

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA FIRMA DE
ABOGADOS DE CARÁCTER FAMILIAR EN BOGOTÁ**

MARCO ALVARO YEPES LOPEZ

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA FIRMA DE
ABOGADOS DE CARÁCTER FAMILIAR EN BOGOTÁ**

MARCO ALVARO YEPES LOPEZ

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Empresas**

**Orientadora:
Doctora Clemencia Martínez A.
Economista**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., mayo de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

DEDICATORIA

*Este momento y este logro son para alabar y glorificar a Dios,
para Yolanda por su incondicional Amor, Lealtad, Compañía y Entrega,
Angina y Dani – los tres –, Nicolás, Rodrigo,
son y serán el motor y el sentido de mi vida.*

. Alvaro

AGRADECIMIENTOS

Mi eterno agradecimiento a Yolanda. . . mi novia, confidente, compañera y amiga; por su entusiasmo, persistencia e invaluable participación en cada una de las aventuras en las que nos hemos comprometido y, en especial todo su aporte en esta Especialización.

A la Doctora Clemencia Martínez, por la orientación acertada y sus aportes en el diseño, conceptualización y estructuración de este proyecto de grado.

A cada uno de los docentes por la calidad de los contenidos y especialmente su calidez humana y compromiso al transmitir y compartir su conocimiento y experiencia.

Al Doctor Luis Fernando Romero, las directivas de la Universidad y todo el equipo de colaboradores que en forma oportuna y profesional contribuyeron en la culminación de este trabajo y esta especialización.

Mi agradecimiento de siempre, para Marujaja y Alvaro por su amor, formación, enseñanzas; su paciencia, su apoyo y aguante. Para Martha, Pedro, Carmen, Jhon, Daniel, Antonio y Juan; para Jeny – Cora y Santi –, Jean, Patricia, Camilo, Leonardo, Néstor, Julián, David, Milena, Alejandro, Mateo, con quienes he crecido, me he formado y algunos son y serán parte de este proyecto.

Para Carlos y Celina, Guaro y Marleny, Tía Lily, Naticas, Camilo, Alberto, Orlando, Uriel; que desde siempre han estado, me han apoyado, guiado y empujado.

Para todos ustedes que, incondicionalmente han estado en los, buenos en los difíciles y en los mejores momentos de mi vida, mí sentido agradecimiento.

TABLA DE CONTENIDO

	pag.
INTRODUCCIÓN	18
OBJETIVOS	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2. ANTECEDENTES	21
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	22
4. DELIMITACIÓN Y ALCANCE	23
5. MARCO TEÓRICO	24
6. DISEÑO METODOLOGICO	26
6.1 TIPO DE ESTUDIO	26
6.2 MÉTODO	26
7. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA	27
7.1 FACTIBILIDAD OPERATIVA	27
7.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA	27
7.2.1 Junta de Socios	28
7.2.2 Dirección Administrativa	28
7.2.3 Dirección Área Derecho Penal	29
7.2.4 Dirección Área Derecho Civil	29
7.2.5 Dirección Área Derecho Laboral	29
7.2.6 Revisoría Fiscal	30
7.2.7 Asesores / Consultores	30
7.2.8 Abogados	30
7.2.9 Practicantes	30
7.2.10 Asistente de Talento Humano y Recursos Físicos	30
7.2.11 Asistente de Contabilidad	31
7.3 ROLES Y FUNCIONES	31
7.3.1 Director Administrativo	31
7.3.1.1 Funciones a desempeñar	31
7.3.1.2 Competencias específicas del rol	32
7.3.1.3 Competencias conductuales	32
7.3.2 Director Área Penal	33
7.3.2.1 Funciones a desempeñar	33
7.3.2.2 Competencias del rol específico	34
7.3.2.3 Competencias conductuales	34

7.3.3 Director Área Civil	35
7.3.3.1 Funciones a desempeñar	35
7.3.3.2 Competencias del rol específico	35
7.3.3.3 Competencias conductuales	36
7.3.4 Director Área Laboral	36
7.3.4.1 Funciones a desempeñar	37
7.3.4.2 Competencias del rol específico	37
7.3.4.3 Competencias conductuales	38
7.3.5 Abogado	38
7.3.5.1 Funciones a desempeñar	39
7.3.5.2 Competencias del rol específico	39
7.3.5.3 Competencias conductuales	40
7.3.6 Practicante	40
7.3.6.1 Funciones a desempeñar	40
7.3.6.2 Competencias del rol específico	41
7.3.6.2 Competencias conductuales	41
7.3.7 Asistente Talento Humano y Recursos Físicos	42
7.3.7.1 Funciones a desempeñar	42
7.3.7.2 Competencias del rol específico	43
7.3.7.3 Competencias conductuales	44
7.3.8 Asistente de Contabilidad	44
7.3.8.1 Funciones a desempeñar	44
7.3.8.1 Competencias del rol específico	45
7.3.8.2 Competencias conductuales	45
7.4. INFRAESTRUCTURA FÍSICA	46
7.5 PLANEACION FINANCIERA Y PLAN DE NEGOCIOS	49
7.5.1 Proyecciones	49
7.5.2 Estados Financieros	50
7.5.3 Explicación de las cuentas que componen los Estados Financieros	52
7.6 EVALUACION FINANCIERA	55
7.6.1 Tasas interna de retorno	56
8. PLANEACION ESTRATEGICA	57
8.1 ANALISIS ESTRATEGICO	57
8.1.1 Misión	57
8.1.2 Visión	57
8.1.3 Valores Corporativos	57
8.1.4 Definición de compromisos	58
8.1.5 Esquema de contratación y remuneración	59
8.1.6 Proceso de contratación	59
8.1.7 Plan de inducción	60
8.1.8 Evaluación de desempeño	61
8.1.9 Remuneración	61
8.1.10 Gobierno Corporativo	62
8.1.11 Matriz DOFA	63

8.1.12 Matriz de evaluación E F I y E F E	64
9. CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	71

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de la Firma	28
Figura 2. Plano de distribución de la oficina	48
Figura 3. Plano de distribución del piso cuarto	49

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Pespectivas macroeconómicas 2017 - 2021	49
Tabla 2. Proyección de ventas, basado en el crecimiento deseado	50
Tabla 3. Proyección de ventas, basado en la expectativa del PIB	50
Tabla 4. Proyección de ventas, basado en la combinación	50
Tabla 5. Estado de la Situación Financiera – Proyectado 5 años	51
Tabla 6. Estado de Resultados – Proyectado 5 años	52
Tabla 7. Principales indicadores financieros - Proyectado 5 años	55
Tabla 8. Flujo de Caja y calculo de la TIR	56
Tabla 9. Tabla de compromisos corporativos	58
Tabla 10. Matriz de DOFA	64
Tabla 11. Pesos relativos para evaluación EFI y EFE	65
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos EFI	65
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos EFE	66
Tabla 14. Matriz de evaluación resultados E F I y E F E	68

GLOSARIO

ACARTONADOS: Que conserva actitudes o costumbres clásicas, que es chapado a la antigua.

ARGUMENTACIÓN: Presentar razonamientos validos que justifican una acción o un comportamiento.

DERECHO CIVIL Es la rama del derecho que establece las normas que regulan las relaciones personales entre personas naturales y jurídicas, públicas o privadas.

DERECHO LABORAL Es la rama del derecho que garantiza el cumplimiento de las obligaciones de las partes que intervienen en una relación de trabajo.

DERECHO PENAL: Es la rama del derecho que establece y regula el castigo de los crímenes o delitos, a través de la imposición de ciertas penas, como la reclusión en prisión, por ejemplo.

DERECHO PROCESAL: Es la rama del derecho que regula los requisitos, el desarrollo y los efectos del proceso judicial.

DINÁMICOS: Que evolucionan en el tiempo y son receptivos a los cambios.

DIRECTRICES: Son las condiciones que se dispone para realizar un proceso, acción o forma de comportarse.

DIVERSIDAD: Se refiere a la variedad y abundancia de cosas.

EMPRESA FAMILIAR: Organización en la cual más del 50% del capital pertenece a una misma familia.

ENTORNO FAMILIAR: Son todas aquellas características comunes de familia, como religión, cultura, gustos, etc., que rodean las relaciones de los individuos.

ENTREPAÑOS: División dispuesta entre dos columnas utilizada para colocar cosas.

ERGONOMIA: Disciplina que se encarga de diseñar espacios, muebles, herramientas con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador.

FACTIBILIDAD: Se refiere a la disponibilidad de condiciones y recursos para realizar un proyecto.

FLUJO DE CAJA: Flujo de entradas y salidas en efectivo de la caja, en un período dado para una empresa.

HOME TEATHER: Sistema que busca reproducir la calidad de vídeo y audio de una sala.

INCÓLUME: Que se mantiene sin sufrir variaciones negativas o que las supera.

INCUBACION DE EMPRESA: Proceso de inicio, apoyo y maduración de proyectos para creación de empresas.

INTERCOMUNICADOR: Dispositivo con varios canales de conversación para comunicarse en forma simultánea varios interlocutores.

JERARQUIZACIÓN: Es crear una estructura que se establece criterios de subordinación entre personas.

OPTIMIZAR: Buscar la mejor manera de hacer las cosas para obtener mejores resultados

PENITENCIARIO: Sistema jurídico establecido para el cumplimiento de las penas por infringir las normas.

PERSPECTIVA: Posible acontecimiento o resultado que se presenta a futuro.

PERSUACIÓN: Es un proceso destinado a cambiar la actitud o el comportamiento de una persona o un grupo mediante el uso de palabras para transmitir información,

POLÍTICAS: Son las decisiones que se aplican a todos los miembros de un grupo.

PROTOTIPOS: Es un modelo o ejemplo a seguir.

QUERELLAS: Es la forma por la cual un particular ejerce la acción penal y se vuelve parte de un proceso.

RENTABILIDAD: Capacidad de producir un beneficio superior sobre una inversión.

ROL: Es la función o papel que debe realizar una persona.

ROUTERS: Es un dispositivo que se utiliza para distribuir señal de Internet entre todos los equipos locales conectados en red.

SERVIDOR: Hardware que tiene la suficiente capacidad y espacio para soportar un sistema de computación o una red de computadores.

SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS: Forma de empresa creada por la Ley 1258 de 2008 que incentiva de manera directa y segura la creación de microempresas con igualdad y oportunidad.

SOSTENIBILIDAD: Posibilidad que un proyecto se pueda realizar, se mantenga en el tiempo de forma regular.

VIABILIDAD: Posibilidad que un proyecto se pueda realizar.

VIDEO BEAME: Equipo eléctrico que permite proyectar imágenes, textos, videos y tiene sonido incorporado.

ABREVIATURAS

DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

DANE: Departamento Administrativo de Estadística

EFE: Evaluación de factores externos

EFI: Evaluación de factores internos

IPC: Índice de Precios al Consumidor – Índice de Inflación

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

PIB: Producto Interno Bruto

ROE: Sigla en inglés: Return on Equity = Utilidad Neta / Patrimonio

ROA: Sigla en inglés: Return On Assets = Utilidad Neta / Total Activos

TIO: Tasa Interna de Oportunidad

TIR: Tasa Interna de Retorno

TES: Títulos de Tesorería

UPS: Sigla en inglés: Uninterruptible Power Supply, en español: Sistema de Alimentación de Electricidad ininterrumpida.

VPN: Valor Presente Neto

RESUMEN

Este trabajo fue concebido con el propósito de establecer la factibilidad de hacer empresa de una forma organizada y bajo un modelo de administración orientada por la planeación, el seguimiento y la mejora continua en todos los procesos.

Para el logro del objetivo se realizó un proceso de socialización con los socios promotores de la Firma, convocando a la sinergia de conocimientos y experiencias, a partir de los principios y valores forjados en el seno de la familia y, con una proyección hacia la permanencia y continuidad de negocio, con la vinculación futura de nuevos miembros de la familia que también se están forjando como profesionales del derecho.

La investigación se realizó mediante la recolección de información tanto en libros, revistas, internet y el apoyo en la experiencia y conocimientos durante la vida académica del autor.

En el desarrollo del trabajo se realizó un levantamiento de procesos para el diseño de la infraestructura, administrativa, operativa y financiera. Proponiendo un modelo organizacional funcional; una oficina de diseño moderno y tecnología de punta.

La estructura financiera soportada en los aportes iniciales de los socios y un portafolio de clientes activos y potenciales, fue proyectada a cinco años, obteniendo unos flujos que permiten asegurar la sostenibilidad para los próximos cinco años y un retorno de la inversión que garantizan la continuidad con éxito del negocio.

Adicionalmente para viabilizar su permanencia se proponen los modelos de gestión mediante procesos soportados en la planeación estratégica.

Palabra claves: Estudio, Factibilidad, Creación, Firma Familiar, Abogados.

INTRODUCCIÓN

El proyecto que se presenta, pretende establecer la factibilidad de unir los conocimientos independientes de tres abogados, los cuales son familiares entre sí y especializados en derecho penal, derecho civil y derecho laboral.

Desde que finalizaron su pregrado, además de laborar como empleados, se han dedicado a llevar en forma independiente y alterna, casos puntuales de clientes que han mantenido y otros que se ha conocido por referenciación de clientes y colegas.

El hecho de que existen diferencias generacionales entre los socios fundadores y que son familiares, constituye un reto de permanencia y consolidación de la Firma, lo que también permite aprovechar la ventaja de convocatoria, diversidad de criterios y especialización en diferentes ramas del derecho, buscando las sinergias que permitan conformar un equipo consolidado y promover la vinculación futura de otros tres (3) miembros del grupo familiar que también son abogados o están próximos a obtener el título.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar el estudio de factibilidad para la creación de una Firma de abogados de carácter familiar, que funcionará en Bogotá, especializada en derecho civil, penal y laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Estructurar la Compañía desde lo técnico, administrativo, mercadeo y financiero.

Realizar la evaluación financiera mediante un modelo para un periodo de cinco años.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La conformación de empresas es una tarea que requiere un compromiso muy importante por parte de los fundadores en procura de la permanencia, dentro de un mundo globalizado, cambiante y dinámico¹.

Es así como un grupo de abogados que son familiares, se han reunido para congregarse capital monetario, conocimientos interdisciplinarios y esfuerzos en la constitución de una Firma de abogados en la ciudad de Bogotá, que se posicione dentro del mercado y perdure; cimentada en principios y valores que sean reconocidos por la sociedad, sus clientes y la comunidad de abogados a nivel nacional e internacional.

El grupo de abogados por sus funciones particulares siempre ha trabajado sus casos en forma individual e independiente y, desde el mes de enero de 2016 han tomado en arriendo un despacho y reunido los casos que cada uno llevaba hasta ese momento, para trabajar y gestionarlos en equipo.

Después de nueve meses de unión de esfuerzos en la resolución de varios de los casos, han convenido conformar una Firma que esperan formalizar como corresponde, dentro de los lineamientos de empresa y ajustada a los requerimientos, legales, administrativos, tributarios y gremiales.

El estudio pretende determinar la factibilidad de la creación de la Firma de abogados de carácter familiar en Bogotá, teniendo en cuenta las fortalezas que en cada campo tienen los participantes, sin desconocer, claro está, la importancia que reviste para el grupo mantener la unión familiar, evitar los conflictos, velar por la armonía, el respeto de criterios individuales con la perspectiva de mantener los principios familiares y valores compartidos, basados en la unión, la moral, la responsabilidad, la estabilidad y el beneficio mutuo, evitando que algún conflicto familiar, pueda desestabilizar el equipo .

Partiendo de lo expuesto la pregunta a plantear es:

¿La consolidación de abogados familiares, con enfoque en diferentes ramas: Derecho Penal, Derecho Civil y Derecho Laboral, forjará una simbiosis para optimizar recursos y alcanzar una rentabilidad?

¹ HAMEL Gary, BREEN Bill. El Futuro de la Administración. Grupo Editorial NORMA. Bogotá, 2008.

2. ANTECEDENTES

El 15 de enero de 2016 se reunieron los abogados, Pedro Yepes López, Carlos Daniel Yepes López y Leonardo Yepes Moreno y, acordaron en forma verbal unirse para tomar en arriendo una oficina ubicada en el centro de la ciudad de Bogotá, aportando cada uno casos que estudian y argumentan en equipo, para adelantar los procesos de gestión correspondientes y se asignan al que posee la disciplina específica, con el apoyo de los demás miembros del equipo.

En esta reunión acordaron colocar el nombre: C J P Corporación Jurídica Popular a la oficina en incubación que constituyeron.

Determinaron un aporte monetario inicial en partes iguales, para la compra de mobiliario, pago del arrendamiento, servicios y gastos de funcionamiento iniciales. Acordaron también que el producido monetario de los casos, se utilizaría para el funcionamiento de la oficina y la formación de capital que permita a futuro constituirse como una Firma de abogados.

Durante los nueve meses – enero a septiembre de 2016 - que han estado funcionando como equipo, han trabajado en dieciocho casos que han adelantado, de los cuales al 30 de septiembre de 2016 se han cerrado ocho y se adelanta gestión en diez casos, igualmente a esa fecha se estaba haciendo gestión con doce casos potenciales adicionales.

A partir de los casos resueltos y los beneficios monetarios obtenidos por la gestión, ya se tiene constituida una suma importante de dinero, por lo que el equipo de abogados se ha propuesto constituirse como una Firma de Abogados, con una estructura administrativa, financiera y operativa, proyectándose como una empresa familiar sólida y con un plan de negocios estratégicamente constituido y proyectado inicialmente a cinco años.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto está encaminado a evaluar financiera, administrativa y operativamente la factibilidad de constituir una Firma familiar de prestación de servicios jurídicos en las ramas del derecho penal, civil y laboral, con una proyección para cinco años, enmarcada dentro de las normas administrativas, contables y tributarias, que contribuya con el bienestar de sus clientes, los socios y la comunidad.

4. DELIMITACIÓN Y ALCANCE

El alcance de este estudio, pretende establecer la viabilidad de la constitución y sostenibilidad en el tiempo de una Firma de Abogados de carácter familiar en la ciudad de Bogotá, en las ramas penal, laboral y civil, y para ello se ha fijado en cinco años el tiempo a estimar dentro del estudio.

5. MARCO TEÓRICO

Las empresas familiares se han destacado por jugar un papel importante en el desarrollo social y en el crecimiento económico del país. Podemos señalar empresas como: Carvajal S.A. que ha permanecido por más de cien años, durante los cuales se ha diversificado y traspasado varias generaciones y se mantiene fuerte e incólume, otro ejemplo es De Lima Marsch – seguros, que ha permanecido por más sesenta años, Coexito – Baterías MAC, también con más de 50 años.

En las sociedades de familia interactúan tres sistemas que son: la familia, la propiedad y la administración de la empresa; sin embargo, en muchas ocasiones las relaciones entre estos sistemas no son claras, debido a que se confunde, como lo citan Franklin y Krieger en Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina, principalmente la propiedad de los recursos y la administración de esos recursos con la jerarquización por ascendencia, descendencia, experiencia y por la edad², lo cual deteriora el entorno familiar y la buena marcha de la empresa.

La legislación colombiana no define de manera clara el concepto de sociedad de familia; se ha estimado que la sociedad de familia es aquella organización en la cual más del 50% del capital pertenece a una misma familia.

Aunque en el país no se han fijado normas específicas para las empresas de familia, el Código de Comercio en sus artículos 102 y 435, establece que:

“Art. 102. Validez de Sociedades Familiares-Aporte de Bienes. Será válida la sociedad entre padres e hijos o entre cónyuges, aunque unos y otros sean los únicos asociados. Los cónyuges, conjunta o separadamente, podrán aportar toda clase de bienes a la sociedad que formen entre sí o con otras personas.” y,

Art. 435. Prohibición en las Juntas Directivas de Mayorías Conformadas por Personas Por Parentesco-Excepciones. No podrá haber en las juntas directivas una mayoría cualquiera formada con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en las sociedades reconocidas como de familia. Si se eligiere una junta contrariando esta disposición, no podrá actuar y continuará ejerciendo sus funciones la junta anterior, que convocará inmediatamente a la asamblea para nueva elección.

Carecerán de toda eficacia las decisiones adoptadas por la junta con el voto de una mayoría que contraviniera lo dispuesto en este artículo.”³

² FRANKLIN Enrique, KRIEGER Mario. Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina. Pearson Educación. México, 2011.

³ COLOMBIA. Decreto 410 (27, marzo, 1971), por el cual se expide Código de Comercio. Bogotá, Diario Oficial. 1971. Art. 103 y Art.435.

Que determinan la validez y las prohibiciones más destacables, y teniendo en cuenta que las empresas se han preocupado por auto-disciplinarse y disponer de normas internas que regulen los comportamientos de los miembros de la familia que participan en la administración de las mismas, se ha implementado la disposición de Códigos de Buen Gobierno y de Familia⁴, que se vuelven de obligatorio cumplimiento, a efectos de mantener claros los lineamientos de comportamiento y compromiso.

De acuerdo con la superintendencia de sociedades⁵ en el trabajo realizado por al corte de 2005 de 19.109 empresas que enviaron estados financieros a 31 de diciembre de ese año, el 70% de ellas, que equivalen a 13.277, eran sociedades de familia. El mismo trabajo define a la sociedad de familia como aquella organización en la cual más del 50% del capital pertenece a una misma familia. No obstante que en nuestro país para esa fecha la participación de las empresas de familia alcanzaba el 70% y hoy se mantiene, son pocas las que logran sobrevivir a distintas generaciones de sus propietarios, así, por ejemplo, en Estados Unidos el 40% de las empresas de familia desaparecen durante los primeros cinco años, 66% del resto pasan a la segunda generación y solamente el 12% pasan a la tercera generación.

“Una de las razones más importantes para que las empresas de familia no perduren es la falta de preparación para la sucesión, tanto en la propiedad como en la administración de la empresa”⁶. Como se indicó anteriormente en las sociedades de familia interactúan tres sistemas que son, la familia, la propiedad y la administración de la empresa; sin embargo, en muchas ocasiones las relaciones entre estos sistemas no son claras, lo cual deteriora el entorno familiar y la buena marcha de la empresa.

⁴ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y CONFECÁMARAS. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo y para sociedades cerradas y de familia. Bogotá. septiembre de 2009.

⁵ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Grupo de Estadística, Sociedades de Familia en Colombia. Bogotá. Año 2005.

⁶ CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO. Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia, volumen No. 11, Colección de Cuadernos de Análisis Económico, (CONFECÁMARAS), Bogotá, septiembre de 2016.

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio se realizará de forma consultiva sobre un caso específico que está en proceso y a partir de la experimentación y puesta en marcha. Para ello se consultará a las entidades públicas y de control a efectos de establecer con certeza los procedimientos, documentación y lineamientos para la constitución de la Firma.

6.2 MÉTODO

El proceso metodológico para la elaboración de este proyecto, se desarrolla en seis etapas: En la primera etapa, se plantea la problemática de las empresas familiares y la recolección de información a través de la investigación en textos, y búsqueda en internet, para comprender el contexto general.

En la segunda etapa, se plantean y objetivos. En la tercera etapa, se realiza la revisión del material bibliográfico a través de fuentes secundarias, como libros y artículos de revistas especializadas, búsqueda en internet y páginas web, relacionados con la constitución de empresas en Colombia con el fin de establecer un marco teórico.

En la cuarta etapa, se hace una recolección de información relacionada con Firmas de abogados tanto en Colombia como en otros países de la región para comprender el contexto conceptual de las Firmas de abogados, sus características y la forma de competir en el mercado, especialmente en Colombia.

En la quinta etapa, se reúne la información obtenida de los textos, revistas e internet y se diseña el modelo de factibilidad, tanto en lo operativo, administrativo y financiero, se implementa el modelo financiero que sirve de marco para la planeación estratégica que conduzca a la puesta en marcha de la Firma de abogados. En la sexta y última parte, se presentan las conclusiones finales.

7. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA

El estudio de factibilidad pretende establecer un plan de negocio, que permita ejecutar las expectativas administrativas, operativas y financieras, evaluar y racionalizar las posibilidades de desarrollo de la organización para constituir la como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)^(*). Una vez finalizado el proyecto y considerando su viabilidad, se procederá a la constitución de la Compañía, conforme los requisitos legales para este tipo de sociedades y el seguimiento de cada uno de los procedimientos propuestos para el desarrollo del proyecto.

7.1 FACTIBILIDAD OPERATIVA

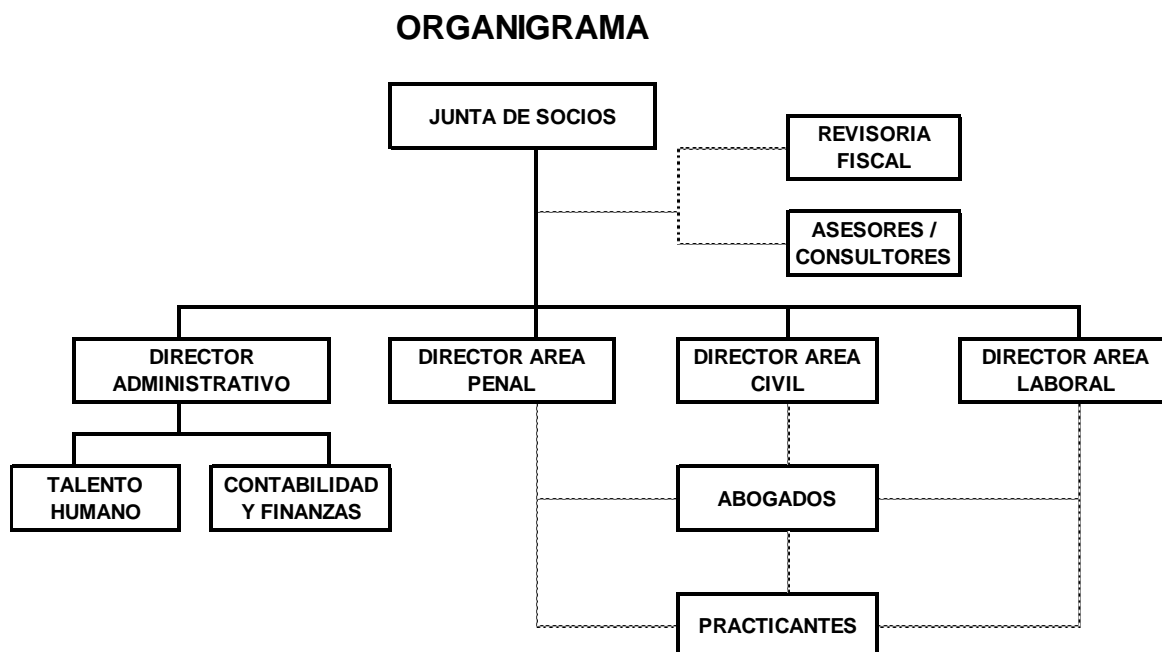
La factibilidad operativa, está definida como la posibilidad de poner en marcha, desde el punto físico y estructural la Firma: acondicionando la forma y estilo de administración, trato entre las personas, las oficinas, el mobiliario y los esquemas; imponiendo maneras y formas de hacer las cosas, que proyecten la diferencia en el hacer, especialmente porque en este tipo de empresas se han forjado prototipos acartonados y muchas veces vistos como no dinámicos. Para ello se aprovechará la diversidad de criterios, la diferencia de edades y los enfoques desde la formación integral de sus fundadores y futuros integrantes del equipo que conformará la Compañía.

7.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA

En busca de hacer viable la operación e interacción entre los diferentes componentes del equipo, a continuación, se presenta el organigrama que se ha diseñado en principio, mediante el cual se plasma la estructura administrativa enfocada en el relacionamiento directo, procurando la no jerarquización de cargos ni de personas.

^(*) Para mayor información, consultar: COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1258 (5, diciembre, 2008), por la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificadas SAS. Bogotá, Diario Oficial. 2008. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006), “Su marco de creación comprende una serie de ideas creativas y competentes que incentivan de manera directa y segura la creación de microempresas con igualdad y oportunidad.”

Figura 1. Organigrama de la Firma.



Fuente: Diseño e información elaborados por el autor.

7.2.1 Junta de Socios

Los socios de la Firma adoptarán acuerdos y decisiones en La Junta de Socios, en la que se definirá por mayoría. La Junta de Socios es el órgano orientador y es la encargada de definir las políticas y ordenamiento de la organización.

Dentro de las competencias de la Junta de Socios, está el deliberar y decidir sobre los siguientes puntos:

- Nombrar y remover al administrador y directivos.
- Autorizar o no al administrador para comprometer a la Firma ante terceros y ante las autoridades correspondientes.
- Aprobar o no las cuentas anuales de Firma.
- Promover y autorizar los estatutos sociales y sus modificaciones.
- Autorizar el aumento o reducción del capital social, dentro de los lineamientos que ordenan las normas conforme el tipo de sociedad que se constituya.
- Promover y autorizar la transformación, fusión, escisión o disolución de la Firma.

7.2.2 Dirección Administrativa

La dirección Administrativa tendrá a su cargo la administración de los recursos físicos, operativos y logísticos de la Compañía.

Tendrá a su cargo los departamentos de Talento Humano y Recursos Físicos, Contabilidad, Sistemas Archivo y coordinará la logística para la ejecución de los servicios que brinda la Compañía a sus clientes.

La dirección estará a cargo de un profesional en Administración de Empresas, Administración Financiera, Economía o Ingeniería Industrial, preferiblemente con especialización en administración o finanzas con experiencia en cargos gerenciales mayor a tres (3) años.

7.2.3 Dirección Área Derecho Penal

El área de Derecho Penal estará conformada por profesionales que ofrecen a sus clientes un servicio de asesoramiento especializado en Derecho Penal, penitenciario, que incluye la asistencia a aquellos clientes que se encuentran en estado de detención, la defensa ante los tribunales por cualquier tipo de infracción penal. Ofreciendo también la mediación en aquellas querellas en las que la negociación es viable y representando a los clientes que requieren defenderse o demandar ante los tribunales, en situaciones o asuntos que no se han podido solucionar por la vía de la negociación

La dirección estará a cargo de un profesional en Derecho, con especialización en Derecho Penal y Procesal, con una experiencia mínima de dos años probada mediante la demostración de casos sustentados.

7.2.4 Dirección Área Derecho Civil

El área de Derecho Civil atenderá los procesos a través de abogados especializados, enfocados en la persuasión y la argumentación, ofreciendo la mediación en aquellas querellas en las que la negociación es viable y representando a los clientes que requieren defenderse o demandar ante los tribunales, en situaciones o asuntos que no se han podido solucionar por la vía de la negociación.

La dirección estará a cargo de un profesional en Derecho, con especialización en Civil y Procesal, con una experiencia mínima de dos años probada mediante la demostración de casos sustentados.

7.2.5 Dirección Área Derecho Laboral

El área Laboral estará conformada por profesionales que ofrecen a sus clientes un servicio de asesoramiento especializado en Derecho Laboral, enfocados en la persuasión y la argumentación, la defensa ante los tribunales por cualquier tipo de infracción en materia laboral, ofreciendo la mediación en aquellos casos en los que la negociación es viable y representando a los clientes que requieren defenderse o demandar ante los tribunales, en situaciones o asuntos que no se han podido solucionar por la vía de la negociación.

La dirección estará a cargo de un profesional en Derecho, con especialización en Derecho laboral, con una experiencia mínima de dos años probada mediante la demostración de casos sustentados

7.2.6 Revisoría Fiscal

Será la encargada de realizar la verificación y certificación de los estados financieros, la situación económica y administrativa de la Compañía y establecer si los negocios y operaciones realizadas por la Firma, resultan conformes con las disposiciones legales y estatutarias, así como con las órdenes de la Junta de Socios y las directrices de la Compañía.

La Revisoría Fiscal Podrá ser encargada a una persona natural, de profesión Contador Público Titulado con especialización en Revisoría Fiscal o a una Firma de consultoría dedicada a la Revisoría Fiscal, para cualquiera de los casos con una experiencia probada de mínimo cinco años.

7.2.7 Asesores / Consultores

A efectos de brindar un adecuado servicio a sus clientes internos y externos, la Firma podrá realizar convenios o acuerdos con profesionales de diferentes ramas o con empresas dedicadas a la consultoría y/o asesoría para que apoyen la gestión en los procesos contratados, entre ellos los propios del desarrollo interno, como es la contabilidad.

7.2.8 Abogados

La Compañía contratará con profesionales en Derecho que apoyen a las diferentes Direcciones para el desarrollo de los procesos. Los abogados contratados no requieren especialización.

7.2.9 Practicantes

Con miras a contribuir dentro del proceso de Responsabilidad Social Empresarial, la Compañía realizará convenios con las diferentes facultades de Derecho, en universidades públicas y privadas con el fin de dar oportunidad a los futuros profesionales del derecho para realizar sus prácticas, participando en el desarrollo de los procesos contratados por la Compañía.

7.2.10 Asistente de Talento Humano y Recursos Físicos

La Firma contratará con un profesional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniero Industrial o Contador, que apoyen a la Dirección Administrativa y demás áreas en la selección y reclutamiento de personal, como en el apoyo logístico y administrativo de los recursos físicos. El profesional deberá contar además con

competencias en comunicación interpersonal y de gestión, trabajo en equipo, iniciativa, prudencia, proactividad y orientación al servicio

7.2.11 Asistente de Contabilidad

La Compañía contará con los servicios de un Tecnólogo o Técnico en Contaduría o una persona. que esté cursando últimos semestres en Contaduría; responsable de digitar y registrar las transacciones contables de todas las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, con conocimientos en gestión tributaria. Además, contar con destrezas en el manejo, como mínimo de un programa contable, herramientas contables y tributarias sistematizadas, hojas de caculo y bases de datos; trabajo en equipo, iniciativa, prudencia, proactividad y orientación al servicio

7.3 ROLES Y FUNCIONES

7.3.1 Director Administrativo

- Nivel del cargo: Directivo Ejecutivo.
- Relaciones directas: Con todas las áreas y procesos de la Organización.
- Modalidad de ejecución: Presencial y Virtual.
- Finalidad u objetivo de las funciones del Director Administrativo.

El objetivo primordial del Director Administrativo, es planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar y calcular el trabajo de la Compañía; contratar al personal adecuado, coordinar los sistemas de gestión de los procesos que están siendo manejados por las diferentes áreas de la Compañía.

7.3.1.1 Funciones a desempeñar

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con los procesos de ejecución y venta de los servicios ofrecidos por la Compañía, los procesos administrativos y operativos y hacer seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad.

- Mantenimiento comercial a la base de clientes, realizar las compras de insumos y suministros para el desarrollo de las labores de todo el personal, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar y resolver sobre los problemas de la empresa en los aspectos administrativos, financieros, de personal, entre otros.

7.3.1.2 Competencias específicas del rol

- Liderazgo: Orientar a la Compañía en una dirección adecuada, estableciendo valores de gestión y anticipando escenarios de desarrollo productivo.
- Pensamiento estratégico: Aprovechar dentro de comportamientos éticos, las oportunidades y los cambios del entorno, identificando amenazas, fortalezas y debilidades de cada área de la Firma, imprimiendo un estilo propio y diferenciado en el servicio con Atención, interés y acción, proponiendo estrategias que aumenten la productividad de la Compañía.
- Empoderamiento: Establecer objetivos e implementar los mecanismos de evaluación y seguimiento a los procesos y al equipo para mantener una adecuada integración de las acciones y capacidades.
- Trabajo en equipo: Cooperar y participar activamente en el logro de los objetivos del área y de la Compañía, valorando las ideas y experiencia de las personas que conforman su equipo de trabajo.
- Orientación a los resultados: Dirigir de manera acertada las acciones a implementar entre varias alternativas, para llegar al desarrollo efectivo de los objetivos propuestos.
- Toma de decisiones: Actuar con Integridad y sapiencia, al tomar decisiones importantes y necesarias para cumplir con los estándares de calidad exigidos.

7.3.1.3 Competencias conductuales

- Integridad: Actuar con honestidad, transmitiendo sus ideas y conceptos de una forma abierta, clara y directa de conformidad con las intenciones y consideraciones de importancia.
- Ética: Obrar con valores morales, buenas costumbres, profesionalismo y de manera consecuente, respetando las normas legales y políticas de la Compañía.

- Justicia: Proceder con principios de equidad, consideración con los clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.
- Calidad del trabajo: Desarrollar sus labores buscando la excelencia en el desempeño de sus funciones, con base en los lineamientos y estándares dispuestos dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Compañía, aprovechando sus conocimientos en forma responsable.

7.3.2 Director Área Penal

- Nivel del cargo: Directivo, Ejecutivo.
- Relaciones directas con procesos en todas las áreas de la Organización.
- Modalidad de ejecución: Presencial y Virtual.
- Finalidad u objetivo de las funciones del Director Área Penal.

El objetivo primordial de del Director del Área Penal, es coordinar los sistemas de gestión de los procesos del índole Penal que están siendo manejados por la Compañía, realizar consultoría y planear los litigios que correspondan, implementar estrategias que tiendan a evitar el llegar a litigios; ser idóneo para precaver conflictos que pueden sobrevenir como consecuencia de una mala o inadecuada asesoría, aplicar habilidades y destrezas que otorguen valor agregado en el desarrollo de los procesos a cargo del área.

7.3.2.1 Funciones a desempeñar

- Asesorar y orientar a los abogados litigantes para el diseño de una propuesta consistente y efectiva, que sirva de base para desarrollar una adecuada defensa del cliente.
- Asesorar a los abogados litigantes para la elaboración de las estrategias de defensa más conveniente para sacar adelante los intereses los clientes.
- Acompañamiento y alineación de oposiciones en el juicio oral para la preparación de interrogatorios, contrainterrogatorios que deban realizar los abogados litigantes
- Capacitación y orientación a los abogados litigantes sobre el manejo de las reglas de evidencia en el juicio oral, en el desarrollo de la audiencia desde el punto de vista procesal y probatorio.
- Diseño e implementación de presentaciones y sustentación de recursos ordinarios y extraordinarios indispensables en el proceso de defensa de los clientes, como son: las tutelas, apelaciones y casaciones, entre otras.

7.3.2.2 Competencias del rol específico

- Liderazgo: Orientar el equipo a su cargo en una dirección determinada, estableciendo valores de gestión y anticipando escenarios de desarrollo productivo.
- Pensamiento estratégico: Aprovechar dentro de comportamiento éticos, las oportunidades y los cambios del entorno, identificando las amenazas, fortalezas y debilidades del área y de la Compañía, imprimiendo un estilo propio y diferenciado del servicio con Atención, interés y acción, proponiendo estrategias que aumenten la productiva del área y la Compañía.
- Empoderamiento: Establecer objetivos e implementar los mecanismos de evaluación de seguimiento a los procesos y al equipo de colaboradores para mantener una adecuada integración de las acciones y capacidades.
- Trabajo en equipo: Cooperar y participar activamente en el logro de los objetivos del área y la Compañía, valorando las ideas y experiencia de las personas que conforman su equipo de trabajo.
- Orientación a los resultados: Dirigir de manera acertada las acciones a implementar entre varias alternativas, para llegar al desarrollo efectivo de los objetivos propuestos.
- Toma de decisiones: Actuar con Integridad y sapiencia, cuando deba tomar decisiones importantes y necesarias para cumplir con los estándares de calidad exigidos por la Compañía.

7.3.2.3 Competencias conductuales

- Integridad: Actuar con honestidad, transmitiendo sus ideas y conceptos de una forma abierta, clara y directa de conformidad con las intenciones y consideraciones de importancia.
- Ética: Obrar con valores morales, buenas costumbres y profesionalismo y de manera consecuente, respetando las normas legales y políticas de la Compañía.
- Justicia: Proceder con principios de equidad, consideración con los clientes, colaboradores y proveedores y accionistas.
- Calidad del trabajo: Desarrollar sus labores buscando la excelencia en el desempeño de sus funciones, con base en los lineamientos y estándares dispuestos dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Compañía, aprovechando sus conocimientos en forma responsable.

7.3.3 Director Área Civil

- Nivel del cargo: Directivo y Ejecutivo
- Relaciones directas con procesos en todas las áreas de la Organización
- Modalidad de ejecución: Presencial y Virtual
- Finalidad u objetivo de las funciones del Director de Área Civil

El objetivo primordial de del Director del Área Civil, es coordinar los sistemas de gestión de los procesos del índole civil que están siendo manejados por la Compañía, realizar consultoría y planear los litigios que correspondan, implementar estrategias que tiendan a evitar el llegar a litigios; ser idóneo para precaver conflictos que pueden sobrevenir como consecuencia de una mala o inadecuada asesoría, aplicar habilidades y destrezas que otorguen valor agregado en el desarrollo de los procesos a cargo del área.

7.3.3.1 Funciones a desempeñar

- Asesorar y orientar a los abogados litigantes para el diseño de una propuesta consistente y efectiva, que sirva de base para desarrollar una adecuada defensa del cliente.
- Asesorar a los abogados litigantes para la elaboración de las estrategias de defensa más conveniente para sacar adelante los intereses los clientes.
- Acompañamiento y alineación de oposiciones en el juicio oral para la preparación de interrogatorios, conainterrogatorios que deban realizar los abogados litigantes.
- Capacitación y orientación a los abogados litigantes sobre el manejo de las reglas de evidencia en el juicio oral, en el desarrollo de la audiencia desde el punto de vista procesal y probatorio.
- Diseño e implementación de presentaciones y sustentación de recursos ordinarios y extraordinarios indispensables en el proceso de defensa de los clientes, como son: las tutelas, apelaciones y casaciones, entre otras.

7.3.3.2 Competencias del rol específico

- Liderazgo: Orientar el equipo a su cargo en una dirección determinada, estableciendo valores de gestión y anticipando escenarios de desarrollo productivo.

- **Pensamiento estratégico:** Aprovechar dentro de comportamiento éticos, las oportunidades y los cambios del entorno, identificando las amenazas, fortalezas y debilidades del área y de la Compañía, imprimiendo un estilo propio y diferenciado del servicio con Atención, interés y acción, proponiendo estrategias que aumenten la productiva de la Compañía.
- **Empoderamiento:** Establecer objetivos e implementar los mecanismos de evaluación de seguimiento a los procesos y al equipo de colaboradores para mantener una adecuada integración de las acciones y capacidades.
- **Trabajo en equipo:** Cooperar y participar activamente en el logro de los objetivos del área y de la Compañía, valorando las ideas y experiencia de las personas que conforman su equipo de trabajo.
- **Orientación a los resultados:** Dirigir de manera acertada las acciones a implementar entre varias alternativas, para llegar al desarrollo efectivo de los objetivos propuestos.
- **Toma de decisiones:** Actuar con Integridad y sapiencia, cuando deba tomar decisiones importantes y necesarias para cumplir con los estándares de calidad exigidos por la Compañía.

7.3.3.3 Competencias conductuales

- **Integridad:** Actuar con honestidad, transmitiendo sus ideas y conceptos de una forma abierta, clara y directa de conformidad con las intenciones y consideraciones de importancia.
- **Ética:** Obrar con valores morales, buenas costumbres y profesionalismo y de manera consecuente, respetando las normas legales y políticas de la Compañía.
- **Justicia:** Proceder con principios de equidad, consideración con los clientes, colaboradores y proveedores.
- **Calidad del trabajo:** Desarrollar sus labores buscando la excelencia en el desempeño de sus funciones, con base en los lineamientos y estándares dispuestos dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Compañía, aprovechando sus conocimientos en forma responsable.

7.3.4 Director Área Laboral

- **Nivel del cargo:** Directivo y Ejecutivo
- **Relaciones directas con procesos** en todas las áreas de la Organización

- Modalidad de ejecución: Presencial y Virtual
- Finalidad u objetivo de las funciones del Director03

El objetivo primordial de del Director del Área Laboral, es coordinar los sistemas de gestión de los procesos del índole Laboral que están siendo manejados por la Compañía, realizar consultoría y planear los litigios que correspondan, implementar estrategias que tiendan a evitar el llegar a litigios; ser idóneo para precaver conflictos que pueden sobrevenir como consecuencia de una mala o inadecuada asesoría, aplicar habilidades y destrezas que otorguen valor agregado en el desarrollo de los procesos a cargo del área.

7.3.4.1 Funciones a desempeñar

- Asesorar y orientar a los abogados litigantes para el diseño de una propuesta consistente y efectiva, que sirva de base para desarrollar una adecuada defensa del cliente.
- Asesorar a los abogados litigantes para la elaboración de las estrategias de defensa más conveniente para sacar adelante los intereses los clientes.
- Acompañamiento y alineación de oposiciones en el juicio oral para la preparación de interrogatorios, conainterrogatorios que deban realizar los abogados litigantes
- Capacitación y orientación a los abogados litigantes sobre el manejo de las reglas de evidencia en el juicio oral, en el desarrollo de la audiencia desde el punto de vista procesal y probatorio.
- Diseño e implementación de presentaciones y sustentación de recursos ordinarios y extraordinarios indispensables en el proceso de defensa de los clientes, como son: las tutelas, apelaciones y casaciones, entre otras.

7.3.4.2 Competencias del rol específico

- Liderazgo: Orientar el equipo a su cargo en una dirección determinada, estableciendo valores de gestión y anticipando escenarios de desarrollo productivo.
- Pensamiento estratégico: Aprovechar dentro de comportamiento éticos, las oportunidades y los cambios del entorno, identificando las amenazas, fortalezas y debilidades del área y de la Compañía, imprimiendo un estilo propio y diferenciado del servicio con Atención, interés y acción, proponiendo estrategias que aumenten la productiva de la Compañía.

- Empoderamiento: Establecer objetivos e implementar los mecanismos de evaluación de seguimiento a los procesos y al equipo de colaboradores para mantener una adecuada integración de las acciones y capacidades.
- Trabajo en equipo: Cooperar y participar activamente en el logro de los objetivos del área y de la Compañía, valorando las ideas y experiencia de las personas que conforman su equipo de trabajo.
- Orientación a los resultados: Dirigir de manera acertada las acciones a implementar entre varias alternativas, para llegar al desarrollo efectivo de los objetivos propuestos.
- Toma de decisiones: Actuar con Integridad y sapiencia, cuando deba tomar decisiones importantes y necesarias para cumplir con los estándares de calidad exigidos por la Compañía.

7.3.4.3 Competencias conductuales

- Integridad: Actuar con honestidad, transmitiendo sus ideas y conceptos de una forma abierta, clara y directa de conformidad con las intenciones y consideraciones de importancia.
- Ética: Obrar con valores morales, buenas costumbres y profesionalismo y de manera consecuente, respetando las normas legales y políticas de la Compañía.
- Justicia: Proceder con principios de equidad, consideración con los clientes, colaboradores y proveedores.
- Calidad del trabajo: Desarrollar sus labores buscando la excelencia en el desempeño de sus funciones, con base en los lineamientos y estándares dispuestos dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Compañía, aprovechando sus conocimientos en forma responsable.

7.3.5 Abogado

- Nivel del cargo: Ejecutivo
- Relaciones directas con procesos en todas las áreas de la Organización
- Modalidad de ejecución: Presencial y Virtual
- Finalidad u objetivo de las funciones del Abogado

El objetivo primordial del Abogado en cualquiera de las áreas: Penal, Civil o Laboral, es actuar en los procesos que están siendo manejados por la Compañía, realizar consultoría y participar en la planeación de los litigios que correspondan, proponer e implementar estrategias que tiendan a evitar el llegar a litigios; ser idóneo para

prevenir conflictos que pueden sobrevenir como consecuencia de una mala o inadecuada asesoría, aplicar habilidades y destrezas que otorguen valor agregado en el desarrollo de los procesos en los que participe.

7.3.5.1 Funciones a desempeñar

- Participar activamente en el diseño de propuestas consistentes y efectivas, que sirvan de base para desarrollar adecuadas defensas de los casos presentados por los clientes.
- Acompañamiento y alineación de oposiciones en el juicio oral para la preparación de interrogatorios, contrainterrogatorios que deban realizarse en el desarrollo de los casos en que participe.
- Disponer del manejo adecuado de las reglas de evidencia en el juicio oral, en el desarrollo de la audiencia, desde el punto de vista procesal y probatorio.
- Diseño e implementación de presentaciones y sustentación de recursos ordinarios y extraordinarios indispensables en el proceso de defensa de los clientes, como son: las tutelas, apelaciones y casaciones, entre otras.

7.3.5.2 Competencias del rol específico

- Liderazgo: Orientar a los equipos en que participa en una dirección determinada, estableciendo valores de gestión y anticipando escenarios de desarrollo productivo.
- Pensamiento estratégico: Aprovechar dentro de comportamiento éticos, las oportunidades y los cambios del entorno, identificando las amenazas, fortalezas y debilidades, conforme los lineamientos generales de la Compañía en cuanto al estilo, diferenciación en el servicio con Atención, interés y acción, generando el aumento de la productividad de la Compañía.
- Empoderamiento: Acoger y ejecutar los objetivos e implementar los mecanismos de ejecución y seguimiento a los procesos para mantener una adecuada integración conforme las políticas y procedimientos de la Compañía.
- Trabajo en equipo: Cooperar y participar activamente en el logro de los objetivos de la Compañía, respetando y valorando las ideas y experiencia de todas las personas que conforman el equipo de trabajo.
- Orientación a los resultados: Direccionar de manera acertada las acciones a implementar entre varias alternativas, para llegar al desarrollo efectivo de los objetivos propuestos.

- Toma de decisiones: Actuar con Integridad y sapiencia, cuando deba tomar decisiones importantes y necesarias para cumplir con los estándares de calidad exigidos por la Compañía.

7.3.5.3 Competencias conductuales

- Integridad: Actuar con honestidad, transmitiendo sus ideas y conceptos de una forma abierta, clara y directa de conformidad con las intenciones y consideraciones de importancia.
- Ética: Obrar con valores morales, buenas costumbres y profesionalismo y de manera consecuente, respetando las normas legales y políticas de la Compañía.
- Justicia: Proceder con principios de equidad, consideración con los clientes, colaboradores y proveedores y accionistas.
- Calidad del trabajo: Desarrollar sus labores buscando la excelencia en el desempeño de sus funciones, con base en los lineamientos y estándares dispuestos dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Compañía, aprovechando sus conocimientos en forma responsable.

7.3.6 Practicante

- Nivel del cargo: Ejecutivo
- Relaciones directas con procesos en todas las áreas de la Organización
- Modalidad de ejecución: Presencial y Virtual
- Finalidad u objetivo de las funciones del Practicante

El objetivo primordial del Practicante en cualquiera de las áreas: Penal, Civil o Laboral, es actuar en los procesos que están siendo manejados por la Compañía, realizar acompañamiento y apoyo operativo en la planeación de los litigios que adelantan los abogados en cada dirección, implementar y ejecutar estrategias propuestas por la dirección; ser idóneo, aplicar habilidades y destrezas que otorguen valor agregado en el desarrollo de los procesos en los que participe.

7.3.6.1 Funciones a desempeñar

- Participar activamente en el diseño de propuestas consistentes y efectivas, para los casos en los que participe.
- Acompañamiento y apoyo a los abogados y para la preparación de interrogatorios, contrainterrogatorios que deban realizarse en el desarrollo de los casos en que participe.

- Disponer del material y soporte necesarios en manejo de adecuado evidencias conforme las reglas para presentar los juicios orales y desarrollo de audiencias por parte de los abogados en los procesos en que participe.
- Participar y apoyar a los abogados en el diseño e implementación de presentaciones y sustentación de recursos ordinarios y extraordinarios indispensables en el proceso de defensa de los clientes, como son: las tutelas, apelaciones y casaciones, entre otras.

7.3.6.2 Competencias del rol específico

- Liderazgo: Establecer valores de gestión y anticiparse a escenarios de desarrollo productivo.
- Pensamiento estratégico: Aprovechar dentro de comportamiento éticos, las oportunidades y los cambios del entorno, identificando las amenazas, fortalezas y debilidades, conforme los lineamientos generales de la Compañía en cuanto al estilo, diferenciación en el servicio con Atención, interés y acción, generando el aumenten la productiva de la Compañía.
- Empoderamiento: Acoger y ejecutar los objetivos e implementar los mecanismos de ejecución y seguimiento a los procesos para mantener una adecuada integración conforme las políticas y procedimientos de la Compañía.
- Trabajo en equipo: Cooperar y participar activamente en el logro de los objetivos de la Compañía, respetando y valorando las ideas y experiencia de todas las personas que conforman el equipo de trabajo.
- Orientación a los resultados: Direccionar de manera acertada las acciones a implementar entre varias alternativas, para llegar al desarrollo efectivo de los objetivos propuestos por la Compañía.
- Toma de decisiones: Actuar con Integridad y sapiencia, cuando deba tomar decisiones importantes y necesarias para cumplir con los estándares de calidad exigidos por la Compañía.

7.3.6.2 Competencias conductuales

- Integridad: Actuar con honestidad, transmitiendo sus ideas y conceptos de una forma abierta, clara y directa de conformidad con las intenciones y consideraciones de importancia.
- Ética: Obrar con valores morales, buenas costumbres y profesionalismo y de manera consecuente, respetando las normas legales y políticas de la Compañía.

- Justicia: Proceder con principios de equidad, consideración con los clientes, colaboradores y proveedores y accionistas.
- Calidad del trabajo: Desarrollar sus labores buscando la excelencia en el desempeño de sus funciones, con base en los lineamientos y estándares dispuestos dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Compañía, aprovechando sus conocimientos en forma responsable.

7.3.7 Asistente Talento Humano y Recursos Físicos

- Nivel del cargo: Ejecutivo.
- Relaciones directas con procesos en todas las áreas de la organización.
- Modalidad de ejecución: Presencial y Virtual.
- Finalidad u objetivo de las funciones del Asistente de Talento Humano y Recursos Físicos.

El objetivo primordial del Asistente de Talento Humano y Recursos Físicos es realizar los procesos de selección y vinculación de cada uno de los funcionarios de la Compañía, realizar la vinculación de los proveedores en los procesos que están siendo manejados por la Compañía, realizar acompañamiento y apoyo operativo a los abogados en cada área, ser idóneo, aplicar habilidades y destrezas que otorguen valor agregado en el desarrollo administrativo, operativo y logístico.

7.3.7.1 Funciones a desempeñar

- Proponer y participar activamente en el diseño de los formatos de perfiles y competencias.
- Implementar el programa de capacitaciones corporativas, entrenamiento y prácticas.
- Gestionar la liquidación de nómina, afiliaciones y novedades a los sistemas de seguridad social.
- Coordinar la ejecución del manual de funciones y responsabilidades.
- Generar la selección y contratación del personal.
- Elaboración de los contratos laborales.
- Proponer y participar activamente en el diseño de las evaluaciones de desempeño del personal.
- Proponer y participar activamente en el diseño de formatos y papelería institucional para el desarrollo logístico de los objetivos de la Compañía.

- Realizar la compra y adquisición de productos y servicios.
- Realizar, supervisar y coordinar el registro y control y movimiento de los recursos físicos.
- Asegurar el adecuado almacenamiento físico y digital de todos los procesos gestionados por la Compañía.
- Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera.
- Administrar el suministro papelería y elementos de uso de cada área de la compañía haciendo el registro correspondiente en los formatos diseñados para su control.
- Elaboración de los contratos con proveedores y contratistas.
- Proponer y participar activamente en el diseño de las evaluaciones de los proveedores.
- Ejercer y velar por el estricto cumplimiento de la legislación existente en materia laboral.
- Participar activamente en el registro ante los entes y autoridades de orden Nacional y Distrital.
- Disponer de los materiales y soportes necesarios en el manejo adecuado de los procesos de las diferentes direcciones.

7.3.7.2 Competencias del rol específico

- Liderazgo: Establecer valores de gestión y anticiparse a escenarios de desarrollo productivo.
- Pensamiento estratégico: Aprovechar dentro de comportamiento éticos, las oportunidades y los cambios del entorno, identificando las amenazas, fortalezas y debilidades, conforme los lineamientos generales de la Compañía en cuanto al estilo, diferenciación en el servicio con atención, interés y acción, generando el aumento productivo de la Compañía.
- Empoderamiento: Acoger y ejecutar los objetivos e implementar los mecanismos de ejecución y seguimiento a los procesos para mantener una adecuada integración conforme las políticas y procedimientos de la Compañía.
- Trabajo en equipo: Cooperar y participar activamente en el logro de los objetivos de la Compañía, respetando y valorando las ideas y experiencia de todas las personas que conforman el equipo de trabajo.

- Orientación a los resultados: Direccionar de manera acertada las acciones a implementar entre varias alternativas, para llegar al desarrollo efectivo de los objetivos propuestos por la Compañía.
- Toma de decisiones: Actuar con Integridad y sapiencia, cuando deba tomar decisiones importantes y necesarias para cumplir con los estándares de calidad exigidos por la Compañía.

7.3.7.3 Competencias conductuales

- Integridad: Actuar con honestidad, transmitiendo sus ideas y conceptos de una forma abierta, clara y directa de conformidad con las intenciones y consideraciones de importancia.
- Ética: Obrar con valores morales, buenas costumbres, profesionalismo y de manera consecuente, respetando las normas legales y políticas de la Compañía.
- Justicia: Proceder con principios de equidad, consideración con los clientes, colaboradores y proveedores y accionistas.
- Calidad del trabajo: Desarrollar sus labores buscando la excelencia en el desempeño de sus funciones, con base en los lineamientos y estándares dispuestos dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Compañía, aprovechando sus conocimientos en forma responsable.

7.3.8 Asistente de Contabilidad

- Nivel del cargo: Ejecutivo
- Relaciones directas con procesos en todas las áreas de la organización.
- Modalidad de ejecución: Presencial y Virtual.
- Finalidad u objetivo de las funciones del Asistente de Contabilidad.

El objetivo primordial del Asistente de contabilidad es digitar y registrar las transacciones contables de todas las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, realizar acompañamiento y apoyo a todos los funcionarios de la compañía, ser idóneo, aplicar habilidades y destrezas que otorguen valor agregado en el desarrollo administrativo, operativo y logístico.

7.3.8.1 Funciones a desempeñar

- Clasificar adecuadamente los documentos y soportes contables de acuerdo con los centros de costos que se determinen.

- Registro y seguimiento contable de todas las transacciones que se realicen en la compañía.
- Diligenciar y presentar, al contador externo, los formularios correspondientes para impuestos nacionales y distritales.
- Asegurar el adecuado almacenamiento físico y digital de todos los documentos y soportes contables generados en la compañía.
- Cumplimiento de la legislación existente en materia contable y tributaria.

7.3.8.1 Competencias del rol específico

- Liderazgo: Establecer valores de gestión y anticiparse a escenarios de desarrollo productivo.
- Pensamiento estratégico: Aprovechar dentro de comportamiento éticos, las oportunidades y los cambios del entorno, identificando las amenazas, fortalezas y debilidades, conforme los lineamientos generales de la Compañía en cuanto al estilo, diferenciación en el servicio con atención, interés y acción, generando el aumento productivo de la Compañía.
- Empoderamiento: Acoger y ejecutar los objetivos e implementar los mecanismos de ejecución y seguimiento a los procesos para mantener una adecuada integración conforme las políticas y procedimientos de la Compañía.
- Trabajo en equipo: Cooperar y participar activamente en el logro de los objetivos de la Compañía, respetando y valorando las ideas y experiencia de todas las personas que conforman el equipo de trabajo.
- Orientación a los resultados: Direccionar de manera acertada las acciones a implementar entre varias alternativas, para llegar al desarrollo efectivo de los objetivos propuestos por la Compañía.
- Toma de decisiones: Actuar con Integridad y sapiencia, cuando deba tomar decisiones importantes y necesarias para cumplir con los estándares de calidad exigidos por la Compañía.

7.3.8.2 Competencias conductuales

- Integridad: Actuar con honestidad, transmitiendo sus ideas y conceptos de una forma abierta, clara y directa de conformidad con las intenciones y consideraciones de importancia.

- Ética: Obrar con valores morales, buenas costumbres, profesionalismo y de manera consecuente, respetando las normas legales y políticas de la Compañía.
- Justicia: Proceder con principios de equidad, consideración con los clientes, colaboradores y proveedores.
- Calidad del trabajo: Desarrollar sus labores buscando la excelencia en el desempeño de sus funciones, con base en los lineamientos y estándares dispuestos dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Compañía, aprovechando sus conocimientos en forma responsable.

7.4. INFRAESTRUCTURA FÍSICA

La Firma ha tomado en alquiler la oficina 406 de un edificio de oficinas ubicado en la carrera 8 No. 11 – 39, en la ciudad de Bogotá D.C., la cual tiene un área de sesenta y cuatro (64) metros cuadrados, en la que se dispondrá de dos (2) oficinas de cinco (5) metros cuadrados cada una, una (1) oficina de seis (6) metros cuadrados, una (1) sala de reuniones de nueve (9) metros cuadrados, una (1) sala de reuniones, adicional, de cinco (5) metros cuadrados, un (1) centro de sistemas dos (2) metros cuadrados. También contará con una recepción y zona amable de veinticinco (25) metros cuadrados y un área de archivo inmediato de nueve (9) metros cuadrados.

El diseño de la oficina fue realizado de forma moderna y de avanzada, conforme el plano de la Figura 2, con paneles de Drywall con cubierta anti sonidos para las paredes fijas de las salas de reuniones y paneles ajustables en aluminio para las oficinas, el centro de sistemas y el archivo. Tanto las oficinas como las salas, centro de sistemas y archivo contarán con puerta y chapa de seguridad.

Las salas de reuniones contarán con mesas en aluminio y cubierta de madecor entamborada, con aditamentos para conexiones eléctricas conmutadas y de internet, estarán dotadas de video beam, televisor y home theater, intercomunicador de araña para teleconferencias y telón eléctrico para proyección. La sala uno (1) contará con diez (10) sillas ergonómicas desplazables, sin descansabrazos y la sala dos (2) contará con ocho (8) sillas ergonómicas desplazables sin descansabrazos.

Las tres (3) oficinas contarán con escritorios en aluminio y cubierta de madecor entamborada, cajonera de tres (3) cajones, una (1) silla giratoria desplazable con descansabrazos, ergonómica y dos (2) sillas fijas sin descansabrazos y un (1) teléfono.

La recepción contará con una (1) mesa recibidora de un cuerpo, fabricada en aluminio y madecor entamborado, con entrepaños para archivo y almacenamiento; un mueble de dos (2) cuerpos en forma de ele (L), fabricado en aluminio y madecor

entamborado, con cajonera de tres (3) cajones, además, con entrepaños para archivo y almacenamiento; una (1) silla giratoria desplazable sin descansabrazos, ergonómica y un (1) teléfono conmutador.

El archivo contará con tres (3) estructuras de estantería fabricadas en aluminio, una (1) fija y dos (2) desplazables.

La Compañía dispondrá para su sistema informático y de computo, en el centro de sistemas, de un (1) servidor Hewlett Packard Proliant⁷, una (1) estación de trabajo (Work Station) LENOVO, una (1) impresora multifuncional Hewlett Packard, una (1) UPS APC Back-UPS ES 8 Outlet 450VA 120V⁸, un (1) Servidor de Almacenamiento (NAS) QNAP TS-470⁹, un (1) Switch CISCO¹⁰, para la administración de la nueve y los sistemas, dos (2) Routers con servicio WiFi, una (1) planta telefónica CISCO de quince (15) líneas y un (1) organizador metálico (rark) para fijar los equipos.

Adicionalmente para la operación de la Firma, se contará con dos (2) computadores de escritorio LENOVO, cuatro (4) computadores portátiles LENOVO y dos (2) tabletas digitales LENOVO. Se tendrá además suscripción al servicio de internet y televisión por cable.

La zona amable contará con un mueble en aluminio con dos (2) cajoneras de tres cajones cada una y dos (2) gabinetes con entrepaños, en madecor entamborado; el mueble tendrá una cubierta en granito pulido, con una poceta lavaplatos, un (1) horno de microondas y una (1) cafetera industrial, dos (2) termos, vajilla de alta gama y batería de recipientes, un (1) dispensador de agua fría y caliente y una nevera pequeña. Contará también la zona amable con siete (7) poltronas cómodas pequeñas, tres (3) mesas de centro y un (1) televisor.

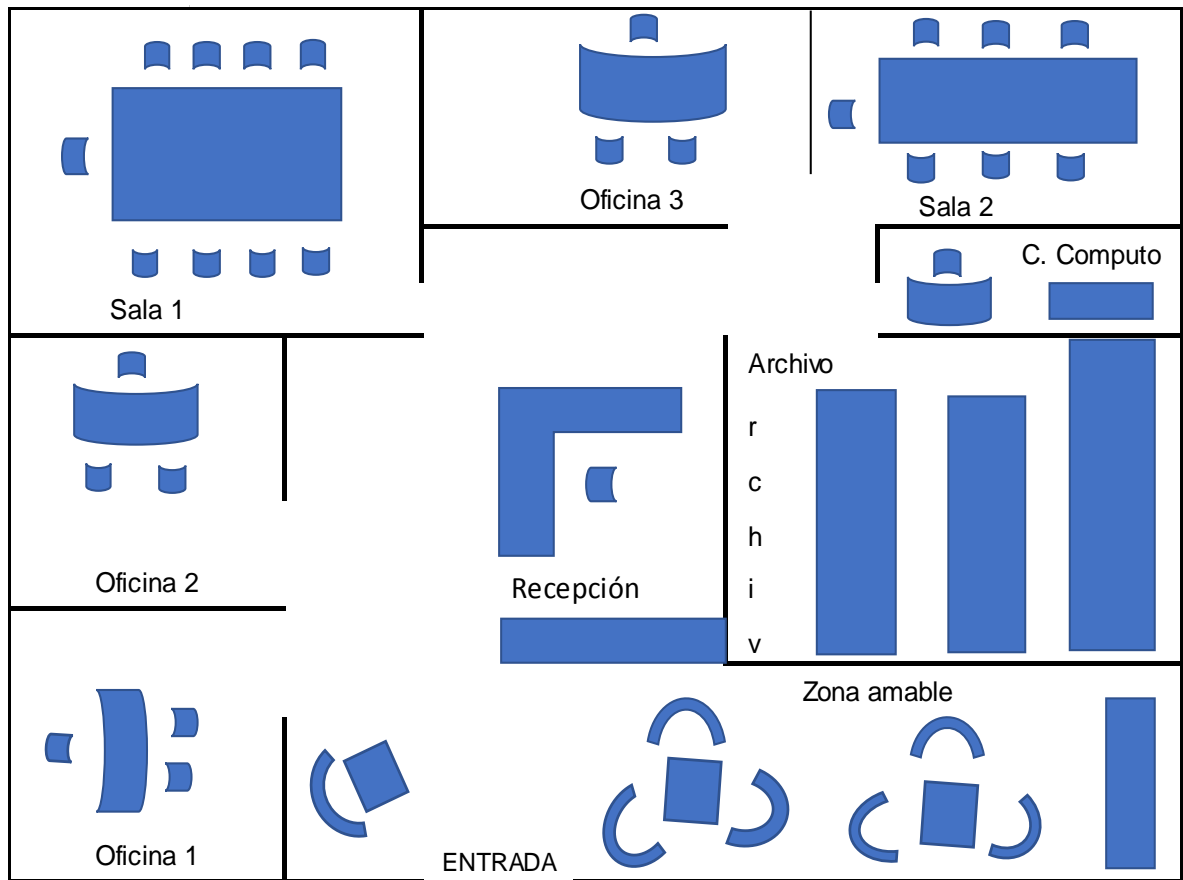
⁷ SIIGO. Software contable administrativo. [Sitio WEB] Colombia – Cali. 1997. [consultado 20, abril,2017]. Disponible en <http://portal.siiigo.com/docs/DocView.aspx?DocumentID=%7B99bfedd8-5af7-4924-bce6-2d1ff4d1a884%7D>.

⁸ SOLUTEK INFORMATICA. Empresa de servicios tecnológicos. [Sitio WEB]. Colombia – Bogotá. [consultado 20, abril, 2017]. Disponible en: http://www.solutekcolombia.com/venta_tecnologia/ups/apc.htm.

⁹ GOUFORIT. Software contable administrativo. [Sitio WEB]. Estados Unidos. [consultado 20, abril,2017]. Disponible en: <http://gouforit.com/10-mejores-servidores-nas-2016-2017/>.

¹⁰ CISCO. Empresa de servicios tecnológicos. [Sitio WEB]. Colombia – Bogotá. [consultado 20, abril, 2017]. Disponible en: [http://www.cisco.com/c/es_co/index.html?POSITION=SEM&COUNTRY_SITE=co&CAMPAIGN=NB-T-00+NBABT&CREATIVE=CO-SEM-Corp-Cisco-\(B\)-\(EM\)-](http://www.cisco.com/c/es_co/index.html?POSITION=SEM&COUNTRY_SITE=co&CAMPAIGN=NB-T-00+NBABT&CREATIVE=CO-SEM-Corp-Cisco-(B)-(EM)-)

Figura 2 Plano de distribución de la oficina.



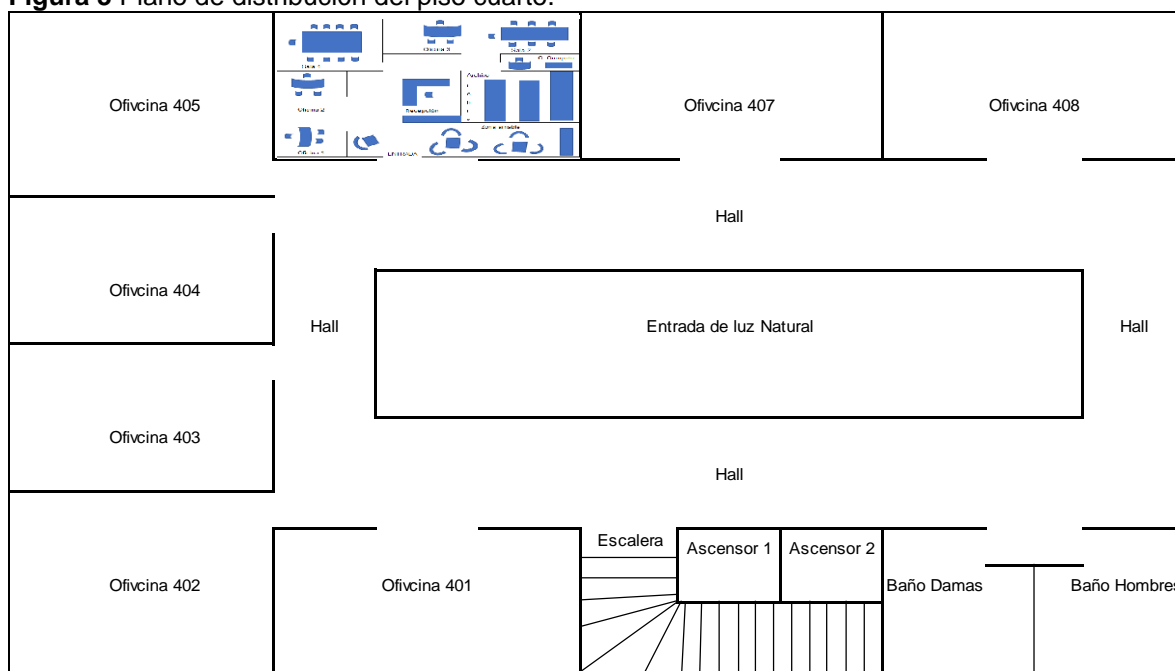
Fuente: Diseño e información elaborados por el autor.

Al edificio se ingresa por la por la carrera 8 y al cuarto piso, que es donde se ubica la oficina, según se muestra en la Figura 3, se puede acceder por escalera o a través de dos (2) ascensores disponibles; a la oficina se llega por un pasillo amplio y cómodo con ventanas interiores que permiten el ingreso de luz natural.

El piso cuenta con sensores de humo en el techo, un gabinete contra incendios ubicado al lado izquierdo de la salida de la escalera, que contienen manguera, hacha y dos (2) extintores, además en pasillo tiene gabinete de primeros auxilios, camilla y la señalización correspondiente para salida de emergencia.

El piso dispone también de servicio de baños para damas y para caballeros, cada uno con una batería de cuatro (4) sanitarios debidamente separados con divisiones en acero inoxidable y un mueble mesón con cubierta de granito pulido con cuatro (4) pocetas lavamanos.

Figura 3 Plano de distribución del piso cuarto.



Fuente: Diseño e información elaborados por el autor.

7.5 PLANEACION FINANCIERA Y PLAN DE NEGOCIOS

7.5.1 Proyecciones

Tomando como base las proyecciones económicas realizadas en el mes de octubre de 2016 con revisión en el mes de Abril de 2017 por el Departamento de investigaciones Económicas de Bancolombia para la los años 2017 a 2021 y los datos confirmados por el DANE para 2016 se realizó la proyección de las ventas de la Compañía, confeccionando en primer lugar el Balance General y el Estado de Resultados para el año 2016, tomando la información suministrada por los socios y con la cual se procede a comprometer para el arranque de la empresa si el estudio de factibilidad concluye, en la constitución de la Firma de abogados.

A continuación, se presenta, en primer lugar, el PIB y el IPC suministrados por el DANE para 2016 y las proyecciones del Bancolombia.

Tabla 1 Perspectivas macroeconómicas 2017 - 2021

	2016	2017p	2018p	2019p	2020p	2021p
PIB	2,00%	2,00%	2,80%	3,50%	4,20%	3,70%
IPC	5,75%	4,20%	3,50%	3,60%	3,40%	3,20%
Tasa Banco Republica	7,50%	5,75%	4,75%	5,00%	5,00%	4,75%

Fuente: Realizado por el autor con información obtenida de: BANCOLOMIBA. Abril 2017 [Sitio web] Colombia 2017. Disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>. Excepto 2016 que es real

Para proyectar las ventas se tomó como referencia tres (3) escenarios de medición: el primero considerando un crecimiento deseado, no muy ambicioso, en segundo lugar, un escenario basado en las expectativas del PIB proyectado en las perspectivas enunciadas en la Tabla 1 y, en tercer lugar, una combinación del primero y segundo que resulta más ambicioso.

Tabla 2 Proyección de ventas, basado en el crecimiento deseado.

	2016	2017p	2018p	2019p	2020p	2021p
Ingresos Operacionales	120.000.000	129.438.000	139.618.299	150.599.278	162.443.911	175.220.125
Crecimiento corriente	7,87%	7,87%	7,87%	7,87%	7,87%	7,87%
IPC	5,75%	4,20%	3,50%	3,60%	3,40%	3,20%
Crecimiento real	2,00%	3,52%	4,22%	4,12%	4,32%	4,52%

Fuente: Información procesada por el autor.

Tabla 3 Proyección de ventas, basado en la expectativa del PIB.

	2016	2017p	2018p	2019p	2020p	2021p
Ingresos Operacionales	120.000.000	127.540.800	135.700.860	145.506.605	156.772.890	167.775.838
Crecimiento corriente	7,87%	6,28%	6,40%	7,23%	7,74%	7,02%
IPC	5,75%	4,20%	3,50%	3,60%	3,40%	3,20%
Crecimiento real	2,00%	2,00%	2,80%	3,50%	4,20%	3,70%

Fuente: Información procesada por el autor.

Tabla 4 Proyección de ventas, basado en la combinación.

	2016	2017p	2018p	2019p	2020p	2021p
Ingresos Operacionales	120.000.000	128.489.400	137.652.622	148.039.200	159.592.031	171.468.391
Crecimiento corriente	7,87%	7,07%	7,13%	7,55%	7,80%	7,44%
IPC	5,75%	4,20%	3,50%	3,60%	3,40%	3,20%
Crecimiento real	2,00%	2,76%	3,51%	3,81%	4,26%	4,11%

Fuente: Información procesada por el autor.

Para la proyección de la Tabla 4, se tomó como base el promedio (50%) del crecimiento deseado frente a las expectativas de la economía (PIB), tablas 1 y 2.

7.5.2 Estados Financieros

Para realizar la presentación de estados financieros proyectados,¹¹ se tomó la segunda consideración, es decir, basados en la expectativa del PIB de la economía descrita en la Tabla 3, con lo cual resulta en las siguientes presentaciones para el Estado de la Situación Financiera el y Estado de Resultados:

¹¹ WARREN, Carl S. REEVE, James M. DUCHAC, Jonathan. Contabilidad Administrativa. Cengage Learning. México, mayo, 2011.

Tabla 5 Estado de la Situación Financiera – Proyectado 5 años

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA
 Proyectado y comparado para el cierre de los años 2016 a 2021
C J P CORPORACIÓN JURÍDICA POPULAR
 Expresado en Pesos Colombianos

	Notas	2016	2017p	2018p	2019p	2020p	2021p
ACTIVO							
Disponible	1	10.058.690	32.744.959	42.226.490	49.831.455	80.694.947	107.015.325
Deudores, neto	2	24.000.000	25.508.160	27.140.172	30.000.000	31.354.578	33.555.168
Clientes		18.000.000	19.131.120	20.355.129	21.825.991	23.515.933	25.166.376
Compañías vinculadas		0	0	0	0	0	0
Deudores varios		6.000.000	6.377.040	6.785.043	7.275.330	7.838.644	8.388.792
Anticipo de impuestos		0	0	0	0	0	0
Inventarios		0	0	0	0	0	0
Gastos pagados por anticipado	3	9.000.000	9.631.500	11.369.395	12.863.287	17.025.591	17.517.743
Impuesto diferido							
Otros activos corrientes		0			0		0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		43.058.690	67.884.619	80.736.057	91.796.063	129.075.116	158.088.236
Inversiones	4	40.000.000	95.600.000	153.384.000	161.473.760	172.606.326	174.164.886
Deudores varios		0	0	0	0	0	0
Inventario		0	0	0	0	0	0
Propiedad Planta y Equipo	5	40.000.000	40.000.000	40.000.000	80.000.000	125.000.000	150.000.000
Depreciación		-6.400.000	-6.400.000	-6.400.000	-12.800.000	-18.400.000	-24.000.000
Otros activos		0	0	10.000.000	20.000.000	20.000.000	30.000.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		73.600.000	129.200.000	196.984.000	248.673.760	299.206.326	330.164.886
TOTAL ACTIVO		116.658.690	197.084.619	277.720.057	340.469.823	428.281.442	488.253.122
PASIVO							
Obligaciones financieras	6	0	0	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Total proveedores		0	0	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Cuentas por pagar	7	0	41.353.309	51.565.961	55.202.766	57.493.402	62.065.893
Costos y gastos por pagar		0	0	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Dividendos por pagar		0	0	0	0	0	0
Retención en la Fuente	8	0	26.048.413	30.281.858	32.741.974	33.680.655	36.932.793
Retención de lca	9	0	15.304.896	16.284.103	17.460.793	18.812.747	20.133.101
Retenciones y aportes de nomina		0	0	0	0	0	0
Otras cuentas por pagar		0	0	0	0	0	0
Otros pasivos		0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE		-	41.353.309	66.565.961	70.202.766	72.493.402	77.065.893
Obligaciones financieras	10	0	0	10.000.000	20.000.000	55.000.000	55.000.000
Cuentas por pagar		0	0	0	0	0	0
Imp. Diferido pasivo		0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		-	-	10.000.000	20.000.000	55.000.000	55.000.000
TOTAL PASIVO		-	41.353.309	76.565.961	90.202.766	127.493.402	132.065.893
Capital social	11	84.184.500	84.184.500	84.184.500	155.731.310	155.731.310	250.267.057
Superavit de capital		0	0	0	0	0	0
reservas		0	0	0	0	0	0
Utilidades acumuladas		0	32.474.190	71.546.810	45.422.786	94.535.747	50.520.983
Utilidad neta del ejercicio	12	32.474.190	39.072.620	45.422.786	49.112.961	50.520.983	55.399.189
Superavit por valorizaciones		0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO		116.658.690	155.731.310	201.154.096	250.267.057	300.788.040	356.187.229
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		116.658.690	197.084.619	277.720.057	340.469.823	428.281.442	488.253.122

Fuente: Información procesada por el autor.

Tabla 6 Estado de Resultados – Proyectado 5 años

ESTADO DE RESULTADOS
 Proyectado y comparado para los años 2016 a 2021
C J P CORPORACIÓN JURÍDICA POPULAR
 Expresado en Pesos Colombianos

	Notas	2016	2017p	2018p	2019p	2020p	2021p
Ingresos Operacionales	13	120.000.000	127.540.800	135.700.860	145.506.605	156.772.890	167.775.838
Costo de Servicios Prestados	14	54.000.000	57.105.000	59.332.095	61.171.390	63.373.560	65.528.261
Utilidad Bruta		66.000.000	70.435.800	76.368.765	84.335.215	93.399.330	102.247.577
Gastos administración		5.400.000	5.818.500	6.179.247	6.519.106	6.884.175	7.255.921
Gastos servicios		6.000.000	6.465.000	6.865.830	7.243.451	7.649.084	8.062.134
Total gastos operacionales	15	11.400.000	12.283.500	13.045.077	13.762.556	14.533.259	15.318.055
Utilidad Operacional		54.600.000	58.152.300	63.323.688	70.572.658	78.866.071	86.929.522
Ingresos no operacionales	16	6.123.650	13.948.233	22.074.668	23.246.293	24.853.490	25.119.891
Ingresos financieros		5.600.000	13.384.000	21.473.760	22.606.326	24.164.886	24.383.084
Otros ingresos		523.650	564.233	600.908	639.967	688.605	736.807
Gastos no operacionales	17	6.600.000	6.979.500	9.693.713	11.964.018	19.517.922	19.717.432
Gastos financieros		1.600.000	1.692.000	4.200.000	6.300.000	13.650.000	13.650.000
Otros gastos		5.000.000	5.287.500	5.493.713	5.664.018	5.867.922	6.067.432
Utilidad antes de impuestos		54.123.650	65.121.033	75.704.644	81.854.934	84.201.639	92.331.981
Provision impuestos	18	21.649.460	26.048.413	30.281.858	32.741.974	33.680.655	36.932.793
UTILIDAD NETA		32.474.190	39.072.620	45.422.786	49.112.961	50.520.983	55.399.189

Fuente: Información procesada por el autor.

7.5.3 Explicación de las cuentas que componen los Estados Financieros¹²

Para sus registros contables y preparación de los Estados Financieros, la Compañía observará los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y conforme las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Los estados financieros, serán preparados con base en registros contables mantenidos bajo la norma del costo histórico. Los estados correspondientes al año 2016 se elaboraron partiendo del levantamiento de la información suministrada por los socios fundadores y con base en esta información se elaboraron las proyecciones.

Los ingresos por ventas se reconocerán cuando se preste el servicio conforme los términos de la venta, es decir en el momento en que ha habido conformidad de parte del tomador del servicio, en los demás casos los ingresos se reconocen cuando se hayan devengado y nace el derecho a exigirse el pago.

Los costos y gastos se reconocerán al recibido de los bienes y servicios.

¹² WARREN, Carl S. REEVE, James M. DUCHAC, Jonathan. Contabilidad Administrativa. Cengage Learning. México, mayo, 2011. y GÓMEZ BRAVO, Oscar. Contabilidad de Costos. Mc Graw Hill. Bogotá, 2005.

Todos los ingresos, costos y gastos se llevarán al estado de resultados por el principio de causación, los gastos cuyo aprovechamiento de tiempo se de en un lapso superior al del periodo presentado y su monto sea significativo, se controlarán a través de la cuenta de diferidos para ser amortizados en proporción a su consumo.¹³

El periodo contable para la firma C J P Corporación Jurídica Popular, comprende entre el 1 de enero y 31 de diciembre de cada año, ya que la compañía realizará labores en esos periodos, al cabo de los cuales la sociedad emite información sobre la situación financiera y el resultado de sus operaciones, por lo que el cierre será anual.

- Nota 1 - Disponible: Incluirá todas las cuentas que conciernen a la liquidez de la Compañía, la cifra registrada para el 2016 corresponde a los recursos que a 31 de diciembre se tenían en caja y Depósitos a Término Fijo cuyo vencimiento ocurre a menos de un año.
- Nota 2 - Deudores: Incluye las cuentas por cobrar a clientes y a usuarios ocasionales, compañías con las que se realicen vínculos de negocios y los anticipos por impuestos. Se ha considerado que las cuentas por cobrar, por cuenta de los clientes corresponde al 15% del valor de las ventas de la compañía y las de usuarios no habituales al 5% del valor de las ventas.
- Nota 3 - Gastos pagados por anticipado: Se estima que hasta el 5% del valor de los gastos de la compañía será reconocido como anticipo.
- Nota 4 - Inversiones: Los socios fundadores han acordado proceder con una política de racionalización en la prevención de posibles necesidades futuras, por ello se ha dado inicio a fomentar la inversión de excedentes, en potenciales nuevos negocios, no necesariamente relacionados con el objeto social de la Firma y, en las oportunidades que ofrezca el mercado financiero y el mercado de capitales. La partida inicial que registran los saldos al corte de 2016 está representada en un portafolio que incluye Certificados de Depósito a Término, Títulos del Tesoro (TES) y otros recursos en acciones.
- Nota 5 - Propiedad Planta y Equipo: Los socios fundadores han destinado una partida importante en la adecuación de la oficina y para ello, se ha realizado, además, la adquisición del mobiliario y equipos electrónicos, de computación e informática que soporten la infraestructura que se ha descrito en el aparte 7 del presente trabajo. También, dentro de las proyecciones se ha contemplado la actualización, ampliación y renovación de la plata y equipos.

¹³ GÓMEZ BRAVO, Oscar. Contabilidad de Costos. Mc Graw Hill. Bogotá, 2005.

- Nota 6 – Obligaciones financieras de corto plazo: Se ha establecido que entre el 10% y el 15% de los pasivos de la compañía a partir del segundo año de operaciones esté soportado en obligaciones financieras de corto plazo, como Tarjetas de Crédito corporativas.
- Nota 7 – Cuentas por pagar: Están contenidas en ésta los gastos y dividendos por pagar, los impuestos de corto plazo, las obligaciones laborales y otras cuentas por pagar.
- Nota 8 – Retención en la fuente: Se ha estimado la renta será aproximadamente el 40% de las utilidades antes de impuestos y al cierre de cada año quedarán registradas dentro del rubro de cuentas por pagar.
- Nota 9 – Retención de Ica: Se ha estimado que impuesto de ICA es aproximadamente el 12% de los ingresos y será registrado dentro del rubro de cuentas por pagar, mientras se realiza el pago correspondiente conforme la planeación tributaria.
- Nota 10 - Obligaciones financieras: Se estima que para atender la operación adecuadamente y cumplir con compromisos la Compañía deberá contratar con la banca créditos que deberán superar el 45% del total de los pasivos.
- Nota 11 - Capital social: Corresponde al aporte inicial que han determinado disponer los socios fundadores y que, de acuerdo con las proyecciones, a partir del tercer año será incrementado con las utilidades de los ejercicios anteriores, se considera entonces, que para el tercer año se recapitalizará con las utilidades acumuladas hasta el segundo y en el quinto año se capitalizarán las utilidades acumuladas hasta el cuarto año.
- Nota 12 - Utilidad neta del ejercicio: Como se indicó en el acápite anterior dentro del principio de la sostenibilidad y continuidad de negocio, la compañía planea a acumular y recapitalizar con base en las utilidades generadas en cada ejercicio.
- Nota 13 - Ingresos Operacionales: Corresponden a la prestación de servicios efectivamente facturados y los cuales ha sido estimados de acuerdo con lo indicado en el punto 7.5.1 proyecciones.
- Nota 14 - Costo de Servicios Prestados: Corresponde a las erogaciones relacionadas directamente con la prestación de los servicios, en que debe incurrir la Firma. Se ha considerado inicialmente reconocer el s 40 % sobre las ventas por la gestión que cada profesional del derecho, ejerza sobre los procesos. Igualmente se determinó considerar el 5% de los ingresos dentro de los costos directos adicionales para cada proceso en gestión. Anualmente se

considera un incremento estimado con base en la variación del índice de precios al consumidor.

- Nota 15 - Gastos operacionales: Corresponde a las erogaciones administrativas y de servicios en que debe incurrir la Compañía para atender la operación. Se estima que estos no deben superar el 15% del valor de los ingresos operacionales.
- Nota 16 - Ingresos no operacionales: Corresponde a los ingresos recibido por razón de las inversiones realizadas por la Compañía y otros ingresos, que no tienen que ver directamente con la prestación de los servicios que realiza la Firma.
- Nota 17 - Gastos no operacionales: Corresponde a las erogaciones en que debe incurrir la Firma para atender las obligaciones financiera y y otros gastos que no están relacionados directamente con la prestación de los servicios que presta la Compañía.
- Nora 18 - Provisión impuestos: La Compañía disponer de una provisión aproximada del 40% sobre las utilidades antes de impuestos.

7.6 EVALUACION FINANCIERA (*)

Tabla 7 Principales indicadores financieros - Proyectado 5 años

	2016	2017p	2018p	2019p	2020p	2021p	Promedio (2016-2021)
Apalancamiento							
Ativos Totales / Patrimonio	1,0	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3
Liquidez							
Indicador de liquidez		1,6	1,2	1,3	1,8	2,1	1,6
Eficiencia							
Rotación cartera	54	54	54	54	54	54	54
Rotación proveedores	0	0	30	29	28	27	29
Rentabilidad							
ROE	27,8%	25,1%	22,6%	19,6%	16,8%	15,6%	21,2%
ROA	27,8%	19,8%	16,4%	14,4%	11,8%	11,3%	16,9%
Margen bruto	55,0%	55,2%	56,3%	58,0%	59,6%	60,9%	57,5%
Margen operacional	45,5%	45,6%	46,7%	48,5%	50,3%	51,8%	48,1%
Endeudamiento							
Endeudamiento total	0%	21%	28%	26%	30%	27%	22%
Deuda financiera / activo	0%	0%	7%	9%	15%	13%	7%
Deuda financiera / patrimonio	0%	0%	10%	12%	22%	18%	10%

Fuente: Información procesada por el autor.

(*) Para mayor información, consultar: COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1258 (5, diciembre, 2008), por la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificadas SAS. Bogotá, Diario Oficial. 2008. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006), “Su marco de creación comprende una serie de ideas creativas y competentes que incentivan de manera directa y segura la creación de microempresas con igualdad y oportunidad.”

7.6.1 Tasas interna de retorno

Tabla 8 Flujo de Caja y calculo de la TIR(*)

	2016	2017p	2018p	2019p	2020p	2021p
Ingresos Totales	120.000.000	127.540.800	135.700.860	145.506.605	156.772.890	167.775.838
-Costos Variables	- 54.000.000	- 57.105.000	- 59.332.095	- 61.171.390	- 63.373.560	- 65.528.261
Utilidad Bruta	66.000.000	70.435.800	76.368.765	84.335.215	93.399.330	102.247.577
-Costos Fijos	- 11.400.000	- 12.283.500	- 13.045.077	- 13.762.556	- 14.533.259	- 15.318.055
-Depreciación	- 6.400.000	- 6.400.000	- 6.400.000	- 12.800.000	- 18.400.000	- 24.000.000
Utilidad Oeracional	48.200.000	51.752.300	56.923.688	57.772.658	60.466.071	62.929.522
Intereses Financieros	- 1.600.000	- 1.692.000	- 4.200.000	- 6.300.000	- 13.650.000	- 13.650.000
Utilidad Antes de Impuestos	46.600.000	50.060.300	52.723.688	51.472.658	46.816.071	49.279.522
-Impuestos	- 21.649.460	- 26.048.413	- 30.281.858	- 32.741.974	- 33.680.655	- 36.932.793
Utilidad Neta	24.950.540	24.011.887	22.441.831	18.730.685	13.135.415	12.346.730
+Depreciación	6.400.000	6.400.000	6.400.000	12.800.000	18.400.000	24.000.000
+Intereses	6.123.650	1.692.000	4.200.000	6.300.000	13.650.000	13.650.000
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	37.474.190	32.103.887	33.041.831	37.830.685	45.185.415	49.996.730
-Inversión en Activos	40.000.000	-	-	- 40.000.000,00	- 45.000.000,00	- 25.000.000,00
+Recuperación de Activos		-	-	-	-	8.000.000,00
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	40.000.000	-	-	- 40.000.000	- 45.000.000	- 17.000.000
Préstamos			20.000.000			
Pago de obligaciones						
Intereses						
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-	-	20.000.000	-	-	-
TOTAL FLUJO LIBRE DE CAJA	- 77.474.190	32.103.887	53.041.831	- 2.169.315	185.415	32.996.730
TIR	19%					
TIO	14%	El proyecto es viable ya que la tasa de retorno es superior a la tasa de oprotunidad				

Fuente: Información procesada por el autor.

(*) Para mayor información, consultar: COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1258 (5, diciembre, 2008), por la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificadas SAS. Bogotá, Diario Oficial. 2008. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006), "Su marco de creación comprende una serie de ideas creativas y competentes que incentivan de manera directa y segura la creación de microempresas con igualdad y oportunidad."

8. PLANEACION ESTRATEGICA

Dentro del proceso de creación de la Compañía se ha incluido el diseño de un plan estratégico que oriente desde el comienzo de operaciones los procesos operativos y administrativos a la generación de valor.

Para ello se ha definido la misión, la visión, los valores corporativos y se ha realizado una matriz DOFA para el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que afectan las diferentes áreas de la Compañía; proceso de relevante importancia para el diseño de la estructura administrativa y operativa que llevará a comprometer el talento de todos los funcionarios para brindar el mejor servicio al interior de la Firma, los clientes, proveedores, comunidad y socios.

8.1 ANALISIS ESTRATEGICO

8.1.1 Misión

Brindar a nuestros clientes una asistencia integral y adecuada, cumpliendo con las normas vigentes, anticipándonos a sus necesidades, para dar solución oportuna a los procesos con calidad, precios competitivos y total garantía.

8.1.2 Visión

C J P Corporación Jurídica Popular, para el año 2021 consolidará su presencia organizacional en diferentes segmentos y será reconocida en Colombia como la firma líder en asistencia jurídica, en las ramas Penal, Civil y Laboral por su estilo, cultura y compromiso, oportunidad, excelente calidad y cumplimiento en los servicios prestados a sus clientes, asegurando en este proceso la diversificación de sus ingresos, sostenibilidad, crecimiento y continuidad de negocio.

8.1.3 Valores Corporativos

Se han definido los valores corporativos que orientan la forma de proceder y las conductas que orientan a todos los funcionarios de la compañía.

- Liderazgo:
- Pensamiento estratégico.
- Empoderamiento.
- Trabajo en equipo.
- Orientación a los resultados.
- Toma de decisiones:
- Integridad.
- Ética.
- Justicia.
- Calidad del trabajo.

8.1.4 Definición de compromisos

La Estructura organizacional de C J P Corporación Jurídica Popular, fue definida en al acápite 7.2 de Estructura Orgánica y Administrativa, en el que además se establecen las funciones y compromisos de cada área y/o funcionario dentro del sistema de gestión de la Compañía y la relación los conceptos de valor con sus funciones.

Tabla 9 Tabla de Compromisos corporativos

AREA / FUNCIONARIO	COMPROMISOS
Junta de Socios	Los socios de la Firma adoptarán acuerdos y decisiones en La Junta de Socios, en la que se definirá por mayoría. La Junta de Socios es el órgano orientador y es la encargada de definir las políticas y ordenamiento de la organización.
Dirección Administrativa	La dirección Administrativa tendrá a su cargo la administración de los recursos físicos, operativos y logísticos de la Compañía. A su cargo estarán los departamentos de Talento Humano, Recursos Físicos, Contabilidad, Sistemas Archivo y coordinará la logística para la ejecución de los servicios que brinda la Compañía a sus clientes.
Dirección Área Derecho Penal	El área de Derecho Penal estará conformada por profesionales que ofrecen a sus clientes un servicio de asesoramiento especializado en Derecho Penal, Penitenciario, que incluye la asistencia a aquellos clientes que se encuentran en estado de detención, la defensa ante los tribunales por cualquier tipo de infracción penal. Ofreciendo también la mediación en aquellas querellas en las que la negociación es viable y representando a los clientes que requieren defenderse o demandar ante los tribunales, en situaciones o asuntos que no se han podido solucionar por la vía de la negociación
Dirección Área Derecho Civil	El área de Derecho Civil atenderá los procesos a través de abogados especializados, enfocados en la persuasión y la argumentación, ofreciendo la mediación en aquellas querellas en las que la negociación es viable y representando a los clientes que requieren defenderse o demandar ante los tribunales, en situaciones o asuntos que no se han podido solucionar por la vía de la negociación.
Dirección Área Derecho Laboral	El área Laboral estará conformada por profesionales que ofrecen a sus clientes un servicio de asesoramiento especializado en Derecho Laboral, enfocados en la persuasión y la argumentación, la defensa ante los tribunales por cualquier tipo de infracción en materia laboral, ofreciendo la mediación en aquellos casos en los que la negociación es viable y representando a los clientes que requieren defenderse o demandar ante los tribunales, en situaciones o asuntos que no se han podido solucionar por la vía de la negociación.
Revisoría Fiscal	Será la encargada de realizar la verificación y certificación de los estados financieros, la situación económica y administrativa de la Compañía y establecer si los negocios y operaciones realizadas por la Firma, resultan conformes con las disposiciones legales y estatutarias, así como con las órdenes de la Junta de Socios y las directrices de la Compañía.
Asesores / Consultores	La Firma a efectos de brindar un adecuado servicio a sus clientes internos y externos, podrá realizar convenios o acuerdos con profesionales de diferentes ramas o con empresas dedicadas a la consultoría y/o asesoría para que apoyen la gestión en los procesos contratados, entre ellos los propios del desarrollo interno, como es la contabilidad.
Abogados	La Compañía contratará con profesionales en Derecho que apoyen a las diferentes Direcciones para el desarrollo de los procesos. Los abogados contratados no requieren especialización.
Practicantes	Con miras a contribuir dentro del proceso de Responsabilidad Social Empresarial, la Compañía realizará convenios con las diferentes facultades de Derecho, en universidades públicas y privadas con el fin de dar oportunidad a los futuros profesionales del derecho de hacer sus prácticas, participando en el desarrollo de los procesos contratados por la Compañía.
Asistente de Talento Humano y Recursos Físicos	La Firma contratará con un profesional o en Administración de Empresas, Economía, Ingeniero Industrial Contador que apoyen a la Dirección Administrativa y demás áreas en la selección y reclutamiento de personal, como en el apoyo logístico y administrativo de los recursos físicos. Contar además competencias en comunicación interpersonal y de gestión, trabajo en equipo, iniciativa, prudencia, proactividad y orientación al servicio
Asistente de Contabilidad	La Compañía contará con los servicios de un Profesional en Contaduría o que esté cursando últimos semestres en esa profesión, Técnico o Tecnólogo en Contaduría; responsable de digitar y registrar las transacciones contables de todas las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, con conocimientos en gestión tributaria. Además, destreza en el manejo como mínimo de un programa contable, herramientas de oficina, trabajo en equipo, iniciativa, prudencia, proactividad y orientación al servicio

Fuente: Información procesada por el autor.

8.1.5 Esquema de contratación y remuneración

A efecto de dar cumplimiento a las normas que en materia laboral rigen a las empresas y el compromiso organizacional por la sostenibilidad del clima laboral, la Firma a través de la Gestión del talento humano, trabajará en la mejora continua y el bienestar armónico para motivar y desarrollar las potencialidades de la persona para llegar al logro de la visión y misión de la Firma, las cuales están forjada en el potencial humano.

8.1.6 Proceso de contratación

La compañía desarrollara un proceso de selección conforme la legislación laboral colombiana y las políticas de la Firma, sin tener en cuenta prejuicios de género, raza, religión, color de piel o nacionalidad, para los cargos disponibles, así:

- Para la Direcciones de área Penal, Civil y Laboral, se contratará a personas que hayan cursado estudios profesionales en derecho, preferiblemente con especialización en las ramas penal, civil o laboral y que cuenten con experiencia comprobada.
- Para la Dirección Administrativa, se contratará a personas que hayan cursado estudios profesionales en Administración, Economía, Ingeniería Industrial o carreras afines, preferiblemente con especialización y que cuenten con experiencia comprobada.
- Para el cargo de Abogado, serán contratadas personas que hayan cursado estudios profesionales en derecho, preferiblemente con especialización en las ramas penal, civil o laboral y que cuenten con experiencia comprobada.
- Para el cargo de Practicante, serán contratadas personas que estén cursando el último año de la carrera profesionales en Derecho, previo proceso de preselección y confirmación con la Universidad donde el candidato este cursando sus estudios.
- Para el cargo de Asistente de Talento Humano y Recursos Físicos, se contratará un profesional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniero Industrial o Contador.
- Para el cargo de Asistente de Contabilidad, se contratará un Tecnólogo o Técnico en Contaduría o una persona. que esté cursando últimos semestres en Contaduría; con conocimientos en gestión tributaria, con manejo, como mínimo de un programa contable, hojas de caculo y bases de datos.

- El proceso de selección y contratación de personal para suplir las vacantes disponibles en la Compañía estará sujeto al cumplimiento con la documentación exigida por la empresa, los exámenes y las valoraciones adicionales dispuestas por las políticas de la Firma.
- La compañía realizará la verificación de referencias y estudio de seguridad correspondiente que incluye, validación del certificado de antecedentes Judiciales, Procuraduría, Contraloría.
- La compañía realizará la vinculación a las entidades de seguridad social, caja de compensación familiar y otras que por convenio haya suscrito para otorgar beneficios adicionales a sus funcionarios.
- Una vez se toma la decisión de contratar a un candidato se procede a ordenar la práctica del examen médico de ingreso: audiometría, optometría, laboratorio clínico y otros que disponga la compañía dentro de los parámetros de la ley.
- El contrato de trabajo será realizado en forma escrita sobre papel, especificando claramente la clase de contrato, el cargo, el valor, la vigencia, las funciones. El contrato se firmará por las dos partes. en dos (2) ejemplares originales: uno que pasará a formar parte del archivo en el expediente y otro que obrará como copia que se entregará al funcionario contratado.

8.1.7 Plan de inducción

La Compañía ofrecerá a todos los funcionarios, una vez contratados, un proceso de inducción que constituye la base del compromiso de la Firma en la formación de los colaboradores. De esta inducción depende el conocimiento de la cultura organizacional y el rol que cada persona desempeña y el buen mantenimiento del clima laboral. La inducción también facilita el proceso multiplicador de transferencia de conocimientos.

Este proceso permite también evaluar la capacidad de cada nuevo funcionario frente a las tareas específicas que debe desarrollar. El plan de inducción contiene un instructivo de actividades de acuerdo con la descripción de funciones de cada cargo y contempla por lo menos los siguientes contenidos:

- Presentación general de la Compañía, directivos, áreas y sus funcionarios, así como las áreas comunes y salidas de evacuación.
- Presentación de las políticas, reglamentos internos de trabajo, manuales, instructivos y demás reglamentación interna.
- Capacitación por parte del área de sistemas en los aspectos técnicos y las políticas para utilización de herramientas electrónicas, equipos de cómputo y de comunicaciones, Impresoras, proyectores y otros.

8.1.8 Evaluación de desempeño

La compañía implementará el proceso de evaluación de desempeño como uno más de relevante importancia en la gestión del Talento Humano, que permitirá examinar, no solo el desempeño laboral de los funcionarios, sino que, permitirá compartir con ellos el análisis de los resultados obtenidos; para la retroalimentación de información con el fin de mejorar el rendimiento y la productividad.

Los resultados de la evaluación de desempeño son útiles para reevaluar algunos procesos, actividades o políticas de la Compañía. Los resultados de la evaluación de desempeño pueden aportar para mejorar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos.

Para el diseño del proceso de evaluación, se debe considerar la retroalimentación tanto cualitativa como cuantitativa; los comentarios cualitativos son descriptivos, el manifestarle a un empleado reconocimiento por su buen, adecuado o sobresaliente desempeño, lo que será motivo de satisfacción; los resultados cuantitativos o numéricos permiten valorar con mayor exactitud y otorgar apreciaciones objetivas.

Los objetivos de productividad y calidad determinados en el sistema de gestión para cada funcionario dentro del rol que desempeña, fijarán también los parámetros a evaluar.

La evaluación es un resumen del desempeño durante un período de tiempo establecido y debe estar orientada a promover el mejoramiento continuo, las dificultades y correcciones que surgen durante los procesos deben ser informadas y tratadas de forma inmediatamente; al igual que los reconocimientos. La evaluación de desempeño no puede ser el único mecanismo de retroalimentación con los funcionarios.

La Dirección Administrativa estructurará y divulgará el procedimiento y los formularios para cumplir con el proceso de evaluación de desempeño.

8.1.9 Remuneración

La compañía bajo su autonomía administrativa adoptará sistema de remuneración financiera de acuerdo con los parámetros dispuestos por la Ley, igualmente reconocerá a sus funcionarios todos los pagos correspondientes por cesantía, intereses sobre las cesantías, vacaciones, primas, horas extras, si a ellas hubiere lugar. Así mismo podrá eventualmente, sin constituirse como obligación, establecer algunas compensaciones como reconocimiento, mediante bonificaciones, días en compensación y otras prebendas que redunden en una mejor calidad de vida de sus funcionarios.

8.1.10 Gobierno Corporativo

Teniendo en cuenta C J P Corporación Jurídica Popular es una Firma cuyos socios aportantes y fundadores, pertenecen a una misma descendencia familiar, es importante establecer normas de convivencia, estableciendo de forma clara e inconfundible la diferencia entre lo familiar y lo netamente empresarial(**).

Por ello la administración en reuniones consecutivas con los socios fundadores se proponen redactar y someter a consideración de asamblea de accionistas el código de gobierno corporativo, el cual tendrá como fin: asegurar el respeto y transparencia hacia todos sus accionistas y demás posibles inversionistas en los actos que la compañía intervenga. Para ello considerará como mínimo la inclusión de los siguientes aspectos:

- Normas internas sobre ética, comportamiento, sanciones y resolución de conflictos.
- Principales accionistas de la Compañía.
- Negociación de acciones por parte de los directores, administradores y funcionarios de la Compañía.
- Mecanismos de comunicación sobre los derechos y obligaciones de los accionistas y de los demás posibles inversionistas.
- Tratamiento equitativo a los accionistas y los demás posibles inversionistas.
- Identificación y divulgación de los principales riesgos de la Compañía.
- Evaluación y control de la actividad de los administradores y principales ejecutivos y directores.
- Mecanismos para la prevención, manejo y divulgación de los conflictos de interés.
- Transparencia en la elección del Revisor Fiscal.
- Criterios de selección objetiva, remuneración, e independencia del Revisor Fiscal.

(**) Para ampliar información consultar en: SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y CONFECÁMARAS. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo y para sociedades cerradas y de familia. Bogotá. septiembre de 2009.

- Información del Revisor Fiscal a los accionistas acerca de los hallazgos relevantes que efectúe.
- Estructuración y seguimiento a los sistemas de control interno.
- Convocatoria de la Asamblea General de Accionistas por parte de los accionistas minoritarios.
- Cumplimiento de las normas sobre Buen Gobierno.
- Designación y responsabilidades de los representantes legales, y de los principales ejecutivos.
- Políticas de selección, responsabilidad, remuneración e incentivos para los administradores.
- Criterios de selección de los principales proveedores de bienes y servicios de la Compañía;
- Criterios a tener en cuenta para la divulgación de los vínculos jurídicos y económicos existentes entre proveedores y la Compañía y entre proveedores y los directores, administradores y principales ejecutivos, parientes socios y demás relacionados.
- Criterios, políticas y procedimientos aplicables a la transparencia de la información que debe ser suministrada a los accionistas, a los demás posibles inversionistas, al mercado y al público en general

8.1.11 Matriz DOFA

En el ejercicio de diseño de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas participó el equipo de socios fundadores con el siguiente resultado:

Tabla 10 Matriz de DOFA

C J P Corporación Jurídica Popular	FORTALEZAS. F 1.- Clientes permanentes 2.- Clientes potenciales 3.- Oficina totalmente moderna 4.- Abogados especializados 5.- Dirección administrativa y financiera 6.- Calidad en la gestión de los procesos	DEBILIDADES D 1.- Gestión de mercadeo 2.- Capacitación 3.- Implementación del modelode gestión 4.- Vincilación a gremios
	OPORTUNIDADES D 1.- Jurisdicción especial para la paz 2.- Vincular otros miembros de la familia 3.- Alianzas estrategicas 4.- Participación en foros y simposios 5.- Nueva legislación	ESTRATEGIAS FO 1.- Como se cuenta con abogados especializados hay mayor facilidad atender los nuevo procesos esta antendiendo. 2.- Las instalaciones modernas permiten atraer nuevos clientes. 3.- La vinvulación de nuevos miembros de la familia oxigena el proceso de calidad
AMENAZAS A 1.- Tributaria 2.- Nueva legislacion 3.- Situación política	ESTRATEGIAS FA 1.- El contar con administración financiera se puede ajustar los procesos administrativos 2.- El tener gestión de calidad dinamiza para afrontar los cambios de legislación	ESTRATEGIAS DA 1.- Teniendo en cuenta la resforma impulsar la gestión de mercadeo.

Fuente: Información procesada por el autor.

8.1.12 Matriz de evaluación E F I y E F E

En el proceso de identificación y valoración de fortalezas, oportunidad debilidades y amenazas se han elaborado las matrices de evaluación de factores internos y de factores externos (*).

Se asignaron pesos de valoración entre 1 y 4, tal como se detalla en la Tabla 12 y los resultados se exponen en las matrices de Evaluación de Factores Internos, tabla 13 y de Evaluación de Factores Externos, Tabla 14. El proceso de asignación de pesos se realizó de forma subjetiva en conjunto con los socios fundadores, de lo cual queda registro en los Anexo A y B, el análisis y consolidación de conclusiones en la matriz de factores internos y factores externos.

(*) Consultado en: FRED, David R. Administración Estratégica. [Sitio WEB]. 2015. [Consultado 20, abril, 2017, 2017]. Disponible en: http://www.academia.edu/6102274/PLANEACI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA.

Tabla 11 Pesos relativos para evaluación EFI y EFE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	EVALUACION	% FAVORABLE	INTERPRETACION
MALO	1	N=<25%	MALO
DEFICIENTE	2	N=<60%	DEFICIENTE
BUENO	3	N=<85%	BUENO
EXCELENTE	4	N=>85%	EXCELENTE

Fuente: Información procesada por el autor.

Tabla 12 Matriz de evaluación de factores internos EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES INTERNAS EFI						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Familia	15%	0,6	4,0	0,6	100,0%	EXCELENTE
Administración	10%	0,4	3,3	0,3	75,0%	BUENO
Comercial	20%	0,8	2,8	0,6	75,0%	BUENO
Producción	15%	0,6	3,2	0,5	83,3%	BUENO
Tecnológico	15%	0,6	3,3	0,5	83,3%	BUENO
Financiera	25%	1,0	3,2	0,8	80,0%	BUENO
TOTAL	100%	4,0		3,3	82,5%	BUENO
MATRIZ EVALUACION DIMENSION FAMILIAR						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Dirección e influencia familiar	100%	4,0	4,0	4,0	100,0%	EXCELENTE
TOTAL	100%	4,0		4,0	100,0%	EXCELENTE
MATRIZ EVALUACION DIMENSION ADMINISTRATIVA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Gerencia	30%	1,2	3,8	1,1	95,0%	EXCELENTE
Recursos Humanos	20%	0,8	3,5	0,7	87,5%	EXCELENTE
Contabilidad	17%	0,7	3,0	0,5	75,0%	BUENO
Logística	20%	0,8	2,5	0,5	62,5%	BUENO
Financiero	13%	0,5	3,5	0,5	87,5%	EXCELENTE
TOTAL	100%	4,0		3,3	82,6%	BUENO
MATRIZ EVALUACION DIMENSION COMERCIAL						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Ventas	100%	4,0	2,8	2,8	70,0%	BUENO
TOTAL	100%	4,0		2,8	70,0%	BUENO
MATRIZ EVALUACION DIMENSION PRODUCTIVA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Auditoria	30%	1,2	3,0	0,9	75,0%	BUENO
Calidad	45%	1,8	3,3	1,5	81,3%	BUENO
Tecnico	25%	1,0	3,4	0,9	85,0%	BUENO
TOTAL	100%	4,0		3,2	80,3%	BUENO
MATRIZ EVALUACION DIMENSION TECNOLOGICA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Sistemas	100%	4,0	3,3	3,3	83,3%	BUENO
TOTAL	100%	4,0		3,3	83,3%	BUENO

MATRIZ EVALUACION DIMENSION FINANCIERA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Ventas	15%	0,6	3,5	0,5	87,5%	EXCELENTE
Costos y Gastos	15%	0,6	3,0	0,5	75,0%	BUENO
Financiacion	10%	0,4	3,4	0,3	85,7%	EXCELENTE
Inversion	15%	0,6	3,5	0,5	87,5%	EXCELENTE
Capital de trabajo	20%	0,8	3,0	0,6	75,0%	BUENO
Patrimonio	15%	0,6	3,3	0,5	81,3%	BUENO
Otros	10%	0,4	3,0	0,3	75,0%	BUENO
TOTAL	100%	4,0		3,2	80,8%	BUENO

Fuente: Información procesada por el autor.

Tabla 13 Matriz de evaluación de factores externos EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES EXTERNAS EFE						
ENTORNOS	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
ECONOMICO	30%	1,2	2,9	0,9	75,0%	BUENO
SOCIAL Y CULTURAL	15%	0,6	2,4	0,4	66,7%	BUENO
DEMOGRAFICO	5%	0,2	2,8	0,1	50,0%	DEFICIENTE
INDUSTRIAL Y TECNOLOGICO	5%	0,2	2,6	0,1	50,0%	DEFICIENTE
ECOLOGICO	5%	0,2	2,6	0,1	50,0%	DEFICIENTE
POLITICO Y LEGAL	20%	0,8	2,8	0,6	75,0%	BUENO
ORGANIZACIONAL	20%	0,8	2,7	0,5	62,5%	BUENO
TOTAL	100%	4,0		2,7	67,5%	BUENO
MATRIZ EVALUACION ENTORNO ECONOMICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Crecimiento Economico	20%	0,8	3,0	0,6	75,0%	BUENO
Inflación	10%	0,4	3,0	0,3	75,0%	BUENO
Distribución del ingreso	5%	0,2	2,0	0,1	50,0%	DEFICIENTE
Economía Internacional	10%	0,4	2,8	0,3	70,0%	BUENO
Apoyo institucional	10%	0,4	3,0	0,3	75,0%	BUENO
Actividad económica	15%	0,6	3,0	0,5	75,0%	BUENO
Otros indicadores	15%	0,6	3,0	0,5	75,0%	BUENO
Mercado de Capitales	15%	0,6	2,5	0,4	62,5%	BUENO
TOTAL	100%	4,0		2,9	71,4%	BUENO
MATRIZ EVALUACION ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Empleo	15%	0,6	2,7	0,4	66,7%	BUENO
Seguridad Social	10%	0,4	1,8	0,2	50,0%	DEFICIENTE
Ingreso Percapita	7%	0,3	2,5	0,2	71,4%	BUENO
Medios de transportes	5%	0,2	2,0	0,1	50,0%	DEFICIENTE
Comunicaciones	13%	0,5	3,0	0,4	76,9%	BUENO
Justicia	8%	0,3	2,5	0,2	62,5%	BUENO
Condiciones de vida y bienestar	17%	0,7	2,0	0,3	44,1%	DEFICIENTE
Educación	5%	0,2	2,7	0,1	50,0%	DEFICIENTE
Vivienda	7%	0,3	2,4	0,2	71,4%	BUENO
Composición social de la población	9%	0,4	2,0	0,2	55,6%	DEFICIENTE
Composición Familiar	4%	0,2	2,7	0,1	62,5%	BUENO
TOTAL	100%	4,0		2,4	60,0%	DEFICIENTE
MATRIZ EVALUACION ENTORNO DEMOGRAFICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Población	100%	4,0	2,8	2,8	70,0%	BUENO
TOTAL	100%	4,0		2,8	70,0%	BUENO
MATRIZ EVALUACION ENTORNO INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Mercado de tecnología	25%	1,0	2,7	0,7	66,7%	BUENO
Procesos administrativos	11%	0,4	3,0	0,3	75,0%	BUENO
Organización del trabajo	8%	0,3	2,0	0,2	50,0%	DEFICIENTE
Normatividad	8%	0,3	2,5	0,2	62,5%	BUENO
Costo de producción y distribución	25%	1,0	3,0	0,8	75,0%	BUENO
Valor agregado	23%	0,9	2,0	0,5	50,0%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4,0		2,6	64,2%	BUENO

MATRIZ EVALUACION ENTORNO ECOLOGICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Importancia del medio ambiente	30%	1,2	2,5	0,8	62,5%	BUENO
Incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa	19%	0,8	3,0	0,6	75,0%	BUENO
Normatividad ambiental	16%	0,6	3,0	0,5	75,0%	BUENO
Contribución en mejorar el medio ambiente	16%	0,6	2,0	0,3	50,0%	DEFICIENTE
Infraestructura de servicios	19%	0,8	2,5	0,5	62,5%	BUENO
TOTAL	100%	4,0		2,6	64,9%	BUENO
MATRIZ EVALUACION ENTORNO POLITICO Y LEGAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Situación política a nivel nacional	20%	0,8	3,0	0,6	75,0%	BUENO
Situación política a nivel local	26%	1,0	3,0	0,8	75,0%	BUENO
Tendencias ideológicas de transparencia	8%	0,3	2,0	0,2	50,0%	DEFICIENTE
Gremios y grupos de presión	20%	0,8	3,0	0,6	75,0%	BUENO
Constitución nacional	9%	0,4	3,0	0,3	75,0%	BUENO
Legislación general	17%	0,7	2,0	0,3	50,0%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4,0		2,8	68,8%	BUENO
MATRIZ EVALUACION ENTORNO ORGANIZACIONAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAXIMO PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Organización jurídica	23%	0,9	2,5	0,6	62,5%	BUENO
Cultura, valores y creencias	12%	0,5	2,5	0,3	62,5%	BUENO
Estabilidad empresarial	15%	0,6	3,0	0,5	75,0%	BUENO
Características de empleo	9%	0,4	2,5	0,2	62,5%	BUENO
Contratación	9%	0,4	2,0	0,2	50,0%	DEFICIENTE
Cadenas productivas	12%	0,5	3,0	0,4	75,0%	BUENO
Competitividad	20%	0,8	3,0	0,6	75,0%	BUENO
TOTAL	100%	4,0		2,7	67,3%	BUENO

Fuente: Información procesada por el autor.

Tabla 14 Matriz de evaluación E F I y E FE

VARIABLES	ANALISIS DE RESULTADOS E F E	EVALUACIÓN	
ECONOMICO Crecimiento Economico Inflación Distribución del ingreso Economía Internacional Actividad economica Otros indicadores Mercado de Capitales	Teniendo en cuenta la disminución en el crecimiento de la economía para el 2016 y que los pronosticos señalan que se mantiene en el 2% para el 2017, con tendencia a mejorar para los siguientes 4 años, el ingreso promedio de los usuarios de los servicios jurídicos mejorará lo que permitira el mantenimiento o mejora en las tarifas promedio.	2,70	
SOCIAL Y CULTURAL Ingreso Percapita Medios de transportes Comunicaciones Justicia Condiciones de vida y bien del I.D.H Vivienda Composición social de la población Composición Familiar Población			
INDUSTRIAL Y TECNOLOGICO Mercado de tecnología Procesos administrativos Normatividad Costo de producción y dis Valor agregado			El crecimiento de las redes sociales y la ampliación del número de usuarios ha permitidos que las empresas innoven en la oferta de servicios a través del Internet lo que redundará en la que la Compañía pueda en lo posible generar servicios en forma electronica, no presencial.
POLITICO Y LEGAL			La suscripción del los acuerdos de paz y en la medida que el proceso de
ORGANIZACIONAL Organización jurídica Cultura, valores y creencias Estabilidad empresarial Características de empleo Contratación Competividad			Las ventajas competitivas con las que se está creando la Compañía, partiendo de un sistema de gestión de procesos preestablecido, permite garantizar la calidad y transparencia para nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y posibles aliados.
VARIABLES	ANALISIS DE RESULTADOS E F I	EVALUACIÓN	
ADMINISTRATIVA Gerencia Recursos Humanos Contabilidad Logística Financiero	Las direcciones de área cuentan con una trayectoria amplia en el sector, con conocimiento de las estrategias del sector y la competencia. El recurso humano es seleccionado con base a un alto perfil establecido.	3,30	
COMERCIAL Ventas			La fuerza comercial será uno de los principales derroteros para consolidar los negocios existentes y la promoción de nuevos, para lo cual se cuenta con el ímpetu de las nuevas generaciones que en el corto plazo, formarán parte de la Firma.
TECNOLOGICA Sistemas			Para su formación, la firma ha adquirido un equipo de herramientas de computación e informatica de última tecnología con mira a racionalizar y optimizar de la mejor manera la gestión de los procesos, tanto administrativos, como operativos.
FINANCIERA Ventas Costos y Gastos Financiacion Inversion Capital de trabajo			Se cuenta con recursos suficientes producto del aporte inicial que realizaron los socios fundadores y con los rendimientos de klas inversiones iniciales, igualmente se planea diversificar en otras opciones de negocio hacia el futuro.
ESTRATEGIAS El análisis de los resultados obtenidos nos muestra que la Compañía deberá enfocar su esfuerzo y estrategia hacia la construcción y crecimiento, hasta alcanzar la sostenibilidad y la continuidad de negocio. Diseñar un modelo de mercadeo que permita el crecimiento de los negocios, identificando y aprovechando las oportunidades externas y las fortalezas internas en forjala como líderes en gestión, cumplimiento y calidad.			

Fuente: Información procesada por el autor.

9. CONCLUSIONES

- Una vez realizado el proceso de evaluación, tanto de las estrategias administrativas como de las operativas y financieras, se concluye que la creación de la Firma de Abogados de carácter familiar en la ciudad de Bogotá, es viable, toda vez que se prevé la sostenibilidad de la misma.
- Siempre y cuando se realice seguimiento al modelo PHVA sobre el sistema de gestión de calidad en los procesos y además se implemente el modelo de gestión de riesgos, se asegura la continuidad de negocio para más de cinco (5) años.
- Es conveniente realizar el proceso de certificación de los sistemas de gestión de calidad de la compañía, de cuyo mantenimiento y compromiso, depende el logro de los objetivos propuestos para trascender hacia las próximas generaciones.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional, Mc GRAW HILL, 2da. Edición, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Innovaciones de la Administración, Tendencias y Estrategias – Los nuevos paradigmas, Mc GRAW HILL, 5ta. Edición, 2010.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, Jhon. Administración de la Comunicación - Comportamiento humano en el trabajo, Mc GRAW HILL, 2002.

FRANKLIN, Enrique y KRIEGER, Mario. Comportamiento organizacional - Enfoque para América Latina, Pearson Educación, México, 2011.

HAMEL Gary, BREEN Bill. El Futuro de la Administración. Grupo Editorial NORMA. Bogotá, 2008.

CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO (Confecámaras). Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia, volumen No. 11, Colección de Cuadernos de Análisis Económico, septiembre de 2016.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y CONFECÁMARAS. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, septiembre de 2009.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Sociedades de Familia en Colombia, Grupo de Estadística, Año 2005.

WARREN, Carl S. REEVE, James M. DUCHAC, Jonathan. Contabilidad Administrativa. Cengage Learning. México, mayo, 2011.

MADURA, JEFF. Administración Financiera Internacional. Florida Atlantic University. International Thomson Editores. México, 2001.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Flujo de caja y proyecciones financieras. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, febrero, 2003.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, marzo, 2006.

COLOMBIA. Decreto 410 (27, marzo ,1971), por el cual se expide Código de Comercio. Bogotá, Diario Oficial. 1971. Art. 103 y Art.435.

ANEXOS

ANEXO A

Asignación de pesos relativos E F I

DIMENSION LA FAMILIA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Familia	Influencia de la dirección familiar	4
	Influencia de los familiares en la empresa, Problemas y soluciones	4
TOTAL		4
DIMENSION ADMINISTRATIVA		
Gerencia	Perfil Profesional	4
	Liderazgo	4
	Gestión	4
	Toma de Decisiones	4
	Proyecciones	3
TOTAL		3,8
Recursos Humanos	Procesos de Selección	4
	Contratación	4
	Capacitación	3
	Beneficios	3
TOTAL		3,5
Contabilidad	Informes de estados financieros	3
	Utilización de los Estados Financieros	3
TOTAL		3
Logística	Distribución	3
	Canales de Distribución	2
TOTAL		2,5
Financiero	Perfil Profesional, del analista financiero	4
	Rentabilidad	3
	Utilidad	3
	Administración de Recursos	4
TOTAL		3,5
DIMENSION COMERCIAL		
Ventas	Presupuesto de Ventas	3
	Metas comerciales	3
	Resultados	3
	Clientes	3
	Publicidad	2
	Desarrollo Productos	3
	Estregias de Mecados	2
	Diseños	3
	Políticas ventas	3
	Negociaciones	3
TOTAL		2,8
DIMENSION PRODUCCIÓN		
Auditoria	Seguimineto	3
	Resultados	3
	Control de gestion	3
TOTAL		3,0
Calidad	Producto	3
	Falencias	3
	Control de defectos	3
	Pedidos entregados perfectamente	4
TOTAL		3,3
Tecnico	Calidad	4
	Proceso de Almacenamiento de la informacion	4
	Equipos de computo	3
	Infraestructura	3
	Tecnología	3
TOTAL		3,4

DIMENSION TECNOLÓGICO		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Sistemas	Personal Capacitado	4
	Tecnología Utilizada	3
	Costos	3
TOTAL		3,3
DIMENSION FINANCIERA		
Ventas	Volumen	4
	Ventas de contado	3
	Ventas a crédito	3
	Margen bruto en ventas	3
	Incobrables	4
	Cuentas por cobrar	4
TOTAL		3,5
Costos y Gastos	Costos variables	3
	Costos fijos	3
	Gastos adminstraivos	3
	Gastos de ventas	3
	Gastos financieros	3
TOTAL		3
Financiacion	Endeudamiento total	4
	Endeudamiento de corto plazo	3
	Endeudamiento de largo plazo	4
	Financiación propia	3
	Financiación externa	4
	Costo de capital	3
	Cobertura de Intereses	3
TOTAL		3,4
Inversion	Monto	4
	Propiedad	4
	Rentabilidad sobre activos (ROI)	3
	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	3
TOTAL		3,5
Capital de trabajo	Capital de trabajo Neto	3
	Liquidez	3
	Manejo del Efectivo	3
	Manejo de Cuentas por cobrar	3
	Rotación de capital de capital de K de T	3
TOTAL		3,0
Patrimonio	Capital social	3
	Reservas	4
	Reparto de utilidades	3
	Utilidades retenidas	3
TOTAL		3,3
Otros	Punto de Equilibrio	3
	Apalancamiento	3
	Análisis Vertical	3
	Análisis Horizontal	3
TOTAL		3,0

ANEXO B

Asignación de pesos relativos E F E

ENTORNO ECONOMICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
Crecimiento Económico	Crecimiento del PIB	3
	Variación porcentual del PIB	3
	composición social del PIB	3
TOTAL		3
Inflación	Inflación anual	3
	Variación porcentual de la inflación	3
TOTAL		3
Distribución del ingreso	Índice GINI	2
TOTAL		2
Economía Internacional	Exportaciones	3
	Importaciones	2
	Inversión Extranjera	3
	Deuda Externa	3
	Riesgo país	3
	Devaluación/Reevaluación	3
TOTAL		2,8
Apoyo institucional	Fuentes de financiación	3
	Instrumentos financieros	3
TOTAL		3
Actividad económica	Sector Agropecuario	2
	Minería	2
	Servicios	4
	Industria	3
	Construcción	4
	Comercio	4
	Transporte	2
TOTAL		3,0
Otros indicadores	Macroeconomicos	3
	Microeconomicos	3
TOTAL		3
Mercado de Capital	Tasas de captación	2
	Tasas de colocación	3
TOTAL		2,5
ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL		
Empleo	Población en edad de trabajar	3
	Tasa global de desempleo	3
	Tasa de desempleo hombres	2
	Tasa de desempleo mujeres	2
	Tasa de ocupación por actividad	3
	Tasa de sub-empleo	3
TOTAL		2,7
Seguridad Social	Afiliados al sistema	2
	Cotización del sistema	2
	Cajas de compensación	2
	Pensiones	2
	Salud	1
TOTAL		1,8
Ingreso Percapita	PIB percapita	2
	Nivel de gastos de los hogares	3
TOTAL		2,5
Medios de transporte	Infraestructura de transporte	2
	Crecimiento en el tránsito	2
TOTAL		2
Comunicaciones	Infraestructura	3
	Medios de comunicación	3
TOTAL		3
Justicia	Sistemas de justicia	3
	Eficiencia del sistema	2
TOTAL		2,5
Condiciones de vida	Bienestar comunitario	2
		2
TOTAL		2
Educación	Cobertura	2
	Participación	3
	Nivel de alfabetización	3
TOTAL		2,7
Vivienda	Numero de viviendas	2
	Calidad	2
	Demanda	3
	Oferta	3
	Costo	2
TOTAL		2,4
Composición social	Número de habitantes por estrato socio económico	2
	Número de hogares pobres en Colombia	2
TOTAL		2
Composición Familiar	Tasa de reproducción en Colombia	3
	Tasa de fecundidad	2
	Jefatura de hogares de género	3
TOTAL		2,7

ENTORNO DEMOGRAFICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
Población	Tasas de crecimiento de la población	3
	Tasas de natalidad y mortalidad de la población	3
	Esperanza de vida al nacer	3
	Migración	2
	Emigración	3
	Desplazados	2
	Número de hijos	3
	Número de matrimonios	3
TOTAL		2,8
ENTORNO INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO		
Mercado de tecnología	Transferencia de tecnología	4
	Precio	2
	Distribución de tecnología	3
	Inversión en tecnología	2
	Personal Calificado	3
	Investigación Y desarrollo	2
TOTAL		2,7
Procesos administrativos	Eficiencia de los cuerpos directivos	3
TOTAL		3
Organización del trabajo	descentralización de las actividades	2
TOTAL		2
Normatividad	Licenciamiento de tecnología	3
	Subsidios e incentivos tributarios	2
TOTAL		2,5
Costo de producción	Porcentaje de costo de producción	3
TOTAL		3
Valor agregado	Porcentaje de empresas con valor agregado	2
TOTAL		2
ENTORNO ECOLÓGICO		
Impacto de procesos	Importancia del medio ambiente en la planeación de los negocios	3
	impacto ambiental	2
TOTAL		2,5
Incentivos para desarrollar empresa	Líneas de crédito	3
TOTAL		3
Normatividad ambiental	Exigencia de la regulación ambiental	3
TOTAL		3
Contribución al medio ambiente	Efectividad de los reportes ambientales	2
	Inversión social y ambiental	2
TOTAL		2
Infraestructura de servicios	Calidad en la infraestructura de transporte	2
	Calidad del abastecimiento de la electricidad	3
TOTAL		2,5
ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL		
Situación política a nivel nacional	Regulación del gobierno central	3
TOTAL		3
Situación política a nivel local	Regulación del gobierno local	3
TOTAL		3
Tendencias de transparencia	Transparencia de las políticas	2
TOTAL		2
Gremios y grupos	Confianza	3
TOTAL		3
Constitución	Cumplimiento constitucional	3
TOTAL		3
Legislación general	Independencia judicial	2
	Eficiencia del sistema legal	2
TOTAL		2
ENTORNO ORGANIZACIONAL		
Organización jurídica	Eficiencia del sistema tributario	3
	Tramitología y burocracia	2
TOTAL		2,5
Cultura, valores y creencias	Importancia de la responsabilidad social	3
	Nivel de capacitación entregada	2
TOTAL		2,5
Estabilidad empresarial	Importancia del mercadeo	3
	Dimensión de las ventas	3
	Confianza administrativa	3
TOTAL		3
Características de empleo	selección y reclutamiento de personal	3
	Remuneración	2
	Productividad	2
	Clima laboral	3
TOTAL		2,5
Contratación	Prácticas de contratación	2
	Prácticas de despedido	2
	Cooperación	2
TOTAL		2
Cadenas productivas	Cadenas productivas	3
TOTAL		3
Competitividad	Competencia doméstica	3
	Participación en los mercados locales	3
	Competencia externa	3
TOTAL		3