el mercado.

4.3.2. Tipo de Empresa

Sector a la que pertenece: Servicios de tipo de consultoría a pequeñas empresas del sector Plástico a nivel Bogotá, con profesionales altamente calificados y certificados que implementaran soluciones estratégicas a la medida del cliente para el desarrollo organizacional.

4.3.3. Ubicación y tamaño

Inicialmente la Empresa estará ubicada en la Ciudad de Bogotá y por su tamaño es una microempresa, ya que estará conformada por 3 profesionales en el área comercial, psicológica, administrativa y legal.

4.4. Gastos administrativos

En cuanto a los gastos administrativos que incluyen arriendo, teléfono, suministros de oficina y honorarios de contador éstos ascienden a \$ 8.400.000 anuales, los gastos de ventas suman \$2.400.000 por concepto de publicidad.

4.5. Gastos de personal

Considerando que la empresa presta servicio de consultoría, los costos de producción están dados principalmente por los gastos de personal discriminados así: administrativos incluyendo consultores y una secretaria los cuales ascienden anualmente a \$ 100.741.738 y gastos de ventas con un valor anual del \$ 53.968.788

4.6. Gastos de Puesta en Marcha

Respecto a los Gastos de puesta en marcha, el valor anual corresponde a \$5.400.000, por gastos principalmente de publicidad, papelería, página web, servicio de internet.

V. ASPECTOS FINANCIEROS

5.1. Supuestos generales

Teniendo en cuenta la proyección para los cinco primeros años efectuada para el proyecto, se concluye que el mismo es viable desde el punto de vista financiero, de acuerdo a las siguientes consideraciones:

Se espera un volumen de ventas para el primer año de \$300 millones, con un incremento anual del 3%.

Los gastos operativos para los tres primeros años tienen un comportamiento similar al de los ingresos, aumentan un 3% cada año, para los años cuatro y cinco, presentan un incremento del 4% y 5% respectivamente; este aumento esta dado principalmente por salarios de Administración y ventas.

El proyecto obtiene Punto de Equilibrio en ventas en el primer año, siendo el valor mínimo de ventas para alcanzarlo de \$145 Millones.

Para los cinco años, el proyecto presenta un indicador de liquidez óptimo, lo que permite garantizar el cumplimiento de las obligaciones tanto a corto como largo plazo.

Nivel de endeudamiento: La empresa desde el comienzo mantiene un nivel de endeudamiento bajo; es decir, que tiene la capacidad para operar con sus activos y está en poco riesgo o ninguno, de tener que acudir a su patrimonio para solventar las deudas que se le presenten. La propia operación del negocio, le da para prácticamente financiarse, evitando tener que acudir a terceros, esto es importante teniendo en cuenta que es una empresa de consultoría

La sociedad a lo largo del periodo analizado, va adquiriendo mayor valor, ya que cuenta con un nivel alto de excedentes, los cuales pueden ser reinvertidos con el ánimo de aumentar la capacidad instalada o pensar en adquirir inversiones que le permita obtener un margen de rentabilidad acorde con el mercado, atomizando el riesgo. En el modelo se observa un aumento considerable de recursos acumulados en Caja y Bancos, lo cual en la práctica no sería aconsejable, para estos recursos se debe buscar un destino que permita su maximización, obteniendo como se menciono anteriormente una rentabilidad acorde con las expectativas de la sociedad y del mercado.

El margen (bruto y neto) obtenido en el ejercicio es muy bueno para el periodo analizado, gracias al comportamiento de las ventas y al aumento moderado de los gastos, los cuales están concentrados en el rubro de personal tanto administrativo como de ventas en un 93%, aproximadamente para cada año. El Margen bruto en promedio para los cinco años es del 44.28% y el neto para el mismo periodo es del 28,78%.

De acuerdo a las cifras, la sociedad lograría maximizar los recursos invertidos en el proyecto, ya que se obtiene en el análisis en VPN de \$87 Millones, lo que indica que el proyecto es rentable y financieramente viable.

Los flujos netos de efectivo, obtienen una TIR del 34,2%, bastante buena con respecto a la rentabilidad promedio obtenida, la cual se podría tomar como la rentabilidad mínima esperada en el proyecto, es decir el 28,78%.

La utilidad promedio para los cinco primeros años es de \$92 Millones, así mismo la sociedad lograría un aumento en el patrimonio del año cero al cinco de \$193 Millones, lo que nos confirma el aumento de valor de la misma.

5.1.1. Balance general

BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	\$9,500,000	\$141,269,911	\$220,693,304	\$220,547,376	\$227,830,813	\$238,566,554
Cuentas por Cobrar – Cartera	\$15,000,000	\$15,000,000	\$15,000,000	\$25,750,000	\$26,522,500	\$27,318,175
Gastos Diferidos y Operativos	\$5,600,000	\$4,480,000	\$3,360,000	\$2,240,000	\$1,120,000	\$0
TOTAL ACTIVO	\$30,100,000	\$160,749,911	\$239,053,304	\$248,537,376	\$255,473,313	\$265,884,729
CORRIENTE						
ACTIVO FIJO						
TOTAL ACTIVOS	\$30,100,000	\$160,749,911	\$239,053,304	\$248,537,376	\$255,473,313	\$265,884,729
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Imporrenta por Pagar		\$45,863,973	\$47,902,936	\$49,776,161	\$50,820,143	\$53,569,750
Laborales por Pagar (Cesantías e Ints.)		\$8,682,526	\$8,943,001	\$9,211,291	\$9,579,743	\$10,058,730
Parafiscales y Provisiones		\$2,494,000	\$2,568,820	\$2,645,885	\$2,751,720	\$2,889,306
Otros Pasivos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Obligación (Crédito)	\$11,566,537	\$13,033,463	\$0	\$0		
TOTAL PASIVO	\$11,566,537	\$70,073,962	\$59,414,758	\$61,633,337	\$63,151,606	\$66,517,786
CORRIENTE						
PASIVO LARGO PLAZO						
Obligación (Crédito)	\$13,033,463	\$0	\$0			
TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO	\$13,033,463	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL PASIVO	\$24,600,000	\$70,073,962	\$59,414,758	\$61,633,337	\$63,151,606	\$66,517,786
PATRIMONIO						
Capital	\$5,500,000	\$5,500,000	\$5,500,000	\$5,500,000	\$5,500,000	\$5,500,000
Utilidad del Ejercicio		\$85,175,949	\$88,962,596	\$92,441,442	\$94,380,265	\$99,486,678
Utilidad Retenida Ejercicios			\$85,175,949	\$88,962,596	\$92,441,442	\$94,380,265

Anteriores

TOTAL PATRIMONIO		\$5,500,000	\$90,675,949	\$179,638,546	\$186,904,039	\$192,321,707	\$199,366,943
TOTAL PASIVO	Y	\$30,100,000	\$160,749,911	\$239,053,304	\$248,537,376	\$255,473,313	\$265,884,729
PATRIMONIO							

5.1.2. Estado de resultados

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	300,000,000	309,000,000	318,270,000	327,818,100	344,209,005
TOTAL COSTO DE VENTAS	-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	300,000,000	309,000,000	318,270,000	327,818,100	344,209,005
Salarios de Administración	100,741,738	103,763,990	106,876,909	111,151,986	116,709,585
Gastos de Administración	8,400,000	8,400,000	8,400,000	8,400,000	8,400,000
Salarios de Ventas	53,968,788	55,587,852	57,255,487	59,545,707	62,522,992
Gastos de Ventas	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
Amortización del Diferido	1,120,000	1,120,000	1,120,000	1,120,000	1,120,000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	166,630,526	171,271,841	176,052,397	182,617,692	191,152,577
UTILIDAD OPERACIONAL	133,369,474	137,728,159	142,217,603	145,200,408	153,056,428
Intereses Crédito	2,329,552	862,626	-	-	-
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	2,329,552	862,626	-	-	-
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	131,039,922	136,865,533	142,217,603	145,200,408	153,056,428
Impuesto de Renta	45,863,973	47,902,936	49,776,161	50,820,143	53,569,750
UTILIDAD NETA					

85,175,949	88,962,596	92,441,442	94,380,265	99,486,678
------------	------------	------------	------------	------------

5.1.3. Indicadores

INDICADORES					
Indicadores	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez	2.29400347	4.02346677	4.03251531	4.04539695	3.99719752
Período Promedio de Cobro (días)	30	30	30	30	30
Rotación de Inventarios - M.P. (días)	0	0	0	0	0
Rotación de Inventarios - P.P. (días)	0	0	0	0	0
Rotación de Inventarios - P.T. (días)	0	0	0	0	0
Rotación de Proveedores (días)	60	60	60	60	60
Capacidad de pago (veces)	57.251121	159.661532	0	0	0
Endeudamiento (%)	0.43591913	0.24854188	0.24798418	0.24719453	0.25017528
Rentabilidad Bruta (%)	1	1	1	1	1
Rentabilidad Operacional (%)	0.44456491	0.4457222	0.44684577	0.44292981	0.44466131
Rentabilidad Neta (%)	0.28391983	0.28790484	0.29044975	0.28790437	0.28902985
Margen de Contribución (%)	1	1	1	1	1
Otra información financiera					
VAN	87927182.6				
TIR	0.34166539				
Punto de Equilibrio en ventas (\$)	145289474				

PRIMER AÑO FLUJO DE CAJA MENSUAL													
MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
VENTAS	15,000,00	15,000,00	25,000,00	35,000,00	35,000,00	35,000,00	35,000,00	35,000,00	25,000,00	15,000,00	15,000,00	15,000,00	300,000,00
I. Ingresos Operativos													
1. Ventas de Contado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Ventas a Crédito	15,000,00	15,000,00	25,000,00	35,000,00	35,000,00	35,000,00	35,000,00	35,000,00	25,000,00	15,000,00	15,000,00	15,000,00	300,000,00
3. Recuperación Cartera		15,000,00	15,000,00	25,000,00	35,000,00	35,000,00	35,000,00	35,000,00	35,000,00	25,000,00	15,000,00	15,000,00	285,000,00
Total Ingresos Operativos	-	15,000,00	15,000,00	25,000,00	35,000,00	35,000,00	35,000,00	35,000,00	35,000,00	25,000,00	15,000,00	15,000,00	585,000,00
A. Fijos:													
1. Pagos Laborales:	8,600,00	11,094,00	11,094,00	11,094,00	11,094,00	15,392,28	11,094,00	11,094,00	11,094,00	11,094,00	11,094,00	11,094,00	143,534,00
Sueldos	8,600,00	8,600,00	8,600,00	8,600,00	8,600,00	8,600,00	8,600,00	8,600,00	8,600,00	8,600,00	8,600,00	8,600,00	103,200,00
Parafiscales	-	2,494,00	2,494,00	2,494,00	2,494,00	2,494,00	2,494,00	2,494,00	2,494,00	2,494,00	2,494,00	2,494,00	27,434,00
Cesantías e Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prima de servicios	-	-	-	-	-	4,298,28	-	-	-	-	-	4,298,280	8,596,560

						0								
Vacaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,303,440	4,303,440
2. Arrendamientos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Servicios														
Telefono	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
4. Mantenimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Publicidad	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000
6. Transporte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Otros	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	6,000,000
8. Preoperativos	5,600,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,600,000
Subtotal	15,000,000	11,894,000	11,894,000	11,894,000	11,894,000	16,192,280	11,894,000	11,894,000	11,894,000	11,894,000	11,894,000	11,894,000	20,495,720	153,134,000
A. Variables														
Total Gastos Operativos	15,000,000	11,894,000	11,894,000	11,894,000	11,894,000	16,192,280	11,894,000	11,894,000	11,894,000	11,894,000	11,894,000	11,894,000	20,495,720	158,734,000
Superavit/(deficit) Operativo	-15,000,000	3,106,000	3,106,000	13,106,000	23,106,000	18,807,720	23,106,000	23,106,000	23,106,000	13,106,000	3,106,000	3,106,000	5,495,720	126,266,000

IV. Recursos Obtenidos														
1. Préstamo														
Línea	24,600,0													
Emprendimiento	00													
2. Recursos Propios														
	5,500,00													
Subtotal	30,100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Amortización Pasivos Financieros														
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto														
	912,007	921,127	930,339	939,642	949,039	958,529	968,114	977,795	987,573	997,449	1,007,424	1,017,498	11,566,537	
2. Intereses Crédito Propuesto														
	246,000	236,880	227,669	218,365	208,969	199,478	189,893	180,212	170,434	160,558	150,584	140,510	2,329,552	
Subtotal	1,158,007	1,158,007	1,158,007	1,158,007	1,158,007	1,158,007	1,158,007	1,158,007	1,158,007	1,158,007	1,158,007	1,158,007	13,896,089	
Superavit / (deficit) Financiero	13,941,993	1,947,993	1,947,993	11,947,993	21,947,993	17,649,713	21,947,993	21,947,993	21,947,993	11,947,993	1,947,993	6,653,727	142,469,911	-
SUPERAVIT / DEFICIT DE CAJA	13,941,993	1,947,993	1,947,993	11,947,993	21,947,993	17,649,713	21,947,993	21,947,993	21,947,993	11,947,993	1,947,993	6,653,727	142,469,911	-

		13,941,9	15,889,9	17,837,9	29,785,9	51,733,9	69,383,6	91,331,66	113,279,6	135,227,6	147,175,6	149,123,6	834,711,8
		93	85	78	70	63	75	8	61	53	46	38	30
CAJA FINAL													
	13,941,9	15,889,9	17,837,9	29,785,9	51,733,9	69,383,6	91,331,6	113,279,6	135,227,6	147,175,6	149,123,6	142,469,9	977,181,7
	93	85	78	70	63	75	68	61	53	46	38	11	41
Gastos personales													
Servicios Compartidos	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Gastos personales	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Arriendo Compartido	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Subtotal	320,000	320,000	320,000	320,000	320,000	320,000	320,000	320,000	320,000	320,000	320,000	320,000	320,000
Saldo Neto Caja Mensual	13,621,9	1,627,99	1,627,99	11,627,9	21,627,9	17,329,7	21,627,9	21,627,99	21,627,99	11,627,99	1,627,993	-	6,973,727
	93	3	3	93	93	13	93	3	3	3			

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilar, Maria Constanza; López López, Wilson; Barreto, Idaly; Rey, Zuly Bolena; Rodriguez Catalina; Vargas, Eimy Catalina (2007), Análisis Bibliométrico de los Trabajos de grado de Área Organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomas. *Diversitas. Perspectivas en Psicología*, Julio – Diciembre, vol.3, Num 002, Universidad santo Tomas, Bogotá Colombia, pp 317 – 334.

Aguirre Mayorga, S., & Cordoba Pinzón, N. B. (2009). Diagnóstico de la madurez de los procesos en empresas medianas colombianas. Colombia: Red Ingeniería y Universidad.

Enríquez Martínez, A., & Castañeda, D. I. (2006). Estado Actual de la Investigación en Psicología Organizacional y del Trabajo en Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, vol 9 , 77 - 85.

Gaitan Fonseca, C. (2009). *La Empresa Como un Sistema*. Argentina: El Cid Editor.

Morales, F. (1997). *Psicología Social*. España: McGraw Hill.

Noubel, J.-F. (2006). *La Inteligencia Colectiva la Revolución Invisible*. 1 -39.

Quijano Ponce de León, A. (2009). *Trabajo de empresa abierta*. Argentina: El Cid Editor.

Picazo Lahiguera, Carmen; Zornoza Abad, Ana; Peiró Silla, José M. (2009). Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal. *Psicothema*, Vol. 21, Núm. 2, pp. 274-279. Universidad de Oviedo. España.

Sánchez, José C.; Yurrebaso, Amaia (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, Vol. 21, Núm. 1, pp. 97-104, Universidad de Oviedo. España.

``0060