

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA IMPLEMENTAR EL MANUAL DE  
FUNCIONES EN LA EMPRESA CLEAN SERVICES S.A.S DE LA CIUDAD DE  
CALI

VALENTINA ALARCÓN VICTORIA  
BRAYAN FERNANDO MEDINA GÓMEZ  
JUAN CAMILO AYALA ALDERETE

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI

2018

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA IMPLEMENTAR EL MANUAL DE  
FUNCIONES EN LA EMPRESA CLEAN SERVICES S.A.S DE LA CIUDAD DE  
CALI

VALENTINA ALARCÓN VICTORIA

BRAYAN FERNANDO MEDINA GÓMEZ

JUAN CAMILO AYALA ALDERETE

Anteproyecto presentado para optar al título de Administrador de empresas

Director de trabajo de grado: Dra. Diana Leidy Guerrero Sánchez

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

## NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado, con correcciones verificadas en el documento con los requisitos exigidos por la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium para optar al título de Administrador de empresas.

---

Director del trabajo

Dra. Diana Leidy Guerrero Sánchez

---

Firma de Jurado

---

Firma de Jurado

Santiago de Cali, noviembre 09 de 2018

## CONTENIDO

	Pág.
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
1.1 TITULO DEL PROYECTO .....	15
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.6 MARCO DE REFERENCIA.....	18
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	25
2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	35
2.1 ANÁLISIS INTERNO.....	35
2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO .....	36
2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....	40
2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	42
2.5 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO.....	44
2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA ..	46
2.7 ANÁLISIS DOFA.....	49
2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD .....	50
3. FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN.....	54
3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	54
3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN .....	68
3.3 PLAN DE ACCIÓN .....	70

4. PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	73
4.1 INVERSIÓN EN PESOS.....	73
4.2 DEPRECIACIÓN .....	75
4.3 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA.....	75
4.4 AMORTIZACIÓN EN PESOS .....	78
4.5 LEASING FINANCIERO .....	79
4.6 PARÁMETROS GENERALES .....	80
4.7 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN .....	83
4.8 NÓMINA .....	85
4.9 ESTADOS DE RESULTADOS.....	89
4.10 FLUJO DE CAJA .....	92
4.11 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA .....	97
4.12 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO .....	100
4.13 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO .....	104
4.14 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO .....	107
4.15 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	111
4.16 RAZONES FINANCIERAS.....	114
4.17 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	115
5. RECOMENDACIONES.....	116
6. CONCLUSIÓN.....	117
7. REFERENCIAS .....	118

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Servicios de la empresa .....	38
Cuadro 2. Competencia .....	39
Cuadro 3. Organigrama de la empresa.....	41
Cuadro 4. Objetivos estratégicos .....	42
Cuadro 5. Matriz POAM.....	44
Cuadro 6. Matriz PCI .....	47
Cuadro 7. Matriz DOFA .....	49
Cuadro 8. Análisis de la matriz DOFA.....	49
Cuadro 9. Impacto de ocurrencia.....	50
Cuadro 10. Análisis de vulnerabilidad.....	52
Cuadro 11. Organigrama planteado.....	55
Cuadro 12. Funciones del gerente .....	57
Cuadro 13. Funciones del administrador .....	57
Cuadro 14. Funciones del director de recursos humanos .....	59
Cuadro 15. Funciones del auxiliar de recursos humanos.....	60
Cuadro 16. Funciones del mensajero .....	61
Cuadro 17. Funciones del supervisor .....	61
Cuadro 18. Funciones del piscinero.....	62
Cuadro 19. Funciones del jardinero .....	63
Cuadro 20. Funciones de servicios generales .....	64
Cuadro 21. Perfil del director de recursos humanos .....	65
Cuadro 22. Perfil de auxiliar de recursos humanos.....	66
Cuadro 23. Perfil del mensajero.....	67
Cuadro 24. Cronograma .....	69
Cuadro 25. Cronograma del supervisor .....	70
Cuadro 26. Plan de acción para implementar el manual de funciones en la empresa Clean Services S.A.S. ....	71

## LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Gráfica 1. Cargos encuestados.....	28
Gráfica 2. Pregunta 1.....	30
Gráfica 3. Pregunta 2.....	30
Gráfica 4. Pregunta 3.....	31
Gráfica 5. Pregunta 4.....	32
Gráfica 6. Pregunta 5.....	32
Gráfica 7. Pregunta 6.....	33

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Inversión en pesos .....	73
Tabla 2. Depreciación .....	75
Tabla 3. Estado de la situación financiera sin financiación .....	75
Tabla 4. Estado de la situación financiera con financiación .....	77
Tabla 5. Amortización en pesos .....	78
Tabla 6. Leasing financiero .....	79
Tabla 7. Parámetros económicos .....	81
Tabla 8. Parámetros laborales .....	81
Tabla 9. Cargos y salarios .....	82
Tabla 10. Parámetros de gastos administrativos .....	82
Tabla 11. Gastos en pesos .....	84
Tabla 12. Nómina de administración en pesos .....	86
Tabla 13. Nómina operativa en pesos .....	87
Tabla 14. Estado de resultados sin financiación .....	90
Tabla 15. Estado de resultados con financiación .....	91
Tabla 16. Flujo de caja sin financiación .....	94
Tabla 17. Flujo de caja con financiación .....	95
Tabla 18. Estado de la situación financiera proyectada sin financiación .....	98
Tabla 19. Estado de la situación financiera proyectada con financiación .....	99
Tabla 20. Análisis vertical del estado de la situación financiera proyectado sin financiación.....	101
Tabla 21. Análisis vertical del estado de la situación financiera proyectado con financiación en pesos .....	102
Tabla 22. Análisis vertical del estado de resultado sin financiación .....	105
Tabla 23. Análisis vertical del estado de resultado con financiación .....	106
Tabla 24. Análisis horizontal del estado de la situación financiera proyectada sin financiación.....	108

Tabla 25. Análisis horizontal del estado de la situación financiera proyectada con financiación.....	109
Tabla 26. Análisis horizontal del estado de resultados sin financiación .....	112
Tabla 27. Análisis horizontal del estado de resultados con financiación .....	113
Tabla 28. Razones financieras para estados financieros sin financiación .....	114
Tabla 29. Razones financieras para estados financieros con financiación.....	114
Tabla 30. Análisis de sensibilidad .....	115

**LISTA DE IMÁGENES**

pág.

Imagen 1. Encuesta .....29

## **RESUMEN**

En este trabajo, se presenta una propuesta para la implementación del manual de funciones en la empresa CLEAN SERVICES S.A.S. de la ciudad de Cali.

Por medio de un diagnóstico se evidencia que algunos empleados tienen una carga laboral excesiva que sobrepasa las responsabilidades y el perfil para el cual fueron contratados, ya que están desempeñando funciones que no les corresponden, esto hace que deban trabajar horas extras e incluso llevar sus labores a casa, como consecuencia de lo anterior, se obtiene que las actividades propias de los cargos son ineficientes. Según lo expresado por el gerente, la organización está dejando de atraer clientes por falta de tiempo y de personal.

Se plantea como solución implementar un manual de funciones y a su vez contratar tres nuevos cargos para dinamizar la gestión empresarial, tanto del cliente interno como externo. Se proyecta que con la implementación adecuada de esta propuesta la empresa pueda mejorar varios procesos que se desencadenan en la estandarización de las funciones del personal, así como en un buen clima laboral.

Palabras Claves: Implementación, estudio, utilidad, estandarizar.

## **ABSTRACT**

In this work, a proposal is presented for the implementation of the functions manual in the company CLEAN SERVICES S.A.S. from the city of Cali.

Through a diagnosis it is evident that some employees have an excessive workload that exceeds the responsibilities and profile for which they were hired, because they are performing functions that do not correspond to them, this means that they must work overtime and even take their work to as a consequence of the above, it is obtained that the activities of the charges are inefficient. According to the manager, the organization is failing to attract clients due to lack of time and excessive workload.

It is proposed as a solution to implement a manual of functions and in turn hire three new positions to streamline the business management of both internal and external customers. It is projected that with the adequate implementation of this proposal the company can improve several processes that are triggered in the standardization of the functions of the staff, as well as in a good working environment.

Key words: Implementation, study, utility, standardize.

## INTRODUCCIÓN

El manual de funciones es un instrumento eficaz que ayuda en el buen desarrollo de las estrategias de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto. El control que otorga el manual de funciones es clave para compañías en proceso de crecimiento.

*“Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el manual de funciones de la empresa cobra una enorme importancia al convertirse en un mecanismo de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos”.*(Gonzales, 2012, p. 1)

El problema que presenta la empresa radica en que los procesos administrativos y la gestión comercial no se desarrollan de manera eficiente en la empresa Clean Services S.A.S. Actualmente, los procesos de negociación con nuevos clientes y proveedores se encuentran estancados, además el clima laboral entre los colaboradores operativos y el personal administrativo interfiere negativamente en el desarrollo de las actividades de ambas partes. Las responsabilidades destinadas para el área administrativa sobrepasan las capacidades y el tiempo para desarrollarlas a cabalidad, lo que genera incompetencia e inconformidad por parte de la gerencia.

*“El diagnóstico es una técnica de análisis de los hechos planeados y/o desarrollados por una organización. Su ejecución requiere conocimientos relativos a diferentes campos; la aplicación de un método que responda a los requerimientos específicos de cada caso, y que sea empleado sistemáticamente, para alcanzar los objetivos deseados”* (Montalvo, 2010, p. 29)

El diagnóstico del plan de mejoramiento demuestra desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones y labores con entregas a destiempo por parte del área administrativa. En el desarrollo de la propuesta para implementar el

manual de funciones en la empresa Clean Services S.A.S. se observa la necesidad de establecer tres cargos que ayudarán a dinamizar el objetivo básico financiero de la organización; como resultado de lo anterior permitirá a la compañía visualizarse en el mercado de una manera competente, ya que sus procesos y áreas se encontrarán establecidos y cumpliéndose exitosamente.

En la presentación del plan de mejoramiento se entregan los manuales de funciones para los deberes existentes y propuestos en la misma, en éstos se proyecta que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa. Este documento especifica requisitos para los cargos, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

Por otra parte, se presenta en el sistema de seguimiento un control por medio de un cronograma semanal que evidencia el orden y cumplimiento a las actividades propuestas en el manual, esto permitirá realizar modificaciones (eliminar o unificar) en las labores cotidianas.

Para demostrar la viabilidad de la propuesta, se elaboró un estudio financiero que permite determinar por medio del VPN, si una inversión cumple con el objetivo básico financiero, que es maximizar la utilidad.

## **1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

En este primer capítulo, se demostrará la problemática que presenta la empresa Clean Services S.A.S, lo cual está radicado en el área administrativa y las labores a desarrollar dentro de su misión, repercutiendo en el ecosistema interno y a su vez impide el crecimiento de la organización debido a la carencia de tiempo y recursos para la gestión comercial, estancando ciertos procesos e impide el buen desarrollo de la actividad económica.

### **1.1 TITULO DEL PROYECTO**

Plan de mejoramiento para la implementación del manual de funciones en la empresa Clean Services S.A.S de la ciudad de Cali.

### **1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión.

### **1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

**1.3.1 Planteamiento del problema.** La empresa Clean Services S.A.S está constituida desde el año 2013 y su crecimiento ha sido notable en los últimos años, lo cual, ha incrementado las funciones en las distintas áreas de la empresa, pero especialmente en la parte administrativa y gerencial.

El área administrativa está conformada por 2 personas, el gerente y el administrador, y estos cargos no cuentan con un manual de funciones, ya que la metodología es dar solución al día a día, lo cual provoca que en situaciones de arduo trabajo se evidencie que el tiempo no es suficiente para cumplir con las

actividades, ocasionando que se generen planes de contingencia, al realizar las funciones en casa y extendiendo las horas de trabajo.

Por otro lado, dicha situación genera que el personal administrativo no cuente con la oportunidad de capacitarse y asistir a cursos de formación que ofrecen los distintos proveedores. Al no disponer con el manual de funciones, hace que las actividades comerciales se vean afectadas, ya que por la falta de tiempo no se logra crear planes como campañas publicitarias consistentes y llamativas para captar más clientes, ni generar las cotizaciones a tiempo solicitadas por los nuevos clientes.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Cómo generar un plan de mejoramiento para la implementación del manual de funciones en la empresa Clean Services S.A.S de la ciudad de Cali?

**1.3.3 Sistematización del problema.**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Clean Services S.A.S?
- ¿Cómo elaborar una propuesta de mejoramiento para establecer las estrategias adecuadas en la elaboración del manual de funciones en la empresa Clean Services S.A.S?
- ¿Cuál es el presupuesto que la empresa necesita y que beneficios se obtendrán al implementar el manual de funciones en la empresa Clean Services S.A.S?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.4.1 Objetivo general.** Elaborar un plan de mejoramiento para implementar el manual de funciones en la empresa Clean Services S.A.S de la ciudad de Cali.

**1.4.2 Objetivos específicos.**

- Determinar la situación actual de la empresa Clean Services S.A.S.
- Establecer las estrategias necesarias para implementar el manual de funciones en la empresa Clean Services S.A.S.

- Determinar que recursos se deberán invertir y que beneficios obtendrá la empresa al implementar el manual de funciones.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde la parte práctica, se aplicarán los conocimientos adquiridos, donde se va a proponer la implementación de un manual de funciones en la empresa Clean Services S.A.S.

*“El diagnóstico establece los factores internos y externos que limitan, impiden o retardan el nivel de desempeño de la organización, también permite identificar aquellos factores internos y externos que de ser adecuadamente aprovechados le favorecerían”* (Montalvo, 2010, p. 30).

Una vez se realiza un diagnóstico claro soportado por los porcentajes arrojados de las encuestas aplicadas a 50 empleados de la empresa, de los cuales 5 hacen parte del área administrativa y los 45 restantes son operarios. Dicho ejercicio demostró la necesidad de implementar un manual de funciones, que permitirá establecer las responsabilidades de los miembros de la empresa que están involucrados en las distintas áreas, permitiendo a estos disminuir su carga laboral, además, en la parte organizacional garantiza un buen desempeño en las funciones de la empresa.

*“Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros”* (Gonzales, 2012).

La implementación de este plan de mejoramiento es muy importante tanto para la empresa, como para sus colaboradores y clientes actuales, ya que todos se verán beneficiados, al tener la descripción de sus funciones para cumplir con sus

responsabilidades de manera más eficaz. Se pretende que, con esta propuesta la empresa optimice sus procesos y actividades, conforme a los requerimientos del mercado, es indispensable contar con un personal idóneo para cumplir sus labores, pues se espera captar nuevos clientes y lograr los objetivos empresariales para un crecimiento constante que permita aportar a un buen desempeño de la empresa.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.6.1 Referente teórico.**

**Teoría clásica:** *Esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Concibe al hombre como un homo economicus que percibe una remuneración por sus laborales. Busca la máxima eficiencia.*

*Para Fayol la administración es un todo y un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, la cual es estática y limitada ya que se refiere a estructura y forma. Además, Fayol reconoce catorce principios que deben guiar el malajemente de las organizaciones (Fayol, 1916).*

De acuerdo a lo anterior, la teoría clásica, que se basa en la estructura organizacional como cargos, órganos y tareas, se relaciona directamente con el plan de mejora formulado, ya que con la implementación de la propuesta se busca principalmente darle a la empresa una mayor jerarquía a los puestos, una adecuada descentralización de los mismos y una idónea estructura organizacional para la empresa.

**La teoría de la administración científica de Taylor,** *consiste en cuatro principios: La planeación, la preparación, el control y la ejecución.*

*Este análisis del trabajo permitía, además, organizar las tareas de tal manera que se redujeran al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas; y establecer un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo. La tradición quedaba así sustituida por la planificación en los talleres, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos de la empresa y poniendo fin al forcejeo entre trabajadores y empresarios en cuanto a los estándares de productividad (Taylor, 1911).*

Dentro de la teoría científica, se encuentra una idea sobre el buen manejo de las organizaciones, actividades y procesos implementados en cada estructura organizacional. Claramente se relaciona con el plan de acción sugerido en el presente trabajo, puesto que la planeación, organización, dirección y control son las bases de la administración, esta teoría se argumentada muy bien dentro del contexto del trabajo, ya que éste busca consolidar a la empresa Clean Services S.A.S como una de las más importantes dentro de su actividad en la ciudad de Cali.

#### **1.6.2 Referente conceptual.**

- **Recursos humanos:** *“El ámbito de actuación de recursos humanos es muy amplio y transversal, por esta razón al hablar de recursos humanos se habla de gestión, para reforzar la idea de interrelación e integración entre las distintas funciones que comprende. a toda la organización, ya que abarca todas las decisiones y acciones implicadas en las relaciones que tienen los empleados entre sí y en las que mantiene la empresa con ellos. Aunque las decisiones de los más altos órganos de la empresa siempre afectan a los empleados, es desde recursos humanos desde donde se planifican y se establecen las pautas para llevarlas a cabo. Por esta razón, en la medida en que la dirección general y la dirección de recursos humanos estén cercanas y alineadas en sus planteamientos, las*

*acciones puestas en marcha serán coherentes y facilitarán la consecución de los objetivos organizativos.”(De la cruz, 2012, p. 18).*

- **Manual de funciones:** *Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, entre otros” (Gonzales, 2012, p. 1).*
- **Estructura organizacional:** *Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades. en la búsqueda de la mejor forma de la organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida (Universidad de Pamplona, 2016, p. 1).*
- **Departamentalización:** *“Se entiende por departamentalización la acción de organizar la actividad empresarial por departamentos. Departamento es un área, división o sucursal específica de la empresa donde se agrupan distintas funciones y trabajos que desarrollan las personas asignadas al mismo y en el que una persona desempeña tareas directivas y ejerce su autoridad. La departamentalización es la actividad de formalizar la distribución del trabajo en departamentos con el fin de coordinar sus relaciones. Los criterios más utilizados son el funcional, por producto, por cliente, por regiones geográficas y por formas de comercialización” (Laguens, 2015, p. 2).*

- **Capacitaciones:** *“La Capacitación es un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen. La capacitación es una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo”* (Jaureguiberry, 2016, p. 1).
- **Presupuesto:** *“Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir tus actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar tu trabajo”* (Fagilde, 2009, p. 4).
- **Cargos:** *“Se define como cargo de trabajo al área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea. El puesto de trabajo es por tanto la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipada con los correspondientes medios de trabajo y donde el hombre transforma los objetos de trabajo y obtiene los productos o desarrolla los servicios inherentes a su cargo u ocupación”* (Paredes, 2010, párr. 1).

**1.6.3 Referente contextual.** Esta propuesta se desarrollará en la empresa Clean Services S.A.S. ubicada en la comuna 19 de la ciudad de Cali, en el barrio champañat Cra 32 # 9b – 09 local 102. Esta investigación busca la viabilidad para implementar un manual de funciones que dinamice las actividades administrativas y como resultado optimice la gestión empresarial.

La empresa trabaja cada día para cumplir con los estándares de protección y preservación del medio ambiente, mediante el uso adecuado de los recursos naturales y maquinaria de última tecnología que facilita la labor, también, en pro de la seguridad y salud en el trabajo de sus colaboradores.

El paulatino crecimiento de la empresa no solo se refleja en sus cifras financieras, sino también en las responsabilidades de las distintas áreas, especialmente la administrativa, que actualmente es la encargada del manejo del recurso humano y con lo cual no da abasto a dichas obligaciones. En este proyecto se identifican las necesidades que deben ser suplidas de manera inmediata, las cuales son: constituir un manual de funciones e implementar tres nuevos perfiles para poder nivelar la carga laboral de los empleados activos de la empresa. Se reafirman las insuficiencias presentadas mediante la aplicación de las encuestas a los miembros de la compañía y lo que arroja el estudio descriptivo.

En la ciudad de Cali, se encontraron diversas empresas con amplias plataformas en servicios de aseo, entre estas algunas con más de cincuenta años de funcionamiento como: Brilladora el Diamante o Casa limpia, también nuevas empresas que cumplen con los mismos esquemas y requerimientos del sector.

En congruencia con el desarrollo de las estrategias planteadas, el alcance que deberá tener la implementación de la propuesta será mejorar el funcionamiento general de la organización, en especial el área administrativa con el apoyo del manual de funciones.

**1.6.4 Referente legal.** La empresa cumpliendo con el marco legal trabaja día a día para llevar a cabo las responsabilidades y derechos a los que tiene lugar en su labor diaria. Se menciona la normatividad vigente por la cual está regulada, para así evitar sanciones, por lo anterior citamos las siguientes leyes:

***LEY 1429 DE 2010. NORMAS GENERALES.***

***ARTÍCULO 1o. OBJETO.*** *La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.*

***ARTÍCULO 2o. DEFINICIONES.***

1. *Pequeñas empresas: Para los efectos de esta ley, se entiende por pequeñas empresas aquellas cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.*

2. *Inicio de la actividad económica principal: Para los efectos de esta ley, se entiende por inicio de la actividad económica principal la fecha de inscripción en el registro mercantil de la correspondiente Cámara de Comercio, con independencia de que la correspondiente empresa previamente haya operado como empresa informal.*

3. *Tipos de informalidad de empleo: para los efectos de esta ley, existirán 2 tipos de informalidad de empleo:*

a) *Informalidad por subsistencia: Es aquella que se caracteriza por el ejercicio de una actividad por fuera de los parámetros legalmente constituidos, por un individuo, familia o núcleo social para poder garantizar su mínimo vital.*

b) *Informalidad con capacidad de acumulación: Es una manifestación de trabajo informal que no necesariamente representa baja productividad (Congreso de la república, 2014).*

La Empresa CLEAN SERVICES S.A.S en su gestión para cumplir con lo demandado por la ley y el gobierno, ejecuta la implementación del SG – SST con un 60% de calificación al arduo trabajo que se ha realizado desde hace dos años, por lo cual “*El decreto 1443 del 2014 se creó un sistema integrado de seguridad y salud, en donde todos los componentes están correlacionados y que actualmente se denomina Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*” (Ministerio del trabajo, 2014).

### **El Decreto 1443 de 2014**

*Es el que regula todas las normas correspondientes al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, este decreto fue derogado, ya que fue incluido en*

*el capítulo 2.2.4.6 del Decreto 1072 de 2015, esto se dio con el objetivo de simplificar todas las leyes que tengan relación con el sector del trabajo y ahora lleva el nombre de “Decreto Único Reglamentario del Sector del Trabajo”*

*El primer tema tocado en este decreto es la estructura administrativa pública del sector del trabajo. Allí también se exponen los cargos y las principales funciones que tiene cada organismo perteneciente a cualquier organización.*

*El Decreto 1443 de 2014 también recopilaba las normas de las relaciones laborales colectivas e individuales, las reglas allí estipuladas no cambiaron en nada, el decreto 1072 de 2015 contiene exactamente lo mismo. Ninguna regla del SG SST a cambio, en la actualidad siguen siendo las mismas, incluyendo con la obligación de implementarlo en toda organización sin importar su naturaleza.*

*El Decreto 1443 de 2014 incluye alrededor de 38 definiciones que hay que tener en cuenta para la implementación del ST SST, todos estos conceptos se apegan a la normatividad con el único e importante objetivo de asegurar la salud y la integridad emocional y física de los trabajadores de cualquier organización.(Congreso de la república, 1992)*

### **RESOLUCIÓN 1409 DE 2012**

Teniendo en cuenta que en el portafolio de la empresa Clean Services S.A.S se ofrecen distintos servicios que involucran el trabajo seguro en alturas, la empresa debe estar al día con las exigencias que pide el congreso de la república por medio de las normas o leyes este tema. (SENA, 2012)

### **Ley 1209 el 14 de Julio de 2008**

Esta ley trata del mantenimiento de piscinas, que es uno de los servicios más demandados por los clientes en la empresa. Por ende, es de suma importancia tener conocimientos de esta ley para brindar un servicio oportuno y seguro para evitar sanciones o cerramientos de áreas recreacionales, en este caso, la piscina.

*Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto establecer las normas tendientes a brindar seguridad y adecuar las instalaciones de piscinas con el fin de evitar accidentes, problemas de salud y proteger la vida de los usuarios de estas, sin perjuicio de lo que dispongan otras normas que, con carácter concurrente puedan ser de aplicación.*

*Artículo 2°. Ámbito de aplicación. El ámbito de esta ley se extiende a todas las piscinas de uso colectivo que, con independencia de su titularidad pública o privada, se ubiquen en el territorio nacional.*

*Artículo 3°. Propiedades privadas unihabitacionales. En el caso de las piscinas en propiedades privadas unihabitacionales, estas deberán incorporarse si ya existen o incluir en su construcción futura, los sensores de movimiento o alarmas de inmersión y el sistema de seguridad de liberación de vacío.(Congreso de la república, 2008)*

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.7.1 Tipos de estudios.**

**1.7.1.1 Estudio descriptivo.** Este tipo de estudio permitirá identificar claramente la necesidad de estandarizar las funciones de los cargos laborales de la empresa en sus actividades diarias, teniendo en cuenta, desde las funciones del personal operativo hasta la planta del área administrativa. *“El estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. De modo que, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, es decir, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”* (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015, p. 80).

La metodología del estudio descriptivo contribuyó en el análisis de la problemática de la empresa Clean Services S.A.S, debido a la recopilación de datos y descripción detallada de la situación actual en relación con las funciones que atañen al área administrativa, se diagnostica la necesidad de crear e implementar un manual de funciones que sea de apoyo en la gestión y ejecución de las actividades diarias para cada uno de los cargos que se desarrollan dentro de la organización.

La recopilación de datos para descubrir la necesidad que se suplirá con este proyecto se obtuvo de dos fuentes principales; la primera es la manifestación de sobrecarga laboral por parte del personal administrativo y a esta la soporta la segunda, que es el método de encuesta dicotómica aplicado al 89% del personal activo en la empresa. Lo anterior infiere como resultado de dos factores que influyen en el funcionamiento empresarial, los cuales son: la necesidad de contar con un manual de funciones que delimite las responsabilidades de cada área y, en segundo lugar, la propuesta de implementación de tres nuevos perfiles en la nómina de la empresa, los cuales se presentan en el organigrama del cuadro 11. Dicha implementación tendrá como resultado la nivelación de las actividades que cada cargo desempeña y su vez la optimización de los recursos de la empresa.

### **1.7.2 Método de investigación.**

**1.7.2.1 Método de observación.** Se observa la necesidad de organizar las actividades y optimizar el tiempo para estandarizar las funciones en los distintos cargos administrativos con los que dispone la empresa Clean Services S.A.S, en comparación con las actividades que la gerencia estipula para el desarrollo del área administrativa y lo que esta logra abarcar, se refleja la necesidad de contar con más tiempo, apoyo y reestructuración de obligaciones. No solo se demanda actividades por parte del gerente general, también se encuentran los colaboradores que requieren diligenciamiento de documentación y/o solicitudes, obteniendo una respuesta que no está acorde a los tiempos establecidos.

Por otra parte, se identifica el deficiente desarrollo de la gestión comercial, debido a que la empresa no posee el tiempo para las actividades que son propias de ésta área, esto se representa en un estancamiento en la organización.

**1.7.2.2 Método de análisis.** Se aplica este método en gran parte de esta propuesta al evidenciar los efectos actuales del problema, tales como, el exceso de horas laborales para el personal administrativo, la sobrecarga de tareas, la falta de control en las funciones, la constante creación de planes de contingencia a situaciones diarias y la poca oportunidad de capacitación en temas de reglamentación e implementación que atañen directamente al personal administrativo (charlas, cursos, capacitaciones ofertados por proveedores del medio).

Para la aplicación de este método se realizaron encuestas a los empleados y como resultado se evidenció de forma clara la problemática (Imagen 1). Las herramientas empleadas para la presentación y tabulación de resultados del cuestionario fueron Microsoft Word y Microsoft Excel.

### **1.7.3 Fuentes y técnicas de recolección de información.**

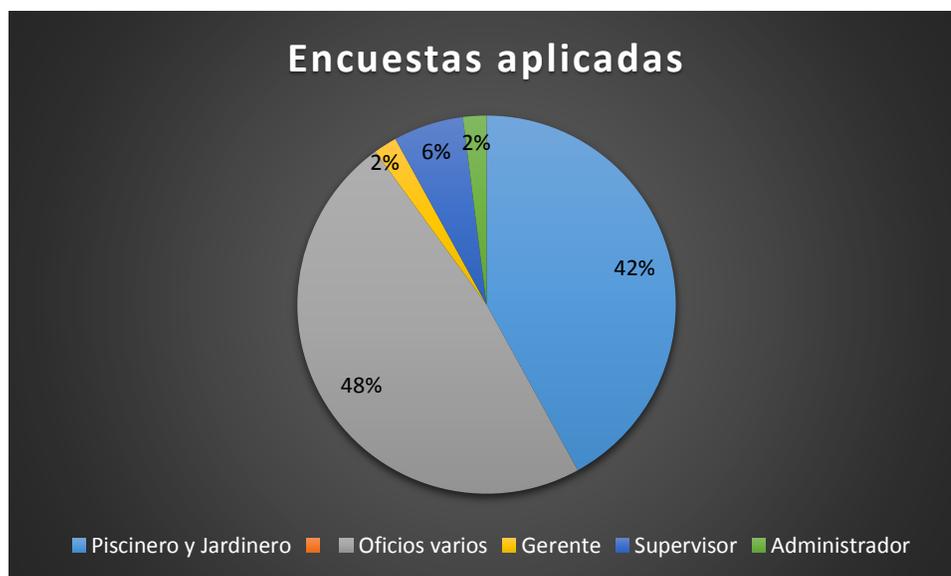
**1.7.3.1 Fuentes secundarias.** Se usaron fuentes secundarias tales como documentos PDF, páginas web, biblioteca de la universidad, bases de datos, entre otros, los cuales ayudaron a dar una amplia información y enfoque sobre diversos temas relacionados con la propuesta.

**1.7.3.2 Fuentes primarias.** La principal fuente de información expuesta en este trabajo se obtuvo en primer lugar, mediante la aplicación de encuestas al 96% de los empleados; en segundo lugar, se realizó un estudio evaluando áreas y funciones realizadas por los miembros de la empresa. En relación a lo mencionado anteriormente, se infiere que el problema radica en: la falta de planeación para las actividades a realizar, recurrencia en buscar planes de contingencia a situaciones diarias, falta de personal, obstrucción del crecimiento de la empresa, además, afecta en el desarrollo de las actividades con el cliente actual, la entrega del sueldo

emocional por parte de la empresa hacia el colaborador e interviene negativamente en el crecimiento conceptual del personal administrativo.

La encuesta citada en el párrafo anterior, es de tipo dicotómica, la cual consta de seis preguntas que fueron realizadas a 50 de los 56 empleados, es decir a el 89% de sus miembros, con relación al perfil de los empleados en la gráfica número 1 se presentan los porcentajes que corresponden a los diferentes cargos en la compañía, los cuales son los siguientes: El 24% de las personas de oficios varios y un 2% de los supervisores corresponde al género femenino; por otra parte, el 21% de los empleados son jardineros y piscineros, el otro 1% es personal administrativo y finalmente otro 1%, son supervisores que corresponden al género masculino.

Gráfica 1. Cargos encuestados



Fuente: Los autores.

A continuación, se muestra la encuesta aplicada a los miembros de la empresa Clean Services S.A.S. Esto se realiza con el fin de verificar de manera concreta la problemática que se expone.

Imagen 1. Encuesta



**ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LA SATISFACCIÓN DE ACUERDO CON LAS RESPONSABILIDADES LABORALES**

1. ¿Cree usted que el área administrativa responde a sus solicitudes en el tiempo adecuado?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. ¿Cree usted que es importante diseñar e implementar un manual de funciones en la empresa Clean Services S.A.S?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. ¿Considera usted que la inexistencia de un manual de funciones afecta el desarrollo de sus actividades?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. ¿Considera usted que implementar un manual de funciones dinamizará las labores diarias de la empresa?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. ¿Considera usted que el número actual de empleados administrativos es insuficiente para dar cumplimiento a todas las actividades que requiere la empresa?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. ¿Qué cargo ejerce usted? Marque con una (X)

Piscinero \_\_\_\_\_

Jardinero \_\_\_\_\_

Oficios varios \_\_\_\_\_

Gerente \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_

Administrador \_\_\_\_\_

Fuente: Los autores.

Posteriormente, se expresan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa. Además, se mostrará la tabulación de la misma pregunta por pregunta y la interpretación obtenida por cada uno de los resultados.

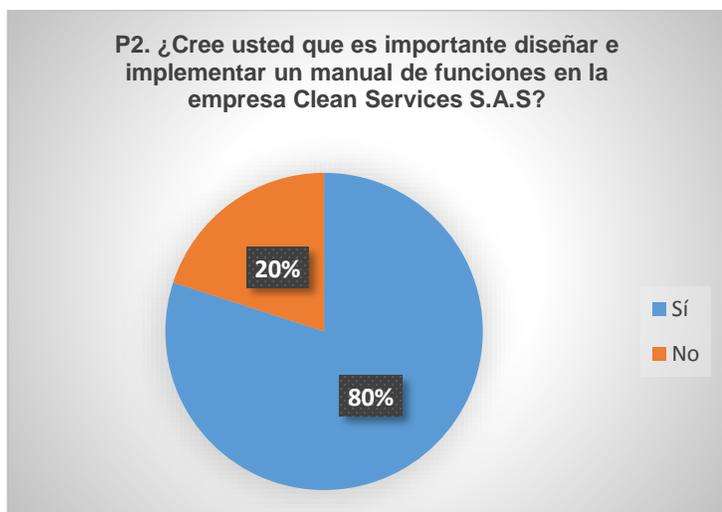
Gráfica 2. Pregunta 1



Fuente: Los autores.

Se percibe que al 70% de los empleados (35 personas) no les resuelven sus solicitudes a tiempo, ya que simplemente son ignoradas, no son tomadas en cuenta o se descartan y el 15% restante de trabajadores (15 personas) se sienten a gusto con la gestión del área administrativa con respecto a sus peticiones.

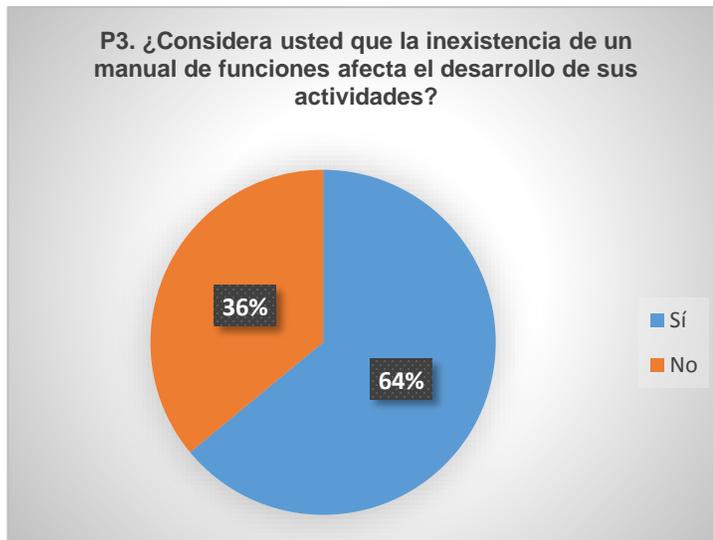
Gráfica 3. Pregunta 2



Fuente: Los autores.

Un 80% de los operarios (40 personas) encuentran conveniente la implementación de un manual de funciones en la empresa, el 20% restante (10 personas) han dicho que no lo ven viable por desconocimiento sobre el tema.

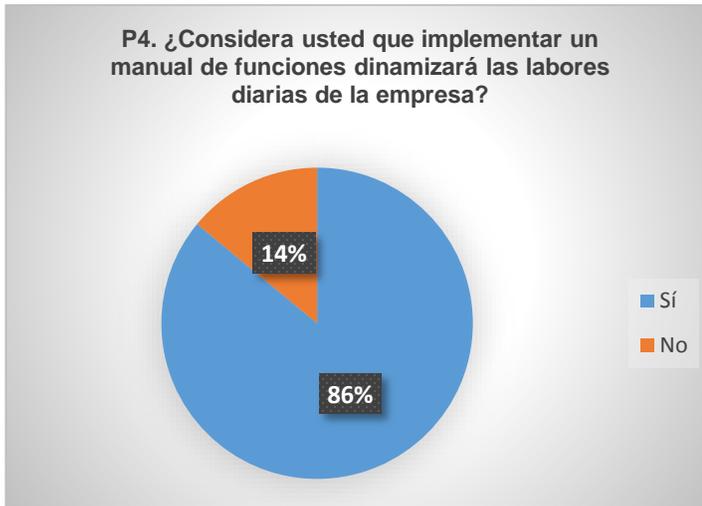
Gráfica 4. Pregunta 3



Fuente: Los autores.

Aunque en la pregunta número 2 (Gráfica 3), se evidenció que la mayoría de los operarios considera importante la implementación del manual de funciones, en esta solamente un 64% (32 personas) afirma que la carencia de la guía afecta sus actividades dentro de la empresa, y el 36% (18 personas) restante asegura que no tiene relevancia alguna, debido a que conocen muy bien sus funciones.

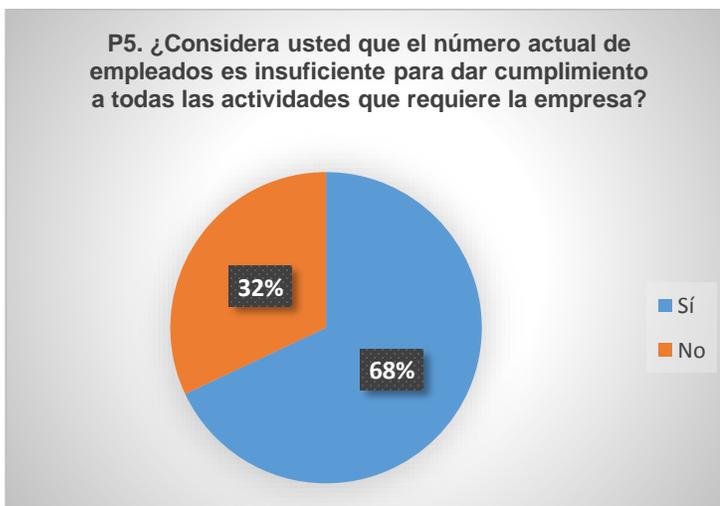
Gráfica 5. Pregunta 4



Fuente: Los autores.

En este punto, se percibe que un 86% (43 personas) está de acuerdo en que la implementación del manual de funciones agilizaría las labores diarias de la empresa. Y el 14% restante (7 personas), no creen que éste le brinde un cambio notorio a la organización.

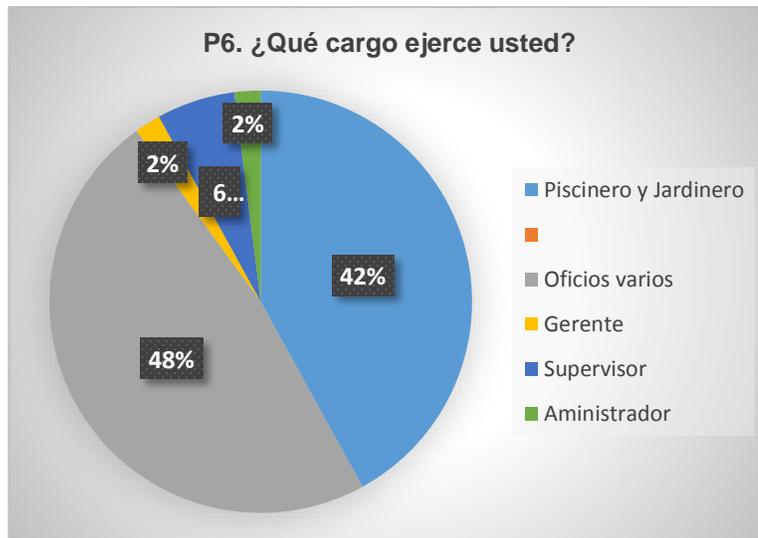
Gráfica 6. Pregunta 5



Fuente: Los autores.

En este interrogante se percibe que un 68% (34 personas) de los empleados creen que hace falta más personal del área administrativa, el personal actual es insuficiente para resolver las obligaciones empresariales internas y externas.

Gráfica 7. Pregunta 6



Fuente: Los autores.

La muestra que se escogió para aplicar la encuesta se divide de esta manera:

**Oficios varios:** 48% (24 personas de perfil femenino).

**Piscinero y Jardinero:** 42% (21 personas de perfil masculino).

**Supervisor:** 6% (3 personas).

**Administrador:** 2% (1 persona).

**Gerente:** 2% (1 persona).

De acuerdo con los resultados obtenidos, se concluye que los operarios están inconformes con la deficiencia en los procesos que desempeña el área administrativa, también reciben de buena manera la propuesta de implementar un

manual de funciones que va en conjunto con los tres cargos presentados, a su vez ayudará a dinamizar y priorizar las actividades cotidianas.

**1.7.4 Tratamiento de la información.** Los datos de las fuentes informativas serán clasificados y tabulados de acuerdo a la información adquirida, sea esta cualitativa o cuantitativa con el objetivo de facilitar su análisis y posteriormente presentación.

**1.7.4.1 Técnicas estadísticas.** En los aspectos cualitativos y cuantitativos se apoyó en los programas Microsoft office Access y Excel, los cuales son una herramienta de mucha ayuda y de fácil manejo en el momento de realizar tablas, cuadros, proyecciones económicas, presupuestos, entre otros. Access y Excel nos permitirán ordenar la información de forma fácil y entendible.

En este capítulo se evidenció que muchos de los empleados están inconformes con la gestión del área administrativa, donde afirman que sí existe la problemática y es necesario corregirla. En el siguiente capítulo, mediante algunas matrices se constatará que los factores principales del problema están afectando el funcionamiento externo e interno de la compañía.

## 2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

El desarrollo del capítulo 2 permite tener información general sobre la empresa, en cuanto al servicio que ofrece, las políticas empresariales, la oferta y demanda, entre otros conceptos. Por otra parte, las matrices POAM, DOFA, PCI y análisis de vulnerabilidad se examinarán para expresar aspectos internos y externos que afectan a la empresa de forma negativa o positiva. Se espera ratificar que el problema identificado en el capítulo 1 es el que más perjudica a la empresa.

### 2.1 ANÁLISIS INTERNO

**2.1.1 Breve reseña.** La empresa Clean Services S.A.S fue fundada legalmente el 13 de abril 2013 al adquirir su primer contrato con el conjunto residencial PORTALES DEL REFUGIO IV ubicado en el barrio el Refugio al sur de la ciudad de Cali, se estipulo para este contrato dos colaboradores, más insumos de piscina y todos los servicios (aseo, mantenimiento de piscina y jardinería), en ese momento nace la necesidad de contar con instalaciones adecuadas para la visita de posibles clientes, antes de terminar el año 2013 la empresa ya se encontraba situada en la carrera 32 # 9b – 09 Barrio Champagnat en la ciudad de Cali, donde se encuentra actualmente. El gerente Christian Gelpud es un joven emprendedor decidido a incrementar sus ingresos mediante esfuerzos operativos para ganar una buena imagen y referenciación, al inicio para conseguir sus primeros clientes tuvo que demostrar una experiencia que no tenía para evitar desconfianza entre ellos. Con el tiempo fortaleció sus labores mediante técnicas innovadoras y máquinas de última tecnología.

La empresa para satisfacer a los clientes atiende de forma inmediata los requerimientos, quejas o reclamos, de esta manera, la administración planifica la carga laboral en la empresa para tener un control sobre sus procesos.

La organización actualmente cuenta con tres supervisores encargados de revisar las instalaciones del cliente, dejar órdenes de trabajo a los colaboradores, repartir insumos para labores, dotación y elementos de protección personal. Clean Services también cuenta con un administrador encargado del área de recursos humanos y servicio al cliente. La empresa por Outsourcing tiene contratación con un abogado encargado del tema legal, revisión de los contratos con los colaboradores y clientes. Por la parte financiera, se encuentra una contadora que brinda asesoría de los requerimientos legales y contables de esta, así mismo, la asesoría para la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, estos cargos de outsourcing permiten cumplir con la normatividad vigente.

La empresa actualmente tiene convenios con entidades de salud para cumplir con esquemas de seguridad, capacitaciones al personal de aseo en dosificación y procesos adecuados de desinfección y dar cumplimiento en la normatividad. (Victoria Gómez & Medina Gómez, 2017)

## **2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO**

La empresa Clean Services F & GYR S.A.S. cuenta con servicios dirigidos al mantenimiento de piscinas, jardines, cercos vivos y servicios especiales (lavado de fachadas y pisos; limpieza y desinfección de alguna área específica) y se ubica en el sector terciario.

**2.2.1 Identificación del sector.** *En Colombia el sector terciario es uno de los más desarrollados, de acuerdo con el DANE, alberga más del 80 % de la fuerza laboral del país* (Martínez, 2018, párr. 1).

Recientemente, el Dane informó que el valor agregado de los sectores de servicios en la economía creció al 4.3% anual durante el primer trimestre de 2018, superior al 2.6% registrado el año anterior. Según lo observado en los últimos años, dicho

crecimiento superó el desempeño de la economía, que se expandió solo 2.2% en el mismo período (La república, 2018).

El sector económico al que pertenece la empresa CLEAN SERVICES S.A.S corresponde al sector terciario, registrado en el código 8121 Limpieza general interior de edificios, según el código CIIU (clasificación industrial internacional uniforme), utilizado por la DIAN (Dirección de Impuestos Aduanas Nacionales de Colombia) y evidenciado en el RUT (Registro Único Tributario).

En el valle del Cauca, actualmente hay 117 empresas registradas con el CIIU de limpieza general interior de edificios y 96 en la ciudad de Santiago de Cali (El economista, 2017).

**2.2.2 Descripción de la actividad económica.** Según el CIIU, la clasificación de limpieza interior de edificios, que consiste en: A) El mantenimiento diario de clínicas, industriales, centros comerciales, colegios, universidades y unidades residenciales B) Lavado de muebles, alfombras y divisiones modulares C) Limpieza de fachadas, vidrios y trabajos en altura, cristalizado de diamantado, brillo y sellado de pisos D) Pulimiento de pisos en madera, granito y mármol E) Desinfección hospitalaria, remoción de desechos de construcción F) Diseño, mantenimiento de zonas verdes y jardines, mantenimiento y corte de cercos vivos swinglea y Prados H) Mantenimiento de piscinas y servicio preventivo y reparación de maquinaria para piscinas control de plagas I) Lavado y desinfección de tanques de almacenamiento de agua J) Recarga de extintores demarcación y señalización de zonas comunes K) Y formar parte como socia o accionista de campañas de riesgo limitado L).La compra venta distribución importación y exportación de toda clase de mercancías productos materias primas y o artículos necesarios para el desarrollo y la prestación de servicios del objeto social M) La participación directa o como asociada en el negocio de fabricación, producción, distribución, venta de productos y artículos metálicos de plástico de papel o cartón, de vidrio o de caucho o de sus combinaciones en la explotación de la Industria editora en todas sus formas y

modalidades N) La administración de derechos de crédito, títulos valores, créditos activos o pasivos dineros bonos valores bursátiles, acciones y cuotas o partes de interés en sociedades comerciales de propiedad de Los Socios o de terceras personas naturales o jurídicas en desarrollo de su objeto la sociedad. Podrá asociarse con otra u otras personas naturales o jurídicas que desarrollan al mismo o similar objeto que se relacionen directa o indirectamente con este en general las sociedades pueden ejecutar todo acto y celebrar todo contrato lícito que el representante legal considere conveniente para el logro del objeto. (Cámara de comercio de Cali, 2017)

**2.2.2.1 Oferta.** La empresa CLEAN SERVICES S.A.S presta sus servicios de aseo, en los sectores del Norte, Oeste y Sur de la ciudad de Santiago de Cali. En el cuadro 1 se muestra el portafolio de servicios que la empresa ofrece.

Cuadro 1. Servicios de la empresa

SERVICIOS OFERTADOS	
Mantenimiento de jardines	Diamantado
Corte de prado	Cristalizado
Corte de swinglea	Sellado
Corte de cercos vivos	Limpieza general o desengrase de plantas industriales
Mantenimiento de superficies	Servicio de mantenimiento locativo en plantas de producción
Mantenimiento de piscina	Hidro lavado a superficies y techos

Fuente: Los autores.

Cabe mencionar que la competencia es fuerte, ya que algunas de estas empresas son conocidas por una trayectoria de más de ocho años, de las cuales se destacan tres empresas con presencia en la ciudad de Cali. (3 LIM 2000 S.A.S, Rapiaseo SAS., Induaseo), al igual que Clean Services S.A.S estas se ubican en la clasificación del CIU “limpieza interior de edificios” y ofrecen asistencia en aseo y

desinfección de la propiedad horizontal en la ciudad de Cali. Estas tres compañías entregan información institucional de manera digital.

La información más relevante de estas empresas radica en su ubicación, ya que todas se encuentran en el sur de la ciudad de Cali, también el conocimiento sobre los servicios que ofrecen, debido a que estos factores son importantes para la realización de las estrategias comerciales de la compañía Clean Services S.A.S.

En el cuadro 2 se mostrarán los datos sobre estas organizaciones.

Cuadro 2. Competencia

<b>Muestra de empresas líder en servicios de aseo y mantenimientos en la ciudad de Cali.</b>	
<b>Empresa 1. Rapiaseo S.A.S.</b>	
Dirección:	Calle 5B5 37BIS 44 Barrio Eucarístico Cali.
Teléfono.	660 9798 Ext: 103
Página web:	<a href="https://rapiaseo.com/">https://rapiaseo.com/</a>
Correo:	<a href="mailto:clientes@rapiaseo.com">clientes@rapiaseo.com</a>
Servicios que ofrecen:	Mantenimiento de aseo, servicios especiales y complementarios
<b>Empresa 2. Induaseo</b>	
Dirección:	Carrera 52 No. 73-36 Barrio 12 de Octubre Cal.
Teléfono.	225 1018 - Fax 630 7500
Página web:	<a href="http://induaseo.com/">http://induaseo.com/</a>
Correo:	<a href="mailto:bogota@induaseo.com">bogota@induaseo.com</a>
Servicios que ofrecen:	Aseo general y desinfección, aseo industrial, jardinería
<b>Empresa 3. 3 LIM 2000</b>	
Dirección:	CARRERA 83C # 26 - 40 Ciudad Jardín Cali.
Teléfono.	3760067 - 3152994541
Página web:	<a href="http://3lim2000.com">http://3lim2000.com</a>
Correo:	<a href="mailto:iinfo@3lim2000.com">iinfo@3lim2000.com</a>
Servicios que ofrecen:	Aseo general y desinfección, aseo industrial, jardinería

Fuente: Los autores.

**2.2.2.2 Demanda.** Los servicios demandados por los clientes son el mantenimiento de piscinas, jardines, cercos vivos y servicios especiales (lavado de fachadas y pisos, limpieza y desinfección de alguna área específica).

Los servicios mencionados anteriormente son solicitados por los sectores residenciales, industriales, comerciales, educativos y de salud. El sector de mayor demanda es el residencial (propiedad horizontal), ya que representa el 70% de los clientes de la empresa. Estos trabajos se realizan a lo largo de la Ciudad de Cali, en la zona oeste, sur y Norte.

El crecimiento de la empresa está sujeto a tres oportunidades, principalmente el cambio de administraciones por parte de los conjuntos residenciales, ya que los administradores nuevos demuestran su gestión mejorando los servicios y reduciendo el presupuesto, de esta manera Clean Services utiliza estrategias comerciales que consisten en el manejo de precios en comparación a la competencia, para así captar clientes con un servicio eficiente y asequible. Como segundo factor está la ampliación de la ciudad de Cali en las periferias, permitiendo a el sector privado y las empresas que ofrecen servicios de monitoreo, vigilancia, mantenimientos de piscinas y servicios generales de aseo, crecer de manera paulatina al igual que la ciudad; y la tercera oportunidad de crecimiento se dirige a la gestión comercial de la compañía, captando nuevos clientes y mercados mediante el desarrollo de su objetivo.

Las contrataciones con el cliente son pactadas por periodo de un año y dentro de este compromiso se encuentra especificado que el personal debe cumplir con las funciones que corresponden a las necesidades particulares de todos los días.

## **2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

Este análisis permite reconocer la estructura organizacional de la empresa y la relación jerárquica de los cargos.

**2.3.1 Identificación de la estructura.** Tal como se muestra en el cuadro 3, el organigrama que la empresa presenta de forma jerárquica es liderado por el cargo más alto (Gerente y administrador), luego, están los sub-cargos (Supervisores y operarios) y dentro de él están tomados en cuenta las dependencias externas (contador, abogado) para el apoyo a la gestión general de la empresa Clean Services S.A.S.

El siguiente organigrama es el estipulado actualmente por la empresa Clean Services S.A.S, sin embargo, se considera que está propuesto de una forma inadecuada, porque vincula muchos de sus servicios de outsourcing como parte de la nómina principal de la organización y existen algunos cargos que no se aplican actualmente en la empresa. No obstante, en el cuadro 10 se presenta la propuesta de organigrama acorde a la estructura organizacional de la compañía, el cual es planteado como parte de las estrategias de este ejercicio.

**2.3.2 Organigrama.**

Cuadro 3. Organigrama de la empresa



Fuente: (Gelpud, 2017).

## 2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el análisis estratégico están definidos las políticas institucionales mediante las cuales se llegan a los planes de desarrollo.

**2.4.1 Misión.** *Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de nuestra gestión institucional y operativa, asegurando la calidad en nuestros servicios, mediante procesos y tecnologías, proporcionando así oportunidades de crecimiento a nuestros colaboradores (Gelpud, 2017).*

**2.4.2 Visión.** *Para el 2020 CLEAN SERVICES S.A.S Busca consolidarse en el mercado local como una empresa líder en la prestación eficiente de servicios integrales de aseo y mantenimiento, aliando personas creativas, competentes y comprometidas. que atiendan de manera satisfactoria las particularidades del mercado (Gelpud, 2017).*

**2.4.3 Objetivos estratégicos.** En el cuadro 4, se presentan los planes que la empresa tiene como meta a corto plazo:

Cuadro 4. Objetivos estratégicos

Reconocer e incentivar la labor del personal operativo	Captación de nuevos clientes	Fortalecer alianzas estratégicas	Fidelización de clientes
Reconocimiento en el mercado		Desarrollar planes de publicidad y promoción	Estandarizar procesos administrativos

Fuente: Los autores.

### 2.4.4 Principios y valores.

- Integridad y ética
- Compromiso.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Calidad humana.
- Calidad del servicio

**2.4.5 Componente estratégico.** La empresa Clean Services S.A.S cuenta con una infraestructura y personal adecuado, siendo excelentes aliados estratégicos en los procesos de apoyo a los clientes de manera rentable y sostenible, la organización es reconocida por sus prácticas de transparencia, legalidad y bienestar de los colaboradores, con un alto sentido de responsabilidad social hacia el medio ambiente.

La empresa está comprometida con la eficiencia de sus colaboradores, llevando a cabo la implementación de medidas que capaciten el área operativa. Así mismo, pone en funcionamiento el sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, para cumplir con las normas y de igual modo, promover el autocuidado de cada colaborador.

#### **2.4.6 Plan de desarrollo.**

- Trasladar las instalaciones administrativas a una zona que cumpla con lo deseado por el cliente referente a estatus y que el nuevo local permita comodidad en el desarrollo de reuniones con todo el personal.
- Satisfacción del cliente externo mediante encuestas que valoren el cumplimiento de expectativas referente al servicio.
- Satisfacción del cliente interno mediante programas de apoyo al ambiente laboral, bienestar social y empresarial.
- Lograr por medio de publicidad y promoción reconocimiento en el mercado en la ciudad de Santiago de Cali.
- Apoyar con la gestión administrativa la mejora continua de la calidad de vida de los colaboradores (estudio vivienda y salud).
- Crecimiento comercial.
- Adquirir conocimiento de capacitaciones, congresos, charlas para la mejora continua en gestión humana, SG-SST, mercado y tecnología.

## 2.5 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

**2.5.1 Matriz POAM.** El propósito de la matriz POAM es identificar por medio de un análisis las amenazas, oportunidades y el impacto que representan los factores externos (económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos), mediante tres criterios de evaluación, los cuales son: alto, medio o bajo, que dependiendo de su calificación determina el impacto que genera en la organización.

Cuadro 5. Matriz POAM

FACTORES		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS	POLÍTICA CAMBIARIA Y TASA DE CAMBIO					X		X		
	INFLACIÓN				X			X		
	INCREMENTO SALARIAL							X		
	<b>TOTAL FACTOR</b>	<b>0</b>			<b>2</b>			<b>3</b>		
POLÍTICOS	CLIMA POLÍTICO DEL PAÍS		X			X			X	
	POLÍTICA DE ESTÍMULO A LAS PYMES	X								
	PAGO Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS					X		X		
	<b>TOTAL FACTOR</b>	<b>2</b>			<b>2</b>			<b>2</b>		
SOCIAL	DESEMPLEO		X							
	SEGURIDAD SOCIAL					X				
	SISTEMA EDUCATIVO Y NIVEL DE EDUCACIÓN					X		X		
	<b>TOTAL FACTOR</b>	<b>1</b>			<b>2</b>			<b>1</b>		
TECNOLOGÍAS	COMERCIO ELECTRÓNICO	X						X		
	FACILIDAD DE ACCESO A LA TECNOLOGÍA		X			X		X		
	<b>TOTAL FACTOR</b>	<b>2</b>			<b>1</b>			<b>2</b>		
GEOGRÁFICOS	CONDICIONES CLIMÁTICAS Y AMBIENTALES		X			X				
	<b>TOTAL FACTOR</b>	<b>1</b>			<b>1</b>			<b>0</b>		

ÍTEM	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			ÍTEM
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
SUB TOTAL	2	4	0	1	7	0	7	1	0	A: Alto
TOTAL	6			8			8			B: Bajo

Fuente: Los autores.

Según los resultados arrojados en la matriz anterior, se concluye que los factores con más oportunidades son el político y el tecnológico, ya que el entorno político brinda programas y leyes que benefician a las PYMES de los cuales se obtiene un gran provecho, y por la parte tecnológica se encuentran los softwares que contribuyen al manejo eficiente de la información de la empresa.

**Político:** Este factor es de gran influencia en la actividad de la empresa, ya que entes gubernamentales direccionan y regulan las actividades tributarias por medio de leyes, por otra parte, actualmente se presenta la incertidumbre en el cambio y/o reforma de la rama judicial, por parte del nuevo mandatario.

**Económico:** La empresa Clean Services S.A.S, como la mayoría de entes jurídicos, está guiada al tema de globalización y por tal motivo se ve afectada directamente por el cambio del dólar como principal efecto de este mismo, porque gran parte del stock de insumos para los distintos mantenimientos son importados principalmente de China y Estados Unidos.

**Social:** La empresa se ve influenciada por las nuevas oportunidades orientándose a la ampliación y adaptación al entorno, en cumplir a cabalidad los estándares de calidad y a satisfacer las necesidades que demuestra el nuevo cliente.

**Tecnológico:** En el constante cambio de tecnologías sumado a la globalización de las tendencias ambientales es necesario nutrirse de información científica para superar o estar a la par de la competencia en el mercado. En cuanto a los procesos de ejecución de labores, también se debe evidenciar la evolución.

**Ambientales:** Este factor es muy relevante, ya que en la actualidad los temas ambientales pasaron de ser una preocupación particular a convertirse en un problema global, así que, la empresa está mejorando sus procesos para la conservación del medio ambiente con el uso de insumos, maquinarias y recursos que son amigables con el mismo.

## **2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA**

En la matriz PCI, están descritas las capacidades de la empresa por medio de factores internos, donde se evaluarán las amenazas y/u oportunidades a través del impacto que representan en la empresa, mediante tres niveles que catalogan la influencia del factor en la empresa. Se calcula con tres criterios de evaluación los cuales son: alto, medio o bajo, dependiendo de su calificación determina el impacto que genera en la organización.

Cuadro 6. Matriz PCI

CAPACIDADES		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
ADMINISTRATIVA	Capacitaciones de inducción SG SST	X						X		
	Falta de personal				X			X		
	Ausencia del manual de funciones				X			X		
	Comunicación y control administrativo					X		X		
	Planeación y ejecución de actividades				X			X		
<b>TOTAL CAPACIDAD</b>		<b>0</b>			<b>3</b>			<b>3</b>		
FINANCIERA	Cumplimiento de responsabilidades	X						X		
	<b>TOTAL CAPACIDAD</b>	<b>1</b>			<b>0</b>			<b>1</b>		
RECURSOS HUMANOS	Seguridad social	X						X		
	Cumplimiento con solicitudes de los operarios				X			X		
	Motivación				X			X		
	Control y programación de personal				X				X	
	<b>TOTAL CAPACIDAD</b>	<b>1</b>			<b>2</b>			<b>3</b>		
TECNOLOGÍA	Informática	X						X		
	<b>TOTAL CAPACIDAD</b>	<b>1</b>			<b>0</b>			<b>1</b>		
OPERATIVA	Capacitaciones					X		X		
	Servicio interno y externo				X				X	
	Instalaciones		X						X	
	<b>TOTAL CAPACIDAD</b>	<b>1</b>			<b>2</b>			<b>3</b>		

ÍTEM	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			ÍTEM
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A: Alto
<b>SUB TOTAL</b>	4	1	0	7	2	0	11	3	0	M: Medio
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>			<b>9</b>			<b>14</b>			B: Bajo

Fuente: Los autores.

Según la matriz realizada, se obtienen los siguientes análisis:

**Administrativo:** La empresa cumple con los requisitos establecidos por la ley para poder realizar sus labores, aunque presenta debilidades con la ausencia del manual de funciones, la falta de personal, planeación y ejecución de actividades, generando un impacto negativo en la empresa.

**Financiera:** La empresa se caracteriza por su cumplimiento con los pagos de sus obligaciones financieras dentro de los tiempos establecidos por la ley, también cumple con sus proyecciones en relación a su margen neto de ganancias.

**Recursos humanos:** La empresa cumple con los pagos correspondientes a la seguridad social, lo cual se traduce a prevención de situaciones a futuro referente a salud (EPS, ARL), evitando gastos innecesarios por pago de incapacidades, pero la gestión administrativa se ve afectada por el incumplimiento de las solicitudes a los empleados. El control y la programación de personal se está realizando según las novedades enfrentadas en el día a día sin seguir un cronograma y esto genera un déficit en la ejecución de las labores.

**Tecnología:** la tecnología implementada en la maquinaria que posee la empresa Clean Services S.A.S responde a las necesidades propias del cliente, en resultados de calidad y optimización del tiempo, como también en el uso adecuado de los recursos naturales.

**Operativa:** Los miembros de la empresa cuentan con la dotación adecuada para cumplir con sus labores, de igual manera, la organización entrega los elementos de protección personal y se realizan matrices de inspecciones locativas en cada puesto de trabajo, para identificar los riesgos y poder corregirlos, pero no cuenta con el tiempo ni la gestión para capacitaciones que enriquezcan el conocimiento de sus colaboradores en relación a las actividades realizadas.

## 2.7 ANÁLISIS DOFA

El propósito de realizar esta matriz radica en hacer un diagnóstico real de la empresa, que ayude a tomar las mejores decisiones y plantear las estrategias correctas. Consiste en el estudio interno de las fortalezas y debilidades abarcando todas las áreas de la compañía, también, se comprende externamente las oportunidades y amenazas en relación a la competencia para tener mayor claridad de los factores a mejorar.

Cuadro 7. Matriz DOFA

INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Calidad humana	1	Planeación deficiente de actividades
2	Innovación en procesos	2	Constante incumplimiento de labores
3	Excelente servicio	3	Falta del manual de funciones
4	Personal calificado	4	Falta de personal
EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Expansión del perímetro urbano	1	Estancamiento organizacional (tecnología y procesos)
2	Certificación del personal SENA	2	Procesos legales (colaboradores)
3	Capacitaciones de proveedores	3	Desinformación del sector de aseo
4	Reconocimiento en el mercado	4	Competencia desleal

Fuente: Los autores.

En el cuadro 8, está descrito el análisis de las estrategias de la matriz DOFA.

Cuadro 8. Análisis de la matriz DOFA

FO	DO
Al cumplir con sus responsabilidades financieras, la empresa tiene la disponibilidad para enfocarse en la atracción de nuevos clientes por el medio virtual. Gracias a los planes que puede ofrecer el gobierno para las PYMES, se pueden planear actividades que tengan un mayor alcance y obtener beneficios de estos planes.	Debe mejorarse la comunicación desde la parte administrativa hacia los otros departamentos, para así hacer más eficiente el contacto con nuevos clientes. Aprovechar los beneficios de las PYMES con el gobierno sirve para obtener más conocimiento y capacitar mejor al personal.

FA	DA
Al tener un buen comportamiento con las responsabilidades financieras, la empresa no tiene problema en adaptarse a los distintos cambios políticos que le puedan afectar. La buena planeación de actividades puede servir para tener un mayor número de trabajos realizados por día, lo que compensaría un hipotético incremento salarial.	Se debe tener un mejor control administrativo conociendo los recursos que posee la empresa, para así estar muy informados sobre los futuros cambios que pueden afectar a la organización de manera económica y diseñar planes para combatir la falta de personal. Se deben idear estrategias para que el personal no sufra ante la carencia del manual de funciones y estar desactualizado en cuanto a nuevas técnicas de trabajo, administrativas, etc.

Fuente: Los autores.

## 2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Para desarrollar el análisis de vulnerabilidad de la empresa Clean Services S.A.S, se tendrán en cuenta los factores internos que califican los parámetros representados en el cuadro 9, los cuales hacen referencia en primer lugar, al impacto de ocurrencia que se califica de 0 a 3 como posible; de 4 a 7 probable y de 8 a 10 es inminente. En segundo lugar, está la probabilidad de ocurrencia que se mide de 0 a 1, donde 0 es nada y 1 es probable. Y finalmente el grado de vulnerabilidad que se evalúa como: 1 - bajo, 2 - medio y 3 - alto.

Cuadro 9. Impacto de ocurrencia

<b>IMPACTO DE OCURRENCIA/CAPACIDAD DE REACCIÓN</b>	
DE 0 A 3	POSIBLE
DE 4 A 7	PROBABLE
DE 8 A 10	INMINENTE
<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	
0	NADA
1	PROBABLE
<b>GRADO DE VULNERABILIDAD</b>	
1	BAJA
2	MEDIA
3	ALTA

Fuente: Los autores

En el cuadro 10, se encuentra el análisis de vulnerabilidad donde se describen algunos factores presentados como amenazas y pueden generar consecuencias en ciertas situaciones y se clasifican según el grado de impacto de ocurrencia que representa en la empresa.

Cuadro 10. Análisis de vulnerabilidad

FACTOR	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
			DE 0 A 10	DE 0 A 1	DE 0 A 10	1,2,3 o 4
Manual de funciones	Ausencia del manual de funciones	Los empleados desarrollen funciones que no les corresponde	9	1	4	1
Falta de personal	Sobrecarga laboral	Los empleados se pueden enfermar y aumentar el índice de incapacidades	9	1	5	2
Solución a las solicitudes de los empleados	Mal manejo de las solicitudes por parte de los empleados	Inconformidad por parte de los empleados	7	0,7	7	1
Capacitaciones y certificaciones	Desperdiciar oportunidades para aumentar la calidad (de procesos y de la empresa)	Pérdida de clientes y competitividad	6	0,5	8	2
Crecimiento organizacional	Estancamiento organizacional (tecnología y procesos)	Pérdida de competitividad	4	0,5	9	1
Planeación eficiente de actividades	Planeación deficiente de actividades	Desarrollo ineficaz de labores	5	0,5	6	2
<b>EVALUACIÓN TOTAL</b>			<b>6,7</b>	<b>0,7</b>	<b>6,5</b>	<b>1,5</b>

Fuente: Los autores.

El resultado arrojado por la matriz de vulnerabilidad muestra un alto grado en el método de calificación “impacto de ocurrencia”, por lo cual se debe trabajar en los siguientes aspectos: planeación de actividades, implementación de manual de funciones y contratar nuevos cargos, además de incrementar el conocimiento mediante capacitaciones al personal. En los anteriores puntos se van a enfocar las estrategias, ya que son los problemas evidentes.

De acuerdo con el capítulo 2 que pertenece el diagnóstico situacional de la empresa Clean Services S.A.S se determina que los análisis presentados en las matrices son coherentes con la contextualización del problema que se encuentra en el capítulo 1, pues ambos apartados arrojan que efectivamente existen las situaciones mencionadas. Para contrarrestar o eliminar la problemática, se proponen las siguientes estrategias en el capítulo 3 que deben ser implementadas en la empresa para el óptimo desarrollo de la misma.

### 3. FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

*El modelo de solución es un enfoque que ayuda a las personas a enfrentar y resolver sus problemas o dificultades para las cuales no encuentran solución por si solos, además les permite proyectar, evaluar y controlar todo el proceso en general de la solución de problemas (Beltrán, 2014, párr. 1).*

*Los puntos clave para la solución de un problema son los siguientes: Identificación y selección del problema, análisis del problema, generar alternativas de solución, evaluación de la solución, selección y planificación de la solución, ejecución y control (Vásquez, 2015, párr. 10).*

Este concepto es el que más se acerca a lo planteado en las estrategias para la creación de un manual de funciones, ya que su estructura permite desarrollar paso a paso la identificación, análisis, ejecución y control del plan de acción para contrarrestar la problemática.

#### 3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

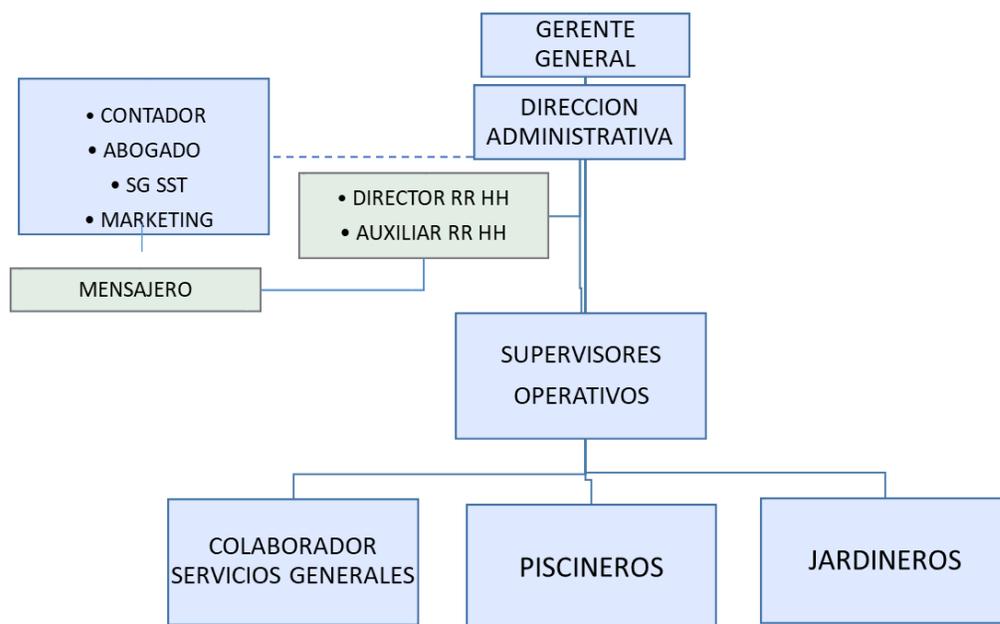
Las estrategias que se requieren para la implementación de la propuesta son tres. En primer lugar, se presenta en el cuadro 11 el organigrama que va acorde con los cargos que tiene la empresa. En segundo lugar, se elabora el manual de funciones para los cargos existentes y que hacen falta para el buen desempeño de la actividad de la empresa (Ver cuadros del 12 al 20) y, en tercer lugar, se proponen los cargos que se requieren en el proyecto, los cuales son el director de recursos humanos, auxiliar de recursos humanos y el mensajero, representados en los cuadros 21, 22 y 23.

**3.1.1 Organigrama propuesto.** Se plantea un organigrama que concuerda con la estructura organizacional actual de la empresa Clean Services S.A.S, éste cuenta con los cargos existentes, los servicios de outsourcing y los cargos propuestos, que

están debidamente jerarquizados. Adicionalmente, se definirán los perfiles plasmados en el organigrama.

En el organigrama actual de la empresa presentado en el cuadro 3, se encontraron algunas diferencias en relación con el organigrama propuesto en este proyecto, entre estas se identificaron algunos cargos inexistentes y que los servicios externos se planteaban de forma directa a la nómina. En el desarrollo del análisis organizacional se evidenciaron los cargos que emplea la empresa y de esta manera se establecieron de manera jerárquica en el siguiente organigrama.

Cuadro 11. Organigrama planteado



Fuente: Los autores.

Con este organigrama se pretende estandarizar los cargos dentro de la estructura empresarial, permitiendo visualizar de manera adecuada los mandos altos (Gerente, administrador y director de recursos humanos), medios (auxiliar de recursos humanos y supervisores) y bajos (mensajero, piscineros, jardineros y

auxiliares de servicios generales), y el apoyo con el que cuenta la empresa por parte de servicios externos (abogado, contador, SG SST y marketing), que soportan toda la gestión administrativa.

El nuevo organigrama se compone por:

- El gerente general, que representa la mayor jerarquía en la organización.
- Dirección administrativa que es liderada por el administrador.
- El contador, abogado, SG SST y marketing son servicios de outsourcing que apoyan la gestión empresarial.
- Director de recursos humanos es el encargado de todo lo relacionado a talento humano. Adicionalmente, está el auxiliar de recursos humanos que es la persona que da tramite y lleva a cabo la gestión del talento humano (Estos nuevos cargos hacen parte de la propuesta).
- Mensajero, es el apoyo en la diligencia de entrega de correspondencia de las áreas del outsourcing y recursos humanos.
- Supervisores operativos, son tres personas encargadas de vigilar y documentar las labores diarias de los operarios.
- Colaboradores de servicios generales, personal encargado de limpieza y desinfección de áreas comunes.
- Piscinero, personal encargado del mantenimiento diario de la zona de la piscina y zonas húmedas.
- Jardinero, gestor de las funciones en relación con plantas y cercos vivos.

**3.1.2 Manuales de funciones.** Se plantea el siguiente manual de funciones frente al organigrama en el cuadro 11, considerando los tres perfiles adicionales, donde se explican las actividades que deben desarrollar los empleados en sus puestos de trabajo, para que no tengan dudas respecto a sus responsabilidades, pero sí tengan claro cuáles son las tareas que deben realizar en su rutina diaria.

Cuadro 12. Funciones del gerente

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente
<b>Dependencia:</b>	Gerencia
<b>Número de cargo:</b>	1
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	N/A
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	N/A
<b>Funciones principales</b>	
• Atención al cliente (PQRS).	
• Visitas de cotización (visitas reconocimiento de espacios de posibles clientes).	
• Generar propuestas y cotizaciones (enviar).	
• Entrevista a posibles colaboradores (primera entrevista, primer filtro).	
• Comunicación proveedores actuales.	
• Reconocimiento y comunicación posibles proveedores.	
• Revisar y aprobar nómina (quincenal).	
• Revisar y aprobar planilla de seguridad social (mensual).	
• Aprobar permisos colaboradores.	
• Diligenciar cheques pago a proveedores.	
• Aprobar pagos proveedores externos.	
• Supervisar desempeño personal nuevo (período de prueba).	
• Aprobar fechas de reuniones con personal de outsourcing (contador, abogado, SG SST).	

Fuente: Los autores.

Cuadro 13. Funciones del administrador

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Administrador
<b>Dependencia:</b>	Administración
<b>Número de cargo:</b>	2
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Gerente
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Gerencia

<b>Funciones principales</b>
• Recepción (PQRS).
• Entrevista a posibles colaboradores (segundo filtro).
• Comunicación proveedores actuales (pedidos, pagos, organigrama)
• Diligenciar, digitar e imprimir nómina (quincenal).
• Diligenciar, digitar, imprimir planilla de seguridad social.
• Pagar planilla de seguridad social.
• Recibir, programar, permisos de colaboradores.
• Endosar cheques, diligenciar formato consignación empresarial y programar ruta de mensajero.
• Programar y efectuar pago a proveedores y externos.
• Supervisar desempeño personal nuevo (período de prueba) y confirmar labores con compañeros y supervisores.
• Programar fechas de reuniones personal Outsourcing (contador, abogado, SG SST), según prioridad.
• Capacitar en procesos de mantenimiento de piscinas.
• Programar reemplazos (permisos, vacaciones).
• Enviar correos a administraciones (cambios, permisos, autorizaciones, incapacidades, ingresos a labores especiales, visitas extraordinarias).
• Diligenciar facturas (mensual).
• Nutrir cartera de clientes.
• Ingresar en el sistema contable a nuevos colaboradores.
• Ingresar en el sistema contable nuevos proveedores.
• Diligenciar incapacidades y programar ruta de mensajero.
• Aprobar compras (insumos).
• Realizar pago gastos fijos.
• Verificar información bancaria. (diario)
• Programar rutas de supervisión.
• Programar labores especiales.

Fuente: Los autores.

Cuadro 14. Funciones del director de recursos humanos

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Director de recursos humanos
<b>Dependencia:</b>	Recursos humanos
<b>Número de cargo:</b>	3
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Administrador
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Gerencia y administración
<b>Funciones principales</b>	
• Recepción (PQRS) talento humano.	
• Entrevista a aspirantes (tercer filtro).	
• Reportar novedades de nómina (permisos, incapacidades, licencias no remuneradas, horas extras y dominicales piscinas).	
• Supervisar desempeño personal nuevo (periodo de prueba) confirmar con supervisores y compañeros.	
• Reportar a administración solicitud de permisos.	
• Notificar (reemplazos, permisos, vacaciones y cambios de lugar de trabajo) a los colaboradores.	
• Enviar correos referentes a personal activo a las áreas de outsourcing.	
• Comunicar cambios, reemplazos, licencias no remuneradas y desvinculaciones a administraciones (clientes).	
• Realizar cartas (llamadas de atención, certificación y reconocimientos a personal activo).	
• Imprimir volantes de nómina.	
• Consultar y verificar en FOSYGA a nuevos colaboradores.	
• Reportar períodos de tiempo laborado de colaboradores para liquidaciones, primas, cesantías, intereses de cesantías y vacaciones a el contador.	
• Responsabilidades de líder del SG SST.	
• Capacitar, promover y realizar pausas activas a personal nuevo y personal activo.	
• Realizar inducción y reinducción SG SST a personal nuevo y personal activo.	
• Reportar a abogado situaciones extraordinarias referente a personal activo.	
• Realizar y programar la entrega de detalles de cumpleaños a personal activo (mensual).	
• Nutrir los diferentes grupos de WhatsApp con información de interés a los colaboradores (recreación, educación, vivienda).	
• Firmar formatos de afiliación (EPS, caja de compensación familiar).	
• Reportar a administración fechas de ingresos, permisos, incapacidades de ARL o EPS, desvinculaciones para generar planilla de aportes de seguridad social (mensual).	
• Programar actividades extraordinarias de bienestar empresarial (salud 2x año, recreación 2x año, integración 2x año, educación 1x año).	
• Programar y realizar reuniones COPASST (1x mes).	
• Programar y realizar reuniones comité convivencia (1x dos meses).	

Fuente: Los autores.

Cuadro 15. Funciones del auxiliar de recursos humanos

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Auxiliar de recursos humanos
<b>Dependencia:</b>	Recursos humanos
<b>Número de cargo:</b>	4
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Director de recursos humanos
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Dirección de recursos humanos
<b>Funciones principales</b>	
• Recepción (PQRS) talento humano.	
• Recepción documentación nuevos colaboradores.	
• Verificación documentación y hoja de vida nuevos colaboradores.	
• Realizar cronograma de novedades laborales referente a personal activo.	
• Diligenciar formatos de afiliaciones (EPS, ARL, CCF, AFP).	
• Reportar períodos de tiempo laborado de los colaboradores para liquidaciones, primas, cesantías, intereses de cesantías, vacaciones a director de recursos humanos.	
• Vigilar carpetas y documentación referente al SG SST.	
• Cumplir deberes de secretario de reuniones del SG SST.	
• Realizar pausas activas en el entorno administrativo.	
• Realizar inspecciones de condiciones seguras en puestos de trabajo.	
• Nutrir cronograma de cumpleaños a director de recursos humanos.	
• Receptar y difundir correos con información de proveedores de seguridad social.	
• Diligenciar formatos de afiliación (EPS, CCF).	
• Reportar a director de recursos humanos, fechas de ingresos, permisos, incapacidades de ARL y/o EPS, desvinculaciones para generar planilla de aportes en línea (mensual).	
• Realizar comunicados de difusión masiva para las actividades extraordinarias que realiza la empresa (salud 2x año, recreación 2x año, integración 2x año, educación 1x año).	
• Realizar reuniones COPASST (1x mes).	
• Realizar reuniones comité de convivencia (1x dos meses).	
• Programar cronograma y ruta para realizar afiliaciones.	
• Programar cronograma y ruta para radicar incapacidades.	
• Programar y realizar reuniones con supervisores para socializar necesidades, situaciones y novedades de los empleados activos.	
• Programar y realizar reuniones con directivos (gerente, administrador, director de recursos humanos) para socializar información recopilada referente al personal activo.	

Fuente: Los autores.

Cuadro 16. Funciones del mensajero

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Mensajero
<b>Dependencia:</b>	Administración
<b>Número de cargos:</b>	5
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Supervisor
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Supervisor
<b>Funciones principales</b>	
• Verificar rutas y órdenes del día.	
• Realizar afiliaciones a proveedores de seguridad social.	
• Radicar incapacidades (EPS y ARL).	
• Entregar facturas a clientes.	
• Efectuar el pago de los servicios públicos que la empresa genera, como electricidad, teléfono, y otros servicios.	
• Llevar cartas y notificaciones a empleados activos.	
• Llevar documentación a servicios de outsourcing.	
• Llevar y recoger documentación para contratos de clientes.	
• Realizar las operaciones bancarias de la empresa como: depósitos y cobro de cheques, pagos de impuestos, entrega de pagarés, solicitudes de chequeras, estados de cuentas, referencias, entre otros.	
• Hacer entrega de las correspondencias externas que emita la empresa a las diversas instituciones públicas o privadas.	

Fuente: Los autores.

Cuadro 17. Funciones del supervisor

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Supervisor
<b>Dependencia:</b>	Administración
<b>Número de cargos:</b>	6
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Supervisor
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Supervisor

<b>Funciones principales</b>
• Llamar para confirmar novedades de ingresos y asistencia (diario).
• Revisar, verificar y reportar presentación personal de los colaboradores (uniforme, EPP, carnet).
• Realizar visitas de supervisión, según el cronograma de administración.
• Diligenciar formato "supervisión" en físico y enviar digital a clientes.
• Recopilar información de insumos pendientes y necesidades de EPP para nutrir rutas de pedidos (semanal).
• Reportar procesos inadecuados y resultados ineficientes ante administración y gerencia.
• Reportar conductas inadecuadas correspondientes a convivencia ante auxiliar de recursos humanos y director de recursos humanos.
• Capacitar en mantenimiento de piscinas, jardinería y servicios generales.
• Verificar periodicidad de cursos en mantenimiento de piscinas.
• Inspeccionar y reportar condiciones inseguras en las instalaciones del cliente.

Fuente: Los autores.

Cuadro 18. Funciones del piscinero

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Piscinero
<b>Dependencia:</b>	Operario
<b>Número de cargos:</b>	7
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Supervisor
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Supervisor
<b>Funciones principales</b>	
• Verificar y portar EPP. (monogafas, tapabocas y respirador químico).	
• Verificar parámetros generales de la piscina (visibilidad de fondo, color, transparencia).	
• Aspirar botando (semanal).	

<b>Identificación del cargo</b>
•Registrar labores, medidas de químicos y numero de bañistas en libro de mantenimiento de piscinas (diario).
•Aspirar filtrando (diario).
•Reportar novedades correspondientes a mantenimiento de piscina.
•Lavado interno y perimetral del área piscina y húmeda (semanal).
•Tomar índices de PH y CLORO.
•Aplicar químicos (cloro, soda, piedra lumbre, sulfato de aluminio).
•Quitar suciedad de la superficie con la nasa.
•Lavado profundo duchas de piscina y zona social (semanal).
•Lavado general y profundo zona social (semanal).
•Lavado de filtro y trampa de cabello (diario).
•Lavado de enseres zona social y Piscina (semanal).
•Filtrar piscina. (diario).

Fuente: Los autores.

Cuadro 19. Funciones del jardinero

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jardinero
<b>Dependencia:</b>	Operario
<b>Número de cargos:</b>	8
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Supervisor
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Supervisor
<b>Funciones principales</b>	
•Verificar y portar EPP (guantes de carnaza, Monogafas, casco protector).	
•cortar y recoger cercos vivos.	
•Cortar y recoger prado	

<b>Identificación del cargo</b>
•Cortar y recoger swinglea.
• Abonar, fumigar platas.
• Aporcar, rebordear y desmalezar jardines.
•Regar plantas y jardines.
•Trasplantar plantas.
•Barrer, recoger, acarrear pasto y basura de su área de trabajo depositándola en lugares establecidos.
•Reportar fallas o desperfectos de equipos o instalaciones de su área de trabajo.
•Manejar agro tóxicos según se requiera teniendo en cuenta las indicaciones y normativa de cada procedimiento.
•Realizar el mantenimiento liviano y limpieza de herramientas, maquinarias y accesorios.
•Realizar otras tareas relacionadas con el cargo a solicitud del supervisor.

Fuente: Los autores.

Cuadro 20. Funciones de servicios generales

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Servicios generales
<b>Dependencia:</b>	Operario
<b>Número de cargos:</b>	9
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Supervisor
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Supervisor
<b>Funciones principales</b>	
•verificar y portar EPP ( monogafas, guantes de lates calibre 35, respirador químico o tapa bocas, cofia).	
•Verificar elementos e insumos para realizar labores diarias.	
•Asear las áreas asignadas, y velar que se mantengan aseadas.	
•Mantener los baños y lavamanos de zonas sociales y oficina de administración en perfectas condiciones de aseo y limpieza.	
•Clasificar la basura contribuyendo a el sistema PGRY.	

<b>Identificación del cargo</b>
•Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento accesorio de las áreas comunes del cliente.
•Velar por la buena presentación y orden de las zonas comunes de la dependencia asignada.
• Barrer, trapear, desempolvar superficies (techos, paredes, rutas de evacuación, ventanas, ascensores).
•Realizar labores propias de los servicios generales que demándela administración/cliente o el supervisor.
• Responder por el inventario y buen uso de los elementos.
•Reportar novedades e inconsistencias propias de las instalaciones o conductas de los residentes.
•Colaborar en la custodia de los bienes de la unidad, con la finalidad de mantener la el buen estado y seguridad de éstos.
•Realizar cualquier actividad de índole similar a las anteriores que su jefe le requiera.
•Limpiar elementos de uso diario al finalizar labores.

Fuente: Los autores.

**3.1.3 Perfiles de los cargos propuestos.** A continuación, están los perfiles de los cargos que se proponen adicionar a la empresa como complemento del manual de funciones, para que todas las actividades desarrolladas sean suplidas uniformemente.

Cuadro 21. Perfil del director de recursos humanos

<b>DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>Número de personas que ocupan el cargo</b>	<b>1</b>
<b>Resumen del cargo</b>	
Responsable del reclutamiento de empleados dentro de una organización, además de actuar como un mediador entre los empleados y sus superiores. En general, su función, y la del departamento como tal, es llevar un control sobre el personal.	
<b>Actividades</b>	Reclutamiento de personal

<b>DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS</b>	
	Formación de nuevo talento para adaptarse al nuevo puesto de trabajo y formación continua para la plantilla existente.
	Estudio de gestión de salario emocional.
	Evaluación y satisfacción del entorno de trabajo teniendo en cuenta el ambiente y el estado de cada trabajador que forme parte de la empresa.
	Prevención de riesgos a nivel de salud y bienestar de las personas trabajadoras mediante la observación de condiciones e implementación de mejoras.
<b>Capacidad y habilidades</b>	Generar valor.
	Toma de decisiones.
	Proactivo.
	Empatía.
	Trabajo en equipo.
	Liderazgo.
<b>Requerimientos físicos</b>	
N/A	
<b>Riesgo físico</b>	
No presenta riesgos físicos, su seguridad social se cotiza sobre nivel 1.	
<b>Habilidad Manual</b>	Idioma: Inglés básico.
	Estudios profesionales en administración de empresas y cursos que apoyen la gestión de recursos humanos.
	Experiencia: Mínimo 1 año en cargos administrativos.

Fuente: Los autores.

Cuadro 22. Perfil de auxiliar de recursos humanos

<b>AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>Número de personas que ocupan el cargo</b>	<b>1</b>
<b>Resumen del cargo</b>	
Brindar apoyo a los procesos que realiza el director de recursos humanos	

<b>AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>Actividades</b>	Administración de personal y de trámites como contratos, nóminas y otros.
	Gestión documental en relación a ingresos y egresos de la empresa.
	Afiliaciones a los sistemas de seguridad social
	Capacitación de inducción y reinducción al SG SST.
	Gestión de salario emocional mediante la celebración de fechas importantes.
<b>Capacidad y habilidades</b>	Generar valor.
	Toma de decisiones.
	Proactivo.
	Empatía.
	Trabajo en equipo.
	Liderazgo.
<b>Requerimientos físicos</b>	
N/A	
<b>Riesgo físico</b>	
No presenta riesgos físicos, su seguridad social se cotiza sobre nivel 1.	
<b>Habilidad Manual</b>	Idioma: N/A
	Estudios técnicos o tecnológicos en recursos humanos.
	Experiencia: Mínimo 1 año en cargos administrativos.

Fuente: Los autores.

Cuadro 23. Perfil del mensajero

<b>MENSAJERO</b>	
<b>Número de personas que ocupan el cargo</b>	1

<b>Resumen del cargo</b>	
Apoyo en la diligencia de entrega de correspondencia de las áreas del outsourcing y recursos humanos.	
<b>Actividades</b>	Realizar las afiliaciones.
	Recolectar y consignar cheques (bancos, proveedores).
	Repartir facturas.
	Correspondencia a cliente externo e interno.
	Radicar correspondencia en apoyo a las áreas de outsourcing y recursos humanos.
<b>Capacidad y habilidades</b>	Transparente.
	Diligente.
	Proactivo.
	Empatía.
	Trabajo en equipo.
	Ágil y responsable
<b>Requerimientos</b>	
Motocicleta y documentación vigente.	
<b>Riesgo físico</b>	
Presenta exposición a riesgo público, por eso su seguridad social se cotiza sobre nivel 4.	
<b>Habilidad Manual</b>	Idioma: N/A
	Bachiller
	Experiencia: Mínimo 1 año en cargos de mensajería.

Fuente: Los autores.

### 3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

El sistema de seguimiento y medición se encarga de validar el funcionamiento adecuado de las estrategias propuestas, donde se plantea:

- Diseñar un cronograma semanal, como se muestra en el cuadro 24, en el cual se agreguen actividades diarias y se evidencie el cumplimiento del manual de

funciones correspondiente para cada cargo. También, se tendrán en cuenta fechas de capacitaciones ofertadas por los demás grupos de interés, que permite el crecimiento conceptual del área administrativa en relación con el manejo de personal y la actividad principal de la empresa (proveedores de seguridad social en manejo de recursos humanos y stakeholders para cumplir con el objetivo empresarial en relación al ejercicio de la organización). Permitted de esta manera que el personal administrativo asista y se nutra de nuevos conocimientos.

- De acuerdo a las observaciones aportadas por cada encargado o responsable de cumplir con el manual de funciones en las distintas áreas, se determinará en el transcurso de un mes si es necesario realizar modificaciones (eliminar o unificar) en las funciones para dinamizar el cumplimiento de las mismas, estos cambios se generarán teniendo en cuenta la eficacia con la que cumplió la actividad o si se presentó alguna dificultad en la realización de estas.

Cuadro 24. Cronograma

CRONOGRAMA DE META DE ACTIVIDADES DIARIO					
DÍA	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PENDIENTE	
LUNES					
MARTES					
MIÉRCOLES					
JUEVES					
VIERNES					
SÁBADO					

Fuente: Los autores.

**Actividad:** En este ítem se describen las tareas a realizar por cada cargo, donde se utilice el manual de funciones como base. Por ejemplo, para un supervisor se detallaría en el cuadro número 23.

**Cumplimiento:** En este espacio se determinará si la actividad se ha cumplido a cabalidad sí o no, o por otro lado si quedó pendiente de realizar. Se hace con el propósito de no evadir ninguna de las responsabilidades que se establecen en el día.

**Observaciones:** En esta casilla se agregarán detalles positivos o negativos que han tenido durante el desarrollo de la actividad, para así tenerlo en cuenta en labores futuras.

Cuadro 25. Cronograma del supervisor

CRONOGRAMA DE META DE ACTIVIDADES DIARIO- SUPERVISOR					
DÍA	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PENDIENTE	
LUNES	Llamar para confirmar novedades de ingresos y asistencia				
	Repartir EPP				
	Evaluar y reportar tiempos de ejecuciones en empleados nuevos				
	Inspeccionar y reportar condiciones inseguras en las instalaciones del cliente				
	Recopilar información de insumos pendientes y necesidades de EPP para nutrir rutas de pedidos				
	Repartir insumos				
MARTES	Revisar, verificar y reportar presentación personal de los colaboradores				
	Llamar para confirmar novedades de ingresos y asistencia				
	Evaluar y reportar tiempos de ejecuciones en empleados nuevos				
MIÉRCOLES	Revisar, verificar y reportar presentación personal de los colaboradores				
	Llamar para confirmar novedades de ingresos y asistencia				
	Evaluar y reportar tiempos de ejecuciones en empleados nuevos				
JUEVES	Revisar, verificar y reportar presentación personal de los colaboradores				
	Llamar para confirmar novedades de ingresos y asistencia				
	Evaluar y reportar tiempos de ejecuciones en empleados nuevos				
	Repartir insumos				
VIERNES	Revisar, verificar y reportar presentación personal de los colaboradores				
	Llamar para confirmar novedades de ingresos y asistencia				
	Reportar procesos inadecuados y resultados ineficientes ante administración y gerencia				

Fuente: Los autores

**3.3 PLAN DE ACCIÓN.** A continuación, se muestra el plan de acción del plan de mejoramiento para implementar el manual de funciones en la empresa Clean Services S.A.S

Cuadro 26. Plan de acción para implementar el manual de funciones en la empresa Clean Services S.A.S.

OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	TAREAS	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSOS	RESPONSABLE	REALIZAR ES CLAVE PARA:
<b>ELABORAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA IMPLEMENTAR EL MANUAL DE FUNCIONES EN LA EMPRESA CLEAN SERVICES S.A.S DE LA CIUDAD DE CALI.</b>	Identificar la problemática.	Realizar un análisis situacional de la empresa para identificar la problemática.	Conocer las necesidades actuales de la empresa. Recopilar información mediante el personal de la empresa.	8-ago-18	17-ago-18	Humano y 16 horas del tiempo académico del periodo 2018-2.	Valentina Alarcón, Brayan Medina, Juan Ayala.	Proceder con la elaboración de las estrategias.
	Documentar hallazgos.	Estructurar de forma ordenada y coherente un documento formal.	Cumplir con el formato requerido, APA, norma NTC 1486.	20-ago-18	8-oct-18	Humano y 100 horas del tiempo académico del periodo 2018-2.	Valentina Alarcón, Brayan Medina, Juan Ayala.	Evidenciar el proceso realizado en el proyecto.
	Confirmar la problemática.	Verificar las necesidades de la empresa por medio de encuestas y matrices de identificación de problemas.	Aplicar matriz DOFA, POAM, PCI y análisis de vulnerabilidad.	10-sep-18	21-sep-18	Humano y 24 horas del tiempo académico del periodo 2018-2.	Valentina Alarcón, Brayan Medina, Juan Ayala.	Enfocar la investigación a la problemática principal.
	Definir de las estrategias.	Determinar las estrategias adecuadas de acuerdo a la problemática identificada.	Proponer organigrama adecuado, manuales de funciones y cargos adicionales.	22-sep-18	28-sep-18	Humano y 16 horas del tiempo académico del periodo 2018-2.	Valentina Alarcón, Brayan Medina, Juan Ayala.	Suplir las necesidades identificadas.

OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	TAREAS	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSOS	RESPONSABLE	REALIZAR ES CLAVE PARA:
<b>PRESENTAR Y SOCIALIZAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA IMPLEMENTAR EL MANUAL DE FUNCIONES EN LA EMPRESA CLEAN SERVICES S.A.S DE LA CIUDAD DE CALI.</b>	Desarrollar Prueba piloto de la implementación del manual de funciones.	Medir y controlar los resultados obtenidos en la aplicación del manual de funciones.	Obtener la aprobación del personal respecto al manual de funciones planteado.	12-nov-18	16-nov-18	Humano y 40 horas del tiempo académico del periodo 2018-2.	Director administrativo.	Prevenir posibles alteraciones, modificar y/o unificar funciones.
	Presentar plan de mejoramiento del manual de funciones a la empresa	Presentar ante las directivas de la empresa el plan de mejoramiento.	Ser estudiado y aprobado por la empresa.	26-nov-18	29-nov-18	Humano y 2 horas del tiempo académico del periodo 2018-2.	Valentina Alarcón, Brayan Medina, Juan Ayala.	Contar con la aprobación de la gerencia de la empresa, para realizar la implementación.
	Socializar el manual de funciones con el personal de la empresa	Socializar la implementación de manual de funciones frente al personal activo empresa Clean Services S.A.S.	Involucrar de forma positiva todo el personal y contar con la mejor disposición.	1-dic-18	1-dic-18	\$640.000 y 3 horas del tiempo académico del periodo 2018-2.	Gerente empresa Clean Services S.A.S Christian Gelpud.	Optimizar las labores de todo el personal en función por eso es clave hacerlos parte del proceso.
<b>IMPLEMENTAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA IMPLEMENTAR EL MANUAL DE FUNCIONES EN LA EMPRESA CLEAN SERVICES S.A.S DE LA CIUDAD DE CALI.</b>	Implementar manual de funciones.	Implementar en la empresa el manual de funciones.	Dinamizar cada gestión en los distintos cargos de la empresa.	01-dic-18	31-dic-18	\$1'100.700 y 192 horas laborales.	Director administrativo empresa Clean Services S.A.S Fernando Gómez.	Desarrollar las estrategias adecuadamente.
	Implementar los 3 nuevos cargos propuestos en el organigrama.	Vincular los cargos propuestos mediante el proceso de selección y contratación estimado por la empresa.	Dar cumplimiento a la propuesta y al organigrama aprobado por la empresa.	3-ene-19	31-ene-19	\$3'096.890 y 64 horas laborales.	Gerente empresa Clean Services S.A.S Christian Gelpud.	Realizar es clave para obtener los resultados proyectados en la propuesta.

Fuente: Los autores.

#### 4. PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En este capítulo, se demuestra la viabilidad económica de la propuesta para la implementación en la empresa Clean Services S.A.S.

##### 4.1 INVERSIÓN EN PESOS

En la siguiente tabla se refleja la inversión en pesos necesaria para implementar el manual de funciones en la empresa Clean Services S.A.S de la ciudad de Cali.

En este, únicamente se tendrán en cuenta los factores de la propuesta en relación con la empresa, es decir, el valor de la implementación, la socialización del manual de funciones y de los tres cargos a contratar.

Al final el valor total de la inversión es de (\$14.995.768) de los cuales se realizará una financiación de 20% equivalentes a (\$2.999.154).

Tabla 1. Inversión en pesos

INVERSIÓN DE PESOS			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Escritorios	1	300.000	300.000
Silla Asistente GH	2	120.000	240.000
Archivador	2	20.000	40.000
Aire acondicionado	1	3.000.000	3.000.000
Divisiones modulares	2	200.000	400.000
Biblioteca	1	150.000	150.000
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>4.130.000</b>
<b>EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES</b>			
PCs	2	1.500.000	3.000.000
Impresoras multifuncional	1	700.000	700.000
PBX	1	2.500.000	2.500.000
Circuito cerrado de TV	1	300.000	300.000

<b>INVERSIÓN DE PESOS</b>			
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES</b>			<b>6.500.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>10.630.000</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
<b>ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>			
SIM Celular	1	10.000	10.000
Grapadora	2	30.000	60.000
Perforadora	2	25.000	50.000
<b>TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>			<b>110.000</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			
Windows	2	400.000	800.000
Office	2	150.000	300.000
Antivirus	1	50.000	50.000
SAI Open Licencia	1	500.000	500.000
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>			<b>1.650.000</b>
<b>ADECUACIONES</b>			
Pintura y Otros	1	1.815.000	1.815.000
Instalaciones y Mejoras Eléctricas	1	25.000	25.000
Instalación Aviso del área	1	15.000	15.000
Instalación Divisiones Modulares	6	30.000	180.000
<b>TOTAL DE ADECUACIONES</b>			<b>2.035.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>			<b>3.795.000</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
Nominas	2	6.046.450	12.092.899
Gastos de Administración	2	142.692	285.384
Gastos de Ventas	2	142.692	285.384
Inventarios (stop)	2	0	0
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>570.768</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>14.995.768</b>
% Inversión a financiar			20,00%
<b>INVERSIÓN A FINANCIAR</b>			<b>2.999.154</b>
Meses a Diferir			12
<b>VALOR DIFERIDO MENSUAL</b>			<b>316.250</b>

Fuente: Los autores.

## 4.2 DEPRECIACIÓN

La depreciación es la pérdida de valor que sufren los bienes o activos que tiene una empresa por su funcionamiento, reduciendo el valor de dichas inversiones debido al desgaste, lo cual afecta con el paso del tiempo la actividad económica de la empresa.

Para esta propuesta se usó el método de línea recta, donde el desgaste de los bienes se realiza en función del tiempo y no por uso. Al ser un plan de mejoramiento enfocado en la línea de gestión se realizarán las proyecciones a 3 años.

Tabla 2. Depreciación

DEPRECIACIÓN EN PESOS					
ÍTEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO1	AÑO2	AÑO3
MUEBLES Y ENSERES	3	114.722	1.376.667	1.376.667	1.376.667
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3	180.556	2.166.667	2.166.667	2.166.667
<b>TOTAL</b>		<b>295.278</b>	<b>3.543.333</b>	<b>3.543.333</b>	<b>3.543.333</b>
MESES DEL AÑO	12				

Fuente: Los autores.

## 4.3 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

El balance inicial registra los activos, los pasivos y el patrimonio de la empresa, antes de que inicie con la realización de la actividad económica. Se mostrarán dos balances iniciales, uno sin financiación y otro con financiación.

**4.3.1 Estado de la situación financiera sin financiación.** En este balance, el capital lo asume 100% los dueños de la empresa.

Tabla 3. Estado de la situación financiera sin financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA SF EN PESOS	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	

<b>ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA SF EN PESOS</b>	
Caja Bancos	570.768
Cuentas X Cobrar o Deudores	0
Inventarios	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>570.768</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
MUEBLES Y ENSERES	4.130.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	6.500.000
(-)Depreciación Acumulada	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>10.630.000</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
Diferidos	3.795.000
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3.795.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>14.425.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>14.995.768</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Cuentas x Pagar o Acreedores	0
Cesantías x Pagar	0
Intereses a las Cesantías x Pagar	0
Impuesto de Renta x Pagar	0
IVA/INC x Pagar	0
ICA x Pagar	0
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Obligaciones Financieras	0
Leasing Financiero	0
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	<b>14.995.768</b>
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>14.995.768</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>14.995.768</b>

Fuente: Los autores.

**4.3.2 Estado de la situación financiera con financiación.** En este balance, se tendrá en cuenta la inversión inicial con una financiación del 20% que equivale (\$2.999.154) del total de la inversión de la propuesta.

Tabla 4. Estado de la situación financiera con financiación

<b>ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA CF EN PESOS</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
Caja Bancos	570.768
Cuentas X Cobrar o Deudores	0
Inventarios	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>570.768</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
MUEBLES Y ENSERES	4.130.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	6.500.000
(-)Depreciación Acumulada	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>10.630.000</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
Diferidos	<b>3.795.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3.795.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>14.425.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>14.995.768</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Cuentas x Pagar o Acreedores	0
Cesantías x Pagar	0
Intereses a las Cesantías x Pagar	0
Impuesto de Renta x Pagar	0
IVA/INC x Pagar	0
ICA x Pagar	0
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Obligaciones Financieras	<b>2.999.154</b>
Leasing Financiero	0
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>2.999.154</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.999.154</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	<b>11.996.614</b>
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11.996.614</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>14.995.768</b>

Fuente: Los autores.

#### 4.4 AMORTIZACIÓN EN PESOS

Para la financiación de este plan de mejora se tendrá en cuenta que el porcentaje a financiar es del 20%, que corresponde a un total de (\$2.999.154), que se realizará por medio de un crédito de impulso pymes de Bancolombia. La amortización se realizó proyectado a 2 años.

Tabla 5. Amortización en pesos

VALOR PRÉSTAMO	2.999.154
TEA (%)	18,00%
TASA NOMINAL MES (%)	16,67%
TASA MENSUAL (%)	1,39%
MESES DEL AÑO	12
NÚMERO CUOTAS	24

Fuente:(Bancolombia, 2018)

N° CUOTA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				2.999.154
1	147.804	41.654	106.151	2.893.003
2	147.804	40.179	107.625	2.785.378
3	147.804	38.685	109.120	2.676.258
4	147.804	37.169	110.635	2.565.623
5	147.804	35.632	112.172	2.453.451
6	147.804	34.075	113.730	2.339.722
7	147.804	32.495	115.309	2.224.412
8	147.804	30.894	116.911	2.107.502
9	147.804	29.270	118.534	1.988.967
10	147.804	27.624	120.181	1.868.787
11	147.804	25.955	121.850	1.746.937
12	147.804	24.262	123.542	1.623.395
13	147.804	22.546	125.258	1.498.137
14	147.804	20.807	126.997	1.371.140
15	147.804	19.043	128.761	1.242.379
16	147.804	17.255	130.550	1.111.829
17	147.804	15.442	132.363	979.466
18	147.804	13.603	134.201	845.265
19	147.804	11.739	136.065	709.200
20	147.804	9.850	137.955	571.246
21	147.804	7.934	139.871	431.375
22	147.804	5.991	141.813	289.562
23	147.804	4.022	143.783	145.780
24	147.804	2.025	145.780	(0)

N° CUOTA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
		<b>548.148</b>	<b>2.999.154</b>	
	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>		
<b>INTERÉS</b>	397.892	150.256	<b>548.148</b>	
<b>AMORTIZACIÓN</b>	1.375.759	1.623.395	<b>2.999.154</b>	
	<b>1.773.651</b>	<b>1.773.651</b>		

Fuente: Los autores.

#### 4.5 LEASING FINANCIERO

Para este ítem se tiene en cuenta la opción de realizar el financiamiento por medio del leasing financiero, que se usa para adquirir los equipos de cómputo y comunicación. Es importante consultar en entidades bancarias para determinar las condiciones más viables del mercado. El leasing financiero se proyectó a 3 años.

Tabla 6. Leasing financiero

VALOR ACTIVO	6.500.000
% OPCIÓN DE COMPRA	10,00%
VALOR OPCIÓN DE COMPRA	650.000
DTF(%)	5,10%
SPREAD (%)	9,69%
TEA (%)	15,28%
TASA NOMINAL MES (%)	14,31%
TASA MENSUAL (%)	1,19%
MESES DEL AÑO	12
NÚMERO CUOTAS	36
VP DE LA OPCIÓN DE COMPRA	424.233
VALOR PARA CÁLCULO CUOTA	6.075.767

Fuente:(Bancolombia, 2018)

N° CUOTA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
				6.500.000
1	208.564	77.500	131.065	6.368.935
2	208.564	75.937	132.627	6.236.308
3	208.564	74.356	134.209	6.102.099
4	208.564	72.756	135.809	5.966.291
5	208.564	71.136	137.428	5.828.863

N°	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
6	208.564	69.498	139.067	5.689.796
7	208.564	67.840	140.725	5.549.071
8	208.564	66.162	142.403	5.406.669
9	208.564	64.464	144.100	5.262.568
10	208.564	62.746	145.819	5.116.750
11	208.564	61.007	147.557	4.969.193
12	208.564	59.248	149.316	4.819.876
13	208.564	57.468	151.097	4.668.779
14	208.564	55.666	152.898	4.515.881
15	208.564	53.843	154.721	4.361.160
16	208.564	51.998	156.566	4.204.594
17	208.564	50.131	158.433	4.046.161
18	208.564	48.242	160.322	3.885.839
19	208.564	46.331	162.233	3.723.606
20	208.564	44.397	164.168	3.559.438
21	208.564	42.439	166.125	3.393.313
22	208.564	40.459	168.106	3.225.207
23	208.564	38.454	170.110	3.055.097
24	208.564	36.426	172.138	2.882.959
25	208.564	34.374	174.191	2.708.768
26	208.564	32.297	176.268	2.532.501
27	208.564	30.195	178.369	2.354.132
28	208.564	28.068	180.496	2.173.636
29	208.564	25.916	182.648	1.990.988
30	208.564	23.739	184.826	1.806.162
31	208.564	21.535	187.029	1.619.133
32	208.564	19.305	189.259	1.429.873
33	208.564	17.048	191.516	1.238.358
34	208.564	14.765	193.799	1.044.558
35	208.564	12.454	196.110	848.448
36	208.564	10.116	198.448	650.000
		<b>1.658.315</b>	<b>5.850.000</b>	

Fuente: Los autores.

## 4.6 PARÁMETROS GENERALES

**4.6.1 Parámetros económicos.** Las proyecciones económicas de los años 1, 2 y 3 en los parámetros económicos fueron tomadas de Bancolombia en los primeros meses del 2018.

Tabla 7. Parámetros económicos

ÍTEM	AÑO1	AÑO2	AÑO3
IPC%	3,40%	3,90%	3,65%
TRM(\$/US\$)	2.960	2.990	3.063
VARIACIÓN TRM (%)	-0,80%	1%	2%
INCREMENTO % EN PRECIOS	3,40%	3,90%	3,65%
INCREMENTO % EN COSTOS	3,40%	3,90%	3,65%
INCREMENTO % EN UNIDADES	8,81%	8,81%	8,81%
IMPUESTO DE RENTA (%)	34,00%	34,00%	34,00%
IVA (%)	19,00%	19,00%	19,00%
INC(%)	8,00%	8,00%	8,00%
ICA (X MIL)	0,01	0,01	0,01
RESERVA LEGAL (%)	10,00%	10,00%	10,00%
TRM(\$/US\$) 2017	2.984,00		
DESCUENTOS (%)	0,0%		

Fuente: Los autores.

**4.6.2 Parámetros laborales.** En los parámetros laborales se tomaron en cuenta los auxilios de transporte, salario mínimo, las prestaciones sociales y el auxilio de rodamiento, todos estos valores se encuentran sujetos al incremento de la inflación (IPC).

En este ítem se ven reflejados los cargos a implementar (director de recursos humanos, auxiliar de recursos humanos y el mensajero). Estos cargos hacen parte de la propuesta que son evidenciados en el capítulo 3.

Tabla 8. Parámetros laborales

ÍTEM	VALORES
SMMLV (\$)	807.804
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	91.210
CESANTÍAS	8,33%
INTERESES A LAS CESANTÍAS	1,00%
PRIMAS	8,33%
VACACIONES	4,17%
SALUD	0,00%
PENSIONES	12,00%

ÍTEM	VALORES
ARL	0,5226%
CAJA COMPENSACIÓN FAMILIAR	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%
AUXILIO DE RODAMIENTO	100.000

Fuente: Los autores.

Tabla 9. Cargos y salarios

ADMINISTRACIÓN	
DIRECTOR GH	1.200.000
AUXILIAR DE GH	961.620
MENSAJERO	935.270
PERSONAL CON AUXILIO	3

Fuente: Los autores.

**4.6.3 Parámetros de gastos administrativos.** Los gastos administrativos comprenden todos aquellos ítems utilizados para la prestación de su servicio.

Tabla 10. Parámetros de gastos administrativos

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL AJUSTADO
<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
Servicio celular	1	61.000	63.074
<b>ÚTILES DE OFICINA Y PAPELERÍA</b>			
Resma de Papel Tamaño carta	2	10.000	20.680
Lapiceros (Caja)	1	8.000	8.272
Marcadores	4	3.000	12.408
Clips (Caja 50 unid)	1	3.000	3.102
Ganchos Cosedora	1	4.000	4.136
Cartuchos impresora	1	30.000	31.020
			<b>79.618</b>
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			<b>142.692</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>			
Mano de obra	9	120.000	1.080.000
Impresión	9	300	2.700
Plastificación	9	2.000	18.000

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL AJUSTADO
<b>TOTAL GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN</b>			<b>1.100.700</b>
<b>SOCIALIZACIÓN</b>			
Refrigerios	56	2.500	140.000
Alquiler de salón completo (video beam, sillas, espacio)	1	300.000	300.000
Ponente	1	200.000	200.000
<b>TOTAL GASTOS DE SOCIALIZACIÓN</b>			<b>640.000</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>1.883.392</b>

Fuente: Los autores.

#### 4.7 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

En la tabla 11 se reflejan los gastos en los cuales incurre la administración habitualmente, además de la cantidad que deberían desembolsar para la implementación de la propuesta.

Tabla 11. Gastos en pesos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>ADMINISTRACIÓN</b>															
SERVICIO CELULAR	63.074	63.074	63.074	63.074	63.074	63.074	63.074	63.074	63.074	63.074	63.074	63.074	756.888	786.407	815.110
ÚTILES DE OFICINA Y PAPELERÍA	79.618		79.618		79.618		79.618		79.618		79.618		477.708	496.339	514.455
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>142.692</b>	<b>63.074</b>	<b>1.234.596</b>	<b>1.282.745</b>	<b>1.329.565</b>										
<b>TOTAL GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>91.725</b>	<b>1.100.700</b>													
<b>TOTAL GASTOS DE SOCIALIZACIÓN</b>	<b>53.333</b>	<b>640.000</b>													
<b>GASTOS DEPRECIACIÓN</b>	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	3.543.333	3.543.333	3.543.333
<b>GASTOS DIFERIDOS</b>	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	3.795.000		
<b>GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>754.220</b>	<b>674.602</b>	<b>8.572.929</b>	<b>4.826.079</b>	<b>4.872.899</b>										
<b>GASTOS AL FLUJO DE CAJA</b>	<b>142.692</b>	<b>63.074</b>	<b>1.234.596</b>	<b>1.282.745</b>	<b>1.329.565</b>										

Fuente: Los autores.

## **4.8 NÓMINA**

**4.8.1 Nómina administrativa en pesos.** La nómina administrativa es un gasto obligatorio de la empresa, en el cual evidenciamos los cargos que son necesarios para la implementación (director de recursos humanos, auxiliar de recursos humanos). Se tiene en cuenta las prestaciones legales y demás ítems que competen este punto.

**4.8.2 Nómina operativa en pesos.** En este punto se muestra de forma general la nómina operativa, ya que no tiene mayor relevancia en el plan de mejoramiento.

Tabla 12. Nómina de administración en pesos

CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3
DIRECTOR GH	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	14.400.000	14.961.600	15.507.698
AUXILIAR DE GH	961.620	961.620	961.620	961.620	961.620	961.620	961.620	961.620	961.620	961.620	961.620	961.620	11.539.440	11.931.781	12.397.120
MENSAJERO	935.270	935.270	935.270	935.270	935.270	935.270	935.270	935.270	935.270	935.270	935.270	935.270	11.223.235	11.660.941	12.086.565
<b>TOTAL</b>	<b>3.096.890</b>	<b>37.162.675</b>	<b>38.554.322</b>	<b>39.991.384</b>											
<b>DATOS AL ESTADO DE RESULTADOS</b>															
Personas con auxilio	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
SALARIOS	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	37.162.675	38.612.019	40.021.358
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	3.283.566	3.411.625	3.536.150
CESANTÍAS INTERESES A LAS CESANTÍAS	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	3.370.520	3.501.970	3.629.792
PRIMA	33.705	33.705	33.705	33.705	33.705	33.705	33.705	33.705	33.705	33.705	33.705	33.705	404.462	420.236	435.575
VACACIONES	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	280.877	3.370.520	3.501.970	3.629.792
SALUD	129.140	129.140	129.140	129.140	129.140	129.140	129.140	129.140	129.140	129.140	129.140	129.140	1.549.684	1.610.121	1.668.891
PENSIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARL	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	4.459.521	4.633.442	4.802.563
CAJA COMPENSACIÓN FAMILIAR	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	194.212	201.786	209.152
ICBF	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	1.486.507	1.544.481	1.600.854
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4.606.806</b>	<b>55.281.667</b>	<b>57.437.652</b>	<b>59.534.127</b>											
<b>DATOS AL FLUJO DE CAJA</b>															
SALARIOS	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	3.096.890	37.162.675	38.612.019	40.021.358
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	3.283.566	3.411.625	3.536.150
CESANTÍAS INTERESES A LAS CESANTÍAS													0	3.370.520	3.501.970
													0	404.462	420.236

CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3
PRIMA						1.685.260						1.685.260	3.370.520	3.501.970	3.629.792
VACACIONES												1.549.684	1.549.684	1.610.121	1.668.891
SALUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PENSIONES	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	371.627	4.459.521	4.633.442	4.802.563
ARL	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	194.212	201.786	209.152
CAJA COMPENSACIÓN FAMILIAR	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	123.876	1.486.507	1.544.481	1.600.854
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3.882.207</b>	<b>3.882.207</b>	<b>3.882.207</b>	<b>3.882.207</b>	<b>3.882.207</b>	<b>5.567.467</b>	<b>3.882.207</b>	<b>3.882.207</b>	<b>3.882.207</b>	<b>3.882.207</b>	<b>3.882.207</b>	<b>7.117.150</b>	<b>51.506.685</b>	<b>57.290.428</b>	<b>59.390.966</b>

Fuente: Los autores.

Tabla 13. Nómina operativa en pesos

CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3
OPERARIO	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	9.693.651	10.071.703	10.439.320
<b>TOTAL</b>	<b>807.804</b>	<b>9.693.651</b>	<b>10.071.703</b>	<b>10.439.320</b>											
<b>DATOS AL ESTADO DE RESULTADOS</b>															
<b>Personas con auxilio</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
SALARIOS	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	9.693.651	10.071.703	10.439.320
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	3.283.566	3.411.625	3.536.150
CESANTÍAS	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	1.081.435	1.123.611	1.164.622
INTERESES A LAS CESANTÍAS	10.814	10.814	10.814	10.814	10.814	10.814	10.814	10.814	10.814	10.814	10.814	10.814	129.772	134.833	139.755
PRIMA	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	90.120	1.081.435	1.123.611	1.164.622
VACACIONES	33.685	33.685	33.685	33.685	33.685	33.685	33.685	33.685	33.685	33.685	33.685	33.685	404.225	419.990	435.320
SALUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PENSIONES	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	1.163.238	1.208.604	1.252.718
ARL	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	50.659	52.635	54.556

CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	
CAJA COMPENSACIÓN FAMILIAR	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	387.746	402.868	417.573	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>1.439.644</b>	<b>17.275.727</b>	<b>17.949.480</b>	<b>18.604.636</b>												
<b>DATOS AL FLUJO DE CAJA</b>																
SALARIOS	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	9.693.651	10.071.703	10.439.320	
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	3.283.566	3.411.625	3.536.150	
CESANTÍAS													0	1.081.435	1.123.611	
INTERESES A LAS CESANTÍAS													0	129.772	134.833	
PRIMA						540.717							1.081.435	1.123.611	1.164.622	
VACACIONES													404.225	404.225	419.990	
SALUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PENSIONES	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	96.937	1.163.238	1.208.604	1.252.718	
ARL	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	50.659	52.635	54.556	
CAJA COMPENSACION FAMILIAR	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	32.312	387.746	402.868	417.573	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>1.214.905</b>	<b>1.214.905</b>	<b>1.214.905</b>	<b>1.214.905</b>	<b>1.214.905</b>	<b>1.755.622</b>	<b>1.214.905</b>	<b>1.214.905</b>	<b>1.214.905</b>	<b>1.214.905</b>	<b>1.214.905</b>	<b>1.214.905</b>	<b>2.159.848</b>	<b>16.064.520</b>	<b>17.902.243</b>	<b>18.558.703</b>

Fuente: Los autores.

## **4.9 ESTADOS DE RESULTADOS**

El estado de resultados demuestra de forma detallada los ingresos adquiridos, los gastos que generan y, por ende, la utilidad o la pérdida que producen en el periodo estimado para tener una mejor visión de la situación financiera de la empresa.

**4.9.1 Estado de resultados sin financiación.** En este estado de resultados se ve una utilidad acumulada para el primer año de (\$12.220.139), el año 2 cierra en (\$37.732.451) y en el año 3 en (\$61.381.890), según estos resultados es notorio el gran aumento de utilidad que presentaría la empresa si aplica la implementación de la propuesta.

**4.9.2 Estado de resultados con financiación.** Muestra la utilidad acumula con cifras significativamente altos, es decir, que la empresa a 3 años de la implementación va a tener un crecimiento considerable.

Tabla 14. Estado de resultados sin financiación

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	170.437.141	219.014.292	283.575.489
Descuentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devoluciones															
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>14.203.095</b>	<b>170.437.141</b>	<b>219.014.292</b>	<b>283.575.489</b>											
CMV	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	84.305.548	111.610.398	176.518.838
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>7.177.633</b>	<b>86.131.593</b>	<b>107.403.894</b>	<b>107.056.652</b>											
<b>EGRESOS</b>															
Nómina	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	55.281.667	57.437.652	59.534.127
Gastos de Administración	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	1.234.596	1.282.745	1.329.565
Gastos Depreciación	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	3.543.333	3.543.333	3.543.333
Gastos Diferidos	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	3.795.000	0	0
ICA	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	1.704.371	2.190.143	2.835.755
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>5.503.056</b>	<b>5.423.438</b>	<b>65.558.968</b>	<b>64.453.874</b>	<b>67.242.780</b>										
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.674.576</b>	<b>1.754.194</b>	<b>20.572.625</b>	<b>42.950.020</b>	<b>39.813.871</b>										
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>															
Gastos financieros Préstamos													0		
Gastos Financieros Leasing													0		
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>												
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.674.576</b>	<b>1.754.194</b>	<b>20.572.625</b>	<b>42.950.020</b>	<b>39.813.871</b>										
IMPUESTO DE RENTA	569.356	596.426	569.356	596.426	569.356	596.426	569.356	596.426	569.356	596.426	569.356	596.426	6.994.692	14.603.07	13.536.716
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>1.105.220</b>	<b>1.157.768</b>	<b>13.577.932</b>	<b>28.347.013</b>	<b>26.277.155</b>										
RESERVA LEGAL	110.522	115.777	110.522	115.777	110.522	115.777	110.522	115.777	110.522	115.777	110.522	115.777	1.357.793	2.834.71	2.627.716
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>994.698</b>	<b>1.041.991</b>	<b>12.220.139</b>	<b>25.512.312</b>	<b>23.649.440</b>										
UTILIDAD ACUMULADA													12.220.139	37.732.451	61.381.890
RESERVA LEGAL ACUMULADA													1.357.793	4.192.495	6.820.210

Fuente: Los autores.

Tabla 15. Estado de resultados con financiación

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	170.437.141	219.014.292	283.575.489
Descuentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devoluciones															
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>14.203.095</b>	<b>170.437.141</b>	<b>219.014.292</b>	<b>283.575.489</b>											
CMV	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	84.305.548	111.610.398	176.518.838
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>7.177.633</b>	<b>86.131.593</b>	<b>107.403.894</b>	<b>107.056.652</b>											
<b>EGRESOS</b>															
Nómina	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	4.606.806	55.281.67	57.437.52	59.534.27
Gastos de Administración	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	1.234.596	1.282.745	1.329.565
Gastos Depreciación	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	295.278	3.543.333	3.543.333	3.543.333
Gastos Diferidos	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	316.250	3.795.000	0	0
ICA	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	142.031	1.704.371	2.190.143	2.835.755
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>5.503.056</b>	<b>5.423.438</b>	<b>65.558.968</b>	<b>64.453.74</b>	<b>67.242.80</b>										
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.674.576</b>	<b>1.754.194</b>	<b>20.572.625</b>	<b>42.950.020</b>	<b>39.813.871</b>										
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>															
Gastos financieros Préstamos	41.654	40.179	38.685	37.169	35.632	34.075	32.495	30.894	29.270	27.624	25.955	24.262	397.892	150.256	0
Gastos Financieros Leasing													0		
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>41.654</b>	<b>40.179</b>	<b>38.685</b>	<b>37.169</b>	<b>35.632</b>	<b>34.075</b>	<b>32.495</b>	<b>30.894</b>	<b>29.270</b>	<b>27.624</b>	<b>25.955</b>	<b>24.262</b>	<b>397.892</b>	<b>150.256</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.632.923</b>	<b>1.714.015</b>	<b>1.635.892</b>	<b>1.717.025</b>	<b>1.638.944</b>	<b>1.720.120</b>	<b>1.642.081</b>	<b>1.723.301</b>	<b>1.645.307</b>	<b>1.726.571</b>	<b>1.648.622</b>	<b>1.729.932</b>	<b>20.174.733</b>	<b>42.799.764</b>	<b>39.813.871</b>
IMPUESTO DE RENTA	555.194	582.765	556.203	583.789	557.241	584.841	558.308	585.922	559.404	587.034	560.531	588.177	6.859.409	14.551.920	13.536.716
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>1.077.729</b>	<b>1.131.250</b>	<b>1.079.689</b>	<b>1.133.237</b>	<b>1.081.703</b>	<b>1.135.279</b>	<b>1.083.774</b>	<b>1.137.379</b>	<b>1.085.902</b>	<b>1.139.537</b>	<b>1.088.090</b>	<b>1.141.755</b>	<b>13.315.323</b>	<b>28.247.844</b>	<b>26.277.155</b>
RESERVA LEGAL	107.773	113.125	107.969	113.324	108.170	113.528	108.377	113.738	108.590	113.954	108.809	114.176	1.331.532	2.824.784	2.627.716
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>969.956</b>	<b>1.018.125</b>	<b>971.720</b>	<b>1.019.913</b>	<b>973.533</b>	<b>1.021.751</b>	<b>975.396</b>	<b>1.023.641</b>	<b>977.312</b>	<b>1.025.583</b>	<b>979.281</b>	<b>1.027.580</b>	<b>11.983.791</b>	<b>25.423.060</b>	<b>23.649.440</b>
UTILIDAD ACUMULADA													11.983.791	37.406.851	61.056.290
RESERVA LEGAL ACUMULADA													1.331.532	4.156.317	6.784.032

Fuente: Los autores.

#### 4.10 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja hace referencia a todas las entradas y salidas netas de dinero que efectúa una empresa dentro de un período determinado. Estas operaciones ofrecen información sobre el estado actual de la compañía, establecer cuál es su capacidad para pagar deudas y lo más importante, diagnosticar el nivel de liquidez.

El flujo de cada determina las siguientes variables:

**TIR:** La tasa interna de retorno es una medida, la cual el porcentaje de rentabilidad o pérdida que tendrá una inversión.

**VPN:** El valor presente neto es una herramienta de medición que sirve para analizar y determinar si una inversión a largo plazo será rentable, además de ofrecer información proyectada sobre las ganancias.

**Relación beneficio/costo:** Es un método que demuestra la correlación entre el valor presente de todos los ingresos y el valor presente de todos los egresos, para así establecer cuál es el beneficio que se obtendrá por cada cantidad de dinero invertida.

De acuerdo con las variables que se utilizan en el flujo de caja para evaluar la rentabilidad de un proyecto y a la información presentada en las tablas 16 y 17, se concluye que la propuesta es viable, puesto que la VPN arroja un resultado en el flujo de caja sin financiación positivo (69.973.670), al igual que en el flujo de caja con financiación (70.214.730). También la tasa interna de retorno se muestra favorable (253,15%) en el flujo de caja sin financiación y con financiación (305,82).

La última variable utilizada para la evaluación de rentabilidad en un proyecto es la relación beneficio/costo, que en este caso soporta aún más la viabilidad que la propuesta, ya que en el flujo de caja sin financiación arroja un resultado de 5,67 y en el flujo de caja con financiación es de 6,85. Lo anterior significa que por cada

peso invertido se recuperará el capital predispuesto para la implementación de la propuesta.

**4.10.1 Flujo de caja sin financiación.** Se muestra en la tabla 16.

**4.10.2 Flujo de caja con financiación.** Se muestra en la tabla 17.

Tabla 16. Flujo de caja sin financiación

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Recaudos	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	170.437.141	219.014.292	283.575.489
IVA COBRADO	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	32.383.057	41.612.715	53.879.343
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>16.901.683</b>	<b>202.820.198</b>	<b>260.627.007</b>	<b>337.454.832</b>											
<b>EGRESOS</b>															
Nómina	3.882.207	3.882.207	3.882.207	3.882.207	3.882.207	5.567.467	3.882.207	3.882.207	3.882.207	3.882.207	3.882.207	7.117.150	51.506.685	57.290.428	59.390.966
Gastos de Administración	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	1.234.596	1.282.745	1.329.565
IVA PAGADO	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	16.018.054	21.205.976	33.538.579
IVA TOTAL AL FLUJO DE CAJA	0	0	0	0	5.455.001	0	0	0	5.455.001	0	0	0	10.910.002	19.059.494	20.362.756
Seguros													0	0	0
Impuesto de Renta													0	6.994.692	14.603.007
ICA													0	1.704.371	2.190.143
Pagos	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	84.305.548	111.610.398	176.518.838
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>12.385.199</b>	<b>12.305.581</b>	<b>12.385.199</b>	<b>12.305.581</b>	<b>17.840.200</b>	<b>13.990.841</b>	<b>12.385.199</b>	<b>12.305.581</b>	<b>17.840.200</b>	<b>12.305.581</b>	<b>12.385.199</b>	<b>15.540.525</b>	<b>163.974.885</b>	<b>219.148.105</b>	<b>307.933.854</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>4.516.484</b>	<b>4.596.102</b>	<b>4.516.484</b>	<b>4.596.102</b>	<b>(938.517)</b>	<b>2.910.842</b>	<b>4.516.484</b>	<b>4.596.102</b>	<b>(938.517)</b>	<b>4.596.102</b>	<b>4.516.484</b>	<b>1.361.159</b>	<b>38.845.313</b>	<b>41.478.902</b>	<b>29.520.979</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>															
Gastos Financieros Préstamo													0	0	0
Amortización Préstamo													0	0	0
Gastos Financieros Leasing													0	0	0
Amortización Leasing													0	0	0
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>												
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>4.516.484</b>	<b>4.596.102</b>	<b>4.516.484</b>	<b>4.596.102</b>	<b>(938.517)</b>	<b>2.910.842</b>	<b>4.516.484</b>	<b>4.596.102</b>	<b>(938.517)</b>	<b>4.596.102</b>	<b>4.516.484</b>	<b>1.361.159</b>	<b>38.845.313</b>	<b>41.478.902</b>	<b>29.520.979</b>
Saldo inicial de Caja	570.768	5.087.252	9.683.354	14.199.839	18.795.941	17.857.424	20.768.266	25.284.750	29.880.853	28.942.336	33.538.438	38.054.922	570.768	39.416.081	80.894.983
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>5.087.252</b>	<b>9.683.354</b>	<b>14.199.839</b>	<b>18.795.941</b>	<b>17.857.424</b>	<b>20.768.266</b>	<b>25.284.750</b>	<b>29.880.853</b>	<b>28.942.336</b>	<b>33.538.438</b>	<b>38.054.922</b>	<b>39.416.081</b>	<b>39.416.081</b>	<b>80.894.983</b>	<b>110.415.962</b>

Fuente: Los autores.

DTF(%)				4,56%
SPREAD(%)				9,69%
CDO(%)				14,69%
VPN(\$)				69.973.670
TIR(\$)				253,15%
B/C(VECES)				5,67
<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	
(14.995.768)	38.845.313	41.478.902	29.520.979	

Tabla 17. Flujo de caja con financiación

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Recaudos	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	14.203.095	170.437.141	219.014.292	283.575.489
IVA COBRADO	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	2.698.588	32.383.057	41.612.715	53.879.343
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>16.901.683</b>	<b>202.820.198</b>	<b>260.627.007</b>	<b>337.454.832</b>											
<b>EGRESOS</b>															
Nómina	3.882.207	3.882.207	3.882.207	3.882.207	3.882.207	5.567.467	3.882.207	3.882.207	3.882.207	3.882.207	3.882.207	7.117.150	51.506.685	57.290.428	59.390.966
Gastos de Administración	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	142.692	63.074	1.234.596	1.282.745	1.329.565
IVA PAGADO	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	1.334.838	16.018.054	21.205.976	33.538.579
IVA TOTAL AL FLUJO DE CAJA	0	0	0	0	5.455.001	0	0	0	5.455.001	0	0	0	10.910.002	19.059.494	20.362.756
Seguros													0	0	0
Impuesto de Renta													0	6.859.409	14.551.920
ICA													0	1.704.371	2.190.143
Pagos	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	7.025.462	84.305.548	111.610.398	176.518.838
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>12.385.199</b>	<b>12.305.581</b>	<b>12.385.199</b>	<b>12.305.581</b>	<b>17.840.200</b>	<b>13.990.841</b>	<b>12.385.199</b>	<b>12.305.581</b>	<b>17.840.200</b>	<b>12.305.581</b>	<b>12.385.199</b>	<b>15.540.525</b>	<b>163.974.885</b>	<b>219.012.821</b>	<b>307.882.767</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>4.516.484</b>	<b>4.596.102</b>	<b>4.516.484</b>	<b>4.596.102</b>	<b>(938.517)</b>	<b>2.910.842</b>	<b>4.516.484</b>	<b>4.596.102</b>	<b>(938.517)</b>	<b>4.596.102</b>	<b>4.516.484</b>	<b>1.361.159</b>	<b>38.845.313</b>	<b>41.614.185</b>	<b>29.572.066</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>															

Gastos Financieros Préstamo	41.654	40.179	38.685	37.169	35.632	34.075	32.495	30.894	29.270	27.624	25.955	24.262	397.892	150.256	
Amortización Préstamo	106.151	107.625	109.120	110.635	112.172	113.730	115.309	116.911	118.534	120.181	121.850	123.542	1.375.759	1.623.395	
Gastos Financieros Leasing													0		
Amortización Leasing													0		
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>147.804</b>	<b>147.804</b>	<b>147.804</b>	<b>147.804</b>	<b>147.804</b>	<b>147.804</b>	<b>147.804</b>	<b>147.804</b>	<b>147.804</b>	<b>147.804</b>	<b>147.804</b>	<b>147.804</b>	<b>1.773.651</b>	<b>1.773.651</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>4.368.680</b>	<b>4.448.298</b>	<b>4.368.680</b>	<b>4.448.298</b>	<b>(1.086.321)</b>	<b>2.763.038</b>	<b>4.368.680</b>	<b>4.448.298</b>	<b>(1.086.321)</b>	<b>4.448.298</b>	<b>4.368.680</b>	<b>1.213.354</b>	<b>37.071.662</b>	<b>39.840.535</b>	<b>29.572.066</b>
Saldo inicial de Caja	570.768	4.939.448	9.387.746	13.756.426	18.204.724	17.118.403	19.881.441	24.250.121	28.698.419	27.612.098	32.060.396	36.429.076	570.768	37.642.430	77.482.965
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>4.939.448</b>	<b>9.387.746</b>	<b>13.756.426</b>	<b>18.204.724</b>	<b>17.118.403</b>	<b>19.881.441</b>	<b>24.250.121</b>	<b>28.698.419</b>	<b>27.612.098</b>	<b>32.060.396</b>	<b>36.429.076</b>	<b>37.642.430</b>	<b>37.642.430</b>	<b>77.482.965</b>	<b>107.055.030</b>

DTF(%)	4,56%
SPREAD(%)	9,69%
CDO(%)	14,69%

VPN(\$)	70.214.730		
TIR(\$)	305,82%		
B/C(VECES)	6,85		
<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
(11.996.614)	37.071.662	39.840.535	29.572.066

Fuente: Los autores.

#### **4.11 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA**

En el estado de la situación financiera proyectada se presentarán los escenarios durante 3 años, a los cuales se enfrentará el proyecto.

##### **4.11.1 Estado de la situación financiera proyectada sin financiación.**

En este caso la empresa asumirá el coste total de la financiación del proyecto sin apoyarse en ningún tipo de préstamo por parte de entidades financieras.

##### **4.11.2 Estado de la situación financiera proyectada con financiación.**

En el estado de la situación financiera con financiación la empresa asumirá una parte del costo de la implementación del proyecto y la restante será cubierta con un préstamo de libre inversión adquirido de Bancolombia.

Tabla 18. Estado de la situación financiera proyectada sin financiación

	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>				
Caja Bancos	570.768	39.416.081	80.894.983	110.415.962
Cuentas X Cobrar o Deudores	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>570.768</b>	<b>39.416.081</b>	<b>80.894.983</b>	<b>110.415.962</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
MUEBLES Y ENSERES	4.130.000	4.130.000	4.130.000	4.130.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000
(-)Depreciación Acumulada	0	3.543.333	7.086.667	10.630.000
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>10.630.000</b>	<b>7.086.667</b>	<b>3.543.333</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Diferidos	3.795.000	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3.795.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>14.425.000</b>	<b>7.086.667</b>	<b>3.543.333</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>14.995.768</b>	<b>46.502.748</b>	<b>84.438.316</b>	<b>110.415.962</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Cuentas x Pagar o Acreedores	0	0	0	0
Cesantías x Pagar	0	3.370.520	3.501.970	3.629.792
Intereses a las Cesantías x Pagar	0	404.462	420.236	435.575
Impuesto de Renta x Pagar	0	6.994.692	14.603.007	13.536.716
IVA/INC x Pagar	0	5.455.001	6.802.247	6.780.255
ICA x Pagar	0	1.704.371	2.190.143	2.835.755
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>17.929.047</b>	<b>27.517.603</b>	<b>27.218.093</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Obligaciones Financieras	0			
Leasing Financiero	0			
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>17.929.047</b>	<b>27.517.603</b>	<b>27.218.093</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	14.995.768	14.995.768	14.995.768	14.995.768
Utilidad Acumulada	0	12.220.139	37.732.451	61.381.890
Reserva Legal Acumulada	0	1.357.793	4.192.495	6.820.210
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>14.995.768</b>	<b>28.573.700</b>	<b>56.920.713</b>	<b>83.197.868</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>14.995.768</b>	<b>46.502.748</b>	<b>84.438.316</b>	<b>110.415.962</b>

Fuente: Los autores.

Tabla 19. Estado de la situación financiera proyectada con financiación

	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>				
Caja Bancos	570.768	37.642.430	77.482.965	107.055.030
Cuentas X Cobrar o Deudores	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>570.768</b>	<b>37.642.430</b>	<b>77.482.965</b>	<b>107.055.030</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
MUEBLES Y ENSERES	4.130.000	4.130.000	4.130.000	4.130.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000
(-)Depreciación Acumulada	0	3.543.333	7.086.667	10.630.000
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>10.630.000</b>	<b>7.086.667</b>	<b>3.543.333</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Diferidos	3.795.000	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3.795.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>14.425.000</b>	<b>7.086.667</b>	<b>3.543.333</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>14.995.768</b>	<b>44.729.097</b>	<b>81.026.298</b>	<b>107.055.030</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Cuentas x Pagar o Acreedores	0	0	0	0
Cesantías x Pagar	0	3.370.520	3.501.970	3.629.792
Intereses a las Cesantías x Pagar	0	404.462	420.236	435.575
Impuesto de Renta x Pagar	0	6.859.409	14.551.920	13.536.716
IVA/INC x Pagar	0	5.455.001	6.802.247	6.780.255
ICA x Pagar	0	1.704.371	2.190.143	2.835.755
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>17.793.764</b>	<b>27.466.516</b>	<b>27.218.093</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Obligaciones Financieras	2.999.154	1.623.395	0	
Leasing Financiero	0			
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>2.999.154</b>	<b>1.623.395</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.999.154</b>	<b>19.417.159</b>	<b>27.466.516</b>	<b>27.218.093</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	11.996.614	11.996.614	11.996.614	11.996.614
Utilidad Acumulada	0	11.983.791	37.406.851	61.056.290
Reserva Legal Acumulada	0	1.331.532	4.156.317	6.784.032
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11.996.614</b>	<b>25.311.938</b>	<b>53.559.782</b>	<b>79.836.937</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>14.995.768</b>	<b>44.729.097</b>	<b>81.026.298</b>	<b>107.055.030</b>

Fuente: Los autores.

## **4.12 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO**

En los siguientes análisis se ilustra la participación en porcentajes que tuvo cada una de las cuentas del activo dentro del total de los activos en los 3 años de proyección, asimismo la influencia de los pasivos y patrimonio dentro del total de pasivos + patrimonios.

**4.12.1 Análisis vertical del estado de la situación financiera proyectado sin financiación en pesos.** Se muestra en la tabla 20

**4.12.2 Análisis vertical del estado de la situación financiera proyectado con financiación en pesos.** Se muestra en la tabla 21

Tabla 20. Análisis vertical del estado de la situación financiera proyectado sin financiación

	BALANCE INICIAL	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>								
Caja Bancos	570.768	3,81%	39.416.081	84,76%	80.894.983	95,80%	110.415.962	100,00%
Cuentas X Cobrar o Deudores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inventarios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>570.768</b>	<b>3,81%</b>	<b>39.416.081</b>	<b>84,76%</b>	<b>80.894.983</b>	<b>95,80%</b>	<b>110.415.962</b>	<b>100,00%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>								
<b>ACTIVOS FIJOS</b>								
MUEBLES Y ENSERES	4.130.000	27,54%	4.130.000	8,88%	4.130.000	4,89%	4.130.000	3,74%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	6.500.000	43,35%	6.500.000	13,98%	6.500.000	7,70%	6.500.000	5,89%
(-)Depreciación Acumulada	0	0,00%	3.543.333	7,62%	7.086.667	8,39%	10.630.000	9,63%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>10.630.000</b>	<b>70,89%</b>	<b>7.086.667</b>	<b>15,24%</b>	<b>3.543.333</b>	<b>4,20%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>								
Diferidos	3.795.000	25,31%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3.795.000</b>	<b>25,31%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>14.425.000</b>	<b>96,19%</b>	<b>7.086.667</b>	<b>15,24%</b>	<b>3.543.333</b>	<b>4,20%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>14.995.768</b>	<b>100,00%</b>	<b>46.502.748</b>	<b>100,00%</b>	<b>84.438.316</b>	<b>100,00%</b>	<b>110.415.962</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>								
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>								
Cuentas x Pagar o Acreedores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantías x Pagar	0	0,00%	3.370.520	7,25%	3.501.970	4,15%	3.629.792	3,29%
Intereses a las Cesantías x Pagar	0	0,00%	404.462	0,87%	420.236	0,50%	435.575	0,39%
Impuesto de Renta x Pagar	0	0,00%	6.994.692	15,04%	14.603.007	17,29%	13.536.716	12,26%
IVA/INC x Pagar	0	0,00%	5.455.001	11,73%	6.802.247	8,06%	6.780.255	6,14%
ICA x Pagar	0	0,00%	1.704.371	3,67%	2.190.143	2,59%	2.835.755	2,57%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>17.929.047</b>	<b>38,55%</b>	<b>27.517.603</b>	<b>32,59%</b>	<b>27.218.093</b>	<b>24,65%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>								
Obligaciones Financieras	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Leasing Financiero	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%

	BALANCE INICIAL	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>17.929.047</b>	<b>38,55%</b>	<b>27.517.603</b>	<b>32,59%</b>	<b>27.218.093</b>	<b>24,65%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital Social	14.995.768	100,00%	14.995.768	32,25%	14.995.768	17,76%	14.995.768	13,58%
Utilidad Acumulada	0	0,00%	12.220.139	26,28%	37.732.451	44,69%	61.381.890	55,59%
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	1.357.793	2,92%	4.192.495	4,97%	6.820.210	6,18%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>14.995.768</b>	<b>100,00%</b>	<b>28.573.700</b>	<b>61,45%</b>	<b>56.920.713</b>	<b>67,41%</b>	<b>83.197.868</b>	<b>75,35%</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>14.995.768</b>	<b>100,00%</b>	<b>46.502.748</b>	<b>100,00%</b>	<b>84.438.316</b>	<b>100,00%</b>	<b>110.415.962</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Los autores.

Tabla 21. Análisis vertical del estado de la situación financiera proyectado con financiación en pesos

	BALANCE INICIAL	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>								
Caja Bancos	570.768	3,81%	37.642.430	84,16%	77.482.965	95,63%	107.055.030	100,00%
Cuentas X Cobrar o Deudores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inventarios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>570.768</b>	<b>3,81%</b>	<b>37.642.430</b>	<b>84,16%</b>	<b>77.482.965</b>	<b>95,63%</b>	<b>107.055.030</b>	<b>100,00%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>								
<b>ACTIVOS FIJOS</b>								
MUEBLES Y ENSERES	4.130.000	27,54%	4.130.000	9,23%	4.130.000	5,10%	4.130.000	3,86%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	6.500.000	43,35%	6.500.000	14,53%	6.500.000	8,02%	6.500.000	6,07%
(-)Depreciación Acumulada	0	0,00%	3.543.333	7,92%	7.086.667	8,75%	10.630.000	9,93%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>10.630.000</b>	<b>70,89%</b>	<b>7.086.667</b>	<b>15,84%</b>	<b>3.543.333</b>	<b>4,37%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>								
Diferidos	3.795.000	25,31%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3.795.000</b>	<b>25,31%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>14.425.000</b>	<b>96,19%</b>	<b>7.086.667</b>	<b>15,84%</b>	<b>3.543.333</b>	<b>4,37%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>14.995.768</b>	<b>100,00%</b>	<b>44.729.097</b>	<b>100,00%</b>	<b>81.026.298</b>	<b>100,00%</b>	<b>107.055.030</b>	<b>100,00%</b>

	BALANCE INICIAL	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL
<b>PASIVOS</b>								
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>								
Cuentas x Pagar o Acreedores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantías x Pagar	0	0,00%	3.370.520	7,54%	3.501.970	4,32%	3.629.792	3,39%
Intereses a las Cesantías x Pagar	0	0,00%	404.462	0,90%	420.236	0,52%	435.575	0,41%
Impuesto de Renta x Pagar	0	0,00%	6.859.409	15,34%	14.551.920	17,96%	13.536.716	12,64%
IVA/INC x Pagar	0	0,00%	5.455.001	12,20%	6.802.247	8,40%	6.780.255	6,33%
ICA x Pagar	0	0,00%	1.704.371	3,81%	2.190.143	2,70%	2.835.755	2,65%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>17.793.764</b>	<b>39,78%</b>	<b>27.466.516</b>	<b>33,90%</b>	<b>27.218.093</b>	<b>25,42%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>								
Obligaciones Financieras	2.999.154	20,00%	1.623.395	3,63%	0	0,00%		0,00%
Leasing Financiero	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>2.999.154</b>	<b>20,00%</b>	<b>1.623.395</b>	<b>3,63%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.999.154</b>	<b>20,00%</b>	<b>19.417.159</b>	<b>43,41%</b>	<b>27.466.516</b>	<b>33,90%</b>	<b>27.218.093</b>	<b>25,42%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital Social	11.996.614	80,00%	11.996.614	26,82%	11.996.614	14,81%	11.996.614	11,21%
Utilidad Acumulada	0	0,00%	11.983.791	26,79%	37.406.851	46,17%	61.056.290	57,03%
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	1.331.532	2,98%	4.156.317	5,13%	6.784.032	6,34%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11.996.614</b>	<b>80,00%</b>	<b>25.311.938</b>	<b>56,59%</b>	<b>53.559.782</b>	<b>66,10%</b>	<b>79.836.937</b>	<b>74,58%</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>14.995.768</b>	<b>100,00%</b>	<b>44.729.097</b>	<b>100,00%</b>	<b>81.026.298</b>	<b>100,00%</b>	<b>107.055.030</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Los autores.

#### **4.13 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO**

**4.13.1 Análisis vertical del estado de resultado sin financiación.** Se observa una utilidad promedio de 9% en los tres años de proyección respecto al 100% que está compuesto de los ingresos por concepto de venta del servicio, las obligaciones administrativas, operacionales y gubernamentales.

**4.13.2 Análisis vertical del estado de resultado con financiación.** Se observa que el 100% del ejercicio, que está compuesto por las ventas del servicio, el cumplimiento de las obligaciones administrativas, financieras, operacionales y gubernamentales arroja una utilidad promedio de 8,9% en los tres años de proyección.

Tabla 22. Análisis vertical del estado de resultado sin financiación

INGRESOS	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL
Ventas	170.437.141		219.014.292		283.575.489	
Descuentos	0		0		0	
Devoluciones						
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>170.437.141</b>	<b>100,00%</b>	<b>219.014.292</b>	<b>100,00%</b>	<b>283.575.489</b>	<b>100,00%</b>
CMV	84.305.548	49,46%	111.610.398	50,96%	176.518.838	62,25%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>86.131.593</b>	<b>50,54%</b>	<b>107.403.894</b>	<b>49,04%</b>	<b>107.056.652</b>	<b>37,75%</b>
<b>EGRESOS</b>						
Nómina	55.281.667	32,44%	57.437.652	26,23%	59.534.127	20,99%
Gastos de Administración	1.234.596	0,72%	1.282.745	0,59%	1.329.565	0,47%
Gastos de Ventas (No tenemos)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos Depreciación	3.543.333	2,08%	3.543.333	1,62%	3.543.333	1,25%
Gastos Diferidos	3.795.000	2,23%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	1.704.371	1,00%	2.190.143	1,00%	2.835.755	1,00%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>65.558.968</b>	<b>38,47%</b>	<b>64.453.874</b>	<b>29,43%</b>	<b>67.242.780</b>	<b>23,71%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>20.572.625</b>	<b>12,07%</b>	<b>42.950.020</b>	<b>19,61%</b>	<b>39.813.871</b>	<b>14,04%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>						
Gastos financieros Préstamos	0	0,00%		0,00%		0,00%
Gastos Financieros Leasing	0	0,00%		0,00%		0,00%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>20.572.625</b>	<b>12,07%</b>	<b>42.950.020</b>	<b>19,61%</b>	<b>39.813.871</b>	<b>14,04%</b>
IMPUESTO DE RENTA	6.994.692	4,10%	14.603.007	6,67%	13.536.716	4,77%
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>13.577.932</b>	<b>7,97%</b>	<b>28.347.013</b>	<b>12,94%</b>	<b>26.277.155</b>	<b>9,27%</b>
RESERVA LEGAL	1.357.793	0,80%	2.834.701	1,29%	2.627.716	0,93%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>12.220.139</b>	<b>7,17%</b>	<b>25.512.312</b>	<b>11,65%</b>	<b>23.649.440</b>	<b>8,34%</b>

Fuente: Los autores.

Tabla 23. Análisis vertical del estado de resultado con financiación

INGRESOS	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL
Ventas	170.437.141		219.014.292		283.575.489	
Descuentos	0		0		0	
Devoluciones						
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>170.437.141</b>	<b>100,00%</b>	<b>219.014.292</b>	<b>100,00%</b>	<b>283.575.489</b>	<b>100,00%</b>
CMV	84.305.548	49,46%	111.610.398	50,96%	176.518.838	62,25%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>86.131.593</b>	<b>50,54%</b>	<b>107.403.894</b>	<b>49,04%</b>	<b>107.056.652</b>	<b>37,75%</b>
<b>EGRESOS</b>						
Nómina	55.281.667	32,44%	57.437.652	26,23%	59.534.127	20,99%
Gastos de Administración	1.234.596	0,72%	1.282.745	0,59%	1.329.565	0,47%
Gastos de Ventas (No tenemos)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos Depreciación	3.543.333	2,08%	3.543.333	1,62%	3.543.333	1,25%
Gastos Diferidos	3.795.000	2,23%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	1.704.371	1,00%	2.190.143	1,00%	2.835.755	1,00%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>65.558.968</b>	<b>38,47%</b>	<b>64.453.874</b>	<b>29,43%</b>	<b>67.242.780</b>	<b>23,71%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>20.572.625</b>	<b>12,07%</b>	<b>42.950.020</b>	<b>19,61%</b>	<b>39.813.871</b>	<b>14,04%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>						
Gastos financieros Préstamos	397.892	0,23%	150.256	0,07%	548.148	0,19%
Gastos Financieros Leasing	0	0,00%		0,00%		0,00%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>397.892</b>	<b>0,23%</b>	<b>150.256</b>	<b>0,07%</b>	<b>548.148</b>	<b>0,19%</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>20.174.733</b>	<b>11,84%</b>	<b>42.799.764</b>	<b>19,54%</b>	<b>39.265.723</b>	<b>13,85%</b>
IMPUESTO DE RENTA	6.859.409	4,02%	14.551.920	6,64%	13.350.346	4,71%
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>13.315.323</b>	<b>7,81%</b>	<b>28.247.844</b>	<b>12,90%</b>	<b>25.915.377</b>	<b>9,14%</b>
RESERVA LEGAL	1.331.532	0,78%	2.824.784	1,29%	2.591.538	0,91%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>11.983.791</b>	<b>7,03%</b>	<b>25.423.060</b>	<b>11,61%</b>	<b>23.323.840</b>	<b>8,22%</b>

Fuente: Los autores.

#### **4.14 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO**

**4.14.1 Análisis horizontal del estado de la situación financiera proyectada sin financiación.** En este análisis se muestra el comparativo absoluto y relativo entre cada año, para así evaluar si el rubro ha tenido crecimiento o no, teniendo en cuenta que la empresa no ha tomado ningún método de financiación.

**4.14.2 Análisis horizontal del estado de la situación financiera proyectada sin financiación.** Se observa el comparativo entre los tres años que se han decidido proyectar, analizando las variaciones absolutas y relativas, para así determinar si los indicadores han tenido crecimiento o no, teniendo en cuenta que en este caso la empresa ha adquirido un préstamo bancario.

Tabla 24. Análisis horizontal del estado de la situación financiera proyectada sin financiación

	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>										
Caja Bancos	570.768	39.416.081	38.845.313	6805,80%	80.894.983	41.478.902	105,23%	110.415.962	29.520.979	36,49%
Cuentas X Cobrar o Deudores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Inventarios	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>570.768</b>	<b>39.416.081</b>	<b>38.845.313</b>	<b>6805,80%</b>	<b>80.894.983</b>	<b>41.478.902</b>	<b>105,23%</b>	<b>110.415.962</b>	<b>29.520.979</b>	<b>36,49%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>										
<b>ACTIVOS FIJOS</b>										
MUEBLES Y ENSERES	4.130.000	4.130.000	0	0,00%	4.130.000	0	0,00%	4.130.000	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	6.500.000	6.500.000	0	0,00%	6.500.000	0	0,00%	6.500.000	0	0,00%
(-)Depreciación Acumulada	0	3.543.333	3.543.333	0,00%	7.086.667	3.543.333	100,00%	10.630.000	3.543.333	50,00%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>10.630.000</b>	<b>7.086.667</b>	<b>(3.543.333)</b>	<b>-33,33%</b>	<b>3.543.333</b>	<b>(3.543.333)</b>	<b>-50,00%</b>	<b>0</b>	<b>(3.543.333)</b>	<b>-100,00%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>										
Diferidos	3.795.000	0	(3.795.000)	-100,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3.795.000</b>	<b>0</b>	<b>(3.795.000)</b>	<b>-100,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>14.425.000</b>	<b>7.086.667</b>	<b>(7.338.333)</b>	<b>-50,87%</b>	<b>3.543.333</b>	<b>(3.543.333)</b>	<b>-50,00%</b>	<b>0</b>	<b>(3.543.333)</b>	<b>-100,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>14.995.768</b>	<b>46.502.748</b>	<b>31.506.980</b>	<b>210,11%</b>	<b>84.438.316</b>	<b>37.935.569</b>	<b>81,58%</b>	<b>110.415.962</b>	<b>25.977.645</b>	<b>30,77%</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>										
Cuentas x Pagar o Acreedores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantías x Pagar	0	3.370.520	3.370.520	0,00%	3.501.970	131.450	3,90%	3.629.792	127.822	3,65%
Intereses a las Cesantías x Pagar	0	404.462	404.462	0,00%	420.236	15.774	3,90%	435.575	15.339	3,65%
Impuesto de Renta x Pagar	0	6.994.692	6.994.692	0,00%	14.603.007	7.608.314	108,77%	13.536.716	(1.066.290)	-7,30%
IVA/INC x Pagar	0	5.455.001	5.455.001	0,00%	6.802.247	1.347.246	24,70%	6.780.255	(21.992)	-0,32%
ICA x Pagar	0	1.704.371	1.704.371	0,00%	2.190.143	485.772	28,50%	2.835.755	645.612	29,48%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>17.929.047</b>	<b>17.929.047</b>	<b>0,00%</b>	<b>27.517.603</b>	<b>9.588.556</b>	<b>53,48%</b>	<b>27.218.093</b>	<b>(299.510)</b>	<b>-1,09%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>										
Obligaciones Financieras	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Leasing Financiero	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%

	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	0	17.929.047	17.929.047	0,00%	27.517.603	9.588.556	53,48%	27.218.093	(299.510)	-1,09%
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital Social	14.995.768	14.995.768	0	0,00%	14.995.768	0	0,00%	14.995.768	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	12.220.139	12.220.139	0,00%	37.732.451	25.512.312	208,77%	61.381.890	23.649.440	62,68%
Reserva Legal Acumulada	0	1.357.793	1.357.793	0,00%	4.192.495	2.834.701	208,77%	6.820.210	2.627.716	62,68%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	14.995.768	28.573.700	13.577.932	90,55%	56.920.713	28.347.013	99,21%	83.197.868	26.277.155	46,16%
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	14.995.768	46.502.748	31.506.980	210,11%	84.438.316	37.935.569	81,58%	110.415.962	25.977.645	30,77%

Fuente: Los autores.

Tabla 25. Análisis horizontal del estado de la situación financiera proyectada con financiación

	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>										
Caja Bancos	570.768	37.642.430	37.071.662	6495,05%	77.482.965	39.840.535	105,84%	107.055.030	29.572.066	38,17%
Cuentas X Cobrar o Deudores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Inventarios	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	570.768	37.642.430	37.071.662	6495,05%	77.482.965	39.840.535	105,84%	107.055.030	29.572.066	38,17%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>										
<b>ACTIVOS FIJOS</b>										
MUEBLES Y ENSERES	4.130.000	4.130.000	0	0,00%	4.130.000	0	0,00%	4.130.000	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	6.500.000	6.500.000	0	0,00%	6.500.000	0	0,00%	6.500.000	0	0,00%
(-)Depreciación Acumulada	0	3.543.333	3.543.333	0,00%	7.086.667	3.543.333	100,00%	10.630.000	3.543.333	50,00%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	10.630.000	7.086.667	(3.543.333)	-33,33%	3.543.333	(3.543.333)	-50,00%	0	(3.543.333)	-100,00%
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>										
Diferidos	3.795.000	0	(3.795.000)	-100,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	3.795.000	0	(3.795.000)	-100,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	14.425.000	7.086.667	(7.338.333)	-50,87%	3.543.333	(3.543.333)	-50,00%	0	(3.543.333)	-100,00%

	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>14.995.768</b>	<b>44.729.097</b>	<b>29.733.329</b>	<b>198,28%</b>	<b>81.026.298</b>	<b>36.297.201</b>	<b>81,15%</b>	<b>107.055.030</b>	<b>26.028.732</b>	<b>32,12%</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>										
Cuentas x Pagar o Acreedores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantías x Pagar	0	3.370.520	3.370.520	0,00%	3.501.970	131.450	3,90%	3.629.792	127.822	3,65%
Intereses a las Cesantías x Pagar	0	404.462	404.462	0,00%	420.236	15.774	3,90%	435.575	15.339	3,65%
Impuesto de Renta x Pagar	0	6.859.409	6.859.409	0,00%	14.551.920	7.692.511	112,15%	13.536.716	(1.015.203)	-6,98%
IVA/INC x Pagar	0	5.455.001	5.455.001	0,00%	6.802.247	1.347.246	24,70%	6.780.255	(21.992)	-0,32%
ICA x Pagar	0	1.704.371	1.704.371	0,00%	2.190.143	485.772	28,50%	2.835.755	645.612	29,48%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>17.793.764</b>	<b>17.793.764</b>	<b>0,00%</b>	<b>27.466.516</b>	<b>9.672.752</b>	<b>54,36%</b>	<b>27.218.093</b>	<b>(248.423)</b>	<b>-0,90%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>										
Obligaciones Financieras	2.999.154	1.623.395	(1.375.759)	-45,87%	0	(1.623.395)	-100,00%		0	0,00%
Leasing Financiero	0		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>2.999.154</b>	<b>1.623.395</b>	<b>(1.375.759)</b>	<b>-45,87%</b>	<b>0</b>	<b>(1.623.395)</b>	<b>-100,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.999.154</b>	<b>19.417.159</b>	<b>16.418.005</b>	<b>547,42%</b>	<b>27.466.516</b>	<b>8.049.357</b>	<b>41,45%</b>	<b>27.218.093</b>	<b>(248.423)</b>	<b>-0,90%</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital Social	11.996.614	11.996.614	0	0,00%	11.996.614	0	0,00%	11.996.614	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	11.983.791	11.983.791	0,00%	37.406.851	25.423.060	212,15%	61.056.290	23.649.440	63,22%
Reserva Legal Acumulada	0	1.331.532	1.331.532	0,00%	4.156.317	2.824.784	212,15%	6.784.032	2.627.716	63,22%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11.996.614</b>	<b>25.311.938</b>	<b>13.315.323</b>	<b>110,99%</b>	<b>53.559.782</b>	<b>28.247.844</b>	<b>111,60%</b>	<b>79.836.937</b>	<b>26.277.155</b>	<b>49,06%</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>14.995.768</b>	<b>44.729.097</b>	<b>29.733.329</b>	<b>198,28%</b>	<b>81.026.298</b>	<b>36.297.201</b>	<b>81,15%</b>	<b>107.055.030</b>	<b>26.028.732</b>	<b>32,12%</b>

Fuente: Los autores.

#### **4.15 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

En los siguientes análisis se realiza la comparación entre años demostrando si hubo un crecimiento o decrecimiento en relación a los períodos proyectados.

**4.15.1 Análisis horizontal del estado de resultados sin financiación.** Se muestra en la tabla 26.

**4.15.2 Análisis horizontal del estado de resultados con financiación.** Se muestra en la tabla 27.

Tabla 26. Análisis horizontal del estado de resultados sin financiación

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Ventas	170.437.141	219.014.292	48.577.151	28,50%	283.575.489	64.561.198	29,48%
Descuentos	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Devoluciones			0	0,00%		0	0,00%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>170.437.141</b>	<b>219.014.292</b>	<b>48.577.151</b>	<b>28,50%</b>	<b>283.575.489</b>	<b>64.561.198</b>	<b>29,48%</b>
CMV	84.305.548	111.610.398	27.304.850	32,39%	176.518.838	64.908.440	58,16%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>86.131.593</b>	<b>107.403.894</b>	<b>21.272.301</b>	<b>24,70%</b>	<b>107.056.652</b>	<b>(347.242)</b>	<b>-0,32%</b>
<b>EGRESOS</b>							
Nómina	55.281.667	57.437.652	2.155.985	3,90%	59.534.127	2.096.474	3,65%
Gastos de Administración	1.234.596	1.282.745	48.149	3,90%	1.329.565	46.820	3,65%
Gastos de Ventas (No tenemos)	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Gastos Depreciación	3.543.333	3.543.333	0	0,00%	3.543.333	0	0,00%
Gastos Diferidos	3.795.000	0	(3.795.000)	-100,00%	0	0	0,00%
ICA	1.704.371	2.190.143	485.772	28,50%	2.835.755	645.612	29,48%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>65.558.968</b>	<b>64.453.874</b>	<b>(1.105.094)</b>	<b>-1,69%</b>	<b>67.242.780</b>	<b>2.788.906</b>	<b>4,33%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>20.572.625</b>	<b>42.950.020</b>	<b>22.377.395</b>	<b>108,77%</b>	<b>39.813.871</b>	<b>(3.136.148)</b>	<b>(25.513.543)</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>							
Gastos financieros Préstamos	0		0	0,00%		0	0,00%
Gastos Financieros Leasing	0		0	0,00%		0	0,00%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>20.572.625</b>	<b>42.950.020</b>	<b>22.377.395</b>	<b>108,77%</b>	<b>39.813.871</b>	<b>(3.136.148)</b>	<b>-7,30%</b>
IMPUESTO DE RENTA	6.994.692	14.603.007	7.608.314	108,77%	13.536.716	(1.066.290)	-7,30%
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>13.577.932</b>	<b>28.347.013</b>	<b>14.769.081</b>	<b>108,77%</b>	<b>26.277.155</b>	<b>(2.069.858)</b>	<b>-7,30%</b>
RESERVA LEGAL	1.357.793	2.834.701	1.476.908	108,77%	2.627.716	(206.986)	-7,30%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>12.220.139</b>	<b>25.512.312</b>	<b>13.292.172</b>	<b>108,77%</b>	<b>23.649.440</b>	<b>(1.862.872)</b>	<b>(15.155.045)</b>

Fuente: Los autores.

Tabla 27. Análisis horizontal del estado de resultados con financiación

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Ventas	170.437.141	219.014.292	48.577.151	28,50%	283.575.489	64.561.198	29,48%
Descuentos	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Devoluciones			0	0,00%		0	0,00%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>170.437.141</b>	<b>219.014.292</b>	<b>48.577.151</b>	<b>28,50%</b>	<b>283.575.489</b>	<b>64.561.198</b>	<b>29,48%</b>
CMV	84.305.548	111.610.398	27.304.850	32,39%	176.518.838	64.908.440	58,16%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>86.131.593</b>	<b>107.403.894</b>	<b>21.272.301</b>	<b>24,70%</b>	<b>107.056.652</b>	<b>(347.242)</b>	<b>-0,32%</b>
<b>EGRESOS</b>							
Nómina	55.281.667	57.437.652	2.155.985	3,90%	59.534.127	2.096.474	3,65%
Gastos de Administración	1.234.596	1.282.745	48.149	3,90%	1.329.565	46.820	3,65%
Gastos de Ventas (No tenemos)	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Gastos Depreciación	3.543.333	3.543.333	0	0,00%	3.543.333	0	0,00%
Gastos Diferidos	3.795.000	0	(3.795.000)	-100,00%	0	0	0,00%
ICA	1.704.371	2.190.143	485.772	28,50%	2.835.755	645.612	29,48%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>65.558.968</b>	<b>64.453.874</b>	<b>(1.105.094)</b>	<b>-1,69%</b>	<b>67.242.780</b>	<b>2.788.906</b>	<b>4,33%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>20.572.625</b>	<b>42.950.020</b>	<b>22.377.395</b>	<b>108,77%</b>	<b>39.813.871</b>	<b>(3.136.148)</b>	<b>-7,30%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>							
Gastos financieros Préstamos	397.892	150.256	(247.637)	-62,24%	548.148	397.892	264,81%
Gastos Financieros Leasing	0		0	0,00%		0	0,00%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>397.892</b>	<b>150.256</b>	<b>(247.637)</b>	<b>-62,24%</b>	<b>548.148</b>	<b>397.892</b>	<b>264,81%</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>20.174.733</b>	<b>42.799.764</b>	<b>22.625.031</b>	<b>112,15%</b>	<b>39.265.723</b>	<b>(3.534.041)</b>	<b>-8,26%</b>
IMPUESTO DE RENTA	6.859.409	14.551.920	7.692.511	112,15%	13.350.346	(1.201.574)	-8,26%
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>13.315.323</b>	<b>28.247.844</b>	<b>14.932.521</b>	<b>112,15%</b>	<b>25.915.377</b>	<b>(2.332.467)</b>	<b>-8,26%</b>
RESERVA LEGAL	1.331.532	2.824.784	1.493.252	112,15%	2.591.538	(233.247)	-8,26%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>11.983.791</b>	<b>25.423.060</b>	<b>13.439.269</b>	<b>112,15%</b>	<b>23.323.840</b>	<b>(2.099.220)</b>	<b>-8,26%</b>

Fuente: Los autores.

## 4.16 RAZONES FINANCIERAS

A continuación, se presenta el cálculo de las principales razones financieras.

### 4.16.1 Razones financieras para estados financieros sin financiación.

Tabla 28. Razones financieras para estados financieros sin financiación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capital Neto de Trabajo	21.487.034	53.377.380	83.197.868
Razón Corriente	2,20	2,94	4,06
Prueba Ácida	2,20	2,94	4,06
Endeudamiento	38,55%	32,59%	24,65%
Rendimiento sobre Activos	29,20%	33,57%	23,80%
Rendimiento sobre Patrimonio	47,52%	49,80%	31,58%
Margen Bruto	50,54%	49,04%	37,75%
Margen Operacional	12,07%	19,61%	14,04%
Margen Neto	7,97%	12,94%	9,27%
Días del año	365		

Fuente: Los autores.

### 4.16.2 Razones financieras para estados financieros con financiación.

Tabla 29. Razones financieras para estados financieros con financiación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capital Neto de Trabajo	19.848.666	50.016.449	79.836.937
Razón Corriente	2,12	2,82	3,93
Prueba Ácida	2,12	2,82	3,93
Endeudamiento	43,41%	33,90%	25,42%
Rendimiento sobre Activos	29,77%	34,86%	24,55%
Rendimiento sobre Patrimonio	110,99%	235,47%	219,04%
Margen Bruto	50,54%	49,04%	37,75%
Margen Operacional	12,07%	19,61%	14,04%
Margen Neto	7,81%	12,90%	9,27%
Días del año	365		

Fuente: Los autores.

De acuerdo con las razones financieras presentadas en los cuadros 28 y 29, se concluye que las proyecciones son positivas para la empresa y demuestra que siempre tendrá capacidad para entrar en operación, pagar sus obligaciones y obtener un margen de utilidad.

#### 4.17 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En este análisis se observa cómo se comporta el plan de negocio frente a una disminución en el margen bruto del 31%.

Tabla 30. Análisis de sensibilidad

DISMINUCIÓN MARGEN BRUTO EN (31%)				
	FLUJO DE CAJA SF		FLUJO DE CAJA CF	
	ORIGINAL	MODIFICADO	ORIGINAL	MODIFICADO
VPN(\$)	69.973.670	(1.034.318)	70.214.730	(842.710)
TIR(%)	253,15%	10,59%	305,82%	10,48%
B/C(VECES)	5,67	0,94	6,85	0,94

Fuente: Los autores.

Se muestra en ambos escenarios como el VPN se torna negativo, la TIR disminuye y la relación B/C es menor a 1, lo que representaría un proyecto no viable.

## 5. CONCLUSIÓN

Se realizó un diagnóstico a la empresa Clean Services S.A.S, el cual es soportado por encuestas aplicadas a una muestra de empleados de la organización, donde se determinó que la principal problemática de la empresa era la distribución de responsabilidades en el área administrativa, debido a que no se especificaba de manera clara la ruta de tareas diarias por la falta del manual de funciones. En consecuencia, se ve afectada la gestión empresarial, al igual que el área comercial perdiendo las oportunidades del mercado.

De acuerdo a la problemática mencionada anteriormente se identificó la necesidad de implementar un manual de funciones y tres nuevos cargos, que hacen parte de las estrategias idóneas propuestas a la estructura empresarial de la compañía.

Finalmente se hicieron proyecciones económicas para evaluar el margen de utilidad de la empresa en los siguientes tres años, para así determinar el impacto que tendrá la utilización de la propuesta.

Teniendo en cuenta la inversión que debe hacer la empresa de \$14.995.768 se considera la propuesta viable porque el valor presente neto es de \$69.973.670, con un margen neto de utilidad al cabo de los tres años de 7,97%, 12,94% y 9,27% respectivamente.

## 6. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan ciertas pautas que son de suma importancia en el momento de implementar esta propuesta.

- La empresa Clean Services S.A.S debe implementar un manual de funciones que garantice el mejoramiento en la planeación y ejecución de las labores diarias del personal administrativo. El presente trabajo de grado cuenta con las metodologías y material idóneo para desarrollar e implantar el mencionado manual de funciones en la misma.
- El personal encargado de socializar y distribuir los manuales de funciones debe efectuar una comunicación asertiva para dar a conocer a todo el personal el proceso realizado y las expectativas de este.
- En esta fase de implementación y prueba del manual de funciones es importante realizar las labores paralelo con el sistema de seguimiento de meta diaria, para asegurarse del cumplimiento total de éstas y la evaluación que se le dará al proceso realizado, esto permitirá determinar si hay lugar a modificaciones en concordancia con dinamizar las labores destinadas a todos los involucrados.

La compañía debe realizar un proceso adecuado de reclutamiento para la inclusión de los nuevos cargos, ya que las labores cumplidas por estos son las que dinamizarán el objetivo principal de la presente propuesta, el cual es organizar la estructura administrativa para optimizar distintas gestiones internas y externas, como el manejo del recurso humano y el área comercial de la organización.

## 7. REFERENCIAS

- Bancolombia. (2018). Simulador Crédito de Libre Inversión. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/productos-servicios/creditos/consumo/libre-inversion/simulador-credito-consumo>
- Beltrán, C. (2014). Modelo de solución. Recuperado de <http://ares.cnice.mec.es/informes/08/documentos/29.htm>
- Cámara de comercio de Cali. (2017). Cámara de Comercio.
- Congreso de la república. (1992). Congreso de la república. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1429\\_2010.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html)
- Congreso de la república. (2008). Congreso de la república. Recuperado de <https://actualicese.com/normatividad/2008/07/14/ley-1209-el-14072008/>
- Congreso de la república. (2014). Congreso de la república. Recuperado de <https://safetya.co/etiqueta/decreto-1443-de-2014/>
- De la cruz, I. (2012). *Gestión de recursos humanos*. España. Recuperado de [http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion\\_recursos\\_humanos.pdf](http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_recursos_humanos.pdf)
- El economista. (2017). Limpieza general interior de edificios en CALI. Listado de empresas de Limpieza general interior de edificios en CALI. Recuperado de <http://empresite.eleconomistaamerica.co/Sector/N8108121/localidad/CALI/>
- Fagilde, C. A. (2009). Presupuesto Empresarial, 79.
- Fayol, H. (1916). Teoría clásica. Recuperado de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general001.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf)

- Gelpud, C. (2017). Empresa Clean Services SAS. Recuperado de <http://cleanservices.co/nosotros/>, <http://cleanservices.co/nosotros/>
- Gonzales, G. (2012). Definición de manual de funciones. Recuperado de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-del-manual-funciones.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). Metodología de la investigación 5ta Edición.pdf. Recuperado de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Jaureguiberry, M. (2016). Capacitación. Recuperado de <https://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/Laura/material/Que%20es%20la%20Capacitaci%C3%B3n.pdf>
- La república. (2018). Sector Servicios: Desempeño Reciente y Perspectivas, 2.
- Laguens, J. (2015). Departamentalización, 8.
- Martínez, C. (2018). Sector Terciario en Colombia: Actividades Principales - Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/sector-terciario-colombia/>
- Ministerio del trabajo. (2014). El decreto 1443 del 2014. Recuperado de [http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto\\_1443\\_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa](http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa)
- Montalvo, O. G. (2010). DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL, 386.
- Paredes, L. C. (2010). Administración 11. Recuperado de <http://colalfonsolopezlaura11.blogspot.com/2010/08/cargo-y-puesto-de-trabajo-sinonimos.html>

SENA. (2012). SENA. Recuperado de

[http://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/resolucion\\_mtra\\_1409\\_2012.htm](http://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/resolucion_mtra_1409_2012.htm)

Taylor, F. (1911). Teoría científica de la administración. Recuperado de

<http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2955/frederick-winslow-taylor-y-la-administracion-cientifica-contexto-realidad-y-mitos.pdf?sequence=1>

Universidad de Pamplona. (2016). ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 6.

Vásquez, C. (2015). solución-de-problemas-toma-decisiones. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2012/12/solucion-problemas-toma-decisiones1.gif>

Victoria Gómez, A. J., & Medina Gómez, B. F. (2017). *PROPUESTA DE*

*MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS DE ASEO EN LA EMPRESA GROUP CLEAN SERVICES F & GYR S.A.S. EN LA CIUDAD DE CALI* (proyecto de grado tecnología). Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Cali.