



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA EDU-  
CONSULTORES SAS - ESPECIALIZADA EN CONSULTORÍA EN PROCESOS DE  
GESTIÓN HUMANA PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Yuliana Gómez Enríquez

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ, D.C. 2013



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA EDU-  
CONSULTORES SAS - ESPECIALIZADA EN CONSULTORÍA EN PROCESOS DE  
GESTIÓN HUMANA PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Trabajo de Grado para Optar al Título de Profesional en Administración de  
empresas

Yuliana Gómez Enríquez

Tutor: Francisco Zúñiga

Yuliana Gómez Enríquez

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ, D.C. 2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá, D.C, 2013

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a la Virgen Maria y a las personas que mediante su trabajo y voluntad de colaboración, aportaron su conocimiento y su experiencia al desarrollo del presente trabajo a mi familia en especial a mis padres y mi hermana María Isabel Gómez.

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios, a mi familia, en especial a mis padres y a las demás personas que me apoyaron en toda mi carrera desinteresadamente para el logro de mi título de Administradora de Empresas de la Universidad EAN

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1. Resumen Ejecutivo.....	4
1.1 Concepto de negocio.....	4
1.2 Concepto del servicio .....	5
1.2.1 Ficha técnica del servicio. ....	6
1.3 Marco metodológico .....	6
1.4 Impactos del proyecto .....	6
2. ESTUDIO DE MERCADO .....	8
2.1 Análisis del sector.....	9
2.2 Barreras de entrada y salida .....	11
2.3 Análisis de la competencia .....	12
2.4 Segmentación del mercado.....	23
2.5 Descripción de los consumidores.....	23
2.6 Tabulación de los resultados de la encuesta.....	26
2.7 Conclusiones de la encuesta.....	31
2.8 Estudio de mercado.....	32
2.8.1 Tendencias del mercado .....	32
2.8.2 Riesgos y Oportunidades del mercado.....	33
2.9 Plan de mercadeo .....	34
2.9.1 Estrategias de servicio.....	34
2.9.2 Estrategias de distribución .....	35
2.9.3 Estrategias de promoción.....	36
2.9.4 Estrategias de precio.....	37
2.9.5 Estrategias de comunicación.....	38
2.10 Plan de introducción al mercado .....	39
2.11 Plan de ventas.....	40
3. OBJETIVOS .....	7

3.1 Objetivo General .....	8
3.2 Objetivos Específicos .....	8
4. ESTUDIO TÉCNICO .....	41
4.1 Descripción del servicio.....	41
4.1.1 Características del servicio.....	41
4.2 Potencial del mercado en cifras .....	42
4.3 Ventajas competitivas y propuesta de valor .....	43
4.4 Descripción del proceso .....	43
4.4.1 Descripción cada servicio.....	45
4.4.1.5 Desarrollo en planes de Carrera para el cuerpo docente .....	48
5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....	49
5.1 Analisis DOFA .....	49
5.2 Direccionamiento estratégico .....	50
5.2.1 Misión.....	50
5.2.2 Visión.....	51
5.2.3 Valores Corporativos.....	51
5.3 Estructura organizacional .....	51
5.3.1 Organigrama. ....	51
5.3.2 Capital Humano.....	52
5.3.3 Esquema de Contratación y Remuneración .....	56
5.4 Tipo de empresa .....	56
5.5 Estado actual del negocio .....	57
5.6 Organismos de apoyo .....	59
6. Estudio financiero.....	60
6.1 Inversión inicial.....	60
6.2 Requerimientos de infraestructura física .....	63
6.3 Requerimientos físicos .....	63
6.4 Proyección costo servicio .....	64
6.5 Proyección de ventas .....	64
6.6 Evaluación de Viabilidad .....	65

6.7 Costos administrativos .....	66
6.7.1 Costos fijos.....	66
6.7.2 Costos administrativos y de ventas. ....	66
6.7.3 Costos variables.....	67
6.7.4 Gastos de personal .....	68
6.8 Determinación de costos .....	69
6.9 Punto de equilibrio.....	69
6.11 Proyección de estados de Balance General.....	73
6.12 Flujo de Caja .....	74
6.12.1 Flujo de caja proyectado .....	74
6.13 Análisis Indicadores financieros .....	76
6.13.1 Análisis final de viabilidad.....	76
LISTA DE REFERENCIAS .....	80
Anexo 1: Encuesta .....	82

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Opinión acerca de una empresa de consultoría especializada en temas de Gestión Humana para el cuerpo docente de Instituciones Educativas	25
Figura 2: Aspectos llamativos del portafolio de una empresa de consultoría especializada en temas de Gestión Humana para el cuerpo docente de Instituciones Educativas	26
Figura 3: Instituciones que utilizarían el servicio de consultoría	27
Figura 4: Tiene actualmente o conoce alguna empresa que ofrezca este servicio para instituciones educativas	28
Figura 5: Forma de contacto con proveedores de servicio	29
Figura 6: Cantidad de profesores de las universidades	30
Figura 7: Descripción del proceso	44
Figura 8: Diagrama de flujo del proceso	45
Figura 9. Estructura organizacional por procesos	51

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Instituciones de Educación Superior Públicas	9
Tabla 2: Instituciones de Educación Superior	9
Tabla 3: Principales clientes	12
Tabla 4: Principales clientes de SHR Consulting S.A.	17
Tabla 5: Principales clientes Sarkis Consultores	20
Tabla 6: Segmentación de mercado	22
Tabla 7. Presupuesto de ventas	39
Tabla 8: Matriz DOFA de la empresa Edu-Consultores	49
Tabla 9: Presupuesto de Inversión	60
Tabla 10: Obligación financiera.	61
Tabla 11: Gastos legales pre-operativos	61
Tabla 12: Investigación y creación modelo de negocio	62
Tabla 13: Desarrollo del servicio o producto	62
Tabla 14: Equipo de oficina.	63
Tabla 15: Determinación costo promedio portafolio	64
Tabla 16: Presupuesto de ventas	65
Tabla 17: Costos fijos	67
Tabla 18: Costos administrativos y ventas	68
Tabla 19: Costos variables	69
Tabla 20. Gastos de personal	69
Tabla 21 Aportes seguridad social	70
Tabla 22: Calculo costo variable	70
Tabla 23: Punto de equilibrio	71
Tabla 24: Estado de resultados	72
Tabla 25: Balance general proyectado	73
Tabla 26: Flujo en actividades de operación	76

Tabla 28: Indicadores TIR y VPN.	78
Tabla 29: TIO el proyecto	78
Tabla 30. Indicadores financieros	79

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Encuestas

82

## GLOSARIO

**Instituciones de Educación Superior:** Las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano.

**Reclutamiento:** proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.

**Selección de personal:** El proceso de selección tiene como objetivo obtener personas que reúnan requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto.

**Plan de carrera:** Es un programa que se implementa en las empresas con el objetivo de que los trabajadores visualicen hasta donde pueden crecer en la estructura organizacional y se sientan motivados trabajando.

**Competencias:** La capacidad de poner en marcha de forma integrada aquellos conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permitan resolver situaciones diversas.

**Consultoría:** Servicio de Asesoramiento profesional independiente que ayuda a los Gerentes ya las Organizaciones de Alcanzar los Objetivos

**Costos fijos:** Son los costos que se generan independientemente si la organización vende o no vende un producto o servicio.

**Costos Variables:** Costos que dependen de la cantidad de bienes y servicios producidos

**Punto equilibrio (P.E):** Es la cantidad mínima que se debe producir para que los ingresos se igualen con los egresos.

Tasa interna de retorno (TIR): rentabilidad de los flujos de caja que permanecen durante la etapa de evaluación de un proyecto

Valor Presente Neto (VPN): Permite determinar si una inversión a largo plazo es viable, teniendo en cuenta una tasa de descuento, la cual es determinada como la rentabilidad mínima esperada

Tasa interés de oportunidad (TIO): Es la tasa mínima esperada por un inversionista en un proyecto determinado

Razón Corriente: Permite determinar el índice de liquidez de una empresa.

Endeudamiento Total: es la suma total de los saldos adeudados por una persona física ó jurídica.

Margen de Rentabilidad Operacional: es la ganancia que le queda a los accionistas después de los costos.

Margen de Rentabilidad Neta: Es el porcentaje de ganancia neto de los accionistas y el finalmente va para reparto de dividendos

## GLOSSARY

**Institutions of Higher Education:** Higher Education Institutions (HEIs) are entities that have, in accordance with legal regulations, with official recognition as public service providers of higher education in Colombia.

**Recruitment:** timely process of attracting individuals in sufficient numbers and with appropriate attributes and encourage them to apply for employment in the organization.

**Personnel Selection:** The selection process aims to obtain persons who meet requirements to occupy a position.

**Career Plan:** A program that is implemented in companies in order to visualize workers where they can grow in the organizational structure and are motivated to work.

**Skills:** The ability to implement an integrated those acquired and personality traits that allow solving different situations.

**Consulting:** Advisory Service freelancer who helps Managers and Organizations Achieving the Millennium

**Fixed costs:** These are costs that are generated regardless if the organization sells or do not sell a product or service.

**Variable Costs:** Costs that depend on the amount of goods and services produced

**Equilibrium point (EP):** The minimum amount that must be produced to equalize revenues with expenditures.

Internal Rate of Return (TIR): returns the remaining cash flows during the evaluation stage of a project

Net Present Value (VPN): Used to determine whether an investment is viable long term, taking into account a discount rate, which is determined as the minimum return expected

Opportunity interest rate (TIO): The minimum rate expected by an investor in a given project

Current Ratio: You can set the current ratio of a company.

Total debt is the sum total of the balances owed by a natural person or legal entity.

Operational Profitability Margin: is profit that is left for shareholders after costs.

Net Profitability Margin: The percentage of net profit and shareholders finally going to distribute dividends

## RESUMEN

En el presente proyecto de grado se plantea la formulación de un plan negocio, que tiene objeto principal la prestación de servicios en consultoría en procesos de Gestión Humana, para Instituciones de Educación Superior. El portafolio se compone de los siguientes servicios: Selección, Contratación, Plan de Beneficios, Desarrollos de Planes de Carrera y Acompañamiento para acceder a la pensión de vejez, estos procesos son enfocados a los docentes de las Instituciones de Educación Superior para estimular la movilidad académica.

Se realizó el estudio mercado para identificar, la situación del sector, la competencia, el segmento objetivo y las estrategias de marketing; que serán la base que soporten el éxito de lanzamiento y sostenibilidad del negocio en los primeros años de operación.

En los siguientes capítulos se desarrollan un plan de investigación para los aspectos técnicos, administrativos, legales y financieros, con el objetivo de conocer los requerimientos de cada uno, así como la viabilidad financiera y la fuente de recursos para la puesta en marcha del proyecto.

Se busca a través de este proyecto ayudar a las Instituciones de Educación Superior a mejorar un proceso crítico como es de la contratación de docentes, los cuales son considerados, como el factor de mayor importancia en el proceso de implementación de los programas académicos de las Instituciones.

Se tiene como objetivo principal ser aliados estratégicos de las Instituciones de Educación Superior, actualizándolos de manera permanentemente sobre las nuevas tendencias y normatividades en los diferentes procesos de Gestión Humana que puedan aportar a su modelo de negocio.

## ABSTRACT.

This paper presents the development of a business plan, which has main purpose providing advisory and management consulting human, for Higher Education Institutions. The portfolio is comprised of the following services: Selection, Recruitment, Benefits Plan, Development Career Planning and Support to access the age pension, also, the development of training programs for teachers sector to stimulate academic mobility.

Market study was performed to identify the situation of the sector, competition and target segment marketing strategies that will be the foundation that support the successful launch and sustainability of the business in the early years of operation.

In the following chapters develop the technical, administrative and financial, in order to meet operational requirements, organizational, legal, and economic and financial viability and resource for the implementation of the project.

It searches through this project to help higher education institutions to improve a process is critical as teacher recruitment, which are considered as the most important factor in the process of implementation of the academic program.

As an added value to the service, is looking to be a strategic partner of the customer, constantly updating the resources that become increasingly important in the hiring process, and likewise, advising on career planning processes and training programs to maintain current date and the number of teachers.

## INTRODUCCIÓN

La educación superior en Colombia, ha presentado transformaciones estructurales de diverso orden en las últimas décadas, derivadas de los procesos de modernización económico, social y político, así como de la conversión de una sociedad rural a una sociedad urbana; situación que ha conducido a un mayor requerimiento educativo y a una necesidad de replantear la formación superior acorde con los avances de la ciencia y la tecnología. Para el acompañamiento de este proceso a finales de la década del 60 se creó el ICFES (Revista Credencial Historia, 2002) (Instituto Colombiano de Fomento para la Educación Superior), con el objeto de ejercer la vigilancia y control sobre este nivel educativo.

En las últimas décadas, una de las principales características del sector fue el crecimiento desordenado, así como nuevas áreas de diversificación profesional y de estratificación social, que se acentuaron mucho más a partir de la década de 1970, tal es así, que en Colombia el cuerpo docente se ha ampliado y diversificado, pasando de unos 25.000 en 1950 a cerca de 600.000 en 1990 y hoy se acerca al 1.000.000 de docentes (ARANGO, 2010)

Este rápido crecimiento ha necesitado de un sistema académico vinculado por hora cátedra, con muy poca preparación pedagógica, bajos niveles de remuneración y poco sentido de pertenencia y de compromiso, al igual que un preocupante envejecimiento de las plantas docentes.

El número de instituciones de educación superior pasó de 75 (la mayoría universidades), en 1950 a ser alrededor de 6.000 en 1994. El aumento se dio a nivel de las universidades, que pasaron de alrededor de 70 a algo más de 800, con una participación aproximada de un 60% en el sector privado, pero fue mucho mayor en las otras instituciones de educación superior, que de unas pocas unidades han llegado a

ser más de 4.000, con predominio absoluto de las instituciones privadas de carácter lucrativo. (Tünnermann, 1997)

Hacia el año 2000 para asegurar la calidad del proceso, se puso en marcha un sistema de acreditación académica para instituciones de educación superior, ante las instancias gubernamentales y ante la opinión pública, para lo cual se creó el CNA (Comisión Nacional de Acreditación). Igualmente, se inició la regulación y control de los establecimientos, llegando al cierre de los que no contaban con los requisitos establecidos para operar, creando la necesidad de realizar un mejoramiento cualitativo y cuantitativo a nivel de todas las instituciones de educación superior, en procura de mejorar sus aspectos académicos, tecnológicos, y de recursos humanos a fin de mejorar la calidad y cumplir con los nuevos estándares requeridos.

De otra parte y según numerosas investigaciones de organismos multilaterales como la UNESCO, BID, ONU, entre otras, dentro de los grandes retos de la educación superior en este siglo XXI, la educación moderna debe ofrecer una formación integral que favorezca el desarrollo personal, la autonomía del individuo, la socialización del conocimiento y el fortalecimiento de valores individuales y colectivos, por lo cual se hace necesario reforzar los procesos de Selección, Contratación, Plan de Beneficios, Desarrollos de Planes de Carrera y Acompañamiento para acceder a la pensión de vejez y desarrollar programas sectoriales de capacitación de docentes para estimular su movilidad académica.

En este contexto, se presenta la oportunidad de crear una empresa de consultoría para el apoyo en la consecución de personal docente en las instituciones de Educación Superior de Bogotá, esto mediante la implementación de procesos que permiten mejorar el sistema de contratación de educadores, tanto para hora cátedra, como de tiempo completo.

Los docentes son núcleo fundamental de las Instituciones de Educación Superior, de la calidad y competencias de ellos, depende la calidad y competencias de

sus estudiantes o nuevos profesionales. Por lo tanto, este proceso debe hacerse con el mayor cuidado, de tal forma que se cumpla con el objetivo fundamental de la educación. La normatividad Colombiana, exige el cumplimiento de un estricto procedimiento, para realizar este tipo de contratación. Como consecuencia de esto, las gestiones administrativas y académicas, se ven afectadas, generando un impacto negativo en la imagen y calidad de la educación. Por otro lado también limita la posibilidad de obtener certificaciones de acreditación y por ende correr el riesgo de perder credibilidad ante la población estudiantil.

Por las razones expuestas anteriormente, surge la necesidad de apoyar a las Instituciones de Educación Superior en el establecimiento de lineamientos, políticas y requisitos, para llevar a cabo procesos de Gestión Humana, que vayan de la mano con el modelo educativo y que estén soportados en la respectiva normatividad Colombiana.

De acuerdo con la información preliminar obtenida en el desarrollo de este proyecto, ninguna de las empresas que se dedican a la asesoría y consultoría en gestión humana, han desarrollado una línea especializada en cazar talentos o seleccionar docentes para las instituciones de educación superior; esto teniendo en cuenta todos los requisitos exigibles y procesos de valor agregado que se evalúan a la hora de contratar.

## 1. Resumen Ejecutivo

Este proyecto se desarrolla con el objetivo de suplir una necesidad latente relacionada con los esquemas de contratación, selección y desarrollo de personal docente en instituciones de educación superior.

La propuesta en este plan negocio, se enfoca en la creación de una empresa que se llamará Edu-Consultores SAS y busca apoyar a las Instituciones de Educación Superior, en el establecimiento de lineamientos, políticas y requisitos para llevar a cabo procesos de Gestión Humana eficientes, en lo que tiene que ver con los docentes. Esto acorde con el modelo educativo de las Instituciones y soportado en la normatividad Colombiana. Para cumplir con el objeto del negocio, se propone trabajar en el fortalecimiento de los procesos tales como: Selección, Contratación, Plan de Beneficios, Desarrollos de Planes de Carrera y Acompañamiento para acceder a la pensión de vejez, así mismo, el desarrollo de programas sectoriales de capacitación de docentes para estimular su movilidad académica.

Se realizó el estudio mercado para identificar, la situación del sector, la competencia, el segmento objetivo y las estrategias de marketing; que serán la base que soporten el éxito de lanzamiento y sostenibilidad del negocio en los primeros años de operación.

En los siguientes capítulos se desarrollan los estudios técnicos, administrativos y financieros, con el objetivo de conocer los requerimientos operativos, organizacionales, legales y económicos, así como la viabilidad financiera y la fuente de recursos para la puesta en marcha del proyecto.

## 1.1 Concepto de Negocio

Creación de una empresa, especializada en desarrollar procesos de contratación de docentes para Instituciones de educación superior; con los siguientes servicios en su portafolio: Selección, Contratación, Plan de Beneficios, Desarrollos de planes de Carrera, y capacitación y acompañamiento para acceder a la pensión de vejez.

El servicio se desarrollará dentro de un esquema de gestión basado en la identificación de competencias y conocimientos bajo una cultura de calidad enfocada en procesos administrativos, pedagógicos, psicológicos, culturales, sociales y deportivos, contribuyendo así, a la dignificación y satisfacción del cuerpo académico. Más allá de prestar un servicio se busca ser un aliado estratégico para las Instituciones de Educación Superior.

## 1.2 Concepto del Servicio

La empresa tendrá como nombre: Edu-Consultores SAS, (Empresa de consultoría especializada en procesos de Gestión Humana para Instituciones de Educación de Superior), el proyecto busca ser una solución de valor agregado, para las Instituciones Educativas, bajo el concepto de aliado estratégico, prestando servicios integrales en aspectos tales como: Selección, Contratación, Plan de Beneficios, análisis de competencias, Desarrollos de Planes de Carrera y Acompañamiento para acceder a la pensión de vejez. Inicialmente el servicio se prestará en la ciudad de Bogotá, con posibilidades a mediano plazo de llegar a otras ciudades.

### *1.2.1 Ficha Técnica del Servicio.*

Nombre de la empresa: Edu-consultores SAS

Servicios: Consultoría personalizada para Instituciones de Educación Superior, en procesos tales como: Selección, Contratación, Plan de Beneficios, Desarrollos de Planes de Carrera y Acompañamiento para acceder a la pensión de vejez. El servicio se debe prestar bajo el concepto de asesoría y aliado estratégico, con valores agregados tales como, evaluaciones de desempeño, niveles de motivación, estudios salariales y medición de la satisfacción, tanto del docente como de las instituciones que contratan.

### 1.3 Marco Metodológico

Para la realización de este proyecto se tuvo en cuenta la metodología de evaluación del SENA (Fondo emprender), que establece como componentes mínimos los siguientes estudios: análisis del entorno, el estudio de mercado, estrategias de marketing, aspectos organizacionales, aspectos técnicos, evaluación financiera y los aspectos legales.

### 1.4 Impactos del proyecto

- i. Contribuir al desarrollo de las políticas de Gestión Humana, al interior de los procesos académicos de las Instituciones de Educación Superior, con el fin de incrementar los niveles de clima y desarrollo en ámbitos

académicos, investigativos y financieros, en beneficio de la población docente.

- ii. Contribuir con la creación de una cultura de servicio que esté encaminada a la valoración del ejercicio académico y el docente en nuestra sociedad actual.
- iii. Estandarizar los derechos y deberes del docente frente a estándares nacionales e internacionales de alta calidad académica.
- iv. Garantizar incentivos para la promoción de temas de investigación.

## 2. OBJETIVOS

## 2.1 Objetivo General

Formular un plan negocio para crear una empresa de consultoría, dedicada a la prestación de servicios de asesoría y acompañamiento a Instituciones de Educación Superior, para la vinculación de personal docente a través de procesos como Selección, Contratación, Plan de Beneficios, Desarrollos de Planes de Carrera y Acompañamiento para acceder a la pensión de vejez.

## 2.2 Objetivos Específicos

- i. Diseñar un portafolio de servicios en temas de Gestión Humana, y a través de un estudio identificar, la competencia, el segmento y las estrategias para introducir los servicios al mercado.
- ii. Desarrollar un estudio técnico que permita establecer, las necesidades estructurales y la capacidad operativa del proyecto.
- iii. Hacer los estudios administrativo y legal, para determinar la estructura organizacional y el objeto social del proyecto.
- iv. Realizar los estudios económicos y financieros para establecer la viabilidad del plan de negocio
- v. Identificar los impactos sociales y económicos que tendrá el proyecto en su área de influencia

## 3 ESTUDIO DE MERCADO

### 3.1 Análisis del Sector

La educación en Colombia está compuesta por los niveles de educación en preescolar, educación básica, educación media y de nivel superior. La entidad encargada de la coordinación de la misma es el Ministerio de Educación Nacional, que delega en las 78 secretarías de educación, la gestión y la organización según las regiones. La educación está reglamentada por la ley 115 de 1994 o la ley general de educación. La política pública en educación se define a través del plan decenal de educación y los planes sectoriales de educación en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal.

Se enfatiza en la educación superior en Colombia, la cual se imparte en Universidades e Instituciones de Educación Superior para formación de técnicos. Existen programas de formación de pregrado y posgrado, la educación superior está reglamentada por la Ley 30 de 1992.

En el nivel de pregrado se encuentran las carreras profesionales, tecnológicas y técnicas. A nivel de posgrados se reconocen las especializaciones, maestrías y doctorados.

En Bogotá existen las siguientes universidades:

Instituciones de Educación Superior Públicas:

Tabla 1: Instituciones de Educación Superior Públicas

Universidad Nacional de Colombia	Universidad Militar
Universidad Distrital	Universidad Pedagógica
ESAP (Escuela Superior de Administración Pública)	Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Instituciones de Educación Superior Privadas

Universidad Autónoma de Colombia	Politécnico Gran Colombiano	Universidad Sergio Arboleda	Universidad Minuto de Dios
Universidad Pontificia Javeriana	Universidad de San Buenaventura	Universidad Libre	Universidad Área Andina
Universidad de los Andes	Universidad Cooperativa	Universidad Central	Universidad EAN
Universidad del Rosario	Universidad Antonio Nariño	Universidad Católica de Colombia	Universidad Santo Tomas
Universidad de la Sabana	Juan N. Corpas	Escuela Colombiana de Ingeniería	Universidad Libre
Universidad la Gran Colombia	Ciencias Aplicadas y ambientales	Universidad del Bosque	Universidad Jorge Tadeo Lozano
Universidad de la Salle	Universidad de América	Universidad Externado de Colombia	Universidad Piloto
Universidad Cooperativa de Colombia	Fundación Universitaria Panamericana	Universidad San Martín	Universidad Konrad Lorenz
Corporación Educativa Alexander Von Humboldt	Corporación Universitaria Republicana	Corporación Tecnológica Industrial Colombiana	Escuela Colombiana de carreras industriales
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.	Corporación Politécnico Cundinamarca.	Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá Uniempresarial.	Fundación Universitaria Agraria de Colombia-Uniagraria.
Fundación Colombo Germana	Fundación Universitaria San Alfonso	Fundación Universitaria INPAHU.	Politécnico Internacional
SENA-Regional de Bogotá	Universidad de Cundinamarca	Corporación Tecnológica de Bogotá.	Universidad Hebrea Internacional.
Sistema Universitario UNIMINUTO.	Fundación Universitaria Juan N. Corpas	Universidad Agustiniiana	

Fuente: Elaboración propia

Edu-Consultores SAS Especializada en asesoría en procesos de Gestión Humana para Instituciones de Educación Superior, ejecutará un plan estratégico, mediante el cual se busca ofrecer el servicio, mostrando al cliente una forma práctica de cubrir un aspecto crítico y muy importante en su esquema de funcionamiento, como es la contratación y selección de docentes. Para el cliente el servicio genera un costo adicional, en su esquema de gastos; sin embargo, a corto plazo se puede convertir en beneficio, pues elimina una carga operativa, dejando un proceso importante en manos de un especialista, que ofrece un valor agregado convirtiéndose en un aliado estratégico.

### 3.2 Barreras de Entrada y Salida

De acuerdo con la metodología de Michael Porter, al análisis de las barreras de entrada y de salida que puede presentar Edu-Consultores SAS en el mercado del Sector académico, son las siguientes:

- i. La inversión inicial para infraestructura y mezcla de marketing mix.
- ii. La falta de confianza por parte del mercado.
- iii. Poca experiencia en el sector de consultoría.
- iv. La falta de inversión tecnológica.
- v. Poca fuerza comercial.
- vi. Poco recurso humano
- vii. Instituciones que ya cuenten con un modelo estructurado en formación para el cuerpo docente.
- viii. Instituciones que se apoyan y mantienen fidelidad a otras firmas de consultoría en Gestión Humana a nivel Organizacional.

### 3.3 Análisis de la Competencia

Para conocer la competencia en la ciudad de Bogotá, se realizó una investigación sobre empresas de consultoría en temas de Gestión Humana, se identificaron diez (10), que tienen una amplia experiencia y reconocimiento en el mercado, se especializan en asesoría y consultoría en procesos de Gestión Humana, para diferentes sectores de la economía. Son empresas que reflejan un alto sentido de profesionalismo; sin embargo, no son competencia directa para Edu Consultores, pues sus servicios están dirigidos a todos los sectores de la industria, en la que podrían incluirse las Instituciones Educativas. Por lo tanto el portafolio de Edu-Consultores SAS (especializada en la consultoría en procesos de Gestión Humana para Instituciones de Educación Superior) es diferenciado en el mercado por su enfoque empresarial hacia la prestación de servicios para el sector académico.

Empresas de Consultoría en Gestión con mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

#### 1. Sinergia Consultoría en Gestión Humana:

Apoya el desarrollo Organizacional en distintas áreas de la consultoría en Gestión Humana, Gestión del cambio, Desarrollo Humano, Selección y Capacitación. Ofrece servicios en: Gestión del cambio, Formación, selección, Coaching, Head Hunter, Desarrollo humano y Team, Building

Esta empresa lleva más de 15 años en el mercado y más de 100 empresas atendidas para diferentes sectores de la economía, su principal fortaleza es la formación de equipos de trabajo altamente efectivos. Fundamenta su estrategia de servicio en la formulación de los siguientes pilares:

- i. Ser flexibles y adaptables a la necesidad de cada organización.
- ii. Contar con un equipo de trabajo profesional multidisciplinario.
- iii. Ser transparentes y acertados en la valoración de las necesidades y entrega de soluciones.
- iv. Dar asesoría permanente en la búsqueda de la mejor alternativa de solución<sup>1</sup>.

Dentro de los procesos de selección utiliza metodologías de alto impacto a nivel mundial como las pruebas DISC, las cuales facilitan rápidamente predecir el estilo de comportamiento esperado para un candidato a través de cuatro tendencias básicas: Dominante, Influyente, Estable y Conciencizado.

Dentro de su servicio de formación ofrece un programa mediante seminarios, con técnicas metodológicas tales como: trabajos en grupo, análisis de casos, cuadros resúmenes, lluvias de ideas, meta - plan, realización de talleres grupales y fases expositivas, que requieren de un alto grado de aportación, independientemente del nivel de conocimientos o experiencias específicas de los integrantes del grupo.

Los principales clientes de la empresa son:

Tabla 3: Principales clientes

Data imágenes de Perú	Adecco
Comandato Ecuador	Banco de Occidente
Zass International Argentina	Universidad Piloto de Colombia
Contraloría de Bogotá	Computec
Schering – Plough	Sodexo
Ecopetrol	Fiduprevisora

Fuente: Elaboración propia

## 2. C Líder

---

<sup>1</sup> Información publicada en el sitio web de la empresa

Contribuye a la Cultura organizacional, al reconocimiento del Cambio y al Liderazgo. Sus principales servicios son: desarrollo de liderazgo y Coaching, desarrollo estratégico del talento, gestión de la cultura organizacional, evaluación del ambiente laboral y herramientas de medición.

Fundamenta su estrategia de servicio en el liderazgo, que deben tener las personas para desempeñar cargos de nivel ejecutivo en las organizaciones. Dentro sus metodologías de selección tienen el sistema PDA (Personal Development Analysis), el cual es un test psicométrico, a través de una metodología científicamente avalada, describe y analiza el perfil conductual de las personas.

Ofrece un programa de formación denominado “Training Tools” el cual es una herramienta de entrenamiento que estimula el liderazgo, basado en las emociones, las competencias, la comunicación y la interacción en grupos.

Los principales clientes son: Clínica Oftalmológica de Cali, Fundación Valle del Lili, Studio F International y Banco WWB Colombia.

### 3. Grupo Soluciones Horizonte:

Se dedica a la Tercerización de los procesos administrativos y operativos relacionados con el recurso humano. Tiene más de 12 años de experiencia en el mercado. Sus principales servicios son: suministro de personal temporal, Administración de capital humano, Outsourcing de nomina, Outsourcing de procesos y Salud ocupacional.

Su principal estrategia se fundamenta en la prestación de servicios temporales, para procesos operativos y procesos administrativos, aliviando en los clientes, cargas que no les permite concentrar esfuerzos en la principal estrategia de negocio. Tiene una

alianza con el portal virtual “El empleo.com”, lo cual le permite contar con personal disponible a todo momento.

Sus directivos no especifican clientes; sin embargo, afirman que atienden empresas de diferentes sectores de la economía como el agrícola, farmacéutico, alimentos, construcción, comercial y servicios. Además de personal operativo, también se suministra gente de nivel ejecutivo. El proceso de selección está certificado bajo norma ISO 9001.

#### 4. Consultoría Humana:

Esta compañía lleva 12 años en el mercado y sus principales servicios son: Consultoría en desarrollo humano desde niveles de gerencia hasta operativos para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales a partir de metodologías sencillas y de alto impacto.

Su estrategia se fundamenta en ser un aliado estratégico de los clientes, bajo el compromiso de ayudar a mejorar los resultados, dando soluciones a la medida y la creación de valor, estableciendo relaciones a largo plazo.

El programa de formación tiene cuatro aspectos importantes así:

- i. Desarrollo de competencias, habilidades administrativas y gerenciales, formación de consultores internos y formación de valores.
- ii. También trabaja en otros aspectos para desarrollar capacidades organizacionales, tales como: Diseño de modelos de transformación cultural, modelo de gestión del cambio organizacional, cultura y clima organizacional y modelos de competencias.

- iii. Los principales clientes son: Grival, Homecenter, General Motors Colmotores, Nicolukas, Luminex, Petrobras, Grupo Corona y Federacion Nacional de cafeteros

## 5. Su Selección

Es una empresa con cerca de siete años de experiencia en el mercado. Sus principales servicios son: Reclutamiento, Selección de Personal y Evaluación de Personal.

Su estrategia se enfoca en identificar y dar soluciones a necesidades de los potenciales, con el suministro de personal que ellos denominan, calificado y motivado para enfrentar los retos de un mundo globalizado. Tiene un programa de formación de Coaching, basado en el MTBI y se desarrolla en cinco pasos así:

- i. PASO 1. Conociéndote a ti mismo y a tu grupo de trabajo.
- ii. PASO 2. Discusión Grupal de los hallazgos con el MBTI, Wartegg y Figura Humana.
- iii. PASO 3. Taller Habilidades de Coaching y Comunicación para el Liderazgo Creativo
- iv. PASO 4. Conferencia “Liderando desde la Intuición”
- v. PASO 5. Tareas propuestas para el mejoramiento asertivo.

La empresa no suministra los principales clientes, sin embargo se sabe que los principales clientes están en la ciudad de Medellín y atiende empresas del sector textil, industria y de servicios.

## 6. Estrategia y Soluciones

Son Consultores en el Desarrollo Humano y Organizacional. Sus principales servicios son: Administración de personal, Reclutamiento y solución de personal, Outsourcing de nomina, Outsourcing Operativo y Estudios Psicométricos.

Sus estrategias se fundamentan en el establecimiento de relaciones de largo plazo, buscando ser un aliado en soluciones de gestión humana para el cliente. Desarrolla estudios de investigaciones laborales, socio-económicas y capacitación con beneficios reflejados en la disminución de costos y ahorro de tiempo para el cliente.

Maneja un sistema de selección denominado Assessment Center, que tiene como objetivo evaluar los candidatos en los siguientes aspectos:

- i. Inteligencia general, aptitudes verbales, numéricas.
- ii. Habilidades y destrezas profesionales.
- iii. Conocimientos, especialmente en materias de alto valor.
- iv. Rasgos de personalidad.

No se identifica un programa de formación y tampoco suministran sus clientes específicos, aunque el fuerte de su mercado son las investigaciones laborales, así como el Outsourcing de nomina.

## 7. SHR Consulting S.A.

Es una Empresa Colombiana especializada en Consultoría de Recursos Humanos a nivel organizacional. Sus servicios se dividen en tres soluciones así:

- i. Consultoría en: Diseño del modelo de remuneración estratégica, Diseño e Implementación de Programas de Remuneración Flexible y variable y Diseño e Implementación de Programas Estratégicos de Beneficios

- ii. Investigación: Estudios Cerrados de Prácticas y Niveles de Remuneración y Guía salarial
- iii. Outsourcing de nominal

Su filosofía estratégica, se basa en las personas como su verdadera estrategia tanto internamente como con sus clientes. Cuenta con alianzas estratégicas con la Federación Colombiana de Gestión Humana, El empleo.com y Porvenir.

Sus principales clientes son:

Tabla 4: Principales clientes de SHR Consulting S.A.

ALMACENES ÉXITO	ACA CONSULTORES S.A.	INDEPENDENCE DRILLING S.A.
ALKOSTO	4SINGHTADITIVOS QUÍMICOS S.A.	INDUSTRIAL DE ALIMENTOS FLOREZ Y CIA S.A
CONCRETOS S.A.	ISAGEN	PERSONALSOFT S.A.
PRODUCTOS FAMILIA	PHILIPS	POBLADO HOTELES S.A
BANCO PROCREDIT	ALGARRA	POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID
AVESCO S.A.	CONFECCIONES COLOMBIA S.A.	PREMEX S.A
DAN REGIONAL	CABLE BELLO TELEVISIÓN LTDA	PROVENZAL LTDA
EDATEL ESP	CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA	RETRAMAR S.A.
ESTRUMETAL S.A.	CHUCAIR CARDENAS TESTING S.A.	ROLDAN LOGISTICA
EURO RSCG GOMEZ	CIA DE DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE S.A.	SAFYR S.A.
FAB TORNILLOS GUTEMBERG	DITRANSA	SEGUREXPO DE COLOMBIA S.A.
FORMACTIVA LTDA	CLÍNICA JUAN N CORPAS LTDA.	SOCIEDAD MEDICA ANTIOQUEÑA S.A. "SOMA"
FUNDACION CLINICA NOEL	COLTEFINANCIERA S.A.	SOCIEDAD PORTUARIA DEL NORTE S.A.
FUNDACIÓN GIMNASIO MODERNO	COMPAÑÍA FINANCIAMIENTO DE	SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE SANTA MARTA S.A.
FUNDACION LABORATORIO DE FARMACOLOGÍA VEGETAL LA	COMPUREDES	MODANOVA S.A.
GEIICOP	CONTEMPO LTDA.	NEWTON VAUREAL & CO LLC
HMV INGENIEROS	CONTRACT S.A.	OPERADORA DE CARBÓN DE SANTA MARTA LTDA

Fuente: SHR Consulting S.A.

En lo que se refiere a programas de formación organiza seminarios talleres sobre liderazgo y temas organizacionales junto con sus aliados estratégicos

## 8. Talentos Únicos

Se dedican a desarrollar y fortalecer las habilidades necesarias para dirigir y formar colaboradores. Sus principales servicios son:

- i. Clima y Cultura: Desarrollan proyectos de evaluación del ambiente (clima) laboral
- ii. Evaluación de personal
- iii. Inteligencia efectiva
- iv. Identificación y construcción de modelos por competencias
- v. Procesos de identificación por competencias

Su estrategia de servicio se fundamenta en el acompañamiento a los clientes en los procesos de fortalecimiento o cambio cultural, mediante un abordaje investigativo, que se remite al estudio de las raíces de la organización, identificación y conocimiento de sus valores, creencias y tradiciones.

La empresa no suministra los clientes, sin embargo, afirma que se encuentran en diferentes sectores como: el Financiero, Productivo, Tecnología, Consumo Masivo, Servicios y Organismos Internacionales.

## 9. Sarkis Consultores

Es una firma de Consultoría en el campo de Gestión Humana, negociación y manejo de conflictos laborales, tiene más de 30 años de experiencia y nace a raíz de

una investigación realizada en la facultad de administración de la Universidad de los Andes Sus principales servicios son:

- i. Administración de la Calidad del Servicio al Cliente
- ii. Analizar Escenarios Políticos y Socio-Económicos para la Inversión
- iii. Asistencia Técnico-Administrativa para el Fortalecimiento Institucional y el Desarrollo del Talento Humano:
- iv. Conformación e Integración de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño
- v. Desarrollar Relaciones Productivas con Todas las Partes Interesadas
- vi. Desarrollar Habilidades de Liderazgo Personal
- vii. Desarrollar Habilidades Comerciales y de Negociación y Manejo del Conflicto
- viii. Direccionar hacia la Responsabilidad Social Empresarial
- ix. Diseñar e Implementar Sistemas de Evaluación del Desempeño
- x. Generar Sentido de Pertenencia Organizacional (Empoderamiento)
- xi. Gestión Estratégica de la Manufactura
- xii. Identificar los Problemas y Conflictos Inherentes a la Relación Capital-Trabajo
- xiii. Mejoramiento Continuo
- xiv. Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC)
- xv. Negociación Comercial
- xvi. Planeación Estratégica
- xvii. Revisión del Control Gerencial, Análisis de Riesgos
- xviii. Sistema de Competencias (selección y capacitación)

Un factor diferencial de esta empresa es los años de experiencia en el mercado y su amplio portafolio de servicio, orientado a la consultoría e investigaciones en el área de gestión humana en Colombia.

Dentro de sus programas de formación la empresa realiza seminarios dirigidos a: Negociación Comercial, Desarrollo de habilidades de negociación para el manejo del conflicto en la organización, Conformación e integración de equipos de trabajo de alto desempeño - Out Doors Training, Programa de entrenamiento para la conformación de grupos primarios de mejoramiento, Desarrollo de habilidades de liderazgo personal, Los hábitos del líder efectivo, como administrar la calidad del Servicio al Cliente, Desarrollo habilidades de liderazgo, Coaching” y Empoderamiento, Planeación y reposicionamiento del negocio, Desarrollo de habilidades comerciales, Administración efectiva del tiempo.

Los principales clientes son:

Tabla 5: Principales clientes Sarkis Consultores

Alcaldía Mayor de Bogotá	HOCOL
Almagrario	HOECHST
Banco Cafetero	Houston Oil
Banco Comercial Antioqueño	Impulso y Mercadeo
Banco del Estado	Instituto de Fomento Industrial
Banco Ganadero	INTERCOR EL CERREJON ZONA NORTE
Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá	Internacional de Vehículos
Banco Popular	ISA
Bavaria	ISAGEN
BPX-British Petroleum	Jabonería Nacional Ecuador
Bureau Veritas de Colombia	Laboratorios Aventis
Cámara de Comercio de Bogotá - proyecto BID	Lagobo y Cía.
Caracol TV	Lexco-canon
Carbocol	Megaproyectos
Casa Editorial El Tiempo	Metro de Medellín
Cementos Boyacá	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Nación.
Central de Seguros	Morales e Hijos
Centro del Mueble	OCENSA
CESA - INCOLDA Cotelco	Olivetti Colombiana
Colcar	Organización Hotelera Germán
Colombiana de Comercio	OXY-Occidental de Colombia
Colquímicos S.A	PROMIGAS
Colseguros	Proyecto PECANA
Computec	QUALA
Concesión de Salinas	Seguros Bolívar
ConConcreto	SHELL de Colombia
Constructora Molinos de la Caracas Ltda.	Skandia
Constructora Salgado	Sociedad Industrial Dominicana
CORONA	SSY Latín América

Distech S.A.	Technology Solutions Company
Empresa de Energía Eléctrica de Cundinamarca	Thomas Internacional
Empresa de Teléfonos de Bogotá	Unión Carbide Internacional
Electrificadoras de Cundinamarca del Meta y del Huila	Unisys de Colombia
Empresas Municipales de Cúcuta	Universidad de La Sabana
ENKA	Universidad de los Andes
Ericsson de Colombia	Universidad del Rosario
Escobar & Martínez	Universidad Javeriana
Federación Nacional de Comerciantes	Universidad Jorge Tadeo Lozano
Fiduciaria la Previsora	Universidad Libre
Firmenich	Universidad Nacional
Fiscalía General de la	Universidad Pedagógica Nacional
Grupo Mazuera -Proyecto Peñalisa-	

Fuente: Sarkis Consultores

#### 10. Human Capital:

Es una firma de consultoría que desarrolla soluciones en Gestión Humana, filial del grupo español Seeliger & Conde.

Presta servicio de asesoría y consultoría en: Remuneración variable y estratégica, remuneración flexible integral, beneficios sociales, investigaciones en encuesta y estructura salarial.

Su estrategia de servicio se fundamenta en la asesoría y consultoría para el desarrollo del mapa estratégico de Gestión Humana como parte esencial del crecimiento integral del negocio, “es un claro objetivo de la Firma, fundamentados en las mejores prácticas de mercado y tendencias de avanzada, con el respaldo de un equipo de consultores expertos”. Cuenta con una revista denominada Talento & Gestión.

Dentro del programa de formación desarrolla seminarios, talleres y congresos dirigidos a temas de gestión humana, liderazgo y beneficios de los sistemas de compensación.

En Colombia la empresa tiene más de 50 clientes, principalmente compañías grandes y multinacionales de diferentes sectores, se destaca el sector tecnológico, petrolero, financiero, farmacéutico, servicios públicos y entidades estatales.

Para concluir el análisis de los competidores, se observa que la mayoría de las empresas enfocan su mercado a organizaciones del sector real y de servicios, pero muy pocas le apuntan a las instituciones educativas. Su portafolio de servicios es muy amplio en aspectos relacionados con selección, contratación, Outsourcing, asesoría, consultoría, estudios e investigaciones dirigidos a las áreas de gestión humana.

De otro lado la mayoría de las empresas competidoras hacen innovaciones constantemente en temas relacionados con las metodologías de selección, evaluación y formación, llevando a esta industria a insertarse en los últimos procesos desarrollados a nivel mundial.

#### +3.4 Segmentación del Mercado.

Tabla 6: Segmentación de mercado

GEOGRAFÍA	Bogotá
DEMOGRAFÍA	Instituciones de Educación Superior
CONDUCTUAL	Búsqueda de bienestar organizacional y efectividad en personal docente en las instituciones de educación superior.

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Descripción de los Consumidores

Edu-Consultores SAS tiene definido que sus consumidores son las Instituciones de Educación Superior de la ciudad de Bogotá, que carecen de un servicio especializado para mejorar sus procesos de selección del cuerpo docente para fortalecer sus actividades académicas, además reconocen que el factor humano es clave y fundamental para obtener la calidad en sus programas académicos y así adquirir credibilidad ante la población estudiantil. También que se interesan por obtener la flexibilidad en la optimización de sus procesos internos enfocados a lo académico y reconocen que es estratégico y conveniente realizar la tercerización en este servicio, por los costos administrativos.

Con el fin de conocer la percepción que podría tener el mercado objetivo acerca de contar con los servicios de una empresa como Edu-Consultores SAS, se diseñó una encuesta la cual fue aplicada a 20 funcionarios que laboran en áreas de Gestión Humana y áreas académicas de Instituciones de Educación Superior en Bogotá, el método de selección de las instituciones encuestadas fue aleatorio.

La ficha técnica es la siguiente:

Técnica de recolección de datos: Mezcla de entrevista personal y respuestas a través de correo electrónico a personas que laboran en las áreas de gestión humana, con cuestionario estructurado de aproximadamente 5 minutos de duración.

Tamaño de la muestra: 20 encuestas reales.

El tamaño de la muestra está dado por la siguiente ecuación:

$$n = \frac{(k^2) * N * p * q}{(e^2 * (N - 1)) + (k^2) * p * q}$$

Dónde:

N: Tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados), para este caso se toma la cifra 85 Instituciones.

k: Constante de Nivel de Confianza,  $k = 2,58$ ; Nivel de Confianza del 99%.

Constante Nivel de Confianza

e: Error muestral deseado 10%

p: Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

q: Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

n: Tamaño de la muestra.

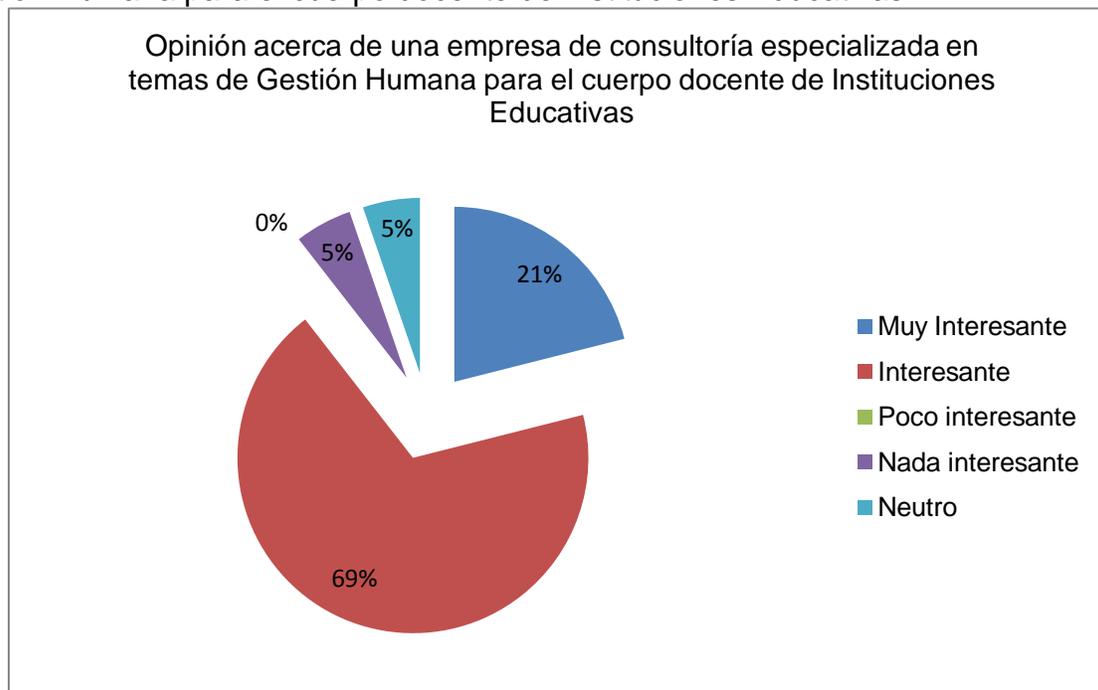
Fecha de realización: Del 05 al 30 de Abril de 2013

Tipo de la muestra: Muestreo no probabilístico, aleatorio estratificado, por conglomerados

Margen de error observado: 10% con 99% de confianza para fenómenos de ocurrencia del 50%

### 3.6 Tabulación de los Resultados de la Encuesta.

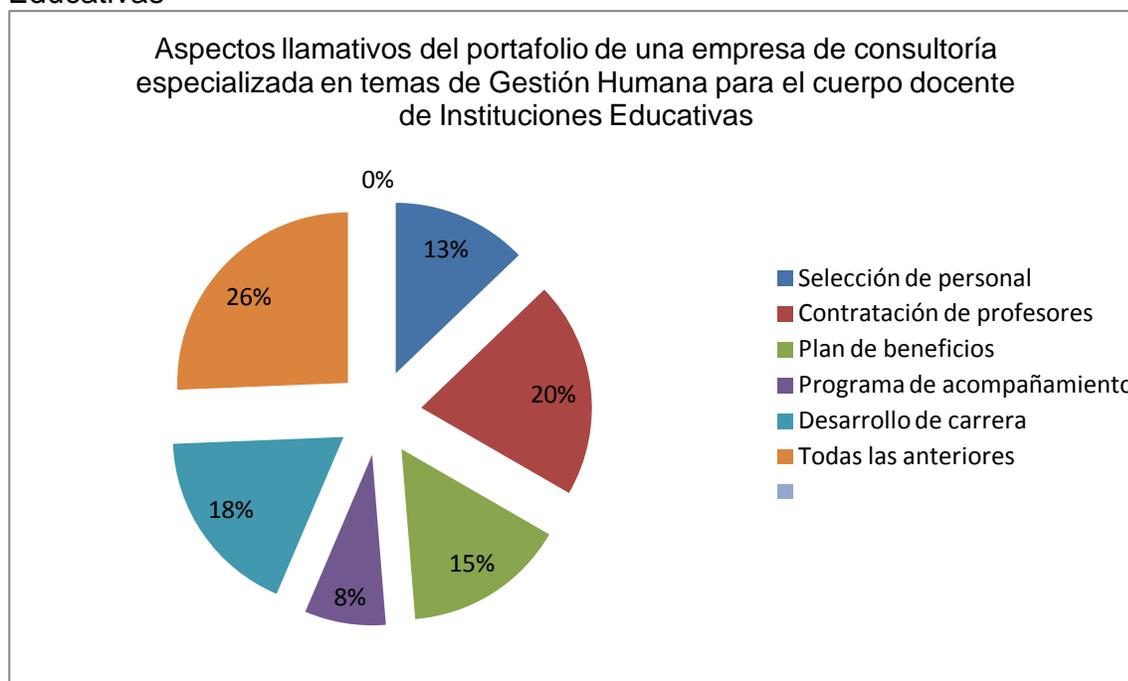
Figura 1: Opinión acerca de una empresa de consultoría especializada en temas de Gestión Humana para el cuerpo docente de Instituciones Educativas



Fuente: Elaboración propia

El 69% de las personas encuestas en las instituciones de educación superior les parece interesante, mientras el 21% le parece muy interesante; solo el 5% no le interesa y para restante 5% le es indiferente.

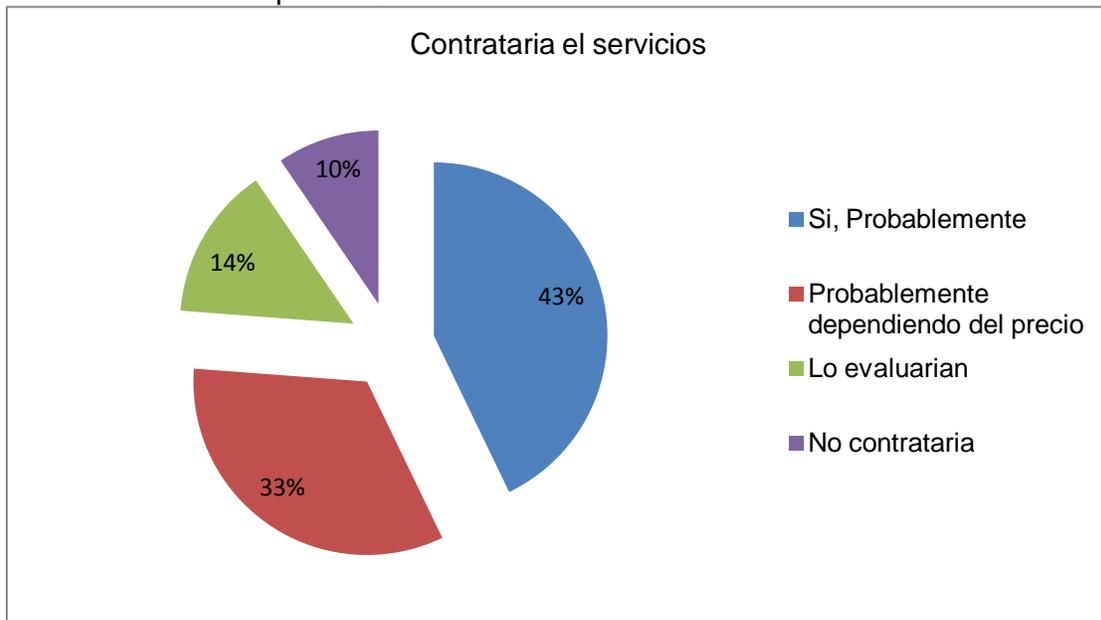
Figura 2: Aspectos llamativos del portafolio de una empresa de consultoría especializada en temas de Gestión Humana para el cuerpo docente de Instituciones Educativas



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta dos, el 20% de las instituciones encuestadas, le gusta el servicio de contratación de docentes, al 15% el plan de beneficios, al 13% el proceso de selección, al 18% desarrollo de carrera y al 26% le gustan todos el paquete de servicios.

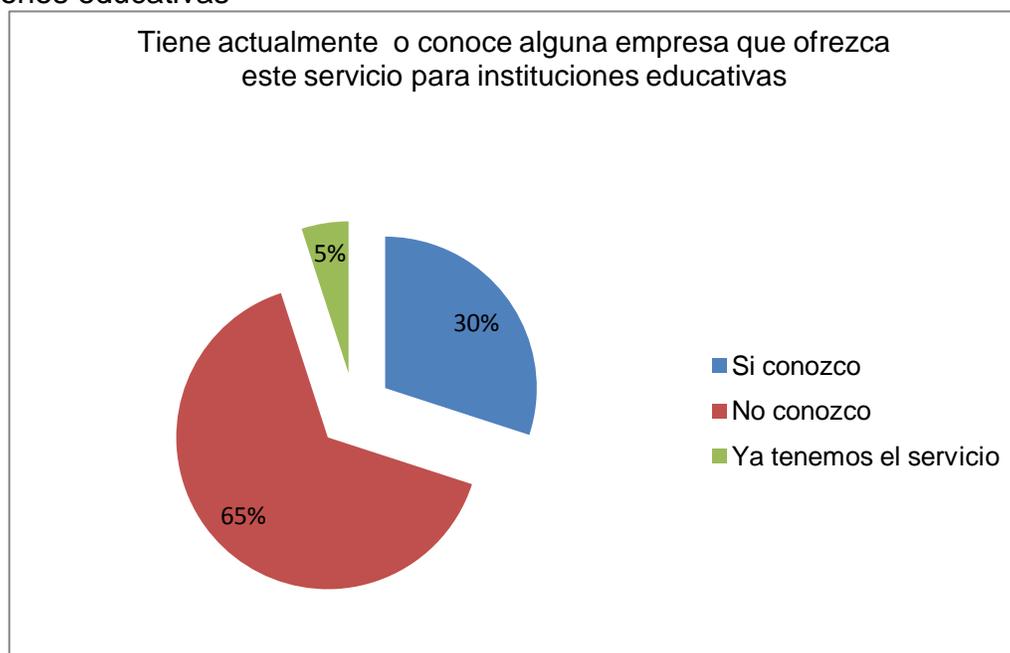
Figura 3: Instituciones que utilizarían el servicio de consultoría.



Fuente: Elaboración propia

El 43% de las instituciones encuestadas probablemente contrataría el servicio, el 33% es posible dependiendo de los precios, el 14% lo evaluarían con los demás ejecutivos y solo 10% no adquiriría, a quienes respondieron negativamente se le preguntó cuales eran las razones y la gran mayoría contestó que no lo consideran importante y un pequeño porcentaje dijo que ya tenían el servicio con otra compañía

Figura 4: Tiene actualmente o conoce alguna empresa que ofrezca este servicio para instituciones educativas

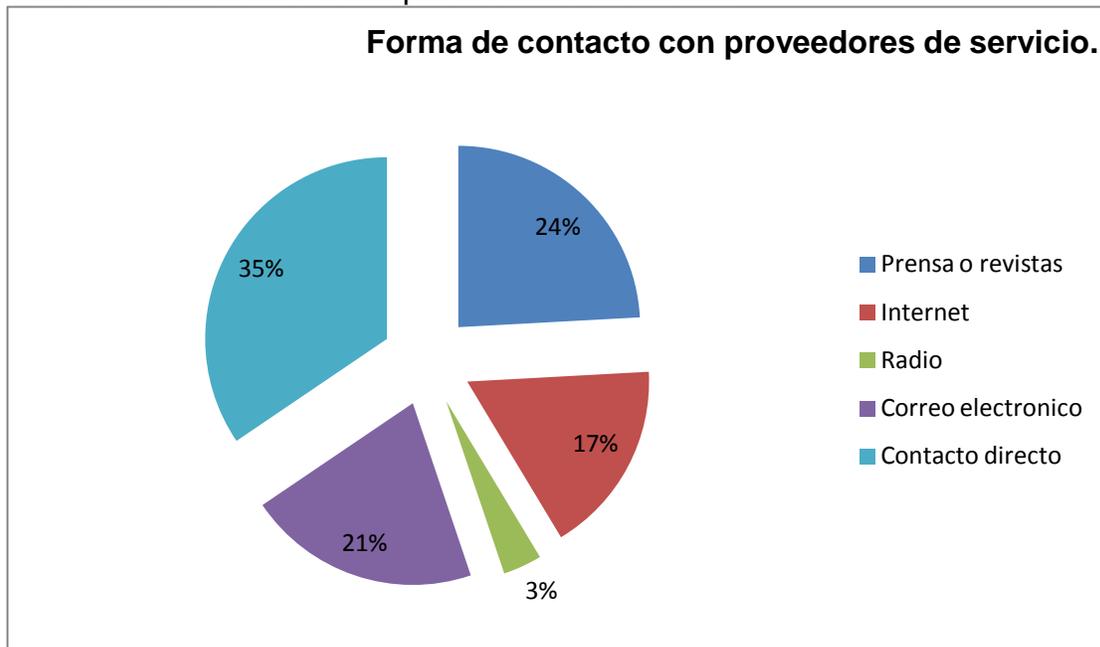


Fuente: Elaboración propia

El 65% dice no conocer una empresa que ofrezca el servicio, el 30% ha recibido ofertas o conoce empresas en el mercado que desarrollan esta actividad, el 5% dice que cuenta con ese servicio a través de una empresa especializada.

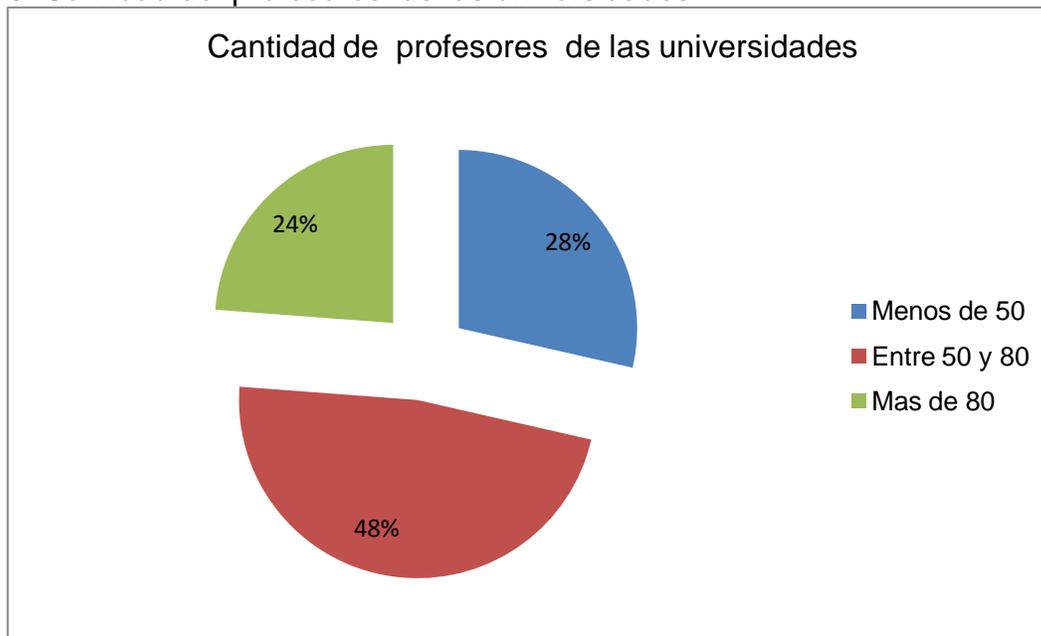
El 35% de los encuestados consideran que la forma de llegar con el servicio a las instituciones, es mediante contacto directo, in 21% dice que los correos electrónicos funcionan, el 17% le gusta a través de publicidad en Internet y el 24% dice que mediante aviso o publicidad en prensa o revista especializada.

Figura 5: Forma de contacto con proveedores de servicio



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6: Cantidad de profesores de las universidades



Fuente: Elaboración propia.

El 28% de las instituciones encuestadas tiene una planta de menos de 50 profesores, el 48% tiene entre 50 y 80 y el 24 tiene más de 80, esta pregunta se realizó para identificar el potencia de docentes que contratan las instituciones de educación superior.

### 3.7 Conclusiones de la Encuesta

Se realizaron preguntas con el objetivo de conocer que tan aceptable sería el servicio para instituciones de educación superior, en este aspecto se percibe que las instituciones les parece que es una idea muy interesante para innovar este tipo de mercado. Por otro lado a las instituciones les gustan más algunos productos de los que se evaluaron para formar el portafolio de servicio; los demás destacados son, contratación, selección y desarrollo de carrera, se destaca que el 26% de los encuestados les gusta todo el portafolio.

Un buen porcentaje de los encuestados probablemente contrataría el servicio, siendo el precio un factor importante a la hora de tomar la decisión de compra

Por otro lado se quiso identificar la forma como las instituciones se contactan con sus proveedores de servicios, y se encontró que el 35% se hace mediante una relación de forma directa, con un asesor o un ejecutivo de cuenta, el 24% mediante avisos o publicidad en revistas o prensa y 21% mediante correos electrónicos.

El 65% de los encuestados respondieron que no conocen empresas que ofrezcan este tipo de servicio especializado, el 30% e incluso el 5% dice tener una empresa que le presta el servicio.

En conclusión el servicio tendría más factores a favor para su introducción al mercado, que rechazo por parte de los clientes potenciales; sin embargo, este estudio es apenas un acercamiento, y su éxito depende en gran medida de la capacidad estratégica, de los gestores para posicionarlo en el mercado. La estrategia tiene que ver con la calidad del servicio, la innovación, la diferenciación, el precio y los valores agregados para el cliente.

### 3.8 Estudio de Mercado

#### 3.8.1 Tendencias del Mercado

De acuerdo con una investigación realizada por la firma consultora Ernst & Young (2011), el sector de servicio asesoría consultoría, se caracterizan por ser un modelo de empresa eficiente, porque ha presentado un buen comportamiento de crecimiento en el mundo, esto gracias a que la globalización ha llevado a que las empresas se enfoquen en menor medida a aspectos que no son parte primordial de su negocio principal, y dejen esta función a terceros especializados. Pero más allá de entregar una labor para que lo realice otro, lo que se busca es obtener mayor eficiencia y que quien lo haga sea un especialista que le deje un valor agregado al negocio.

La consultoría en Gestión Humana en Colombia, cuenta con un amplio portafolio de servicios enfocados a los diferentes procesos de esta área, generando valor a las organizaciones en el factor del talento humano, porque los grandes gerentes reconocen que es muy importante obtener un buen equipo de trabajo, que cuente con los conocimientos y las competencias necesarias para cada perfil requerido y así

mismo dar cumplimiento a los objetivos propuestos de la Organización (Dominguez, 2012 ).

Las Empresas de Consultoría actualmente buscan ser más competitivas e innovadoras, debido a las exigencias del mercado y la dinámica de las organizaciones que contratan este tipo de servicios. Las empresas que se dedican a desarrollar portafolios de servicios, en el área de gestión humana, deben generar cada día necesidades en el mercado, que apunten a volver procesos más eficientes, con soluciones inmediatas y a menor costo. Un estudio publicado por el diario Portafolio, indica que en Colombia este mercado aun es muy pequeño y está dominado por Pymes, contrario a lo que ocurre en países desarrollados donde las grandes multinacionales como Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PwC dominan la industria.

El mismo estudio calcula que en Colombia hay aproximadamente 700 empresas que se dedican a la asesoría, consultoría y servicios de gestión humana y la falta de un gremio impide que el sector se desarrolle de forma más rápida y eficiente.

Las empresas de Gestión Humana, establecen políticas de precio de acuerdo a la complejidad del proceso o el servicio que prestan. Según la asociación colombiana de gestión humana (ACRIP), los servicios se cobran por hora, en el caso de las asesorías o un porcentaje en el caso de la contratación de personal. Existe, otras formas de cobro cuando lo que se desarrolla es un proyecto ejecutado, también se define un porcentaje de acuerdo con el salario que se determine para el personal, cuando se trata de un Outsourcing. Cada empresa tiene la potestad para la definición de su contribución dentro de sus políticas organizacionales.

### *3.8.2 Riesgos y Oportunidades del Mercado*

#### 1. Riesgos:

- i. No lograr el posicionamiento en el mercado del Sector Educativo
- ii. No satisfacer las necesidades de cada cliente y perder credibilidad

## 2. Oportunidades:

- i. Adquirir credibilidad en el Sector Educativo.
- ii. Implementar un nuevo modelo de contratación docente.
- iii. Expandir el servicio a nivel nacional
- iv. Contribuir con la calidad académica de las Universidades

### 3.9 Plan de Marcadeo

#### *3.9.1 Estrategias de Servicio*

Para Edu-Consultores SAS la estrategia de servicio está fundamentada en los siguientes aspectos:

- i. Personal capacitado y comprometido, según la asesoría en el proceso.
- ii. Desarrollo de una imagen basada en el respeto y una excelente actitud de servicio.
- iii. Entrega de información en el tiempo justo.
- iv. Reflejar cordialidad y amabilidad.
- v. Prestar una atención personalizada y eficaz en visitas a las Instituciones de Educación Superior.

- vi. Interpretar las necesidades del cliente para otorgar el servicio adecuado
- vii. Ser un aliado estratégico del cliente, mediante el seguimiento continuo a las necesidades latentes.
- viii. El valor agregado que brinda Edu-Consultores SAS a las instituciones de Educación Superior, es poner a su disposición, personal competente y calificado que realice todos los trámites administrativos que se requieran para la contratación de un docente, desde su proceso de selección hasta el desarrollo de su plan de carrera en la Institución
- ix. Se garantiza la asesoría y acompañamiento en el establecimiento de lineamientos y políticas para el ejercicio docente, que estén asociados con el PEI, y que contribuyan a mejorar la calidad de la educación y fortalecer la imagen de la Institución como por ejemplo: reconocimiento internacional por revistas indexadas fomentando el tema de la investigación y mejores ECAES, entre otros.

### *3.9.2 Estrategias de Distribución*

Edu-Consultores SAS ejecutará un plan de distribución utilizando las siguientes estrategias:

- i. Dar a conocer a Edu-Consultores SAS por medio de un sitio virtual Web posicionado mediante Google Adwords
- ii. Presentar a Edu-Consultores SAS en la prensa, con pauta publicitaria
- iii. Enviar información del portafolio a Directivos de Instituciones de Educación Superior por vía de Correos electrónicos empresariales.
- iv. Hacer contacto telefónico con las personas indicadas en el desarrollo de Gestión Humana en las Instituciones de Educación Superior, con el

objetivo de solicitar una cita para la presentación formal del portafolio de servicios

- v. Realizar un plan de visitas a las Instituciones de Educación Superior, presentando el portafolio.
- vi. Manejo relaciones públicas con personas afines a las áreas de contratación de las instituciones educativas

### *3.9.3 Estrategias de Promoción*

Edu-Consultores SAS realizará un plan de promoción de la siguiente manera:

- i. Ofrecer un paquete de consultoría a cada servicio.
- ii. Por adquirir un paquete de consultoría se obsequiarán tres (3) horas más de consultoría para resolver dudas e inquietudes o abarcar otra temática de acuerdo con la asesoría brindada.
- iii. Obsequio del material de la consultoría brindada al cliente con algunos tips adicionales.
- iv. Ofrecer desayunos de trabajo a clientes potenciales para presentar el servicio
- v. Ofrecer servicios de valor agregado para el cliente durante el primer año, como ejemplo la dotación del personal
- vi. Obsequiar calendarios, donde se visualice nuestra presentación de la Empresa Edu-Consultores SAS.

### 3.9.4 Estrategias de Precio

Existen dos factores que se tienen en cuenta en la definición del precio de los servicios. La competencia o precios de referencia y los costos de la prestación del mismo. No es una estrategia de precio bajo ni precio alto, es simplemente el precio justo

- i. En el caso de los procesos de selección se cobra una tarifa según el perfil y la complejidad del personal seleccionado. Cuando se trata de selección de personas para cargos especiales, se requiere hacer un procedimiento de selección especial, por lo tanto la tarifa será diferente a la de un cargo de selección normal.
- ii. En el caso de contratación de personal y Outsourcing se cobra un porcentaje sobre el salario establecido, (se maneja un 30%).
- iii. Los demás servicios se pueden cobrar de dos formas; uno por horas hombre trabajada, y dos, por el establecimiento de un contrato para desarrollar un proyecto en un tiempo establecido por un valor determinado.
- iv. Se puede manejar un contrato anual de servicios con tarifas definidas en cada una de líneas de negocio, de esta forma se establece una relación continua a largo plazo.

#### 1. Estudio de Precios

En cuanto al estudio de precios se tomó como referencia el mercado, es decir consultando el estado actual de los precios de portafolios de otras empresas del sector

de consultoría, en este estudio se evidenció que las consultorías fijan sus precios en algunos casos por horas y en otros por un porcentaje fijo sobre el costo del servicio prestado.

En el caso del personal temporal las empresas cobran un porcentaje adicional sobre el salario y las prestaciones sociales.

### *3.9.5 Estrategias de Comunicación*

Edu-consultores SAS ejecutará publicidad de sus servicios a través de los siguientes medios de comunicación:

- i. Material POP con carpetas y tarjetas de presentación.
- ii. Construcción de una página Web, posicionada a través de Google Adwords
- iii. Presentar a Edu-Consultores SAS mediante el establecimiento de relaciones públicas con personas que trabajan en Instituciones de Educación Superior.
- iv. Pauta publicitaria en revistas especializadas y banners virtuales en páginas de alto tráfico de visita.
- v. Utilizar las redes sociales como medio de difusión de los servicios de la empresa.

### 3.10 Plan de Introducción al Mercado

Edu-Consultores SAS, se propone lograr el reconocimiento y preferencia en el mercado, utilizando las siguientes estrategias:

- i. Se realizará un trabajo de investigación con el fin de ofrecer propuestas de Servicio ajustadas a las necesidades de las Instituciones de Educación Superior, tanto en públicas como en privadas.
- ii. Se adelantará un riguroso proceso de selección, con ello se busca ofrecer un equipo de trabajo altamente calificado, con experiencia de las realidades académicas, en cada una de las áreas a suplir y los temas a desarrollar, en trabajo conjunto con la Institución de Educación Superior, mirando siempre las necesidades y requerimientos específicos del cliente.
- iii. Se realizará un trabajo comercial, para dar a conocer la empresa Edu-Consultores SAS a través de la visita directa a los clientes, para tal efecto se contará con un ejecutivo de cuenta, que maneje competencias en aspectos tales como: Comunicación, relaciones públicas, estrategias de venta, conocimiento del servicio, necesidades latentes del cliente.
- iv. Se realizarán reuniones con directivos de las universidades tales como Decanos, Rectores, Coordinadores y Directores de áreas, directivos de la parte administrativa, para mostrar los servicios y al mismo tiempo buscar sinergias de forma que beneficien a los clientes potenciales y a la misma empresa.
- v. Es posible que se establezcan desayunos y almuerzos de trabajo con los directivos de los clientes potenciales para hacer acercamientos y ofrecer los servicios

## 3.11 Plan de Ventas

Tabla 7. Presupuesto de ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% Crecimiento ventas		8%	6%	5%	5%
Prom Unid mensual	31	33	35	37	39
Prom unid anuales	372	402	426	447	470
Valor prom de venta \$	662.800	\$ 682.684	\$ 703.165	\$ 724.259	\$ 745.987
<b>VENTAS ANUALES</b>	<b>\$ 246.561.600</b>	<b>\$ 274.275.124</b>	<b>\$ 299.453.580</b>	<b>\$ 323.859.047</b>	<b>\$ 350.253.559</b>

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de ventas se desarrolló teniendo en cuenta un promedio de los paquetes de asesoría, según la necesidad del mercado. También se tuvo en cuenta los costos y los gastos, de tal manera que los ingresos estén por encima del punto de equilibrio. De igual manera se promediaron los precios, que incluye asesoría por hora o porcentaje sobre el salario en el caso de la contratación. Se proyecta un crecimiento anual en ventas en volumen del 8, 6 y el 5%, esto teniendo en cuenta la tendencia de crecimiento de la economía colombiana en los próximos años.

Los dos primeros años, se espera un crecimiento por encima los normal. Esto se explica en que se logrará un mayor posicionamiento y reconocimiento por parte del mercado. Para el año 4 y 5 se espera que el servicio llegue a su punto de maduración con crecimientos estables.

## 4. ESTUDIO TÉCNICO

### 4.1 Descripción del Servicio

Edu-Consultores SAS, contará en su portafolio de servicios con unas líneas ajustadas a la realidad del mercado, a los planes de desarrollo institucional, con un portafolio flexible que puede ajustarse a las necesidades del cliente y a las metas corporativas propuestas por cada Institución de Educación Superior.

Los servicios a ofrecer para la vinculación de docentes nacionales y extranjeros son:

- i. Selección de personal
- ii. Contratación bajo la normatividad requerida
- iii. Plan de beneficios al cuerpo docente
- iv. Desarrollo en planes de carrera para el cuerpo docente
- v. Programa de acompañamiento para acceder a la pensión de vejez

#### *4.1.1 Características del Servicio*

El servicio que ofrecerá la empresa Edu-Consultores SAS se destacará por los siguientes factores:

- i. Equipo interdisciplinario con especializaciones y certificaciones, brindando tranquilidad y seguridad a la firma contratada.

- ii. Experiencia en los temas a desarrollar y las realidades locales, suministrando un alto conocimiento de los temas a abordar y de las situaciones que se puedan presentar.
- iii. Conocimiento de la población objetivo, permitiendo ajustar el servicio a las realidades y necesidades del cliente
- iv. Eficiencia en la prestación del servicio, permitiendo a nuestro cliente optimizar los recursos para el cumplimiento de las metas de la Entidad.

#### 4.2 Potencial del Mercado en Cifras

Según cifras del SNIES (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior) a 2011, en Colombia habían 102.580 docentes en educación superior, de los cuales el 60% contaba con estudios de posgrado, el 65% eran hombres, el 55% estaba contratado por hora cátedra y sólo el 18% tenía contrato a término indefinido.

Debe recordarse que ninguna IES puede contratar la actividad docente en la modalidad de prestación de servicios y que hacerlo es una violación del régimen laboral. En la última década, la participación de profesores de hora cátedra ha disminuido del 65% en 2002 al 55% en 2011.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos concluir que el potencial de mercado está dado por aproximadamente 75 Instituciones de educación superior con algún tipo de presencia en Bogotá, las cuales cuentan con aproximadamente 100.000 docentes de los cuales, el 55% no tienen un contrato laboral de tiempo completo o medio tiempo.

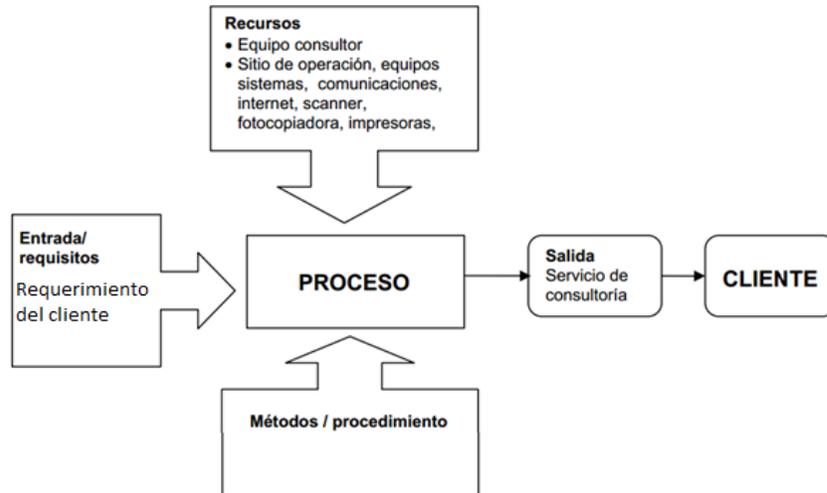
### 4.3 Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

- i. Ser una empresa de consultoría pionera en el mercado académico.
- ii. Fortalecer los procesos de Gestión Humana en las Instituciones de Educación Superior.
- iii. Garantizar una formación profesional, con altos estándares de calidad para los docentes, y así contribuir con una formación de calidad para la educación en Colombia.
- iv. Contribuir para que las Instituciones de Educación Superior, puedan acceder a certificaciones de acreditación.
- v. Ser aliados estratégicos para las Instituciones de Educación Superior.

### 4.4 Descripción del Proceso

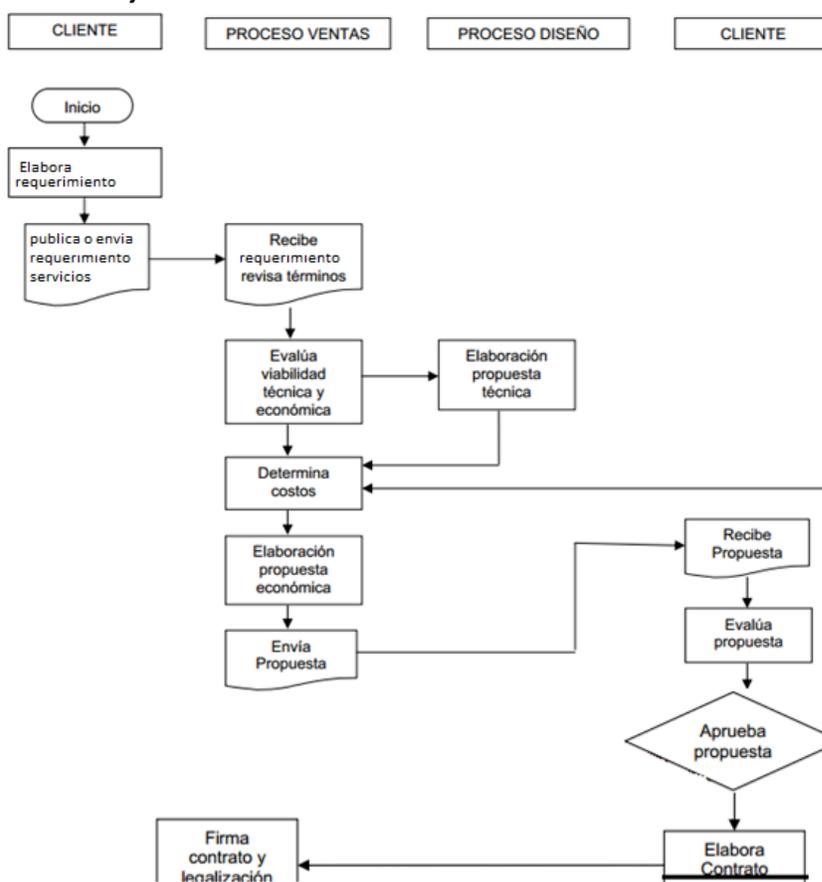
Dentro de la identificación del proceso encontramos como entrada los requerimientos específicos del cliente en cuanto a un servicio asociado a los ofrecidos por la empresa, el cual podemos satisfacer mediante la aplicación de un proceso en el que empleamos métodos y procedimientos previamente establecidos y documentados con lo cual esperamos la salida de la prestación de un servicio de consultoría de alta calidad y de plena aceptación por el cliente.

Figura 7: Descripción del Proceso



Fuente: Elaboración Propia

Figura 8: Diagrama de Flujo del Proceso



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4.1 Descripción cada Servicio.

*4.4.1.1 Asesoría y ejecución de procesos de selección y realización del proceso de selección del cuerpo profesoral.*

Objetivo: Ofrecer al sector de instituciones de educación superior a través de un esquema de profesionalismo especializado, la búsqueda del reclutamiento y la selección de perfiles académicos en el cuerpo docente con los siguientes procedimientos:

- i. Convocatoria de candidatos
- ii. Recopilación y recepción de hojas de vida
- iii. Evaluación de hoja de vida
- iv. Evaluación de candidatos
- v. Aplicación de pruebas psicotécnicas y de conocimiento
- vi. Realización de la entrevista personal
- vii. Evaluación de resultados
- viii. Realización de informe

#### *4.4.1.2 Asesoría en contratación para profesores Nacionales y Extranjeros*

Objetivo: Acompañar a la definición de parámetros en el ingreso y la contratación de profesores nacionales y extranjeros teniendo en cuenta las mejores prácticas internacionales, utilizando los siguientes procedimientos de este proceso:

- i. Examen médico ocupacional laboral
- ii. Recopilación de documentación
- iii. Contrato laboral
- iv. Afiliaciones a seguridad social
- v. Tramite de cortesía para profesores extranjeros
- vi. Tramite de temporal trabajador para profesores extranjeros
- vii. Tramite de visitante temporal

#### *4.4.1.3 Asesoría en planes de beneficio para cuerpo docente.*

Objetivo: motivar al cuerpo docente a su máxima eficiencia mediante el diseño de salarios justos, equitativos, coherentes de acuerdo a las funciones a desempeñar, así mismo con el ofrecimiento de incentivos financieros y no financieros que los llevan a ser más productivos día tras día y adquirir un mayor sentido de pertenencia con la

Institución de Educación Superior, para este proceso de trabaja con las siguientes metodologías para el desarrollo de una excelente compensación salarial:

- i. Controlar costos de mano de obra
- ii. Desarrollo de políticas de salarios para la Institución de Educación Superior.
- iii. Descubrir y eliminar inequidades en los salarios.
- iv. Implementación de método de evaluación de cargos
- v. Promover la cooperación del cuerpo académico a través de la armonía y las relaciones Institución- docente.
- vi. Técnicas de comparación por pares
- vii. Elaboración de escala de salarios
- viii. Técnicas de incentivos salariales
- ix. Asesoría en la normatividad colombiana

#### *4.4.1.4 Asesoría en el acompañamiento para acceder a la pensión de vejez*

Objetivo: crear un plan de acompañamiento para el cuerpo docente para acceder a una pensión de vejez, teniendo en cuenta el régimen a que pertenece, la asesoría se compone con los siguientes temas:

- i. Cuál es el trámite para acceder a la pensión de vejez ante en Colpensiones
- ii. Cuál es el trámite para acceder a la pensión de vejez ante una AFP
- iii. Cuales las diferencias entre los dos regímenes.
- iv. Que hay que tener cuenta

#### *4.4.1.5 Desarrollo en planes de Carrera para el cuerpo docente*

Objetivo: Diseñar programas de acuerdo a las necesidades, expectativas del cuerpo docente que acompañen a la estrategia de la Universidad, utilizando las siguientes técnicas:

- i. Diagnóstico (levantamiento de información)
- ii. Diseño ( definir y estructurar los programas de desarrollo)
- iii. Implementar el proceso de formación
- iv. Realizar planes de acción
- v. Definición de políticas de seguimiento

## 5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

### 5.1 Análisis DOFA

Tabla 8: Matriz DOFA de la empresa Edu-Consultores

DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Empresa nueva en el mercado.</li> <li>ii. Recursos financieros escasos.</li> <li>iii. Falta de experiencia en el mercado</li> <li>iv. Conocimiento parcial de las características del mercado.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Desarrollo de metodologías para evaluación cuantitativa y cualitativa en procesos de selección y contratación.</li> <li>ii. Demanda de instrumentos que mejoren los indicadores en términos de docencia, procesos académicos e investigación en temas de acreditación.</li> <li>iii. Alta demanda por parte de Instituciones y agremiaciones que buscan fortalecer los ámbitos académicos, sociales y pedagógicos.</li> </ul>
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Primera Pyme en Colombia en consultoría en procesos de Gestión Humana enfocada a Instituciones de Educación Superior.</li> <li>ii. Como consultora, contar con experiencia profesional y conocimiento de procesos en temas relacionados con gestión humana en el sector educativo.</li> </ul>
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Presencia en el mercado de empresas de consultoría de talla mundial.</li> <li>ii. Instituciones educativas que desarrollen productos de esta naturaleza.</li> <li>iii. Consultores con gran trayectoria en gestión humana.</li> <li>iv. Falta de establecimiento y ejecución de políticas de compensación y beneficios para elevar la calidad y pertinencia del cuerpo académico en las instituciones educativas.</li> <li>v. Normatividad legal no muy clara.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Debilidades y Amenazas: Como empresa nueva en el mercado, la mejor estrategia de posicionamiento es mediante la prestación de un servicio, que responda a todas las expectativas del cliente en cuanto a calidad, cumplimiento y precio. La consecución de recursos se debe hacer a través de una entidad de fomento que otorgue capital semilla para negocios nuevos en el mercado. Estos sistemas de crédito ofrecen periodos de gracia, mientras el negocio logra punto de equilibrio.

De otro lado ante las amenazas, la empresa debe estar continuamente desarrollando estrategias que le permita ir adelante ante los cambios del entorno, en este tipo de servicios, se innovan constantemente en la utilización de técnicas para los procesos de selección, contratación y programas de capacitación.

## 5.2 Direccionamiento Estratégico

EDU-CONSULTORES SAS es una firma Colombiana experta en la prestación de servicios profesionales en procesos como reclutamiento, selección, plan de beneficios, acompañamiento para acceder a una pensión de vejez y desarrollo en planes de carrera especializados en el área académica para Instituciones de Educación Superior.

### *5.2.1 Misión*

Somos una empresa dedicada a la consultoría en temas relacionados de Gestión Humana, dirigido a Instituciones de Educación Superior, siendo pioneros en el mercado educativo, con el objetivo de ser aliados estratégicos, brindando apoyo y servicio con altos estándares de calidad.

### *5.2.2 Visión*

En el año 2018, Edu-Consultores SAS será líder en consultoría en temas de Gestión Humana, para el sector educativo a nivel nacional, aportando valor a la excelencia en sus programas académicos.

### *5.2.3 Valores Corporativos*

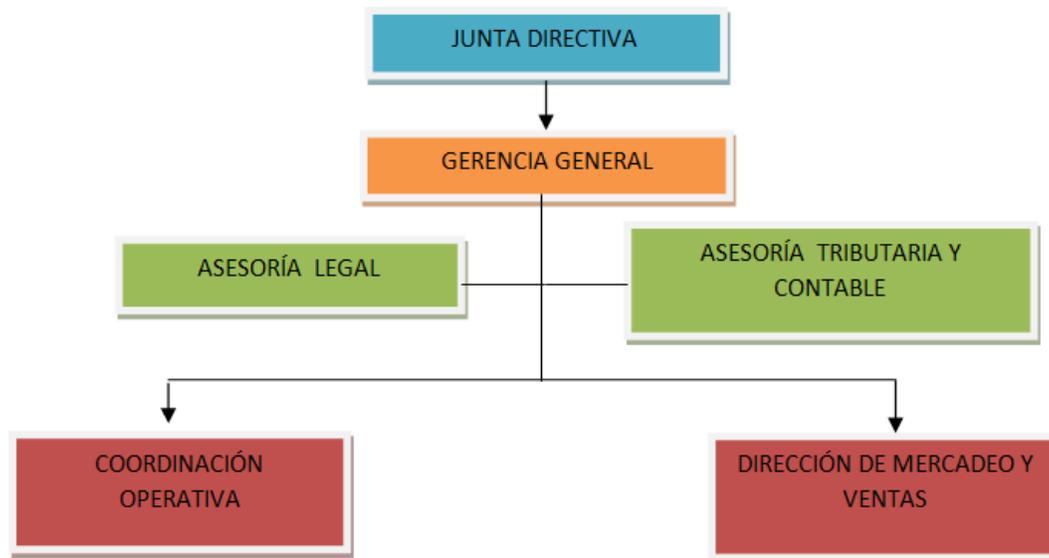
- i. Calidad en nuestros servicios
- ii. Innovación
- iii. Ética profesional
- iv. Responsabilidad social
- v. Cualificación humana y técnica de nuestro equipo de trabajo.

## 5.3 Estructura Organizacional

### *5.3.1 Organigrama.*

A continuación se describe la estructura organizacional por procesos de la empresa:

Figura 9. Estructura Organizacional por Procesos



Fuente: Elaboración propia

### 5.3.2 Capital Humano.

#### 1. Equipo de Trabajo.

La Empresa de Consultoría Edu-Consultores SAS, cuenta con un equipo de trabajo altamente competitivo, comprometido, responsable, con los conocimientos requeridos para el enfoque del negocio, poseen competencias en liderazgo, con excelente actitud de servicio al cliente y pueden realizar cualquier responsabilidad que se les asigne. El equipo de trabajo se encuentra conformado por los siguientes cargos:

- i. Director General
- ii. Asesor Comercial
- iii. Secretaria
- iv. Consultores

#### 2. Gerente

Perfil: Administradora de Empresas egresada de la Universidad de la EAN con experiencia procesos de Gestión Humana, en procesos estratégicos, con competencias en liderazgo, gerenciales, financieras y estratégicas, con capacidad de reacción, capaz de dirigir y coordinar los procesos y realizar la planeación estratégica para empresa de consultoría. Sus funciones son las siguientes:

- i. Coordinar los procesos
- ii. Realizar el plan de trabajo de los consultores
- iii. Realizar el plan estratégico para la Empresa
- iv. Manejar el presupuesto de la Empresa
- v. Realizar y mantener el plan de mercadeo

### 3. Secretaria.

Perfil: Técnica en Secretariado del Instituto SENA, con experiencia en manejo de funciones administrativas en el sector de servicios, con competencias en atención al cliente, manejo de estrés, habilidad en paquete office Excel, Word, Power Point. Sus funciones corresponde a:

- i. Contestar y realizar llamadas a clientes, proveedores entre otras.
- ii. Realización de cartas.
- iii. Manejo del archivo
- iv. Manejo de correspondencia
- v. Atención al cliente.
- vi. Realizar funciones comerciales
- vii. Responsable de funciones administrativas de la Empresa.
- viii. Manejo de agenda del gerente, asesor comercial y consultores.

### 4. Asesor Comercial.

Perfil: Tecnólogo en Mercadeo, con experiencia en asesoría comercial en servicios, con amplias habilidades comerciales, con un alto grado de servicio al cliente, con habilidades gerenciales y estratégicas, con buenas relaciones interpersonales y con una excelente actitud hacia el trabajo proyectándose con los objetivos de la Empresa. Sus funciones principales son:

- i. Visitar Universidades.
- ii. Realizar análisis comparativos con la competencia.
- iii. Llamar a los clientes.
- iv. Alimentar la página Web.
- v. Realizar estrategias de mercadeo.
- vi. Abordar al cliente.

#### 5. Consultores.

Son contratados bajo la modalidad de prestación de servicios. Su perfil obedece a estudiantes de últimos semestres y graduados de carreras afines a la administración.

#### 6. Ingeniero Industrial.

Perfil: Ingeniero Industrial con especialización en Gerencia de Procesos, cuenta con experiencia en documentación de procesos, realización de matrices y diagramas, con competencias gerenciales para la integración de procesos. Sus funciones se basan en:

- i. Documentar procesos.
- ii. Realizar matrices.
- iii. Realizar diagramas.
- iv. Realizar análisis.
- v. Realizar informes.

## 7. Contador Público.

Perfil: Contador Público, con especialización en Evaluación de proyectos, con experiencia en manejo financiero y contable, tiene competencias numéricas, capaz de analizar cualquier situación de riesgo a nivel financiero. Las funciones para este perfil son:

- i. Asesoría en el plan financiero como: en el balance general, en el flujo de caja y en el estado de resultados.
- ii. Actuar como revisoría fiscal.
- iii. Realizar análisis financieros.

## 8. Abogado.

Perfil: Abogado titulado con especialización en Seguridad Social ó relaciones Laborales, cuenta con experiencia en el manejo de Seguridad Social y derecho laboral, con conocimientos de la normatividad Colombiana. Sus funciones son:

- i. Realizar asesoría en Pensión Obligatoria de acuerdo al régimen.
- ii. Realizar proyecciones de Pensión.
- iii. Realizar análisis pensional.
- iv. Realizar informes

## 9. Psicóloga.

Perfil: Psicóloga Organizacional, con experiencia en procesos de selección, descripción de cargos, con competencias gerenciales, alto grado de análisis y servicio al cliente. A continuación sus funciones son:

- i. Asesoría en Procesos de Selección
- ii. Realización de Procesos de Selección
- iii. Realizar Descripciones de cargo
- iv. Realizar informes

### *5.3.3 Esquema de Contratación y Remuneración*

Edu- Consultores SAS define su esquema de contratación y remuneración de la siguiente manera:

Cargos que serán de planta y con contrato a término indefinido son:

- i. Gerente General
- ii. Asesor Comercial
- iii. Secretaria

Cargos que se contrataran bajo prestación de servicios:

- i. Ingeniero Industrial
- ii. Contador Publico
- iii. Abogado
- iv. Psicóloga

### 5.4 Tipo de Empresa

Edu-Consultores SAS será una empresa comercial y de servicios de carácter privado del tipo de sociedad de acciones simplificada (SAS), con domicilio en la ciudad

de Bogotá, la cual se registrá por las normas comerciales establecidas en las normas Colombianas y contenidas en el código de comercio DECRETO NÚMERO 410 DE 1971 (Marzo 27) y demás leyes que regulen y normalicen la materia.

Por lo cual establecerá sus estatutos legales, con el respectivo registro ante la Cámara de Comercio y deberá cumplir con las obligaciones tributarias de ley como son la obtención del RUT (registro único tributario), RIT (registro de información tributaria), así como la obtención del NIT (número de identificación tributaria), una autorización de facturación, lo mismo que el cumplimiento de obligaciones locales de nivel territorial para establecimientos de comercio (Comercio, 2012).

## 5.5 Estado Actual del Negocio

Actualmente las Instituciones de Educación Superior en Colombia, aplican el concepto de autonomía universitaria en lo relacionado con la contratación de profesores, conferencistas, investigadores y auxiliares docentes, esto no restringe derechos de profesores ocasionales y de hora cátedra a percibir prestaciones sociales, de acuerdo con la legislación laboral vigente en Colombia y a lo previsto por la corte constitucional, la cual ha señalado que las distintas modalidades de vinculación del personal de profesores por tiempo completo o medio tiempo, ocasionales y hora cátedra obedecen a las necesidades y expectativas, algunas permanentes y otras circunstanciales, que tienen las instituciones para cumplir con sus objetivos académicos.

En ningún caso esos parámetros de contratación son imputables al docente quien, sin importar la forma como ha de ser vinculado, cumple funciones similares en el

campo educativo y, en consecuencia, está obligado a acreditar iguales condiciones de formación y experiencia. Sin embargo, descarta que la ley y las propias instituciones, dentro de la autonomía de que gozan para darse sus propios estatutos, puedan establecer regímenes restrictivos que desconozcan el derecho de los docentes ocasionales y hora cátedra, a percibir las prestaciones sociales reconocidas por el orden jurídico para todos los trabajadores públicos o privados, las cuales deben otorgarse en proporción al tiempo laborado.

Es por esta razón, que las Instituciones de Educación Superior actualmente realizan sus procesos de reclutamiento, selección, contratación, remuneración y capacitación de forma directa, sin uso de intermediarios o empresas consultoras especializadas en el área, utilizando para ello, recursos propios en cuanto a la divulgación de vacantes, recopilación y evaluación de perfiles y demás procesos relacionados usando solamente sus áreas de selección de personal o recursos humanos, las cuales usan principalmente herramientas para proveerse de personal administrativo y técnico, y no para profesorado, el cual lo realizan en la mayoría de los casos, las mismas facultades de forma directa, sin contar con procesos estandarizados de selección, capacitación u homologación de perfiles.

Es por esta forma de contratación, que según estudios de la Universidad Javeriana del año 2009, se demostró la existencia del Síndrome de Agotamiento (“Agotación”) Profesoral. Dicho Síndrome, se refleja en síntomas como agotamiento, fatiga, molestias y sensación de cansancio extremo, y afecta a uno (1) de cada cinco (5) docentes Universitarios, creando entre otros aspectos, inestabilidad laboral, aplicación de evaluaciones subjetivas, decisiones institucionales no académicas, y desgaste físico por varios trabajos, lo que conlleva a crear la falta de pertenencia a una verdadera comunidad académica, afectando la calidad en la gestión educativa.

En el momento de estudiar estos temas, en Colombia existen empresas de Consultoría en Gestión Humana, pero ninguna de ellas está enfocada al nicho de mercado del Sector Académico, por el contrario, se especializan más en factores de

perfiles organizacionales que en los académicos, razón por la cual no cuentan con procesos específicos requeridos para la prestación de este servicio y cuando lo prestan eventualmente siempre aplican estándares organizacionales y no académicos, obviando la evaluación conceptual, emotiva y específica de la formación educativa, por esta razón es una gran oportunidad para abarcar este gremio como idea general de negocio.

## 5.6 Organismos de Apoyo

Edu-Consultores SAS tendrá como apoyo a manera de consulta a la Firma LEGIS, Entidad que mantiene actualizada información sobre normatividad colombiana y noticias de intereses a nivel laboral que conviene para nuestro porfolio de servicios.

## 6. ESTUDIO FINANCIERO

### 6.1 Inversión Inicial

Para la creación de la empresa de consultoría se cuenta con un capital ahorrado de Diez Millones de Pesos (\$ 10.000.000), adicionalmente se tramitará un crédito en cabeza de la empresa con respaldo personal de los accionistas o socios, A continuación, se relaciona el presupuesto de inversión:

Tabla 9: Presupuesto de Inversión.

<b>Consultores SAS</b>		
<b>Presupuesto de Inversion</b>		
<b>CAPACIDAD DE INVERSIÓN INICIAL</b>		
CAPITAL RECURSOS PROPIOS	\$	10.000.000
ACCESO FINANCIACIÓN	\$	25.000.000
<b>TOTAL CAPITAL DISPONIBLE</b>	<b>\$</b>	<b>35.000.000</b>

[Regresar](#)

Fuente: Elaboración propia

Al ser una empresa de consultoría que requiere recursos financieros para su funcionamiento más que recursos físicos, es necesario contar con un apalancamiento financiero que soporte las actividades operacionales durante el primer año, por esto se solicitan \$ 25.000.000.

Para un total de (\$35.000.000.00) como capital disponible dentro del presupuesto de Inversión. La obligación financiera tendrá las siguientes condiciones, según información suministrada por Bancamía:

Tabla 10: Obligación financiera.

<b>Consultores SAS</b>	
<b>Datos Generales Credito obligacion financiera</b>	
<b>Proyecciones Bancamía Prestamo de libre inversión proyecto Pymes</b>	
<b>Valor del Credito</b>	<b>\$ 25.000.000</b>
<b>Tasa de Interes</b>	<b>1,9835632%</b>
<b>Plazo de amortizacion</b>	<b>48</b>
<b>Cuota mensual fija</b>	<b>\$812.322,23</b>
<b>tasa nominal anual</b>	<b>23,80%</b>
<b>Tasa efectiva anual</b>	<b>26,5757%</b>

Fuente: Bancamía.

De esta inversión inicial, se tiene presupuestado la ejecución de los siguientes gastos legales pre operativos, los cuales están constituidos principalmente por los honorarios de asesores Jurídico – administrativos y los gastos de legalización de la empresa ante organismos estatales. A continuación se detallan estos gastos:

Tabla 11: Gastos legales pre-operativos

<b>Gastos legales pre perativos</b>				
<b>Profesional</b>	<b># horas</b>	<b>\$ horas</b>	<b>Total</b>	
Abogado	10	\$ 35.000	\$	350.000
Contador	10	\$ 35.000	\$	350.000
Camara de comercio	1	\$ 230.000	\$	230.000
			<b>\$</b>	<b>930.000</b>
<b>Estimacion de horas profesionales</b>				
<b>Profesional</b>	<b># horas</b>	<b>\$ horas</b>	<b>Total</b>	
Administrador de empresas	20	\$ 35.000	\$	700.000
Administrador de empresas	20	\$ 35.000	\$	700.000
			<b>\$</b>	<b>1.400.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Para la investigación, creación y operación del modelo de empresa de consultoría Edu-Consultores SAS, se contará con la siguiente planta de personal que prestarán sus servicios, a través de órdenes de prestación de servicios:

Tabla 12: Investigación y creación modelo de negocio.

Investigación y creación modelo negocio			
Profesional	#horas	\$ horas	Total
Psicólogo Organizacional	10	\$35.000	\$ 350.000
Psicólogo Organizacional	10	\$ 35.000	\$350.000
Psicólogo Organizacional	10	\$35.000	\$350.000
Abogado	10	\$35.000	\$350.000
Ingeniero Industrial	10	\$35.000	\$350.000
Ingeniero Industrial	10	\$35.000	\$350.000
Administrador de empresas	10	\$35.000	\$350.000
Ingeniero Industrial	10	\$35.000	\$350.000
Ingeniero Industrial	10	\$35.000	\$350.000
Administrador de empresas esp. mercado.	5	\$35.000	\$175.000
Publicista	5	\$35.000	\$175.000
		TOTAL:	\$3.500.000

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del portafolio de servicios de la empresa Edu-Consultores SAS, se cuenta con profesionales con experiencia en el proceso de Gestión Humana, en el proceso financiero y en el proceso administrativo, los cuales se describen a continuación:

Tabla 13: Desarrollo del servicio o producto.

Desarrollo del servicio o producto			
Profesional	# Horas	\$ horas	Total
Ingeniero Industrial	20	\$ 35.000	\$ 700.000
Administrador	20	\$ 35.000	\$ 700.000
Economista o financiero	20	\$ 35.000	\$ 700.000
		TOTAL	\$ 2.100.000

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Requerimientos de Infraestructura Física

Dentro de los requerimientos físicos se presupuesta la inversión en la adecuación de puestos de trabajo, dotados con computador, acceso a internet, papelería, útiles de oficina, entre otros, además de las instalaciones físicas de una oficina la cual será en alquiler y estará presupuestada como un costo fijo.

## 6.3 Requerimientos Físicos

Tabla 14: Equipo de oficina.

### Consultores SAS CALCULO DEPRECIACIONES

EQUIPO DE OFICINA	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Equipo de comunicaciones y computo	3	\$ 1.200.000	\$ 3.600.000
Computador de escritorio	1	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
Impresora laser monocromatica	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Software administrativo	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
Planta telefonica	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Total			\$ 11.000.000
MUEBLES Y ENSERES	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Puestos de trabajo	4	\$ 450.000	\$ 1.800.000
Areas cerradas (Oficina cerrada)	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000
Modulo de recepcion	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Tandem de sillas de espera	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Dispensador de agua en botella	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Cafetera	1	\$ 280.000	\$ 280.000
Elementos de cafeteria	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Persianas oficinas cerradas	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Total			\$ 5.930.000

Fuente: Elaboración propia

## 6.4 Proyección Costo Servicio

Se define la proyección del costo del servicio, con referencia a los valores que se generan por costo de la hora consultor y materiales requeridos para ofrecer mi servicio.

Tabla 1: Determinación costo promedio portafolio.

CALCULO COSTO VARIABLE	HORAS REQUERIDAS	COSTO HORA CONSULTOR	TOTAL	MATERIAL REQUERIDO	TOTAL
Selección personal	\$ 6	\$ 40.000	\$ 240.000	\$ 50.000	\$ 290.000
Asesoría contratación	\$ 2	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 10.000	\$ 90.000
Asesoría remuneraciones	\$ 2	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 10.000	\$ 90.000
Seguridad social extranjeros	\$ 2	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 10.000	\$ 90.000
Asesoría Pre pensionados	\$ 4	\$ 40.000	\$ 160.000	\$ 10.000	\$ 170.000
Plan de carrera	\$ 2	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 10.000	\$ 90.000

Fuente: Elaboración propia

La proyección del costo del servicio, hace referencia a los salarios determinados para cada perfil según el requerimientos de docentes de las Instituciones de Educación Superior, aplicando a este, un porcentaje fijo, de acuerdo al servicio del portafolio.

## 6.5 Proyección de Ventas

Para la proyección de ventas se tiene en cuenta las variables como: el costo de ventas y la determinación del punto de equilibrio, el cual corresponde a la venta de Veintiocho (28) unidades de servicios, más un 10% para garantizar la sostenibilidad de mi negocio. Por lo anterior se determina: que para realizar la proyección a cinco (5) años, se espera un crecimiento en ventas para el segundo año de 8%, para el tercer año 6%, cuarto y quinto año un 5%.

Tabla 16: Presupuesto de ventas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% Crecimiento ventas		8%	6%	5%	5%
Prom Unid mensuales	31	33	35	37	39
Prom unid anuales	372	402	426	447	470
Valor prom de venta	\$ 662.800	\$ 682.684	\$ 703.165	\$ 724.259	\$ 745.987
<b>VENTAS ANUALES ESPERADA</b>	<b>\$ 246.561.600</b>	<b>\$ 274.275.124</b>	<b>\$ 299.453.580</b>	<b>\$ 323.859.047</b>	<b>\$ 350.253.559</b>
Costo de ventas unidades vendid	\$ 218.667	\$ 225.227	\$ 231.983	\$ 238.943	\$ 246.111
<b>COSTOS DE VENTAS ANUALE</b>	<b>\$ 81.344.000</b>	<b>\$ 90.487.066</b>	<b>\$ 98.793.778</b>	<b>\$ 106.845.471</b>	<b>\$ 115.553.377</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 165.217.600</b>	<b>\$ 183.788.058</b>	<b>\$ 200.659.802</b>	<b>\$ 217.013.576</b>	<b>\$ 234.700.182</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la investigación del potencial del mercado, se tienen en total 55.000 oportunidades por año y siendo un mercado por explotar, se proyecta una participación para el primer año del 0,60% cifra que se podría alcanzar con una buena gestión de la parte comercial y de la parte operativa, de tal forma que se cree la necesidad en el mercado y se pueda comenzar a proyectar crecimientos a partir del segundo año del proyecto.

## 6.6 Evaluación de Viabilidad

Para el análisis de viabilidad se realizó una proyección del estado de resultados a cinco (5) años, dentro de los cuales se contó con lo presupuestado en ventas, al igual que los cálculos de costos fijos, costos variables y los costos de administración y ventas, teniendo en cuenta un incremento anual de alza en estos costos del IPC (índice de precios al consumidor) proyectado del 3% anual. (Porcentaje que se toma como referencia para el aumento de los costos y servicios durante cada año).

## 6.7 Costos administrativos

### 6.7.1 Costos Fijos

Se determina incluir dentro del presupuesto de costos fijos, el alquiler de una oficina de aproximadamente 65 a 70 metros cuadrados ubicada en el sector financiero de Bogotá a la altura de las carreras 7 a 12 entre las calles 67 y 74, de forma que esté, ubicada en pleno corazón financiero de Bogotá, adicionalmente se considera presupuestar los cargos básicos de servicios públicos, incluyendo internet y una afiliación a información empresarial de la firma Legis.

Tabla 17: Costos Fijos.

COSTOS FIJOS	MENSUALES	ANUALES
Arriendo	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Energía	\$ 60.000	\$ 720.000
Acueductos y alcantarillado	\$ 50.000	\$ 600.000
Comunicaciones e Internet	\$ 230.000	\$ 2.760.000
Afiliaciones y Gastos Legales	\$ 50.000	\$ 600.000
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 3.390.000</b>	<b>\$ 40.680.000</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.7.2 Costos Administrativos y de Ventas.

Dentro de la estructura de estos costos se determina incluir los salarios de una recepcionista e informadora, de un asesor ejecutivo y de un director general, los cuales estarán distribuidos en centros de costos así: 60% en ventas y un 40% en gastos de

administración; de igual forma, se presupuestan como gastos de administración los valores de las amortizaciones de diferidos y la depreciación de activos fijos, al igual que los gastos de cafetería, papelería y útiles de oficina.

Como rubro adicional, se presupuesta los gastos de intereses los cuales dentro del presupuesto conformaran la partida de gastos financieros no operacionales.

Tabla 18: Costos administrativos y ventas.

<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>	<b>MESUALES</b>	<b>ANUALES</b>
salarios	\$ 6.822.488	\$ 81.869.856
Aseo y Cafeteria	\$ 171.500	\$ 2.058.000
Utiles y Papeleria	\$ 171.300	\$ 2.055.600
Depreciacion	\$ 288.500	\$ 3.462.000
Diferidos	\$ 132.167	\$ 1.586.000
Publicidad y mercadeo	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Intereses	\$ 458.982	\$ 5.507.781
<b>TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 8.844.936</b>	<b>\$ 106.139.237</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS Y ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 12.234.936</b>	<b>\$ 146.819.237</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.7.3 Costos Variables

Dentro del presupuesto de costos variables, se establece: 1. La determinación de un número de horas requerido para la prestación de cada servicio, 2. La determinación de un valor de remuneración por hora contratada de consultor y 3. La

determinación de valores promedio de materiales requeridos para la prestación del servicio.

Tabla 19: Costos Variables.

CALCULO COSTO VARIABLE	HORAS REQUERIDAS	COSTO HORA CONSULTOR	TOTAL	MATERIAL REQUERIDO	TOTAL
Selección personal	\$ 6	\$ 40.000	\$ 240.000	\$ 50.000	\$ 290.000
Asesoría contratación	\$ 2	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 10.000	\$ 90.000
Asesoría remuneraciones	\$ 2	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 10.000	\$ 90.000
Seguridad social extranjeros	\$ 2	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 10.000	\$ 90.000
Asesoría Pre pensionados	\$ 4	\$ 40.000	\$ 160.000	\$ 10.000	\$ 170.000
Plan de carrera	\$ 2	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 10.000	\$ 90.000

Fuente: Elaboración propia

#### 6.7.4 Gastos de Personal

Edu-Consultores SAS determina los gastos de personal para los tres (3) cargos que están contratados por la empresa directamente, teniendo en cuenta los pagos mensuales de nómina de los salarios, las prestaciones sociales y la seguridad social, de la siguiente manera:

Tabla 20. Gastos de Personal

CARGO	SALARIO BASICO	AUXILIO DE TRANSPORTE	PRIMA SERVICIOS	CESANTIAS	INTERESES CESANTIAS	VACACIONES
Gerente	\$ 3.000.000	\$ -	\$ 249.900	\$ 249.900	\$ 30.000	\$ 125.100
Asesor comercial	\$ 800.000	\$ 70.500	\$ 66.640	\$ 66.640	\$ 8.000	\$ 33.360
Secretaria	\$ 600.000	\$ 70.500	\$ 49.980	\$ 49.980	\$ 6.000	\$ 25.020
	<b>\$ 4.400.000</b>	<b>\$ 141.000</b>	<b>\$ 366.520</b>	<b>\$ 366.520</b>	<b>\$ 44.000</b>	<b>\$ 183.480</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Aportes seguridad social

CARGO	APORTE SALUD	APORTE PENSIÓN	APORTES CAJAS COMPENSACIÓN	APORTES ARP
Gerente	\$ 255.000	\$ 360.000	\$ 270.000	\$ 15.660
Asesor comercial	\$ 68.000	\$ 96.000	\$ 72.000	\$ 4.176
Secretaria	\$ 51.000	\$ 72.000	\$ 54.000	\$ 3.132
	<b>\$ 374.000</b>	<b>\$ 528.000</b>	<b>\$ 396.000</b>	<b>\$ 22.968</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.8 Determinación de Costos

Se ejecutó el costo para cada servicio, donde se determinó el monto de la hora del consultor y el costo del material requerido para la ejecución del plan de trabajo, de la siguiente manera:

Tabla 22: Calculo costo variable

CALCULO COSTO VARIABLE	HORAS REQUERIDAS	COSTO HORA CONSULTOR	TOTAL	MATERIAL REQUERIDO	TOTAL
Selección personal	\$ 6	\$ 40.000	\$ 240.000	\$ 50.000	\$ 290.000
Asesoría contratación	\$ 2	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 10.000	\$ 90.000
Asesoría remuneraciones	\$ 2	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 10.000	\$ 90.000
Seguridad social extranjeros	\$ 2	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 10.000	\$ 90.000
Asesoría Pre pensionados	\$ 4	\$ 40.000	\$ 160.000	\$ 10.000	\$ 170.000
Plan de carrera	\$ 2	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 10.000	\$ 90.000

Fuente: Elaboración propia

## 6.9 Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio se tienen en cuenta las proyecciones de los costos variables y los costos fijos, a los cuales se les aplica la fórmula de punto de equilibrio (PE), igual a los costos fijos (CF) dividido entre el resultado del valor de precio de venta unitario (PVU), menos el costo de ventas unitario (CVU), dando como resultado que el punto de equilibrio del proyecto es de 28 unidades de servicio prestado. (Es decir que se deben vender 28 servicios mensualmente). Para que los ingresos se igualen con los egresos.

Tabla 23: Punto de equilibrio.

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>PE=CF / (PVU-CVU)</b>	
Costos fijos	\$	12.234.936
Precio de venta unitario promedio	\$	662.800
Costo de venta Promedio	\$	218.667
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>		<b>28,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.10 Estado de Resultados Proyectados

Con la proyección de los estados de resultados, podemos determinar que con un nivel de ventas en el primer año, por encima del punto de equilibrio del (8%) se obtiene una utilidad superior a 10.9 millones en el primer año, es decir, que se obtiene un rendimiento cercano al 30% sobre la inversión inicial. En los siguientes periodos se espera un incremento sustancial en las ventas como resultado de un mayor posicionamiento del negocio y la ejecución de estrategias que ayuden generar nombre y recordación de marca entre los clientes potenciales.

En términos de rentabilidad, el margen bruto es del 67%, es decir, que los costos totales de la prestación del servicio son del 33%. El margen operacional es para el primero año, del 10% con un crecimiento sostenido durante los siguientes años hasta

llegar al 22% en el quinto periodo. Los gastos de administración generan el mayor impacto principalmente por la nomina y el arrendamiento de la sede de la empresa.

El margen neto o margen sobre las ventas es del 4% en el primer año y de igual forma, muestra un crecimiento sostenido durante los siguientes periodos, llegando al 13% en quinto año. Los factores que mayor incidencia tienen el crecimiento generado en la rentabilidad del proyecto, son el crecimiento de los ingresos operacionales y la disminución de los gastos no operacionales que corresponden al costo de la deuda.

Tabla 24: Estado de Resultados.

<b>ESTADOS DE RESULTADOS PROYETADOS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas	246.561.600	274.275.124	299.453.580	323.859.047	350.253.559
Menos: Dev.Reb y Desc	-	-	-	-	-
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 246.561.600</b>	<b>\$ 274.275.124</b>	<b>\$ 299.453.580</b>	<b>\$ 323.859.047</b>	<b>\$ 350.253.559</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 81.344.000</b>	<b>\$ 90.487.066</b>	<b>\$ 98.793.778</b>	<b>\$ 106.845.471</b>	<b>\$ 115.553.377</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 165.217.600</b>	<b>\$ 183.788.058</b>	<b>\$ 200.659.802</b>	<b>\$ 217.013.576</b>	<b>\$ 234.700.182</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
<b>Administración</b>	-	-	-	-	-
Nomina	49.121.914	50.595.571	52.113.438	53.676.841	55.287.147
Servicios	4.680.000	4.820.400	4.965.012	5.113.962	5.267.381
Arriendos	36.000.000	37.080.000	38.192.400	39.338.172	40.518.317
Depreciaciones	3.462.000	3.462.000	3.462.000	3.462.000	3.082.000
Amortizaciones	1.586.000	1.586.000	1.586.000	1.586.000	1.586.000
Otros gastos administrativos	4.113.600	4.237.008	4.364.118	4.495.042	4.629.893
<b>Ventas</b>	-	-	-	-	-
Nomina	32.747.942	33.730.381	34.742.292	35.784.561	36.858.098
Otros gastos de ventas	9.600.000	9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 141.311.456</b>	<b>\$ 145.111.360</b>	<b>\$ 149.313.260</b>	<b>\$ 153.641.218</b>	<b>\$ 157.719.015</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 23.906.144</b>	<b>\$ 38.676.699</b>	<b>\$ 51.346.542</b>	<b>\$ 63.372.358</b>	<b>\$ 76.981.167</b>
<b>NO OPERACIONALES</b>					
Ingresos no operacionales	-	-	-	-	-
Gastos no operacionales	5.507.781	4.380.802	2.954.281	1.148.604	-
<b>TOTAL NO OPERACIONALES</b>	<b>-\$ 5.507.781</b>	<b>-\$ 4.380.802</b>	<b>-\$ 2.954.281</b>	<b>-\$ 1.148.604</b>	<b>\$ -</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 18.398.363</b>	<b>\$ 34.295.897</b>	<b>\$ 48.392.260</b>	<b>\$ 62.223.754</b>	<b>\$ 76.981.167</b>
Impuestos de Renta y Complementarios	6.255.444	11.660.605	16.453.368	21.156.076	26.173.597
<b>GANANCIAS O (PERDIDAS)</b>	<b>\$ 12.142.920</b>	<b>\$ 22.635.292</b>	<b>\$ 31.938.892</b>	<b>\$ 41.067.677</b>	<b>\$ 50.807.571</b>
Reserva Legal 10%	1.214.292	2.263.529	3.193.889	4.106.768	5.080.757
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 10.928.628</b>	<b>\$ 20.371.763</b>	<b>\$ 28.745.003</b>	<b>\$ 36.960.910</b>	<b>\$ 45.726.813</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.11 Proyección del Balance General

Se realiza la proyección del estado de Balance General a partir de la proyección del estado de resultados:

Tabla 25: Balance General Proyectado.

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Disponibles	32.670.000	22.497.904	46.380.857	80.183.813	121.269.673	180.525.319
Deudores	-	20.546.800	22.856.260	24.954.465	26.988.254	29.187.797
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 32.670.000</b>	<b>\$ 43.044.704</b>	<b>\$ 69.237.117</b>	<b>\$ 105.138.279</b>	<b>\$ 148.257.927</b>	<b>\$ 209.713.115</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
Inversiones	-	-	-	-	-	-
Propiedad Planta y Equipo	-	16.930.000	16.930.000	16.930.000	16.930.000	16.930.000
Depreciación Acumulada	-	3.462.000	6.924.000	10.386.000	13.848.000	16.930.000
Diferidos	2.330.000	9.144.000	7.558.000	5.972.000	4.386.000	2.800.000
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.330.000</b>	<b>\$ 22.612.000</b>	<b>\$ 17.564.000</b>	<b>\$ 12.516.000</b>	<b>\$ 7.468.000</b>	<b>\$ 2.800.000</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 35.000.000</b>	<b>\$ 65.656.704</b>	<b>\$ 86.801.117</b>	<b>\$ 117.654.279</b>	<b>\$ 155.725.927</b>	<b>\$ 212.513.115</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Obligaciones Financieras	4.240.086	5.367.065	6.793.586	8.599.263	-	-
Proveedores	-	6.778.667	7.540.589	8.232.815	8.903.789	9.629.448
Cuentas Por Pagar	-	390.000	401.700	413.751	426.164	438.948
Impuestos, Gravámenes y Tasas	-	6.255.444	11.660.605	16.453.368	21.156.076	26.173.597
Obligaciones Laborales	-	2.201.760	4.216.298	4.342.787	4.473.070	4.607.262
Pasivos Estimados y Provisiones	-	7.128.000	2.810.865	2.895.191	2.982.047	3.071.508
Otros Pasivos	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 4.240.086</b>	<b>\$ 28.120.935</b>	<b>\$ 33.423.642</b>	<b>\$ 40.937.175</b>	<b>\$ 37.941.146</b>	<b>\$ 43.920.764</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Obligaciones Financieras Largo Plazo	20.759.914	15.392.849	8.599.263	-	-	-
Otros Pasivos	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 20.759.914</b>	<b>\$ 15.392.849</b>	<b>\$ 8.599.263</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 43.513.784</b>	<b>\$ 42.022.905</b>	<b>\$ 40.937.175</b>	<b>\$ 37.941.146</b>	<b>\$ 43.920.764</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Reservas	-	1.214.292	3.477.821	6.671.710	10.778.478	15.859.235
Resultados del Ejercicio	-	10.928.628	20.371.763	28.745.003	36.960.910	45.726.813
Resultado de Ejercicios Anteriores	-	-	10.928.628	31.300.391	60.045.393	97.006.303
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	<b>\$ 22.142.920</b>	<b>\$ 44.778.212</b>	<b>\$ 76.717.104</b>	<b>\$ 117.784.781</b>	<b>\$ 168.592.352</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 35.000.000</b>	<b>\$ 65.656.704</b>	<b>\$ 86.801.117</b>	<b>\$ 117.654.279</b>	<b>\$ 155.725.927</b>	<b>\$ 212.513.115</b>

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la proyección del balance encontramos que logrando el cumplimiento de la proyección de ventas contemplado, logramos mantener la operación de la empresa y honrar los compromisos financieros proyectados como medio de financiación de la operación, para lo cual se hace necesario implementar políticas de pago a proveedores y acreedores a 30 días al igual que se proyecta el cobro de cartera a los mismos 30 días con lo cual se logra financiar de forma directa con la operación los costos y gastos administrativos y de ventas sin contratiempos.

Analizando el comportamiento del nivel de endeudamiento, vemos como en el transcurso de los cuatro (4) primeros años se logra cancelar las obligaciones financieras y se logra generar un flujo de fondos suficientes como para pensar a partir del tercer año a realizar inversiones financieras temporales a fin de reinvertir efectivo y contar siempre con recursos frescos que soporten la operación.

## 6.12 Flujo de Caja

### *6.12.1 Flujo de Caja Proyectado*

Dentro del análisis de los flujos de efectivo podemos destacar el comportamiento positivo mediante las actividades de operación lo cual nos indica la capacidad de la empresa de generar los recursos necesarios de manera directa para su propio funcionamiento.

En lo relacionado con la actividad de inversión en el primer año se muestra como flujo negativo, la inversión realizada en la puesta en marcha del negocio sin ser necesarias nuevas inversiones en los años siguientes.

Tabla 3: Flujo en actividades de operación.

## ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO

FLUJO EN ACTIVIDADES DE OPERACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
Ventas de Contado	226.014.800	251.418.864	274.499.115	296.870.793	321.065.763
Cobro de Cartera	-	20.546.800	22.856.260	24.954.465	26.988.254
Intereses	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS DE OPERACION</b>	<b>\$ 226.014.800</b>	<b>\$ 271.965.664</b>	<b>\$ 297.355.376</b>	<b>\$ 321.825.258</b>	<b>\$ 348.054.017</b>
<b>DESEMBOLSOS</b>					
Proveedores	74.565.333	89.725.143	98.101.552	106.174.497	114.827.718
Gastos de Personal	72.540.096	86.628.549	86.644.915	89.244.263	91.921.591
Pago Cuentas Por Pagar	-	390.000	401.700	413.751	426.164
Arrendamientos	36.000.000	37.080.000	38.192.400	39.338.172	40.518.317
Otros Desembolsos	8.403.600	18.255.708	18.803.379	19.367.481	19.948.505
Gastos de ventas	9.600.000	9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179
<b>TOTAL DESEMBOLSOS DE OPERACION</b>	<b>\$ 201.109.029</b>	<b>\$ 241.679.401</b>	<b>\$ 252.031.947</b>	<b>\$ 264.722.803</b>	<b>\$ 278.132.474</b>
<b>TOTAL FLUJO ACTIVIDS DE OPERACION</b>	<b>\$ 24.905.771</b>	<b>\$ 30.286.263</b>	<b>\$ 45.323.429</b>	<b>\$ 57.102.455</b>	<b>\$ 69.921.543</b>
<b>FLUJO EN ACTIVIDADES DE INVERSION</b>					
<b>INGRESOS</b>					
Ventas De Inversiones - Intereses	-	-	-	-	-
Ventas De Propiedad Planta y Equipo	-	-	-	-	-
Abono o Cancelación Prestamos	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS DE INVERSION</b>	<b>\$ -</b>				
<b>DESEMBOLSOS</b>					
Compra De Inversiones	-	-	-	-	-
Prestamos Efectuados A Terceros	-	-	-	-	-
Compra Propiedad Planta y Equipo	25.330.000	-	-	-	-
<b>TOTAL DESEMBOLSOS DE INVERSION</b>	<b>\$ 25.330.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL FLUJO DE INVERSION</b>	<b>-\$ 25.330.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>FLUJO EN ACTIVIDADES FINANCIACION</b>					
<b>INGRESOS</b>					
Prestamos	-	-	-	-	-
Colocación de Bonos	-	-	-	-	-
Colocación de Acciones o Cuotas	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS DE FINANCIACION</b>	<b>\$ -</b>				
<b>DESEMBOLSOS:</b>					
Abono o Cancelación Prestamos	4.240.086	5.367.065	6.793.586	8.599.263	-
Pago Intereses	5.507.781	4.380.802	2.954.281	1.148.604	-
Pago Impuestos	-	6.255.444	11.660.605	16.453.368	21.156.076
<b>TOTAL DESEMBOLSOS FINANCIACION</b>	<b>\$ 9.747.867</b>	<b>\$ 16.003.310</b>	<b>\$ 21.408.472</b>	<b>\$ 26.201.235</b>	<b>\$ 21.156.076</b>
<b>TOTAL FLUJO FINANCIACION</b>	<b>-\$ 9.747.867</b>	<b>-\$ 16.003.310</b>	<b>-\$ 21.408.472</b>	<b>-\$ 26.201.235</b>	<b>-\$ 21.156.076</b>
<b>AUMENTO O (DISMIN) EFECTIVO PERIODO</b>	(10.172.096)	14.282.953	23.914.957	30.901.220	48.765.467
Saldo Inicial Efectivo	32.670.000	22.497.904	46.380.857	80.183.813	121.269.673
<b>SALDO FINAL EFECTIVO</b>	<b>\$ 22.497.904</b>	<b>\$ 36.780.857</b>	<b>\$ 70.295.813</b>	<b>\$ 111.085.033</b>	<b>\$ 170.035.140</b>

Fuente: Elaboración propia

En el flujo de fondos de actividades de financiación, vemos el comportamiento negativo dado el crédito obtenido al inicio de las operaciones como medio de financiación directa puesta en marcha del proyecto. Este flujo queda sin movimiento para el último año debido a que se paga la totalidad de la deuda adquirida.

En definitiva vemos como solamente el primer año nos indica un flujo negativo del efectivo debido a la inversión requerida para la puesta en marcha del negocio y soportado por la actividad de financiación mediante crédito financiero amortizado a 48 meses.

Del segundo año en adelante vemos un comportamiento positivo lo que nos confirma la capacidad de la empresa de generar flujo de fondos y soportar su propia operación, sin necesidad de actividades complementarias de crédito o financiación

## 6.13 Análisis Indicadores Financieros

### *6.13.1 Análisis Final de viabilidad*

#### Indicadores TIR VPN

La Tasa interna de retorno de la evaluación del proyecto es de 30.4%, teniendo en cuenta que los flujo de caja que permanecen durante el periodo proyectado, son positivos desde el segundo año. Analizando el proyecto desde este punto de vista, se tiene que la inversión se recuperaría en el tercer año. La TIR, también muestra un resultado superior a la TIO; lo cual desde punto de vista financiero sería viable.

De otro lado el Valor Presente Neto (VPN), es de 57.9 millones de pesos en los cinco años, teniendo en cuenta una tasa de oportunidad del proyecto del 15.76%, la

cual se calculó mediante el método de costo promedio ponderado de capital, conocido por su sigla en inglés (WACC).

Tabla 28: Indicadores TIR y VPN.

FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -35.000.000	-\$ 10.172.096	\$ 14.282.953	\$ 23.914.957	\$ 30.901.220	\$ 48.765.467
VALOR PRESENTE NETO =			\$ 57.965.506			
TASA INTERNA DE RETORNO =			30,40%			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29: TIO el proyecto

INDICADOR WACC					
Calculo Indicador WACC	Aportes totales	\$ 35.000.000	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS
Costo promedio Capitales	Aporte Socios	\$ 10.000.000	28,57%	20,00%	25%
	Aporte deuda	\$ 25.000.000	71,43%	26,58%	
$K_d * D (1-T) + K_e * E$	551445775%				
$E + D$	\$ 35.000.000				
$WACC = (K_d * D (1-T) + K_e * E) / (E+D)$	15,76%				

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de la tasa de descuento del proyecto se tomó ponderando los costos de la deuda menos el efecto de los impuestos de renta, que según la última reforma, hecha en Colombia es del 25% para proyectos nuevos. El otro factor de ponderación es la oportunidad de los recursos propios, que fue calculado en un 20%, teniendo en cuenta los riesgos del proyecto y la posibilidad de hacer otras inversiones en fondos y papeles de renta variable, como acciones e inversiones en fiducia.

A continuación se enumeran los indicadores de mayor importancia para el proyecto, donde se describe el buen comportamiento del proyecto en los cinco años de la evaluación:

Tabla 30. Indicadores Financieros

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razón Corriente	1,53	2,07	2,57	3,91	4,77
Endeudamiento total	66,27%	48,41%	34,79%	24,36%	20,67%
Margen rentabilidad operacional	9,70%	14,10%	17,15%	19,57%	21,98%
Margen rentabilidad Bruta	67,01%	67,01%	67,01%	67,01%	67,01%
Margen de rentabilidad neta	7,46%	12,50%	16,16%	19,21%	21,98%
Margen de rentabilidad patrimonio	49,35%	45,49%	37,47%	31,38%	27,12%
Margen de rentabilidad del activo	52,57%	52,24%	55,75%	52,89%	49,43%

Fuente: Elaboración propia

Se plantea el cálculo de los indicadores de liquidez, rentabilidad y apalancamiento o endeudamiento. En cuanto a liquidez se puede observar que la razón corriente es superior a uno desde el primero años, y para los dos últimos años supera tres veces la deuda la capacidad de pago para las deudas de corto plazo.

El nivel de endeudamiento total, es del 70% iniciando el proyecto iniciando el primer años, sin embargo, se considera que con la generación de interna de fondos, para disminuir el monto de la deuda, se disminuye este indicador para terminar el ultimo con solo un 24.8 de endeudamiento frente a los activos.

La rentabilidad del proyecto muestra en términos generales la viabilidad del mismo, pues los indicadores como el margen neto y la rentabilidad de los activos, son muy favorables desde el primer año. Se muestra que año a año hay una evolución importante dejan importantes dividendos para los inversionistas.

El análisis de los indicadores determina el éxito del proyecto; sin embargo, este es apenas un ejercicio simulado con base en el planteamiento de las estrategias y que no contempla los riesgos de un negocio en operación, por lo tanto, es recomendable que durante las diferentes etapas de ejecución, se establezcan estrategias para mitigar impactos negativos. También es importante hacer los ajustes al plan con base en los resultados reales, para orientar el negocio hacia mejores resultados que responda a las expectativas de quienes van a invertir

## LISTA DE REFERENCIAS

(2002). *Revista Credencial Historia*.

PArango, D. A. (s.f.). *Asociación Colombiana de Facultades de Administración*. Recuperado el 2013, de Asociación Colombiana de Facultades de Administración.:  
[http://www.ascolfa.edu.co/documentos/BASES\\_PARA\\_UNA\\_POLITICA\\_DE\\_CALIDAD.doc](http://www.ascolfa.edu.co/documentos/BASES_PARA_UNA_POLITICA_DE_CALIDAD.doc).

Comercio, C. d. (2012). *Cámara de Comercio*. Recuperado el 2013, de Cámara de Comercio: <http://www.ccb.org.co/portal/default.aspx>

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. En M. Porter, *Estrategia Competitiva*.

*PYMES Y FUTURO*. (s.f.). Recuperado el 06 de 11 de 2012, de PYMES Y FUTURO: <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>

Tünnermann, C. (1997). La educación superior en América Latina y el Caribe en su contexto económico, político y social. En *Hacia una nueva educación superior* (pág. 99). Caracas: Ediciones CRESALC/UNESCO.

*Pontificia Universidad Javeriana*. (s.f.). Recuperado en 2013, de Pontificia Universidad Javeriana.: [www.javeriana.edu.co](http://www.javeriana.edu.co)

*Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES*. (2011). Recuperado el 2013, de Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES:

<http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html>

Galeano, M. A. (2008). *Administración de Salarios e Incentivos (Teoría y Práctica)*. Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.

## Anexo 1: Encuesta

La siguiente encuesta tiene como objetivo recopilar información, para conocer el grado de aceptación que tendría para usted, una empresa de consultoría especializada en tema de Gestión Humana para el cuerpo docente de Instituciones de Educación Superior. Agradezco su valioso tiempo para responderla.

Por favor marque con una x, una de las siguientes opciones según considere:

1. ¿Qué opinión tiene de una empresa de consultoría especializada en temas de Gestión Humana para el cuerpo docente de Instituciones Educativas?

- Muy interesante
- Interesante
- Poco interesante
- Nada interesante

- Neutro

2. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraerían del portafolio de una empresa de consultoría especializada en temas de Gestión Humana para el cuerpo docente de Instituciones Educativas?

- Selección de personal
- Contratación a profesores Nacionales y Extranjeros
- Plan de beneficios al cuerpo profesoral
- Programa de acompañamiento para acceder a la pensión
- Desarrollo de carrera para el cuerpo profesoral

3. Utilizaría este servicio de consultoría?

- Si, estuviese en el mercado
- Si, dependiendo del precio
- No creo que lo utilice

4. Si la respuesta a la anterior pregunta es negativa, por favor, diga cual o cuales serían sus razones por las que no contrataría el servicio

- No considero necesitarlo
  - No poseo el presupuesto
  - No agrega valor a mi proceso
  - Otra:
- 
- 

5. ¿a través de que medio o medios le gustaría que se divulgara la información sobre el portafolio de los servicios de esta empresa?

- Anuncios de prensa o revista
- Internet
- Radio
- Correo electrónico

6. ¿En qué rango de empleados se encuentra su Universidad?

- Menos de 100
- 100-200
- 200-300

- 300 o Mas

Gracias por su colaboración.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Yuliana Gómez Enriquez

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 53.029.778

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Plan de Negocios para la creación de una Empresa Edu-consultores SAS -Especializada en consultoría en Procesos de Gestión Humana para Instituciones de Educación Superior

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Yuliana Gómez E.</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>53.029.778</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Administración y Finanzas</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas,</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Plan de negocios para la creación de una Empresa Edu-Consultores SAS - Especializado en procesos de gestión Humana Para Instituciones de Educación Superior

Fecha de firma:  SI  NO 19-Julio-2013

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios web con los cuales la institución tenga convenio, a ejercer las siguientes acciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet.
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro.
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico.
- E. Inclusión en bases de datos o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento.
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio.