



**PROYECTO DE CREACIÓN EMPRESARIAL DE UNA CONSULTORA EN
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN HSEQ**

GESICA LILIAN LOZANO RONDÓN

DIRECTOR

MIGUEL ENRIQUE RESTREPO LOBO

DIRECCIÓN NACIONAL UDCII

**UNIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA, LA INVESTIGACIÓN Y
LA INNOVACIÓN**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

25 DE NOVIEMBRE DE 2020



Tabla de contenido

1	Resumen ejecutivo de la propuesta	9
2	Introducción.....	10
3	Justificación	12
4	Antecedentes.....	17
5	Objetivo General y Específicos	21
5.1	Objetivo General	21
5.2	Objetivos Específicos.....	21
6	Marco Teórico	22
8	Descripción del Negocio	25
8.1	Resumen Ejecutivo.....	25
8.2	Propuesta de Valor	26
8.3	Problemática 1. Fallas en la estructura organizacional	26
8.3.1	Necesidad 1. Establecimiento de un organigrama operativo.....	26
8.4	Problemática 2. Incumplimiento del programa de auditorías	27
8.4.1	Necesidad 2. Informes del diagnóstico de la empresa.....	28
8.5	Problemática 3. Efectos negativos para la seguridad y salud de los trabajadores.....	28



8.5.1	Necesidad 3. Sensibilizar a las organizaciones sobre las causas del estrés laboral.	29
8.6	Problemática 4. Incremento de contagios por el COVID-19	29
8.6.1	Necesidad 4. Concientizar a las personas del riesgo presente.	29
9	Análisis del mercado y la competencia	31
9.1	Metodología	31
9.2	Tipo de Investigación	31
9.3	Enfoque investigativo.....	32
9.4	Herramientas y fuentes para la recolección de la información.	33
9.4.1	Herramientas primarias de información	33
9.4.2	Herramientas secundarias de información	33
9.5	Población.....	33
9.6	Análisis del sector.	35
9.6.1	Sector local.	35
9.6.2	Sector nacional.....	36
9.7	Análisis del mercado	36
9.7.1	Mercado Potencial.	36
9.8	Segmentación Geográfica	37
9.9	Segmentación Demográfica	37
9.10	Segmentación Operativa.....	37



9.11	Segmentación Sobre Enfoque de Compras – Adquisición.....	38
9.12	Mercado objetivo.....	38
9.13	Análisis de la Competencia.....	39
9.14	Formulación de las Estrategias de Mercado.....	42
9.14.1	Producto – Servicio.....	42
9.15	Precio.....	43
9.16	Plaza – Comercialización.....	44
9.17	Promoción – publicidad.....	45
9.18	Proyecciones Comerciales.....	45
10	Plan Técnico - Operativo.....	53
10.1	Estudio Técnico.....	53
10.2	Diagrama de Flujo.....	55
10.3	Estudio de localización.....	56
10.3.1	Macro localización.....	56
10.3.2	Micro localización.....	56
10.4	Necesidades y Requerimientos Técnico – Operativos.....	57
10.4.1	Personal operativo.....	57
10.4.2	Maquinaria y equipos de oficina.....	58
10.4.3	Muebles y enseres.....	58
10.4.4	Softwares operativos.....	59



10.5	Gastos operativos previstos.....	59
10.5.1	Gastos de administración.....	59
10.5.2	Estudio de nómina.....	60
10.6	Gastos de puesta en marcha.....	62
11	Plan financiero.....	63
11.1	Introducción del Estudio Financiero.....	63
11.2	Costos fijos estimados.....	63
11.3	Análisis del punto de equilibrio.....	64
11.4	Supuestos económicos.....	66
11.5	Balance.....	69
11.6	PYG.....	71
11.7	Flujo de caja.....	71
12	Conclusiones y Logros.....	74
12.1	Conclusión General del Trabajo.....	74
12.2	Conclusión del Estudio de Mercados.....	74
12.3	Conclusión del Estudio Técnico Operativo.....	74
12.4	Conclusión general de Estudio Financiero.....	74
13	Bibliografía.....	76
14	Anexos.....	79



Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen de Líneas Comerciales	30
Tabla 2 Precios de la competencia: programa de organización y estructuración laboral.	39
Tabla 3 Precios de la competencia: programa de auditorías internas ISO 9001 y SG-SST.	40
Tabla 4 Precios de la competencia: medición del riesgo psicosocial.	40
Tabla 5 Precios de la competencia: Diseño de protocolo de bioseguridad.....	41
Tabla 6 Precios por línea comercial.....	43
Tabla 7 Gastos de ventas.....	45
Tabla 8 Proyecciones comerciales- Líneas 1-3-4	45
Tabla 9 Proyecciones comerciales- Línea 2. (Sublínea ISO 9001).	47
Tabla 10 Proyecciones comerciales- Línea 2. (Sublínea SG-SST).....	50
Tabla 11 Personal requerido para la operación.....	58
Tabla 12 Maquinaria y equipos de oficina requeridos para la operación.	58
Tabla 13 . Muebles y enseres requeridos para la operación.	58
Tabla 14 Softwares requeridos para la operación.	59
Tabla 15 Softwares requeridos para la operación.....	60
Tabla 16 Nomina Requerida para la operación.....	60
Tabla 17 Gastos requeridos para la puesta en marcha.	62
Tabla 18 Costos fijos.	63



Tabla 19 Costos fijos.	64
Tabla 20 Margen de Contribución Ponderado.	64
Tabla 21 Consolidado del PE.....	65
Tabla 22 Supuestos económicos	66
Tabla 23 . Balance general.....	69
Tabla 24 Pérdidas y Ganancias.	71
Tabla 25 Flujo de caja.....	71
Tabla 26 Criterios de decisión.	73



Índice de Gráficas

Gráfica 1 Empresas con certificación ISO 9001 e ISO 1400.	13
Gráfica 2 Diagrama de Flujo de proceso de consultoría.....	55
Gráfica 3 Mapa de Bogotá.....	57



1 Resumen ejecutivo de la propuesta

En la presente propuesta se pretende estructurar un plan de negocios de consultoría en sistemas integrados de gestión HSEQ, que brinde a las organizaciones todo el apoyo en la implementación, interviniendo por medio de procesos de auditoría, para definir procedimientos en todas las áreas que integra una compañía, obteniendo información del paso a paso de las actividades que se ejecutan para llegar al producto y/o servicio final, en búsqueda de aumentar la confiabilidad de los servicios prestados hacia los clientes y satisfacer al máximo sus necesidades, mejorando la imagen corporativa y logrando su fidelización, bajo la filosofía de mejora continua, lo cual garantizará la supervivencia y el crecimiento de la organización.

Teniendo en cuenta las necesidades del mercado actual, se hace necesario implementar esquemas de gestión y técnicas que permitan a las compañías ser más competitivas, dando la mayor importancia a la complacencia del cliente.

Mediante la estructuración del plan de negocios en sistemas integrados de gestión HSEQ, se espera poder motivar a las empresas no solo a tomar la decisión de ejecutarlo, si no a tomar todo los procesos y procedimientos sistemáticos en busca de mejoramiento continuo organizacional y estratégico, obteniendo certificaciones ISO 9001 (calidad), ISO 14001 (ambiental) y OHSAS 18001 (seguridad y salud en el trabajo), que favorecen la capacidad, sostenibilidad y seguridad empresarial. (Rueda & Mosquera, 2016).

Palabras claves: Sistema, Calidad, Seguridad y Salud en el trabajo, ambiental.



2 Introducción

En la actualidad, dados los avances tecnológicos y la globalización, uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa son los sistemas integrados de gestión HSEQ, en la actualidad son primordiales para generar un valor agregado a los servicios o productos ofrecidos por las diferentes compañías, y es precisamente en estos donde se ve una oportunidad para crear una empresa dedicada a ofrecer asesorías y consultorías relacionadas a temas de calidad, seguridad y salud en el trabajo, y medio ambiente por medio de expertos que logren ofrecer su conocimiento y experiencia a las organizaciones que esperan poder crecer o mantenerse dentro de un mercado que cada vez es más competitivo y que requiere que cada empresa de lo mejor para brindar un servicio o producto que efectúe e inclusive supere las expectativas de sus clientes.

Es por ello, por lo que el objetivo principal de este documento es realizar la estructuración de un plan de negocios de consultoría en sistemas integrados de gestión HSEQ, trabajando con un enfoque de atención multiempresarial, con el fin de optimizar los recursos de las empresas asesoradas e incrementar su nivel competitivo.

El interés por este enfoque empresarial obedece a que gran cantidad de empresas grandes y pequeñas carecen de procesos y procedimientos para el desarrollo de las actividades y se desgastan los recursos debido a la mala administración de estos. El objetivo de los sistemas integrados de gestión HSEQ es llegar a un acuerdo con relación a respuestas que cumplan con los requerimientos comerciales, tanto para los clientes como para los usuarios. En su desarrollo este esquema estratégico le otorga un plus a la empresa que decide introducirlo pues este sienta las bases técnicas para la formalización de los procesos de gestión en materia de HSEQ.

En este sentido, se espera que con la estructuración del plan de negocios en sistemas integrados de gestión HSEQ, se contribuya al fortalecimiento económico de las empresas atendidas, por medio del

desarrollo, implementación y ejecución de procesos estratégicos a nivel de diagnóstico, planeación de políticas de calidad, seguridad y salud en el trabajo, ambiental, elaboración de instructivo base, capacitación, implementación y auditoría interna; asesorando su gestión logística de los recursos con los que cuenta, y propiciando oportunidades comerciales con la certificación ISO 9001 (calidad), ISO 14001 (ambiental) y OHSAS 18001 (seguridad y salud en el trabajo), tomando como mercado inicial de desarrollo la ciudad de Bogotá.

El desarrollo del plan de negocios se inicia con la evaluación de una empresa objeto de estudio para esto se empleará un reconocimiento del mercado, técnico y financiero, se analizarán los principales problemas, con base en los resultados se proyecta una propuesta para iniciar la implementación de los sistemas integrados de gestión HSEQ.

3 Justificación



En el ámbito empresarial competitivo, posicionarse como una organización eficiente y que, apuesta por la calidad, el medio ambiente y Seguridad y salud en el trabajo (SST), es cada día más indispensable. La importancia de efectuar los sistemas de gestión HSEQ reside en el hecho de que sirve de plataforma para ejecutar al interior de la compañía, una serie de procesos y procedimientos, enfocados a lograr que las particularidades del producto o del servicio cumplan con las exigencias del cliente, que sean de calidad, y que efectúen la normatividad vigente en cuanto a seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente, logrando así el porcentaje de ventas planificado por la organización.

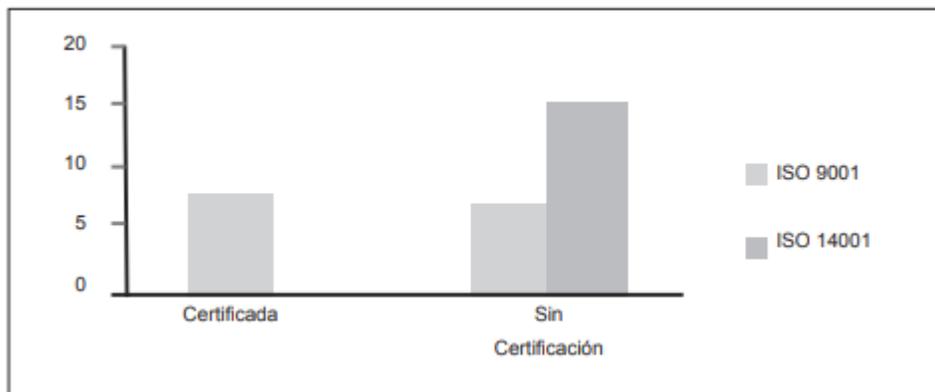
Los Sistemas de Gestión son un instrumento útil para las organizaciones a nivel mundial. Esto no es algo nuevo para las grandes compañías, son ellas las primeras en implementarlos. Sin embargo, todos los beneficios que se observan e incluso normatividades referentes al tema, no han logrado que la mayoría de las empresas apliquen este conjunto de actividades que van en búsqueda del mejoramiento continuo, debido a que dependiendo de la actividad económica principal de la empresa y si el cliente lo exige, se implementan los sistemas como un requisito para poder participar en grandes contratos de lo contrario se deja a un lado el asunto.

Justamente en esta situación es en donde radica la problemática: las entidades consultoras han estado enfocadas en compañías grandes donde su actividad económica exige los sistemas integrados HSEQ, las cuales, son las únicas que muestran interés continuo en este tema, utilizando metodologías adecuadas para dichas organizaciones, probablemente no se ajustan para las empresas donde su actividad económica no lo exige en su totalidad para tener la mayor satisfacción del cliente, de allí nace la idea de estudiar el mercado de las empresas de diferentes actividades económicas.

Según estadísticas de la cámara de comercio de Bogota, las empresas estudiadas en la investigación, que se relaciona a continuación, fueron organizaciones de diferentes industrias de la economía como: el sector servicios en salud (1), utilitarios (4), el área de educación (2), el sector de transformación (6), y comunicación (2) lo cual dio un cubrimiento general a la economía de Colombia impactada por las PyMEs. (Camara de Comercio de Bogota, 2020)

Gráfica 1 Empresas con certificación ISO 9001 e ISO 1400.

Figura 1. Empresas con Certificación ISO 9001 e ISO 14000.



Fuente. Elaborado por los autores

Como se pudo observar (figura 1), el 53% de las organizaciones tienen un sistema de gestión certificado, solamente en el área de la gestión de calidad y como se dio a conocer en entrevistas realizadas por la cámara de comercio de Bogota, está más unido a las exigencias de los clientes para poder contratar, que a las necesidades propias de las PyMEs. En cuanto a la certificación en la Norma ISO 14001-2004, se estableció que ninguna de las organizaciones la tiene, debido a que los clientes poco la exigen y a la falta de introducción de las compañías en el mercado internacional. Se pudo concluir que la certificación en normas ISO en las PyMEs colombianas, en la mayoría de los casos se da por los requerimientos del mercado que por tener sus productos y procesos bajo una regulación y revisión de clase mundial; por otro lado, también influyen los costos altos para conseguir estos certificados y el problema para observar claramente la relación costo-beneficio de esta.

En un panorama global, según los datos obtenidos por ISO Survey 2017, los países que más certificaciones tienen en cuanto a la norma ISO 9001:2015 son: China, en primer lugar, seguida de Italia, Alemania, Japón e India. El uso de la norma ISO 9001, con respecto a los años anteriores, ha venido decreciendo a nivel global. De hecho, el crecimiento de la última medición fue negativo, alcanzando un -4% para el año 2017. De igual forma, en cuanto al número de certificaciones emitidas a nivel internacional para el año de la encuesta, se encontró a 439.471 empresas certificadas por la ISO 9001:2015, versus 619.033 empresas que fueron certificadas a nivel global en el tiempo de vigencia de su antecesora la ISO 9001:2008 (2019, ISO).

En cuanto a la ISO 14001:2015, se evidencia que los países que más poseen esta certificación en sus empresas son: Primero China, después Italia, Japón, Reino Unido y España, lo cual refleja un crecimiento a nivel global en certificaciones del 12% para el año 2017. Este crecimiento ha disminuido con respecto al año anterior en donde se registró un 17%. Para el año 2017, la cantidad de certificaciones de la norma ISO 14001:2015 en el ámbito internacional es de 201.807, frente a unas 160.803 certificaciones emitidas para su antecesora la ISO 14001:2004 en sus años de vigencia (2019, ISO).

El incremento de los accidentes de trabajo, en su mayoría debido a los cambios tecnológicos o la poca capacitación de los empleados, a la poca capacitación de los empleados, a la manipulación de los materiales delicados, infraestructuras inadecuadas y en algunos casos fallas del ser humano, hacen necesario que todas las compañías puedan contar con instrucciones escritas que sirva de guía para minimizar riesgos.

En el panorama nacional, se encuentra una mayor adopción de las normas ISO 14001 e ISO 9001, tendencia que va en aumento de acuerdo con el organismo de estandarización I (ICONTEC, 2012).

A nivel de política, en el panorama nacional se desarrolla el Programa Calidad y Gestión Ambiental en la Pyme Colombia (CYGA), cuyos autores son el ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMI), lo que muestra un claro apoyo gubernamental en este sentido. Este programa nace con el fin de promover en las pymes colombianas una cultura de calidad y de proyección con el medio ambiente, que desarrolla puntos clave para el éxito en un panorama de competencia internacional. Por ejemplo, el programa NOREXPORT “normalización que trasciende fronteras” fue diseñado también por las mismas entidades que diseñaron el programa CYGA. Este buscó vincular a las pymes nacionales con la comunidad andina, a través del cumplimiento de requisitos técnicos y normatividad. Adicionalmente, NOREXPORT contó también con la colaboración de organismos nacionales de normalización de otros países tales como, Idecopi en Perú, Iborca en Bolivia, entre otros; este programa tuvo una duración del 2004-2011 (ICONTEC, 2012).

Ante estos escenarios se hace imprescindible definir un espectro de actuación desde el punto de vista estratégico que lleve a la formulación de una propuesta integral de desarrollo empresarial para solucionar problemáticas en lo que respecta a la implantación en el sector organizativo de la ciudad de Bogotá de sistemas de gestión HSEQ. Este plan de negocios espera como alcance real de ejecución incorporar procesos administrativos eficientes, colaborando con el aumento de la productividad y rendimiento de las empresas involucradas en el plan operativo de atención comercial, brindando un completo servicio, de excelente calidad al cliente solicitante.

El presente proyecto, desde el punto de vista investigativo, acoge una orientación hacia la línea de Gestión de la Innovación, pues se definen escenarios bases de actuación a partir de los cuales se planifica la estructuración de un modelo integral de negocios, empleando componentes comerciales y técnico – operativos centrados en la innovación estratégica para el establecimiento



futuro de una propuesta empresarial en el área de sistemas integrados de gestión HSEQ, otorgándole al cliente alto valor en la estructura de servicios y atención. La presente propuesta se desarrolla tomando como base la formulación prospectiva de proyectos estratégicos en el marco de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Antonio Nariño, esta se alinea a esquemas teóricos y prácticos afines empleando en el análisis de estos escenarios temáticas orientadas hacia la planificación empresarial, investigación de mercados, análisis estadístico, operaciones, planeación estratégica, matemáticas y finanzas aplicadas, estos, correlacionados con las competencias comunicativa desarrolladas durante a lo largo del programa de Administración de Empresas, permiten la formulación de estrategias para la construcción de la presente propuesta.

4 Antecedentes

Para el desarrollo de la estructuración del plan de negocios en sistemas integrados de gestión HSEQ, se consolidó información de antecedentes de investigaciones de proyectos de empresas consultoras de la misma línea, también se enlazan antecedentes que refuerzan la importancia de las normas, cada investigación se relaciona con la problemática de desconocimiento de los beneficios de un Sistema Integrado de HSEQ en las empresas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores.

A partir de la búsqueda literaria acerca de proyectos que permitieran conectar estrategias y metodologías similares a las que se pretende utilizar se hace referencia a los siguientes:

El primer estudio corresponde a (Gonzalez, Pedraza, & Buitago, 2017) quienes publicaron el “Estudio de prefactibilidad para creación de una empresa consultora en sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo para pequeñas empresas en Bogota localidad Chapinero”, en este proyecto a partir de la búsqueda bibliográfica se seleccionó información sobre herramientas que ayudaran a evaluar el sistema de gestión de seguridad y salud de las empresas.

El segundo estudio corresponde a la investigación titulada “proyecto de estudio de viabilidad para la creación de una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión HSEQ enfocado a PYME’S de Bogota” en este proyecto se observa que la implementación de los Sistemas Integrados de Gestión aporta grandes beneficios a las pequeñas y medianas empresas, y aunque estos se encuentran delineados para agregar valor a las mismas, el proceso se desarrolla bajo una serie de obstáculos que dificultan su adecuado proceso, por numerosos factores, entre ellos los relacionados con las experiencias vividas, la historia y la cultura organizacional. (Rueda & Mosquera, 2016).

El tercer estudio corresponde a la investigación titulada “Proyecto de empresa de consultoría en SG.SST y norma ISO 45001:2018 para PYMES del sector construcción en el Valle del Cauca. Los

autores se impulsan a desarrollar este proyecto por la importancia de controlar los riesgos de accidentalidad y enfermedades laborales en las empresas, su idea se basa en concientizar a los empresarios de la gravedad a la que se exponen si no implementan en su compañía un sistema integrado de gestión HSEQ.

En desarrollo a la temática abordada, en el estudio realizado por Angelica Maria Álzate en “ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes” indica que algunos estudios han concluido que los modelos de gestión establecidos en normas internacionales como la norma ISO 9001, han ayudado significativamente en el desempeño empresarial, debido a que dan una estructura sólida a las empresas y permiten incluir medidas de progreso para enfrentar un mercado hoy en día globalizado. Es así como la inclusión de un sistema de gestión de calidad bajo los requerimientos de la norma ISO 9001 mediante la gestión eficiente de los procesos, se ha premeditado como un instrumento clave para la competitividad y sostenibilidad de las empresas de países emergentes. (Alzate, 2017)

El estudio desarrollado por Emilio Quintero y Santiago Valencia (2008), titulado “ Diagnostico para la implementación de un sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2000 al interior de la empresa maderas de Yumbo Ltda.” proponen identificar la información de los distintos procesos que se utilizan en la distribución, producción, y comercialización de la madera en la compañía MADERAS DE YUMBO LTDA. bajo los requisitos de la NTC ISO 9001:2000; con el fin de dar a conocer que tareas se deben diseñar en el cumplimiento de la Norma, los creadores afirman que en la Gestión de Calidad, el trabajo no simboliza una carga si no una satisfacción dando unos valores personales. El modelo que puede verse como algo abstracto e irrealizable para algunas empresas y compañías, es algo realizable mediante acciones concretas y que se manifiesta desde la primera actividad hasta la conducta directiva. (Quintero & Valencia, 2009)

En otro documento consultado como referente “Desarrollo de un sistema de gestión de calidad en la compañía Tecnología Predictiva Kontrolar T.P.K Ltda. bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015” presentado por Karen Lopez y Angelo Roa, afirman que el desarrollo del sistema de gestión de calidad, permite a la empresa un aumento en la confianza por parte de los clientes hacia los productos y servicios prestados, y por consiguiente perfeccionar la percepción de la imagen empresarial, garantizando la supervivencia y el crecimiento de la compañía.

El estudio realizado por Fabio Tobón Londoño director ejecutivo de ICONTEC, titulado “Antecedentes de la normatividad en aseguramiento de la calidad ISO 9000 y las normas ISO 14000 e ISO 18000, mitos y realidades” indica que las ISO 14000 plantean unos razonamientos para que las empresas sean “amigables con la naturaleza”. Se busca que las compañías racionalicen el consumo de las energías no renovables y que preserven el medio ambiente sin contaminar en los diferentes procesos del ciclo de vida del producto, incluyendo el cumplimiento de las regulaciones ambientales determinadas en cada país por la autoridad competente. Por estar encaminadas al cuidado del medio ambiente y debido a la relación que estas tienen en el mundo moderno, las ISO 14000 tendrán un alcance y una importancia mayores que las ISO 9000. Estas normas se pueden formar en una barrera para-arancelaria o en el mejor aliado de las compañías para alcanzar los mercados industrializados. De lo que no hay duda en este instante es la necesidad que tienen las compañías de demostrar su compromiso con la producción limpia y con el mantenimiento de los recursos naturales no renovables, con el respeto a las regulaciones ambientales, con miras a favorecer a las futuras generaciones de este planeta. Después de existir las normas que diseñan las relaciones de una compañía con sus clientes (ISO 9000), con el medio ambiente y el ecosistema (ISO 14000), se pensó en obtener una serie de normas, a nivel mundial que sellara las relaciones de la empresa con el aspecto de más importancia, su personal. Hacia el año 1995, la ISO a instancias de algunos países empezó a estudiar otras normas de

administración que propusiera la oportunidad de que las empresas tuviesen un sistema por el cual pudieran manifestar un excelente manejo de las relaciones de higiene y seguridad laboral. Fue así como se pensó en crear la serie de normas que de una manera informal se conocieron como las ISO 18000. Estas serían unas normas de salud ocupacional y seguridad industrial que garantizarían que las empresas estuviesen manejando estas importantes relaciones de una manera clara y brindando protección, beneficios, y un ambiente seguro de trabajo a todos sus trabajadores. (Fabio, 2016)

Por ultimo en la investigación titulada “Consecuencias positivas de la implantación de la certificación ISO 14001 en las empresas gallegas (España)” realizada por Maria Antonia Seijo (Seijo, 2013), permite concluir los motivos más frecuentes que impulsan a las compañías a implantar la ISO 14001, el prestigio empresarial y mejor valoración exterior, compromiso con el medioambiente y Responsabilidad social, mejora continua, ayuda y asegura el cumplimiento de la legalidad en materia medioambiental, Facilidad por parte de la administración para realizar e impulsar la implantación, diferenciación con la competencia, mejora la puntuación en concursos, mejora la seguridad en el trabajo, y es obligatoria en otros.

Tomando en consideración estas fuentes investigativas previamente desarrolladas, se entra a formular el siguiente interrogante problema:

¿Es factible la creación de un centro empresarial especializado en consultoría en sistemas de Gestión HSEQ?



5 Objetivo General y Específicos

5.1 Objetivo General

Diseñar un proyecto de creación empresarial para el establecimiento de una consultora en los sistemas integrados de gestión HSEQ.

5.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un estudio de mercado, teniendo en cuenta el análisis sectorial, el análisis del mercado y de la competencia actual, donde se evalúen los componentes necesarios en lo que respecta a las estrategias de mercado (servicio, precio, plaza y promoción), a tener en cuenta para el posicionamiento a futuro de la empresa propuesta
- Desarrollar un estudio técnico que determine la viabilidad operativa, determinando los recursos requeridos, los procesos técnicos a ejecutar, la localización del negocio y la capacidad de respuesta media del modelo empresarial propuesto.
- Realizar un estudio financiero para conocer la viabilidad de la propuesta desde el punto de vista económico y presupuestal, teniendo en cuenta la relación costo – beneficio que implica la estructuración a futuro de toda la plataforma técnico operativa.



6 Marco Teórico

La consultoría es un servicio de asesoría independiente al que acuden las compañías en diferentes industrias, su objetivo principal es encontrar soluciones a las necesidades empresariales o problemas de negocio, que se sostiene en la experiencia, el conocimiento, la innovación, las herramientas, las habilidades de los profesionales y los métodos.

Los cambios en los gobiernos, en las economías, tecnologías, la competencia, entorno y otros son una constante que generan nuevas oportunidades, pero también conllevan riesgos difíciles de pronosticar. Las empresas deben estar preparados para estos cambios y adoptar medidas que les permitan anticiparse y aprovechar las oportunidades. La consultoría es un negocio de agrado, pero que demanda dedicación. Los consultores deben poseer especialidades técnicas y habilidades blandas, ya que interactúan con clientes, proporcionando diferentes servicios en diversas industrias, así como integrándose en grupos con personas con alto grado de conocimientos y de diferentes niveles. (PWC, 2020)

Al respecto existen definiciones determinadas por muchos especialistas del tema. Es en este sentido que el autor Cohen William considera que la consultoría empresarial es cualquier organización que presta servicios o da consejos de naturaleza profesional a cambio de una remuneración económica. (William A, 2003).

La Consultoría Empresarial se ha convertido en un instrumento a la que acuden cada vez más compañías que quieren paralelamente perfeccionar su posición competitiva y conservar su independencia sin tener que dedicar muchos recursos a tareas en las que no tienen ventajas competitivas. (Unac, 2016)

“Iván Maldonado, gerente de KPMG en Colombia, resalta como vital la consultoría porque con ella se puede tener una visión de largo plazo, lo cual es esencial para los empresarios que enfrentan cambios cada vez más frecuentes y que traen consigo oportunidades, pero también grandes retos, los cuales se deben afrontar a tiempo para sacarles ventaja y no permitir que se conviertan en una amenaza para el negocio. (Maldonado, 2016)”.

Por su parte, *Quijano (p.49)* enseña que la consultoría es un tipo de relación de colaboración establecida entre la organización y el consultor basada por una parte sobre las habilidades, los conocimientos y las acciones del consultor, y por otro sobre la colaboración, el conocimiento y la necesidad de la empresa-cliente. (Quijano, 2006).

Los lineamientos generales de la consultoría son los siguientes según Garzón (p.141): La consultoría es un servicio independiente, se identifica por la imparcialidad del consultor, que es una característica fundamental de su Rol. Esencialmente es un servicio consultivo, la función de los consultores no es dirigir organizaciones o tomar decisiones en nombre de directores, por otro lado, proporcionan capacidades profesionales y conocimientos para resolver problemas prácticos. Un consultor de empresas se reconoce después de haber acumulado conocimientos considerables sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos (Garzón Castrillon, 2005)

Block (p.20) afirma que la meta de cualquier actividad de consultoría se denomina intervención y que esta se produce en dos variantes:

- En un nivel, una intervención es cualquier cambio estructural, política o de procedimiento en la línea de organización: un nuevo programa de seguridad, un nuevo proceso de información, un nuevo conjunto de medidas remunerativas.

- El segundo tipo de intervención es el resultado por el cual las personas en la línea de organización algo nuevo han aprendido, también se observa cómo comprometer a las personas de un modo más directo para fijar objetivos o cómo proceder para mejorar las evaluaciones del desempeño.

Iván Maldonado, gerente de KPMG en Colombia, resalta la consultoría como vital porque con ella se puede obtener una visión de largo plazo, lo cual es fundamental para los empresarios que sufren cambios cada vez más frecuentes y que traen grandes retos y oportunidades, pero también, los cuales se deben afrontar a tiempo para obtener ventaja y no permitir que se conviertan en una amenaza para el negocio. En su concepto, una visión del corto plazo puede llevar a perder oportunidades y tiempo y muchas veces entrar a elaborar acciones de reducción de riesgos por amenazas que ya se conformaron. (Maldonado, Revista Dinero, 2016)

8 Descripción del Negocio

8.1 Resumen Ejecutivo

Con la globalización se ha hecho necesario implementar metodologías que permitan a las organizaciones ser más competitivas, siendo de vital importancia la satisfacción del cliente en todos sus aspectos. Las compañías que desean establecerse y mantener en el mercado a lo largo del tiempo ven la necesidad de encontrar elementos que permitan diferenciarse de la competencia. Como consecuencia, las compañías observan en el desarrollo de los sistemas integrados de gestión HSEQ, una oportunidad para aumentar la confianza de los servicios prestados y para satisfacer al máximo sus necesidades, perfeccionando la imagen corporativa y logrando su fidelización, bajo la mejora continua, lo cual garantizará el crecimiento de la organización.

El proyecto de creación de empresa de consultoría en los sistemas integrados de gestión HSEQ nace como una estrategia empresarial que busca estructurar las organizaciones a través de las normas ISO 9001 (calidad), ISO 14001 (ambiental) y OHSAS 18001 (seguridad y salud en el trabajo) y brindar soporte en la mejora continua de los procesos. Se brindará una serie de servicios que incluirán lo siguiente: diagnóstico inicial para implementar el sistema, capacitaciones a las diferentes áreas de la organización, auditorías de seguimiento y acompañamiento continuo en todo el proceso de certificación.

Una vez el cliente obtenga las certificaciones mencionadas, se realizará una auditoría semestral durante el año siguiente para verificar el mantenimiento del sistema.

El modelo empresarial propuesto, tiene previsto contar con 7 profesionales certificados en las diferentes áreas quienes se encargarán de la implementación del sistema, se realizarán visitas

semanales para adelantar las actividades en materia de implementación de cada una de las normas.

8.2 Propuesta de Valor

8.3 Problemática 1. Fallas en la estructura organizacional

La problemática surge de la falta de asignación de responsabilidades al personal en las compañías, las organizaciones requieren que su personal tenga conocimiento de sus funciones y responsabilidades, así mismo conocer el conducto regular para escalar solicitudes, esto hace que se optimicen procesos y que fluyan los mismos adecuadamente, de allí nace la importancia de crear un programa de organización y estructuración laboral.

La necesidad de crear una estructura organizacional está ligada a la importancia de establecer las ocupaciones de cada uno de los colaboradores de los equipos de trabajo, la estructura de una organización puede ser formal e informal. Es formal cuando se cuenta con el diseño de un organigrama, allí se establecen las relaciones jerárquicas y las funciones entre las personas o subgrupos. Es informal cuando cada colaborador conoce sus funciones y su lugar en la organización, pero la misma le fue transmitida en forma verbal sin existir ninguna notificación por escrito.

8.3.1 Necesidad 1. Establecimiento de un organigrama operativo

Diseñar el organigrama de la compañía para identificar cargos, jerarquías y dependencias de la estructura, esta es la base para que en la compañía fluya la comunicación y sean definidas las funciones del personal. El organigrama es un instrumento de gran utilidad para entender la forma en que una compañía realiza sus procesos, en el organigrama se muestra las diferentes partes de la

organización como están definidas y como cada posición y área encajan, es decir muestra la funcionalidad de cada una de las personas que laboran en equipo.

8.3.1.1 Valor agregado 1. Identificación de las áreas.

Identificar las funciones de los cargos de la empresa para delegar las tareas, deberes y responsabilidades de acuerdo con los roles de los empleados, la descripción de los cargos son una fuente de información básica para toda la ejecución de los planes de recursos humanos, con la implementación de un manual se facilita la selección de los empleados para las vacantes que se generen y es una guía para escoger al perfil idóneo.

8.3.1.1.1 Línea Comercial 1. Programa de Organización y estructuración laboral.

Mediante una estructura organizacional definida, se busca generar interés en los empleados para ser promovidos de cargo dentro de la empresa y que realicen su plan de carrera adquiriendo los conocimientos necesarios en la práctica de sus labores diarias, brindar acompañamiento profesional a las empresas, donde se capacite y se retroalimente al grupo de trabajo en las fallas que se evidencien, de esta manera concientizar al personal de la manera como se deben realizar los procedimientos para no cometer los mismos errores.

8.4 Problemática 2. Incumplimiento del programa de auditorías

El incumplimiento del programa de auditorías es una problemática que surge de la falta de desarrollo de un plan de auditoría interna, una falencia es realizar las actividades con el mismo proceso, hace que las auditorías se observen como un trabajo de rutina y que no se evidencien mejoras o “exactamente una lista de trabajo igual al año pasado”, por otro lado, el incumplimiento en plazos de los tiempos establecidos, no cumplir con los calendarios de trabajo,

tanto trimestrales, como anuales son las problemáticas más comunes de las empresas que no ejecutan a cabalidad un programa de auditorías.

8.4.1 Necesidad 2. Informes del diagnóstico de la empresa

Evidenciar indicadores de gestión, no hay datos reales porque no se hace el respectivo procedimiento de auditorías.

8.4.1.1 Valor agregado 2. Plan de capacitaciones.

El mantenimiento del programa de auditorías se realiza desarrollando actividades periódicas definidas en conjunto con el personal de la compañía (semanales, mensuales, anuales), que garantizan el cumplimiento de los requisitos de cada uno de los Sistemas. Así mismo este producto ofrece capacitaciones que en el mejoramiento y en el desarrollo del sistema se necesiten, las cuales son desarrolladas por profesionales especializados.

8.4.1.1.1 Línea Comercial 2. Programa de auditorías internas a los sistemas integrados de Gestión (Norma ISO 9001 y SG-SST).

Desarrollo de auditorías internas a los sistemas integrados de gestión HSEQ, para todo tipo de organizaciones. Se contará con Profesionales, Auditores Internos con amplia experiencia en la normatividad, lo cual garantiza la integralidad de las auditorías realizadas.

8.5 Problemática 3. Efectos negativos para la seguridad y salud de los trabajadores

Los riesgos psicosociales y el estrés laboral se encuentran entre los problemas que más dificultades plantean en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, afectan de manera notable a la salud de las personas, las economías y por supuesto las compañías. La evaluación de los riesgos psicosociales es quizá una de las labores más difíciles a la hora de garantizar la salud

de los trabajadores, porque los riesgos psicosociales no son un agente físico que se puedan medir, pero eso no significa que no existan modos y caminos para cuantificar el daño.

8.5.1 Necesidad 3. Sensibilizar a las organizaciones sobre las causas del estrés laboral.

Identificar y establecer factores de riesgo para generar medidas de mejora, así prevenir daños en la salud de los trabajadores.

8.5.1.1 Valor agregado 3. Implementación de las evaluaciones de Riesgo Psicosocial.

Motivación a los empleados, disminución de riesgo psicosocial en la empresa identificación, medición y evaluación de posibles factores de riesgo al interior de la organización.

8.5.1.1.1 Línea Comercial 3. Medición del Riesgo Psicosocial.

Revisión documental del área de recursos humanos, donde se analizan datos estadísticos en cuanto a accidentalidad, enfocado a la normatividad del SG-SST, ausentismo, rotación de personal, tipo de contratación, para la edificación de la información en el proceso de diagnóstico.

8.6 Problemática 4. Incremento de contagios por el COVID-19

La problemática surge por la pandemia que inició en noviembre del año 2019 en el continente Asiático, todos los países tomaron medidas de protección para poder reanudar las actividades laborales, el gobierno Colombiano exige protocolos a las empresas para poder laborar, de lo contrario pueden ser multadas. Los casos confirmados y las muertes por Covid-19 se han disparado a nivel mundial, se espera que estas cifras aumenten en el futuro.

8.6.1 Necesidad 4. Concientizar a las personas del riesgo presente.

Implementar medidas de cuidado personal y grupal para evitar los contagios en el área de trabajo, realizar actividades lúdicas para impactar a las personas.

8.6.1.1 Valor agregado 4. Promover el autocuidado.

Establecer programas de autocuidado de la salud, pues todos tienen derecho a recibir orientación y atención médica sobre el cuidado de la salud, pero, también son responsables de seguir recomendaciones médicas y mantener hábitos que no afecten el estado de salud.

8.6.1.1.1 Línea Comercial 4. Diseño de Protocolo de Bioseguridad.

Desarrollar e implementar el protocolo de bioseguridad con el acompañamiento y la asesoría de profesionales expertos, adaptándolo de manera adecuada a la actividad económica de la empresa.

A continuación, se expone en la siguiente matriz el resumen de todas las líneas comerciales con las cuales se plantea entrar al mercado de la ciudad de Bogotá, D.C:

Tabla 1. Resumen de Líneas Comerciales

Servicio empresarial	Descripción	Personal especializado
Programa de organización y estructuración laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico Inicial de la organización. • Estructuración de la compañía, definiendo cargos y responsabilidades. • Implementación del programa de capacitaciones. 	Consultor de Calidad, con experiencia en implementación de la norma ISO 9001, certificación de “Auditor Líder ISO 9001:2015”
Auditoría especializada en sistemas integrados de gestión – HSEQ. Fundamentos en la normativa ISO 9001 y 14001	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y ejecución del programa de auditoría. • Seguimiento de indicadores. • Plan de mejora continua. 	Consultor de Calidad, con experiencia en implementación de la norma ISO 9001,

		certificación de “Auditor Líder ISO 9001:2015”
Análisis de riesgos psicosociales. OHSAS 18001	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico inicial. - Aplicación de la batería de riesgo psicosocial. - Seguimiento de indicadores. - Programa de bienestar. 	Consultor en los Sistemas de Gestión HSEQ, especialista en Seguridad y Salud y en el trabajo.
Asesoría en protocolos de bioseguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de protocolos de bioseguridad. • Implementación de los protocolos de bioseguridad. 	Consultor en los Sistemas de Gestión HSEQ, especialista en Seguridad y Salud y en el trabajo.

Fuente. Elaboración propia con base en prospectivas comerciales

9 Análisis del mercado y la competencia

9.1 Metodología

La información del presente trabajo se recolectará bajo un método realizado en tiempo real, aplicando varias herramientas innovadoras que tienen en cuenta la necesidad de las empresas en contratar empresas de consultoría para desarrollar procesos de apoyo dentro de sus compañías; donde a su vez los resultados obtenidos serán producto de un profundo análisis.

9.2 Tipo de Investigación

Para el desarrollo del plan de negocio, el tipo de investigación utilizado se enmarca dentro de la investigación descriptiva, según Dankhe “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” Dentro de la investigación descriptiva se realizarán estudios que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro



fenómeno que sea sometido a análisis, midiendo o evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar según (Hernandez Samperi, 2006).

Se analizará la información obtenida, esto permitirá tomar decisiones para cumplir con las necesidades requeridas y ofrecer un mejor servicio al cliente.

Por último, se utilizará la encuesta como herramienta investigativa, se recolectará información acertada y conveniente para el diseño del plan de negocios de creación empresarial de una consultora en sistemas integrados de gestión HSEQ, los resultados arrojados permitirán a la compañía tener criterios sobre la toma de decisiones.

9.3 Enfoque investigativo

Enfoque Cualitativo: El trabajo incorpora un análisis cualitativo porque permite realizar la descripción detallada de situaciones, comportamientos observables eventos, personas, pensamientos, actitudes y creencias.

Como expone (Emanuele, 2018) los datos cualitativos pueden provenir de varias fuentes y pueden tener formato de audio, de texto, de vídeo o de imagen. La importancia de los datos cualitativos reside en el hecho de que nos permiten obtener conocimiento profundo sobre ciertas realidades subjetivas, como, por ejemplo, las motivaciones de nuestros clientes y

los sentimientos.

Enfoque cuantitativo: El trabajo incorpora un análisis cuantitativo porque permite recopilar información concreta, como cifras. Estos datos brindan el respaldo que se necesita para llegar conclusiones generales de la investigación.

En la investigación de (Alicia & Ero del, 2013) afirman que, a través del tiempo, el ser humano ha estado en la exploración constante de nuevos conocimientos, siendo la investigación

cuantitativa una de las rutas para obtenerlo, teniendo su soporte en la indagación a través de datos numéricos y elementos cognitivos extraídos de la realidad, procesados estadísticamente para probar teorías

9.4 Herramientas y fuentes para la recolección de la información.

Para efectuar el presente proceso investigativo, se han empleado principalmente dos tipos de herramientas de reconocimiento metodológico:

9.4.1 Herramientas primarias de información

Se crea una entrevista estructurada para conocer las necesidades del cliente objetivo de la empresa, esta entrevista analiza las necesidades en materia de Seguridad y salud en el trabajo, Calidad y medio ambiente, esta entrevista se muestra en la parte final del documento.

9.4.2 Herramientas secundarias de información

Se relacionan a continuación las fuentes secundarias empleadas en el presente estudio de reconocimiento:

- Análisis de información de diferentes fuentes institucionales consultadas.
- Experiencias de empresas de consultoría por medio de boletines oficiales
- Repositorios digitales
- Artículos científicos relacionados con la temática objeto de investigación

9.5 Población

Empresas del sector industrial, plantas de producción, empresas de hidrocarburos, transformación metalúrgica, construcción en Bogotá.

Según información estadística de la cámara de comercio de Bogotá, el sector de construcción, energía e hidrocarburos aumento el registro de empresas en el año 2019, a continuación, se detalla el crecimiento de la industria.

Del total de las empresas en la ciudad con matrícula activa, el 30,4% (258.308) pertenecen al sector de comercio, el 13,7% (116.475) a servicios profesionales, el 12,3% (104.061) a industria, el 7,7% (65.625) a los sectores de alojamiento y alimentación, el 5,6% (47.293) a construcción, el 5,3% (44.595) a servicios financieros e inmobiliarios, el 4,8% (40.520) a servicios sociales, el 4,8% (40.520) a servicios empresariales, el 3,8% (32.235) a comunicaciones, el 2,8% (23.507) a transporte y el 1,4% a los sectores agropecuario y minero (12.144). (Camara de Comercio de Bogota, 2019)

Muestra

Para efectos del estudio se considera 104.061 empresas del sector industria y 47.293 del sector construcción de la ciudad de Bogotá,

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

p= Probabilidad de error (0,5)

q= Probabilidad de éxito (0,5)

e= Error de situación del 5%

Z= Numero de desviación estándar con relación al promedio (1.96²)

$$n = \frac{151.354 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.04^2 * (151.353) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{145360.38}{243.12} = 597,89$$

De acuerdo con el estudio realizado se considera que la población objetivo para aplicar la encuesta es de 597,89 empresas en la ciudad de Bogotá.

9.6 Análisis del sector.

9.6.1 Sector local.

Está claro que Bogotá nunca fue industrial o agrícola. Mientras que la manufactura y la industria representaron 26% del PIB de la ciudad entre 2001 y 2010, entre 2011 y 2014 bajó su importancia a 18%. Es un dato que baja frecuentemente. Diferentes acontecimientos han llevado a que la industria retroceda en la ciudad de Bogotá: “Entre ellos, el cambio en la política de sustitución de importaciones que llevó a la apertura económica entre 1990 -1994, y la desintegración vertical de los procesos productivos, con lo cual muchas actividades que se consideraban industriales pasaron al sector terciario como oferta de servicios”, concluye el ensayo del Banco de la República Composición de la economía de Bogotá.

A esto hay que agregar la relocalización de la industria bogotana en los municipios que se encuentran alrededor debido a múltiples factores como los altos impuestos, la congestión vehicular y un mejor precio de las tierras en las zonas aledañas de la Capital. En ese sentido, el sector servicios no necesita de tanto pavimento, requiere de una red de telecomunicaciones eficiente y mucho talento humano.

“459.983 es el número de empresas que existen en Bogotá en actividades asociadas a los servicios, lo que corresponde a 63% del total. Así las cosas, en 2017 servicios participó con cerca 61,6% de la economía de la ciudad”, cuenta el secretario de Desarrollo Económico de Bogotá, (Duran, 2018)

En cuanto a los servicios de consultoría de los sistemas integrados de gestión HSEQ, hay una fuerte competencia de personas naturales, profesionales en diferentes áreas que dan a conocer sus propuestas a las empresas de la ciudad.

9.6.2 Sector nacional

Recientemente, el Dane reveló que el valor agregado de todos los sectores de servicios de la economía creció a 4,3% real anual durante el primer trimestre de 2018, superior al 2,6% registrado un año atrás. Dicho crecimiento logró superar el desempeño de la economía (como un todo), que se expandió solo 2,2% en el mismo período, en línea con lo observado en los últimos años.

Este comportamiento va en línea con los resultados de la nueva Encuesta Mensual de Servicios (EMS) del Dane, que pasó a reemplazar la anterior medición trimestral. La EMS mostró una aceleración en los ingresos del sector servicios, expandiéndose a ritmos del 5,7% en el primer trimestre de 2018 frente al 3,9% observado en el mismo período de 2017 (ver gráfico adjunto). No obstante, el personal ocupado se contrajo -0,7% en el primer trimestre de 2018 (vs. -0,2% en 2017). Esto último es consistente con el deterioro del mercado laboral en lo que va corrido del año, pues la tasa de desempleo ha aumentado 0,1 puntos porcentuales en el período enero-mayo (registrando un 10,2%). (Clavijo, 2018).

9.7 Análisis del mercado

9.7.1 Mercado Potencial.

Se ha segmentado el mercado y se ha decidido que el área donde se va a desarrollar la empresa de consultoría es todo el sector empresarial de la ciudad de Bogotá y municipios aledaños.

Las empresas localizadas en Bogotá representan el 29% de las empresas del país, El 31% de las empresas del país se encuentran en la región que conforman Bogotá y los 59 municipios de la jurisdicción de la CCB en Cundinamarca. (Camara de Comercio de Bogota, 2020).

9.8 Segmentación Geográfica

- **Ubicación geográfica:** Bogota y sus municipios aledaños (Mosquera, Funza, Siberia), tentativamente la empresa se ubicará al norte de la ciudad para tener fácil acceso a los clientes que se encuentran en los municipios aledaños donde se sitúan la mayoría de plantas industriales.

9.9 Segmentación Demográfica

- **Sector empresarial de cobertura:** Empresas del sector industrial, plantas de producción, empresas de hidrocarburos, transformación metalúrgica, construcción.
- **Tamaño empresarial:** Mediana empresa.

9.10 Segmentación Operativa

- **Tecnología:** Empresas con procesos industriales de hidrocarburos y procesos de transformación metalúrgicos y de construcción.
- **Estatus de usuario:** Cliente empresarial con necesidad de mantener sus procesos de abastecimiento constantemente para competir en el mercado de la ciudad de Bogota y los municipios aledaños.

- **Capacidades del cliente:** Clientes empresariales con demanda frecuente de insumos para el diseño y construcción de sus productos.

9.11 Segmentación Sobre Enfoque de Compras – Adquisición

- **Políticas generales de compra:** El perfil de cliente empresarial cuenta con pagos de contado, el 50% iniciando el servicio y el otro 50 % finalizando la labor. Estas condiciones se establecerán con el cliente una vez se firme el contrato de servicio.
- **Criterios de compra:** El perfil de cliente empresarial que se desea obtener, deben fijarse en la calidad del servicio prestado, dando a conocer informes periódicamente del avance se da lugar a cumplir con los objetivos propuestos.
- **Tamaño de Pedido:** El cliente empresarial que se busca para prestar los servicios son los que necesitan el paquete completo de las líneas comerciales que se ofrecerán.

9.12 Mercado objetivo.

- **Justificación del mercado objetivo**

El mercado objetivo de la empresa de consultoría está representado por las medianas empresas de la ciudad de Bogotá y los municipios aledaños, que lleven a cabo proyectos de procesos industriales, prestación de servicios al sector de hidrocarburos y construcción, debido a que este tipo de empresas, son las que presentan mayor riesgo, en cuanto a la gestión de su seguridad industrial y salud ocupacional en el desarrollo de sus obras.

Algunos de los clientes objetivo (estratégicos) que tendrá la empresa tomando como base su orientación comercial serán los siguientes:

- Programa de Organización y estructuración laboral: Ingeniería y mantenimiento S.A.S, actividades de arquitectura e ingeniería.
- Programa de auditorías internas a los sistemas integrados de Gestión (Norma ISO 9001 y SG-SST). Hidrocarburo Triple ASAS ESP, comercio al por mayor de combustibles, solidos, líquidos y gaseosos.
- Medición del Riesgo Psicosocial: Festo S.A.S, Automatización de equipos.
- Diseño de Protocolo de Bioseguridad. Tecsil S.A, comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio.

9.13 Análisis de la Competencia.

Tabla 2 Precios de la competencia: programa de organización y estructuración laboral.

PRECIO REAL COMERCIAL - PRC		
NOMBRE DEL COMPETIDOR	PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN LABORAL	PRECIO COMERCIAL
Competidor 1- Procesos 360°	Gestión Por procesos	\$ 2.200.000
Competidor 2-Dinamika Consultoría	Implementación de Estructura organizacional (ISO 9001)	\$ 3.000.000
Competidor 3- Proyecto Q	Diseño de estructuración organizacional, conforme a ISO 9001:2015	\$ 2.800.000
Competidor 4- Gestión Proactivas- Consultores HSEQ	Diseño de estructuración organizacional, conforme a ISO 9001:2015	\$ 2.500.000
PRC		\$ 2.625.000

Fuente: Elaboración propia con base en prospectivas comerciales.

Tabla 3 Precios de la competencia: programa de auditorías internas ISO 9001 y SG-SST.

PRECIO REAL COMERCIAL - PRC			
NOMBRE DEL COMPETIDOR	PROGRAMA DE AUDITORÍAS INTERNAS A LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	PRECIO COMERCIAL ISO 9001	PRECIO COMERCIAL SG - SST
Competidor 1- Dinamika Consultoria	Auditorias Sistemas de Gestión (1 día completo, incluye plan de mejora)	\$ 1.350.000	\$ 1.500.000
Competidor 2.-Gestión Proactivas- Consultores HSEQ	Auditorias Sistemas de Gestión (incluye plan de mejora)	\$ 1.500.000	\$ 1.850.000
Competidor 3- Adriana Maria Cedeño	Auditorias Sistemas de Gestión	\$ 1.400.000	\$ 1.600.000
Competidor 4- Proyecto Q	Auditorias Sistemas de Gestión	\$ 1.500.000	\$ 1.750.000
PRC		\$ 1.437.500	\$ 1.675.000

Fuente: Elaboración propia con base en prospectivas comerciales.

Tabla 4 Precios de la competencia: medición del riesgo psicosocial.

PRECIO REAL COMERCIAL - PRC		
Nombre del competidor	Medición del Riesgo Psicosocial	Precio comercial
Competidor 1- HSEQ Nueva Visión	Bateria de Riesgo Psicosocial (de 20 a 40 personas)	\$ 440.000
Competidor 2- Adriana Maria Cedeño	Sistema de Vigilancia Epidemiologica De Riesgo Psicosocial	\$ 690.000
Competidor 3- Gestión Proactivas- Consultores HSEQ	Evaluaciones de Riesgo Psicosocial (de 20 a 40 personas), incluye diagnostico	\$ 410.000

PRECIO REAL COMERCIAL - PRC		
NOMBRE DEL COMPETIDOR	DISEÑO DE PROTOCOLO DE BIOSEGURIDAD	PRECIO COMERCIAL
Competidor 1- Proinwork	Protocolos de Bioseguridad	\$ 1.200.000
Competidor 2. Dinamika Consultoria S.A.S	Protocolos de Bioseguridad	\$ 1.000.000
Competidor 3- Gestión Proactivas- Consultores HSEQ	Diseño de Protocolo de Bioseguridad	\$ 1.500.000
Competidor 4- Adriana Maria Cedeño	Diseño de Protocolo de Bioseguridad	\$ 1.000.000
PRC		\$ 1.175.000
Competidor 4- De seguridad.net	Aplicación de la batería de riesgo psicosocial, (de 20 a 40 personas), incluye diagnostico.	\$ 550.000
PRC		\$ 522.500

Fuente: Elaboración propia con base en prospectivas comerciales.

Tabla 5 Precios de la competencia: Diseño de protocolo de bioseguridad.

Fuente: Elaboración propia con base en prospectivas comerciales.

9.14 Formulación de las Estrategias de Mercado

PRECIO REAL COMERCIAL - PRC		
NOMBRE DEL COMPETIDOR	DISEÑO DE PROTOCOLO DE BIOSEGURIDAD	PRECIO COMERCIAL
Competidor 1- Proinwork	Protocolos de Bioseguridad	\$ 1.200.000
Competidor 2. Dinamika Consultoria S.A.S	Protocolos de Bioseguridad	\$ 1.000.000
Competidor 3- Gestión Proactivas- Consultores HSEQ	Diseño de Protocolo de Bioseguridad	\$ 1.500.000
Competidor 4- Adriana Maria Cedeño	Diseño de Protocolo de Bioseguridad	\$ 1.000.000
PRC		\$ 1.175.000

9.14.1 Producto – Servicio.

- **Programa de Organización y estructuración laboral.**

La implementación y su posterior certificación de un SGC basado en la Norma ISO 9001 ordena los procesos internos de su empresa. Esto permite el cumplimiento de manera sistemática de los requisitos comprometidos, asegurando la conformidad de los productos y servicios provistos y reforzando la satisfacción de los clientes.

El resultado es una organización centrada en el cliente, atenta a sus necesidades y expectativas y en condiciones ventajosas respecto de su competencia para poder cumplirlas.

- **Programa de auditorías internas a los sistemas integrados de Gestión (Norma ISO 9001 y SG-SST).**

Los Sistemas integrados de Gestión requieren ser evaluados periódicamente a través del proceso de Auditoría Interna siguiendo las directivas de la Norma ISO 19001 y la normatividad del SG-SST, para asegurar el mantenimiento eficaz de su Sistema de Gestión y la mejora continua. A su vez, le permitirá asegurarse que la dinámica en los requerimientos del cliente, los cambios tecnológicos, las exigencias del mercado, y demás variables que impactan directamente en los procesos internos de la empresa, se vean implementados adecuadamente en su Sistema de Gestión.

- **Medición del Riesgo Psicosocial.**

Para evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo se planteará un procedimiento a través de cuestionarios individuales a los empleados en los que, con tal de medir, valorar e identificar la exposición a riesgos psicosociales, se pueden diferenciar seis grandes grupos de factores de riesgo para la salud, para los cuales se recomienda formular preguntas y respuestas cerradas.

- **Diseño de Protocolo de Bioseguridad.**

Desarrollo e implementación del protocolo con el acompañamiento y la asesoría de profesionales expertos, adaptándolo de manera adecuada a la actividad económica de la empresa de acuerdo con la Resolución 666 de 2020.

9.15 Precio.

A continuación, se describen los precios por cada línea comercial.

Tabla 6 Precios por línea comercial.

Línea comercial	Sublínea comercial	PVP	MC.REAL
Programa de Organización y estructuración laboral	N/A	\$ 2.625.000	\$ 2.625.000
Programa de auditorías internas a los sistemas integrados de Gestión	ISO 9001	\$ 1.437.500	\$ 1.437.500
	SG - SST	\$ 1.675.000	\$ 1.675.000
Medición del Riesgo Psicosocial	N/A	\$ 522.500	\$ 522.500
Diseño de Protocolo de Bioseguridad	N/A	\$ 1.175.000	\$ 1.175.000

Fuente: Elaboración propia con base en prospectivas comerciales.

9.16 Plaza – Comercialización

Se tiene previsto realizar contacto con el cliente por diferentes medios, ya sea por llamada telefónica, correo electrónico, o contacto directo con la finalidad de programar una reunión en la locación del cliente para conocer las necesidades y presentar el servicio de consultoría ofrecido.

9.17 Promoción – publicidad.

Tabla 7 Gastos de ventas.

Marketing estratégico	Estrategia	Cantidad al año (meses)	Vr. unitario	Vr. total año 2019	Vr. total año 2020	Vr. total año 2021
Publicidad	Página WEB	1	\$800.000,00	\$800.000,00	\$832.000,00	\$865.280,00
	Pauta medio escrito	2	\$210.000,00	\$420.000,00	\$436.800,00	\$454.272,00
	Vallas y avisos publicitarios	3	\$700.000,00	\$2.100.000,00	\$2.184.000,00	\$2.271.360,00
Relaciones públicas	Eventos empresariales	5	\$400.000,00	\$2.000.000,00	\$2.080.000,00	\$2.163.200,00
Provisión para gastos de ventas	Gastos adicionales	4	\$300.000,00	\$3.600.000,00	\$3.870.000,00	\$4.160.250,00
TOTAL CONSOLIDADO				\$8.920.000,00	\$9.564.916,00	\$10.256.459,43
				Promedio mensual	\$743.333,33	

fuente: Elaboración Propia

9.18 Proyecciones Comerciales.

Tabla 8 Proyecciones comerciales- Líneas 1-3-4

Proyección de ventas líneas 1 - 3 - 4. Escenarios iniciales de planteamiento comercial							
AÑOS	PERIODO	ANALISIS MENSUAL			ANALISIS TRIMESTRAL		
		CANTIDAD MINIMA MENSUAL	VENTA BRUTA (\$) PVP	VENTA NETA (\$) MCP- MC	CANTIDAD MINIMA MENSUAL	VENTA BRUTA (\$) PVP - PV	VENTA NETA (\$) MCP- MC

	-	3,6346	\$ 2.625.000	\$ 2.625.000	3,6346117	\$ 2.625.000	\$ 2.625.000
	Ingreso Total Neto Sin Periodo De Implementación			\$ 9.540.856			
AÑO 1	ENERO	Periodo De Implementación De La Actividad			Periodo De Implementación De La Actividad		
	FEBRERO						
	MARZO						
	ABRIL	4,846148888	\$ 12.721.141	\$ 12.721.141	14,53844667	\$ 38.163.422	\$ 38.163.422
	MAYO	4,846148888	\$ 12.721.141	\$ 12.721.141			
	JUNIO	4,846148888	\$ 12.721.141	\$ 12.721.141			
	JULIO	4,846148888	\$ 12.721.141	\$ 12.721.141	29,0768933	\$ 76.326.845	\$ 76.326.845
	AGOSTO	4,846148888	\$ 12.721.141	\$ 12.721.141			
	SEPTIEMBRE	4,846148888	\$ 12.721.141	\$ 12.721.141			
	OCTUBRE	4,846148888	\$ 12.721.141	\$ 12.721.141			
	NOVIEMBRE	4,846148888	\$ 12.721.141	\$ 12.721.141			
	DICIEMBRE	4,846148888	\$ 12.721.141	\$ 12.721.141			
	TOTAL AL AÑO	43,6153	\$ 114.490.267	\$ 114.490.267	43,61534	\$ 114.490.267	\$ 114.490.267

VIGILADA MINEUCACIÓN

ANALISIS TRIMESTRAL				
	CANT	ING. BRU	ING. NET	
-	3,779996133	\$ 2.730.000	\$ 2.730.000	
AÑO 2	ENERO - MARZO	11,3399884	\$ 30.958.168	\$ 30.958.168
	ABRIL - MAYO	11,3399884	\$ 30.958.168	\$ 30.958.168
	JUNIO - AGOSTO	11,3399884	\$ 30.958.168	\$ 30.958.168

	SEPTIEMBRE - DIC	11,3399884	\$ 30.958.168	\$ 30.958.168
	TOTAL AL AÑO	45,3600	\$ 123.832.673	\$ 123.832.673

ANALISIS TRIMESTRAL				
		CANT	ING. BRU	ING. NET
	-	3,931195978	\$ 2.839.200	\$ 2.839.200
AÑO 3	ENERO - MARZO	11,79358793	\$ 33.484.355	\$ 33.484.355
	ABRIL - MAYO	11,79358793	\$ 33.484.355	\$ 33.484.355
	JUNIO - AGOSTO	11,79358793	\$ 33.484.355	\$ 33.484.355
	SEPTIEMBRE - DIC	11,79358793	\$ 33.484.355	\$ 33.484.355
	TOTAL AL AÑO	47,1744	\$ 133.937.419	\$ 133.937.419

ANALISIS TRIMESTRAL				
		CANT	ING. BRU	ING. NET
	-	4,088443817	\$ 2.952.768	\$ 2.952.768
AÑO 4	ENERO - MARZO	12,26533145	\$ 36.216.678	\$ 36.216.678
	ABRIL - MAYO	12,26533145	\$ 36.216.678	\$ 36.216.678
	JUNIO - AGOSTO	12,26533145	\$ 36.216.678	\$ 36.216.678
	SEPTIEMBRE - DIC	12,26533145	\$ 36.216.678	\$ 36.216.678
	TOTAL AL AÑO	49,0613	\$ 144.866.713	\$ 144.866.713

Tabla 9 Proyecciones comerciales- Línea 2. (Sublínea ISO 9001).

Proyección de ventas línea 2. Programa de auditorías (Sublínea ISO 9001)

AÑOS	PERIODO	ANALISIS MENSUAL			ANALISIS TRIMESTRAL		
		CANTIDAD MINIMA MENSUAL	VENTA BRUTA (\$) PVP	VENTA NETA (\$) MCP- MC	CANTIDAD MINIMA MENSUAL	VENTA BRUTA (\$) PVP - PV	VENTA NETA (\$) MCP- MC
-	-	1,8173	\$ 1.437.500	\$ 1.437.500	1,8173058	\$ 1.437.500	\$ 1.437.500
			Ingreso Total Neto Sin Periodo De Implementación				\$ 2.612.377
AÑO 1	ENERO	Periodo De Implementación De La Actividad			Periodo De Implementación De La Actividad		
	FEBRERO						
	MARZO						
	ABRIL	2,423074444	\$ 3.483.170	\$ 3.483.170	7,2692233 33	align="right">\$ 10.449.509	align="right">\$ 10.449.509
	MAYO	2,423074444	\$ 3.483.170	\$ 3.483.170			
	JUNIO	2,423074444	\$ 3.483.170	\$ 3.483.170			
	JULIO	2,423074444	\$ 3.483.170	\$ 3.483.170	14,538446 67	align="right">\$ 20.899.017	align="right">\$ 20.899.017
	AGOSTO	2,423074444	\$ 3.483.170	\$ 3.483.170			
	SEPTIEMBRE	2,423074444	\$ 3.483.170	\$ 3.483.170			
	OCTUBRE	2,423074444	\$ 3.483.170	\$ 3.483.170			
	NOVIEMBRE	2,423074444	\$ 3.483.170	\$ 3.483.170			
	DICIEMBRE	2,423074444	\$ 3.483.170	\$ 3.483.170			
	TOTAL AL AÑO	21,8077	\$ 31.348.526	\$ 31.348.526	21,80767	\$ 31.348.526	\$ 31.348.526

VIGILADA MINEUCACIÓN

ANALISIS TRIMESTRAL

		CANT	ING. BRU	ING. NET
	-	1,889998066	\$ 1.495.000	\$ 1.495.000
AÑO 2	ENERO - MARZO	5,669994199	\$ 15.479.084	\$ 15.479.084
	ABRIL - MAYO	5,669994199	\$ 15.479.084	\$ 15.479.084
	JUNIO - AGOSTO	5,669994199	\$ 15.479.084	\$ 15.479.084
	SEPTIEMBRE - DIC	5,669994199	\$ 15.479.084	\$ 15.479.084
	TOTAL AL AÑO	22,6800	\$ 61.916.337	\$ 61.916.337

ANALISIS TRIMESTRAL				
		CANT	ING. BRU	ING. NET
	-	1,965597989	\$ 1.554.800	\$ 1.554.800
AÑO 3	ENERO - MARZO	5,896793967	\$ 16.742.177	\$ 16.742.177
	ABRIL - MAYO	5,896793967	\$ 16.742.177	\$ 16.742.177
	JUNIO - AGOSTO	5,896793967	\$ 16.742.177	\$ 16.742.177
	SEPTIEMBRE - DIC	5,896793967	\$ 16.742.177	\$ 16.742.177
	TOTAL AL AÑO	23,5872	\$ 66.968.710	\$ 66.968.710

ANALISIS TRIMESTRAL				
		CANT	ING. BRU	ING. NET
	-	2,044221909	\$ 1.616.992	\$ 1.616.992
AÑO 4	ENERO - MARZO	6,132665726	\$ 18.108.339	\$ 18.108.339
	ABRIL - MAYO	6,132665726	\$ 18.108.339	\$ 18.108.339

	JUNIO - AGOSTO	6,132665726	\$ 18.108.339	\$ 18.108.339
	SEPTIEMBRE - DIC	6,132665726	\$ 18.108.339	\$ 18.108.339
	TOTAL AL AÑO	24,5307	\$ 72.433.356	\$ 72.433.356

Tabla 10 Proyecciones comerciales- Línea 2. (Sublínea SG-SST).

Proyección de ventas línea 2. Programa de auditorías (Sublínea SG - SST)							
AÑOS	PERIODO	ANALISIS MENSUAL			ANALISIS TRIMESTRAL		
		CANTIDAD MINIMA MENSUAL	VENTA BRUTA (\$) PVP	VENTA NETA (\$) MCP- MC	CANTIDAD MINIMA MENSUAL	VENTA BRUTA (\$) PVP - PV	VENTA NETA (\$) MCP- MC
	-	1,8173	\$ 1.675.000	\$ 1.675.000	1,8173058	\$ 1.675.000	\$ 1.675.000
	Ingreso Total Neto Sin Periodo De Implementación			\$ 3.043.987			
AÑO 1	ENERO	Periodo De Implementación De La Actividad			Periodo De Implementación De La Actividad		
	FEBRERO						
	MARZO						
	ABRIL	2,423074444	\$ 4.058.650	\$ 4.058.650	7,269223333	\$ 12.175.949	\$ 12.175.949
	MAYO	2,423074444	\$ 4.058.650	\$ 4.058.650			
	JUNIO	2,423074444	\$ 4.058.650	\$ 4.058.650			
	JULIO	2,423074444	\$ 4.058.650	\$ 4.058.650	14,53844667	\$ 24.351.898	\$ 24.351.898
	AGOSTO	2,423074444	\$ 4.058.650	\$ 4.058.650			
	SEPTIEMBRE	2,423074444	\$ 4.058.650	\$ 4.058.650			
	OCTUBRE	2,423074444	\$ 4.058.650	\$ 4.058.650			

	NOVIEMBRE	2,423074444	\$ 4.058.650	\$ 4.058.650		
	DICIEMBRE	2,423074444	\$ 4.058.650	\$ 4.058.650		
	TOTAL AL AÑO	21,8077	\$ 36.527.847	\$ 36.527.847	21,80767	\$ 36.527.847

ANALISIS TRIMESTRAL				
	CANT	ING. BRU	ING. NET	
-	1,889998066	\$ 1.742.000	\$ 1.742.000	
AÑO 2	ENERO - MARZO	5,669994199	\$ 15.479.084	\$ 15.479.084
	ABRIL - MAYO	5,669994199	\$ 15.479.084	\$ 15.479.084
	JUNIO - AGOSTO	5,669994199	\$ 15.479.084	\$ 15.479.084
	SEPTIEMBRE - DIC	5,669994199	\$ 15.479.084	\$ 15.479.084
	TOTAL AL AÑO	22,6800	\$ 61.916.337	\$ 61.916.337

ANALISIS TRIMESTRAL				
	CANT	ING. BRU	ING. NET	
-	1,965597989	\$ 1.811.680	\$ 1.811.680	
AÑO 3	ENERO - MARZO	5,896793967	\$ 16.742.177	\$ 16.742.177
	ABRIL - MAYO	5,896793967	\$ 16.742.177	\$ 16.742.177
	JUNIO - AGOSTO	5,896793967	\$ 16.742.177	\$ 16.742.177
	SEPTIEMBRE - DIC	5,896793967	\$ 16.742.177	\$ 16.742.177
	TOTAL AL AÑO	23,5872	\$ 66.968.710	\$ 66.968.710

ANALISIS TRIMESTRAL				
		\$	\$	
	-	2,044,221,909	1.884.147	
AÑO 4	ENERO - MARZO	6,132,665,726	18.108.339	
	ABRIL - MAYO	6,132,665,726	18.108.339	
	JUNIO - AGOSTO	6,132,665,726	18.108.339	
	SEPTIEMBRE - DIC	6,132,665,726	18.108.339	
	TOTAL AL AÑO	24,5307	72.433.356	72.433.356

10 Plan Técnico - Operativo

10.1 Estudio Técnico

Esquema técnico.

Este estudio comprende lo relacionado con la operatividad y funcionamiento de la organización y verifica la posibilidad técnica de prestar el servicio determinando localización, las instalaciones, los equipos y la organización necesaria para ofrecer el servicio.

Nombre del Servicio.

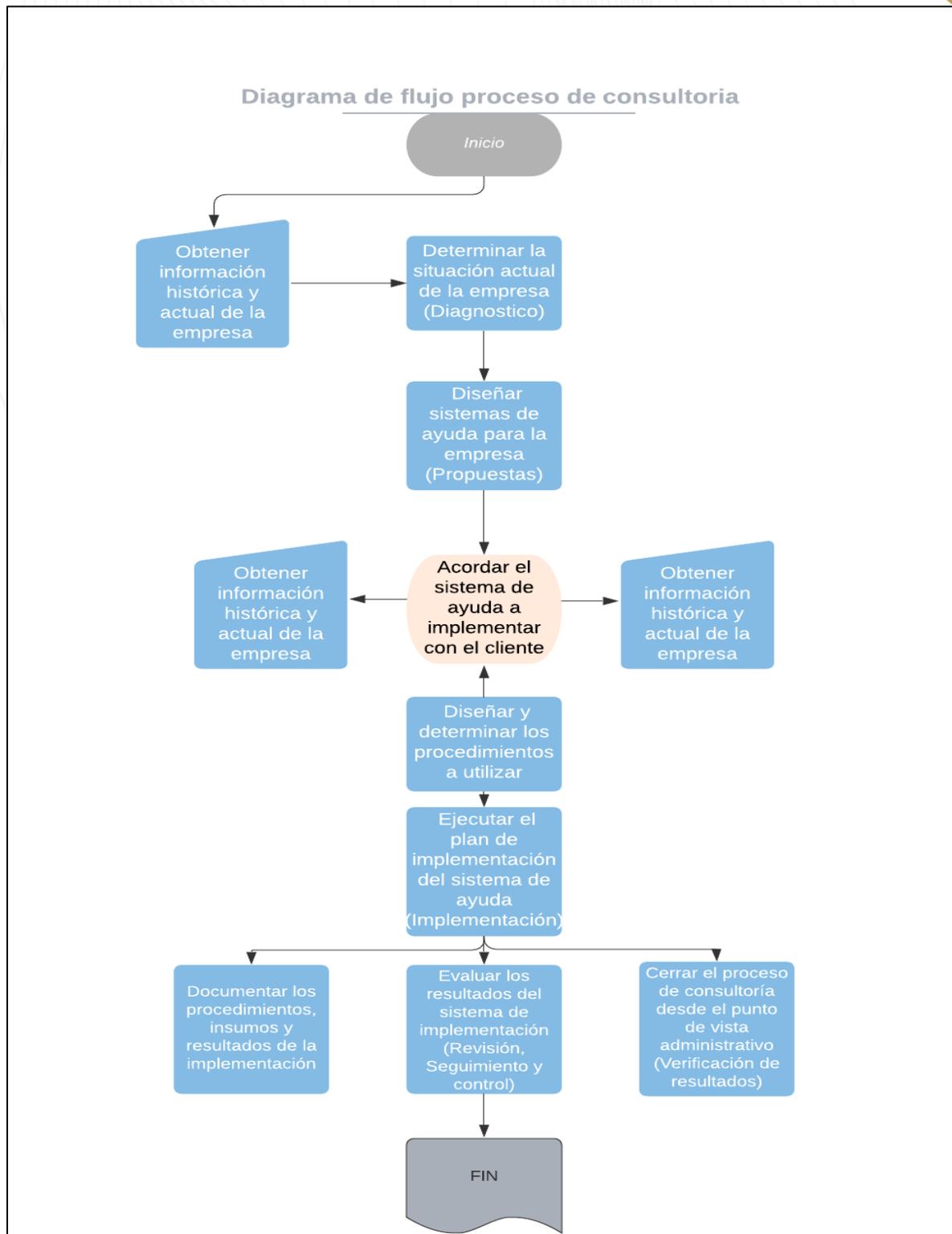
- Programa de Organización y estructuración laboral, incluye: diagnóstico inicial de la empresa, asesoría de implementación de los procedimientos de la organización, se contará con consultores de Calidad, con experiencia en implementación de la norma ISO 9001, certificación de “Auditor Líder ISO 9001:2015”, el perfil de cliente son las empresas medianas de la ciudad de Bogota y municipios aledaños.
- Programa de auditorías internas a los sistemas integrados de gestión (Norma ISO 9001 y SG-SST): asesoría en la preparación de auditorías, se contará con expertos, consultores de calidad, con experiencia en implementación de la norma ISO 9001, certificación de “Auditor Líder ISO 9001:2015”.
- Medición del Riesgo Psicosocial: diagnóstico inicial, aplicación de la batería de riesgo psicosocial, se contará con consultores expertos en los sistemas de gestión HSEQ, especialista en Seguridad y Salud y en el trabajo.



- Diseño de Protocolo de Bioseguridad: Diseño e implementación protocolos de bioseguridad, se contará con consultores expertos en los sistemas de gestión HSEQ, especialistas en Seguridad y Salud en el trabajo.

El servicio de consultoría busca ofrecer un servicio de asesoramiento donde consultores especializados, prestan asistencia de manera objetiva a la empresa cliente para poner en observación los problemas de gestión de HSEQ, analizarlos para poder realizar un estudio de viabilidad y plantear soluciones a esos problemas que les permitan realizar mejoras en cada uno de los procesos de la organización.

10.2 Diagrama de Flujo



Gráfica 2 Diagrama de Flujo de proceso de consultoría

10.3 Estudio de localización.

10.3.1 Macro localización.

La empresa de consultoría estará ubicada en la zona urbana de la ciudad de Bogotá D.C.

La ciudad de Bogotá es la plataforma empresarial más grande de Colombia, el aeropuerto de la ciudad transporta el mayor volumen de carga de Latinoamérica, en donde ocurren la mayoría de los emprendimientos de alto impacto, y es el segundo en cantidad de personas, además de ser la mayor ciudad de Colombia con el mayor número de universidades con un total de 114 avaladas por el ministerio de educación nacional incluyendo algunos centros de investigación.

Bogotá D.C. ocupó el sexto lugar entre 50 ciudades de América Latina por sus estándares en calidad de vida, excelentes condiciones para el desarrollo profesional, alto potencial para hacer negocios, según el escalafón establecido por América Economía Intelligence (Enciclopedia Cubana, 2010)

10.3.2 Micro localización.

Para contar con una buena ubicación se tendrán en cuenta factores como las vías de fácil acceso, zona de parqueo habilitadas, se requiere que la zona donde se encuentre ubicada la oficina de la empresa de consultoría tenga facilidad de desplazamiento hacia el sector, se encuentre en un lugar central donde las distancias que se tengan que recorrer desde y hacia las instalaciones tanto por los diferentes clientes como el personal de la

empresa sean relativamente cortas hacia los diversos lugares de la ciudad, se planea la ubicación al norte de la ciudad, en la localidad de Usaquén en el barrio Toberín.

Gráfica 3 Mapa de Bogotá



Fuente: Alcaldía mayor de Bogotá.

10.4 Necesidades y Requerimientos Técnico – Operativos

10.4.1 Personal operativo.

CARGO	TIPO DE CONTRATO	TOT. DEV	TOTAL, MES
Gerente General	Indefinido	\$ 2.000.000	\$ 2.946.600,00
Consultor 1	Indefinido	\$ 1.800.000	\$ 2.651.940,00
Consultor 1	Indefinido	\$ 1.800.000	\$ 2.651.940,00
Consultor 2	Indefinido	\$ 1.403.000	\$ 2.018.290,00
Consultor 2	Indefinido	\$ 1.403.000	\$ 2.018.290,00
Consultor 2	Indefinido	\$ 1.403.000	\$ 2.018.290,00
Consultor 2	Indefinido	\$ 1.403.000	\$ 2.018.290,00

Contador	Prestación de servicios	\$ 600.000	\$ 600.000,00
			\$ 16.923.640,00

Fuente. Elaboración propia

Tabla 11 Personal requerido para la operación.

10.4.2 Maquinaria y equipos de oficina.

Tabla 12 Maquinaria y equipos de oficina requeridos para la operación.

Maquinaria y equipos de oficina			
Cantidad	Artículo	Valor unitario	Valor total
7	Computador de escritorio HP All in One 20"	\$ 1.000.000,00	\$ 7.000.000,00
1	Impresora multifuncional láser HP	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
7	Teléfono fijo inalámbrico Panasonic	\$ 90.000,00	\$ 630.000,00
1	TV Samsung 50" para presentaciones corporativas	\$ 1.250.000,00	\$ 1.250.000,00
Total, consolidado			\$ 9.330.000,00

Fuente. Elaboración propia

10.4.3 Muebles y enseres.

Tabla 13 . Muebles y enseres requeridos para la operación.

Muebles y enseres			
Cantidad	Artículo	Valor unitario	Valor total
7	Escritorios de oficina	\$ 200.000,00	\$ 1.400.000,00
7	Sillas de oficina	\$ 150.000,00	\$ 1.050.000,00
1	Sillas de recepción	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
1	Mesa de junta de 4 puestos (sillas incluidas)	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
2	Archivadores de oficina	\$ 200.000,00	\$ 400.000,00
Total, consolidado			\$ 3.430.000,00

Fuente. Elaboración propia

10.4.4 Softwares operativos.

Tabla 14 Softwares requeridos para la operación.

Tecnología requerida	Precio unit	Cantidad	Total previsto
Software Novasoft + Licencia	\$ 1.200.000,00	1	\$ 1.200.000,00
Software de planificación SST Binaps	\$ 370.000,00	1	\$ 370.000,00
Software Psicosoft Pro 3.0	\$ 850.000,00	1	\$ 850.000,00
Kawak: Software de gestión de calidad	\$ 1.300.000,00	1	\$ 1.300.000,00
Daruma software	\$ 850.000,00	1	\$ 850.000,00
TOTAL, ELEMENTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 4.570.000,00		\$ 4.570.000,00

Fuente. Elaboración propia

10.5 Gastos operativos previstos.

10.5.1 Gastos de administración.

Tabla 15 Softwares requeridos para la operación.

Concepto	Valor mes	Valor año 2019	Valor año 2020	Valor año 2021	Valor año 2022	Valor año 2023	Valor año 2024
Arriendo	\$2.500.000	\$30.000.000	\$31.710.000	\$32.978.400	\$34.297.536	\$35.669.437	\$37.096.215
Servicios públicos	\$600.000	\$7.200.000	\$7.610.400	\$7.914.816	\$8.231.409	\$8.560.665	\$8.903.092
Nómina	\$16.923.640	\$203.083.680	\$214.659.450	\$223.245.828	\$232.175.661	\$241.462.687	\$251.121.195
Dotación	\$41.667	\$500.000	\$528.500	\$549.640	\$571.626	\$594.491	\$618.270
Provisión gastos de administración	\$300.000	\$3.600.000	\$3.805.200	\$3.957.408	\$4.115.704	\$4.280.332	\$4.451.546
Total gastos administrativos	\$20.365.307	\$244.383.680	\$258.313.550	\$268.646.092	\$279.391.935	\$290.567.613	\$302.190.317

Fuente. Elaboración propia.

10.5.2 Estudio de nómina.

Tabla 16 Nomina Requerida para la operación.

CARGO	TIPO DE CONTRATO	ASIGNACIÓN BASE	AUX. TRANSP	TOT. DEV	Aporte salud (8.50%)	Aporte pensión (12%)	ARL (1%)	Cesantias (8.33%)	Int. Cesantias (1%)	Primas (8.33%)	Vacaciones (4.17%)	Cajamag (4%)	TOTAL MES
Gerente General	Indefinido	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 2.000.000	\$ 170.000	\$ 240.000	\$ 20.000	\$ 166.600	\$ 20.000	\$ 166.600	\$ 83.400	\$ 80.000	\$ 2.946.600
Consultor 1	Indefinido	\$ 1.800.000	\$ 0	\$ 1.800.000	\$ 153.000	\$ 216.000	\$ 18.000	\$ 149.940	\$ 18.000	\$ 149.940	\$ 75.060	\$ 72.000	\$ 2.651.940
Consultor 1	Indefinido	\$ 1.800.000	\$ 0	\$ 1.800.000	\$ 153.000	\$ 216.000	\$ 18.000	\$ 149.940	\$ 18.000	\$ 149.940	\$ 75.060	\$ 72.000	\$ 2.651.940
Consultor 2	Indefinido	\$ 1.300.000	\$ 103.000	\$ 1.403.000	\$ 110.500	\$ 156.000	\$ 13.000	\$ 108.290	\$ 13.000	\$ 108.290	\$ 54.210	\$ 52.000	\$ 2.018.290
Consultor 2	Indefinido	\$ 1.300.000	\$ 103.000	\$ 1.403.000	\$ 110.500	\$ 156.000	\$ 13.000	\$ 108.290	\$ 13.000	\$ 108.290	\$ 54.210	\$ 52.000	\$ 2.018.290
Consultor 2	Indefinido	\$ 1.300.000	\$ 103.000	\$ 1.403.000	\$ 110.500	\$ 156.000	\$ 13.000	\$ 108.290	\$ 13.000	\$ 108.290	\$ 54.210	\$ 52.000	\$ 2.018.290
Consultor 2	Indefinido	\$ 1.300.000	\$ 103.000	\$ 1.403.000	\$ 110.500	\$ 156.000	\$ 13.000	\$ 108.290	\$ 13.000	\$ 108.290	\$ 54.210	\$ 52.000	\$ 2.018.290

Contador	Prestación de servicios	\$ 600.000	\$ 0	\$ 600.000	\$ 0	\$ 600.000								
Total consolidado													\$ 16.923.640,00	

Fuente. Elaboración propia

10.6 Gastos de puesta en marcha.

Tabla 17 Gastos requeridos para la puesta en marcha.

Gastos de puesta en marcha	Presupuesto
Costos de constitución y legalización de la empresa	
Constitución de sociedad (cámara de comercio)	
Matricula persona jurídica (cámara de comercio)	\$
Formulario de registro mercantil (cámara de comercio)	400.000,00
Impuesto de registro (cámara de comercio)	
Inscripción de libros (cámara de comercio)	
Presupuesto para plan de mercadeo (promedio para 3 meses)	\$ 2.230.000,00
Arriendo inicial (presupuesto por 3 meses)	\$ 7.500.000,00
Servicios públicos (presupuesto por 3 meses)	\$ 1.800.000,00
Nómina del gerente general por 3 meses	\$ 8.839.800,00
Nómina del contador por 3 meses	\$ 1.800.000,00
Total gastos puesta en marcha	\$ 22.569.800,00

Fuente. Elaboración propia.

11 Plan financiero

11.1 Introducción del Estudio Financiero.

El estudio financiero indicará cuán viable, sostenible, y rentable es la empresa en el tiempo, estará conformado por un estudio de mercado el cual permita analizar, planificar y recopilar, datos relevantes acerca del tamaño, poder de compra y perfiles del consumidor con la finalidad de tomar y controlar las decisiones de mercadeo para determinar un aproximado de la demanda que el servicio podría llegar a tener.

11.2 Costos fijos estimados.

Se refiere a los costos que la empresa debe pagar, sin importar su nivel de operación, es decir, siempre se deben tener en cuenta.

Tabla 18 Costos fijos.

	Valor mensual	Valor año 2019	Valor año 2020	Valor año 2021	Valor año 2022	Valor año 2023	Valor año 2024
Arriendo	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000	\$ 32.100.000	\$ 34.347.000	\$ 36.751.290	\$ 39.323.880	\$ 42.076.552
Servicios públicos	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 7.704.000	\$ 8.243.280	\$ 8.820.310	\$ 9.437.731	\$ 10.098.372
Nómina del personal de planta	\$ 16.923.640	\$ 203.083.680	\$ 217.299.538	\$ 232.510.505	\$ 248.786.241	\$ 266.201.277	\$ 284.835.367
Procesos publicitarios (promedio)	\$ 743.333	\$ 8.920.000	\$ 9.544.400	\$ 10.212.508	\$ 10.927.384	\$ 11.692.300	\$ 12.510.761
Provisión gastos administrativos	\$ 300.000	\$ 3.600.000	\$ 3.852.000	\$ 4.121.640	\$ 4.410.155	\$ 4.718.866	\$ 5.049.186
Provisión gastos de ventas	\$ 300.000	\$ 3.600.000	\$ 3.852.000	\$ 4.121.640	\$ 4.410.155	\$ 4.718.866	\$ 5.049.186
Total costos fijos	\$ 21.366.973	\$ 256.403.680	\$ 274.941.666	\$ 294.819.949	\$ 316.135.431	\$ 338.992.022	\$ 363.501.146

Fuente. Elaboración propia.

11.3 Análisis del punto de equilibrio.

Tabla 19 Costos fijos.

Línea comercial	Sublínea comercial	PVP	MC.REAL
Programa de Organización y estructuración laboral	N/A	\$ 2.625.000	\$ 2.625.000
Programa de auditorías internas a los sistemas integrados de Gestión	ISO 9001	\$ 1.437.500	\$ 1.437.500
	SG - SST	\$ 1.675.000	\$ 1.675.000
Medición del Riesgo Psicosocial	N/A	\$ 522.500	\$ 522.500
Diseño de Protocolo de Bioseguridad	N/A	\$ 1.175.000	\$ 1.175.000

Fuente. Elaboración propia

Tabla 20 Margen de Contribución Ponderado.

Línea comercial	MC POND	POND. DEM
Programa de Organización y estructuración laboral	\$ 2.625.000	25%
Programa de auditorías internas a los sistemas integrados de Gestión (Norma ISO 9001 y SG-SST)	\$ 1.556.250	25%
Medición del Riesgo Psicosocial	\$ 522.500	25%
Diseño de Protocolo de Bioseguridad	\$ 1.175.000	25%
Total ponderación comercial inicial		100%

MCPT	\$ 1.469.687,5
PEPT	14,54

Fuente. Elaboración propia

Tabla 21 Consolidado del PE.

Línea comercial	PEM. UDS	PEM. \$	SUBLINEAS	PEM. SUB. UDS	PEM. SUB \$	PE. DIAR. UDS	PE. DIAR. \$
Programa de Organización y estructuración laboral	3,634611666	\$ 9.540.856	1	3,6	\$ 9.540.856	0,15	\$ 397.536
Programa de auditorías internas a los sistemas integrados de Gestión (Norma ISO 9001 y SG-SST)	3,634611666	\$ 5.656.364	2	1,8	\$ 2.828.182	0,15	\$ 235.682
Medición del Riesgo Psicosocial	3,634611666	\$ 1.899.085	1	3,6	\$ 1.899.085	0,15	\$ 79.129
Diseño de Protocolo de Bioseguridad	3,634611666	\$ 4.270.669	1	3,6	\$ 4.270.669	0,15	\$ 177.945
Total	14,53844667	\$ 21.366.973			TOTAL DÍA	0,61	\$ 890.291
					TOTAL MES	14,53844667	\$ 21.366.973

Línea comercial	Total, PE Anual
Programa de Organización y estructuración laboral	43,61534
Programa de auditorías internas a los sistemas integrados de Gestión (Norma ISO 9001 y SG-SST)	43,61534
Medición del Riesgo Psicosocial	43,61534
Diseño de Protocolo de Bioseguridad	43,61534

Fuente. Elaboración propia.

11.4 Supuestos económicos.

Tabla 22 Supuestos económicos

	Un.	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		2,50%	3,00%	3,00%	3,50%	3,50%
Devaluación	%		0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
IPP	%		3,00%	3,00%	3,00%	3,50%	3,50%
Crecimiento PIB	%		2,00%	2,00%	2,50%	2,50%	3,00%
DTF T.A.	%		4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Producto 1	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto 2	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto 3	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto 4	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto 5	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto							
Ventas Producto 1	unid.		0	0	0	0	0
Ventas Producto 2	unid.		0	0	0	0	0
Ventas Producto 3	unid.		0	0	0	0	0
Ventas Producto 4	unid.		0	0	0	0	0
Ventas Producto 5	unid.		0	0	0	0	0
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ventas	unid.		0	0	0	0	0
Ventas	\$		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Producto 1	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto 2	\$ / unid.		0	0	0	0	0



Costo Materia Prima Producto 3	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto 4	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto 5	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Producto 1	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto 2	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto 3	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto 4	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto 5	\$ / unid.						
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		0	0	0	0	0
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		0	0	0	0	0
Mano de Obra	\$		0	0	0	0	0
Materia Prima y M.O.	\$		0	0	0	0	0
Depreciación	\$		2.596.325	2.674.215	2.754.441	2.850.847	2.950.626
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		2.596.325	2.674.215	2.754.441	2.850.847	2.950.626
Margen Bruto	\$		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$		8.920.000	9.276.800	9.647.872	10.033.787	10.435.138
Gastos Administración	\$		244.383.680	254.159.027	264.325.388	274.898.404	285.894.340
Total Gastos	\$		253.303.680	263.435.827	273.973.260	284.932.191	296.329.478
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							



Rotación Cartera Clientes	días		0	0	0	0	0
Cartera Clientes	\$	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	%		0%	0%	0%	0%	0%
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		0	0	0		
Invent. Prod. Final	\$	0	0	0	0	0	0
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		0	0	0		
Invent. Prod. Proceso	\$	0	0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		0	0	0		
Invent. Materia Prima	\$	0	0	0	0	0	0
Total Inventario	\$		0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios	\$		0	0	0	0	0
Acreedores Varios (Var.)	\$		0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$		0	0	0	0	0
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	9.330.000					
Muebles y Enseres	\$	3.430.000					0
Equipo de Transporte	\$		0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	4.570.000				0	0
Semovientes pie de Cria	\$	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes		0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		0	0	0	0	0
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$	0	0	0	0	0	0



Impuestos							
Renta							
Renta Presuntiva sobre patrimonio Líquido	%		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	%						
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Obligaciones Financieras	\$						0
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		-	-	-	-	-
Dividendos	%		0%	0%	0%	0%	0%
Dividendos	\$		-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia.

11.5 Balance.

Tabla 23 . Balance general

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
BALANCE GENERAL						
Activo Corriente						
Efectivo	27.670.000	30.770.000	44.660.393	70.643.173	110.143.435	164.720.097
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Neto	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	27.670.000	30.770.000	44.660.393	70.643.173	110.143.435	164.720.097
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios Neto	0	0	0	0	0	0



Maquinaria y Equipo de Operación Neto	9.330.000	8.606.925	7.880.118	7.101.956	6.300.450	5.434.138
Muebles y Enseres Neto	3.430.000	2.812.600	2.172.734	1.491.944	772.081	0
Equipo de Transporte Neto	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina Neto	4.570.000	3.747.400	2.894.867	1.987.808	1.028.691	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	17.330.000	15.166.925	12.947.718	10.581.708	8.101.222	5.434.138
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	45.000.000	45.936.925	57.608.111	81.224.881	118.244.656	170.154.235
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
TOTAL PASIVO	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Patrimonio						
Capital Social	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	31.192	1.123.311	3.409.052	6.984.214
Utilidades Retenidas	0	0	280.732	10.109.800	30.681.471	62.857.926
Utilidades del Ejercicio	0	311.925	10.921.186	22.857.412	35.751.616	49.841.411
Revalorizacion patrimonio	0	625.000	1.375.000	2.134.358	3.402.517	5.470.685
TOTAL PATRIMONIO	25.000.000	25.936.925	37.608.111	61.224.881	98.244.656	150.154.235
TOTAL PAS + PAT	45.000.000	45.936.925	57.608.111	81.224.881	118.244.656	170.154.235

Fuente: elaboración propia.

11.6 PYG.

Tabla 24 Pérdidas y Ganancias.

	2021	2022	2023	2024	2025
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	256.403.680	277.326.220	299.956.040	324.432.453	350.906.141
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	0	0	0	0	0
Depreciación	2.596.325	2.674.215	2.754.441	2.850.847	2.950.626
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	253.807.355	274.652.006	297.201.599	321.581.606	347.955.515
Gasto de Ventas	8.920.000	9.276.800	9.647.872	10.033.787	10.435.138
Gastos de Administración	244.383.680	254.159.027	264.325.388	274.898.404	285.894.340
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	503.675	11.216.178	23.228.338	36.649.415	51.626.036
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	-625.000	-750.000	-759.358	-1.268.159	-2.068.168
Ajuste Activos no Monetarios	433.250	532.898	548.884	659.576	682.661
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-77.890	-160.453	-289.216	-399.119
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	-191.750	-294.992	-370.926	-897.799	-1.784.626
Utilidad antes de impuestos	311.925	10.921.186	22.857.412	35.751.616	49.841.411
Impuestos (35%)	0	0	0	0	0
Utilidad Neta Final	311.925	10.921.186	22.857.412	35.751.616	49.841.411

Fuente: elaboración propia.

11.7 Flujo de caja

Tabla 25 Flujo de caja

	2021	2022	2023	2024	2025
FLUJO DE CAJA					
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	503.675	11.216.178	23.228.338	36.649.415	51.626.036
Depreciaciones	2.596.325	2.674.215	2.754.441	2.850.847	2.950.626
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Operativo	3.100.000	13.890.393	25.982.780	39.500.262	54.576.663

Flujo de Caja Inversión					
Variación Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados	0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Otros Activos	0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0
Intereses Pagados	0	0	0	0	0
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	0	0	0	0

Neto Periodo	3.100.000	13.890.393	25.982.780	39.500.262	54.576.663
Saldo anterior	27.670.000	30.770.000	44.660.393	70.643.173	110.143.435
Saldo siguiente	30.770.000	44.660.393	70.643.173	110.143.435	164.720.097

Fuente: elaboración propia.

a. Criterios de decisión.

Tabla 26 Criterios de decisión.

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	10%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	21,12%
VAN (Valor actual neto)	15.798.303
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,18
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación). en meses	6 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprendedor. (AFE/AT)	44,44%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	24 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	60 mes

Fuente: elaboración propia.

12 Conclusiones y Logros

12.1 Conclusión General del Trabajo

El diseño del servicio de consultoría planteado cuenta con un análisis detallado y una descripción que permitió definir criterios y requerimientos técnicos claros de la propuesta de servicio que se detallan en el documento.

12.2 Conclusión del Estudio de Mercados

Frente al estudio de mercado se concluye que en la ciudad de Bogotá hay un gran crecimiento de las empresas que se encuentran dentro del sector industrial, construcción e hidrocarburos, esto es un buen indicador en cuanto al perfil del cliente objetivo que se busca para implementar el plan de negocio porque es viable ejecutar actividades en estos sectores.

“En la ciudad de Bogotá, hay una gran demanda potencial que cumple con las condiciones diseñadas para el plan de negocio, las cuales permitirán el desarrollo correcto del proyecto” (Rueda & Mosquera, 2016).

12.3 Conclusión del Estudio Técnico Operativo

De acuerdo con el estudio técnico realizado se concluye el perfil de capital humano que se requiere para la prestación de servicios de consultoría del plan de negocios de sistemas integrados HSEQ, también se define la localización y las instalaciones necesarias para poner en marcha los servicios requeridos, se observa la viabilidad del plan de negocios con este estudio.

12.4 Conclusión general de Estudio Financiero



Por último se concluye la viabilidad financiera para la prestación de servicios de consultoría en sistemas integrados de gestión HSEQ, debido a que existe margen de rentabilidad en los servicios de consultoría según el plan financiero, se esperan ganancias a partir del primer año, esto ofrece estabilidad para dar inicios a la idea de plan de negocio, se encuentra acorde con las necesidades y expectativas de los posibles clientes, quienes buscan orientación a resultados, responsabilidad, profesionalismo, trabajo en equipo y apoyo constante por parte del consultor,



13 Bibliografía

2019, ISO. (s.f.). *ISO 2019*. Obtenido de Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001 en el gobierno local: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:18091:ed-2:v1:es>.

Alicia, S., & Ero del, C. (2013). Metodología Cuantitativa. *Revista de Ciencias Sociales*.

Alzate, I. M. (2017). *ISO 9001: 2015 Base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=29055967003>

Becerra, T. (2014). <http://tangara.uis.edu.co/>. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/155685.pdf>

Camara de Comercio de Bogota. (2019). *CCB*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio>

Camara de Comercio de Bogota. (2019). *ccb.org.co*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Diciembre-2019/Aumento-14-el-numero-de-empresas-creadas-en-Bogota-y-la-Region>

Camara de Comercio de Bogota. (2020). *ccb.org.co*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Dinamica-empresarial/Indicador-empresas-renovadas-y-matriculadas>

Clavijo, S. (2018). *larepublica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2755195>

Duran, J. M. (2018). *dinero.com*.

Emanuele, C. (2018). *Mediacloud*. Obtenido de <https://blog.mdcloud.es>



Enciclopedia Cubana. (s.f.). *ecured.cu*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Bogot%C3%A1_\(Colombia\)#Econom.C3.ADa](https://www.ecured.cu/Bogot%C3%A1_(Colombia)#Econom.C3.ADa)

Fabio, T. L. (2016). *Ingeniero ambiental*. Obtenido de <http://www.ingenieroambiental.com/>

Facultad Economía UNAM. (s.f.). *economia.unam.mx*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap2a.pdf>

Garzón Castrillon, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Universidad del Rosario.

Ginna, G. (2015). <https://repository.unilibre.edu.co/>.

global, O. d. (s.f.). *NQA*. Obtenido de <https://www.nqa.com/es-co/certification/standards/iso-45001>

Gonzalez, J., Pedraza, E., & Buitago, L. (2017). *repository.uniminuto.edu*. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/6797/TEPRO_BuitragoBeltranLadady_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernandez Samperi, R. (2006). *idolotec.files.wordpress*. Obtenido de <https://idolotec.files.wordpress.com/2012/04/sampieri-cap-4.pdf>

ICONTEC. (2012). *ICONTEC*. Obtenido de <https://www.icontec.org/certificacion-de-producto/>

Maldonado, I. (2016). ¿Por que las empresas necesitan consultoria? *Dinero*.

Maldonado, I. (2016). Revista Dinero. *Dinero*.

PWC. (2020). *pwc.com*. Obtenido de <https://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html>

Quijano, S. (2006). <https://www.gestiopolis.com/que-es-consultoria/>. Icaria.



- Quintero, E., & Valencia, S. (2009). *Obtenido de* <https://www.javeriana.edu.co/>
<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis21.pdf>
- Revista Dinero. (2014). Crecimiento Continuo. *DINERO*.
- Rueda, D., & Mosquera, A. (2016). *Proyecto de estudio de viabilidad para la creación de una empresa de consultoria*. Obtenido de <http://35.227.45.16/bitstream/handle/20.500.12277/4133/00003735.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Seijo, M. A. (2013). *redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49625661004>.
- Unac. (2016). *Marco Teorico consultoria empresarial*. Obtenido de <https://unac.edu.pe/>
- William A, c. (2003). *Como ser un consultor exitoso*. Norma.

14 Anexos

La presente encuesta tiene como objetivo establecer la necesidad de llevar a cabo un plan de negocio de servicios de consultoría de los sistemas integrados HSEQ que contribuya al avance y optimización de los procesos de las empresas de hidrocarburos, plantas industriales de Bogotá.

1. ¿Su empresa ha contratado servicios de consultoría en temas referentes al sistema integrado de gestión HSEQ?

Si__ No__

2. ¿Actualmente su empresa cuenta con servicios externos en HSEQ?

Si__ No__

3. Como evalúa la calidad de las asesorías que ha recibido en HSEQ, siendo 5 excelente y 1 malo.

5__ 4__ 3__ 2__ 1__

4. ¿Qué medios de publicidad utiliza para obtener información de los servicios de asesoría en el sistema integrado de gestión en HSEQ?

Internet__ Prensa__ Revistas__

5. Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por 1 hora de asesoría:

- De \$35.0000 a \$40.000
- De \$ 41.000 a \$50.000
- De \$51.000 a \$60.000
- Otro valor ¿Cuál?



6. ¿Cuál es la frecuencia con que utiliza los servicios de consultoría en sistemas integrados de gestión HSEQ?

Una vez al año	Dos Veces al año	Tres veces al año	4 veces al año o mas
----------------	------------------	-------------------	-------------------------

7. ¿Está interesado en adquirir servicios de consultoría en sistemas de gestión HSEQ para su empresa?

Si__ No__

8. ¿Conoce empresas de servicios independientes que ofrezcan consultoría en sistemas integrados de gestión HSEQ?

Si__ Cuáles?_____

No__

9. De 1 a 5 que tan importante le parece implementar un Sistema de gestión HSEQ en su empresa siendo 5 lo más importante y 1 lo menos importante:

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

10. ¿En época de pandemia cree usted necesario utilizar recursos de su empresa para implementar un sistema de gestión HSEQ?

Si__ Porque_____

No__ Porque_____