

**Las Habilidades Blandas como Factor de Mejora en la Gestion de las Pymes: Modelo de  
Negocio para una Empresa Consultora**

**Diana Rocio Méndez Barajas**

**Trabajo de Grado para Optar el Título de Magister en Dirección y Administración de  
Empresas**

**Director**

**Carlos Alberto Chaverra Patiño**

**Magister**

**Universidad Autónoma de Bucaramanga**

**Core School Management**

**Magister en Administración y Dirección de Empresas**

**Bucaramanga**

**2020**



CORE SCHOOL OF MANAGEMENT MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS-MBA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES	
<b>ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO</b>	
HOJA:	1 de 1

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)	HORA (hh:mm)
CORE School of Management – Salón virtual CORE 1-1 Calle 157 N° 19 - 55 / Cañaveral Parque - Floridablanca	28/07/2020	14:00 .

**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO**  
*"Las Habilidades Blandas como Factor de Mejora en la Gestión de las Pymes: Modelo de Negocio para una Empresa Consultora"*

AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB	Registro
DIANA ROCÍO MÉNDEZ BARAJAS	1098729926	U00125000	.
<b>DIRECTOR</b>			
CARLOS A. CHAVERRA PATIÑO	19370615		
<b>EVALUADOR</b>			
JUAN CARLOS HEDERICH MARTÍNEZ	91215074		
<b>EQUIPO CORE</b>			
JUAN DIEGO ROJAS PERALTA	13744293		
XIOMARA S. CÁRDENAS CHICANGANA	37511353		

AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DIRECTOR / DIRECTORA ACADÉMICA CORE		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Distintivo	Nota	Distintivo	Nota	Distintivo	Nota	
DIANA ROCÍO MÉNDEZ BARAJAS	3,985	4,0	4,335	4,0	4,2	3,9	4.06

Otorgar la calificación de: 4,1

(ACEPTADA) (A)

NO ACEPTADA (NA)

INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	<input type="checkbox"/>
Recomendar para Laureado	<input type="checkbox"/>

**DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO**

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	JUAN CARLOS HEDERICH MARTÍNEZ		91215074
Director del Trabajo de Grado	CARLOS ALBERTO CHAVERRA PATIÑO		19370615
Directora Académica CORE School of Management	XIOMARA STELLA CÁRDENAS CHICANGANA		37511353
Director CORE School of Management	JUAN DIEGO ROJAS PERALTA		13744293

Elaborado por: Coordinación Académica y Científica de la Maestría	Revisado por: Coordinación de posgrados	Aprobado por: Comité de Curricular Posgrados
--	--	---



<b>CORE SCHOOL OF MANAGEMENT</b> <b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCION DE EMPRESAS-MBA</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y</b> <b>CONTABLES</b>	
<b>ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO</b>	
HOJA:	1 de 1

Candidato a Magister:

Fdo.

*Diana Méndez B.*

DIANA ROCÍO MÉNDEZ BARAJAS

Candidato a Magíster:

Fdo.

<b>Elaborado por:</b> Coordinación Académica y Científica de la Maestría	<b>Revisado por:</b> Coordinación de posgrados	<b>Aprobado por:</b> Comité de Curricular Posgrados
--	---	--

## Contenido

Introducción	18
1. Problema de Investigación	22
1.1. Pregunta Orientadora	30
1.2. Justificación	30
1.3. Caracterización del usuario final	33
1.3.1. Identificando la necesidad del cliente.	35
1.4. Objetivos	37
1.4.1. Objetivos General.	37
1.4.1.1. Objetivos específicos.	37
1.5. Marco Teórico	38
1.5.1. Definiciones Generales.	38
1.5.1.1. Consultoría.	38
1.5.1.1.1. Proceso de la Consultoría.	38
1.5.1.1.2. Tipos de consultoría.	39
1.5.1.2. Comportamiento Organizacional.	41
1.5.1.3. Origen de las Competencias.	42
1.5.1.4. Competencias laborales.	42
1.5.1.5. Componentes de una Competencia.	43
1.5.1.5.1. Las habilidades duras.	44
1.5.1.5.2. Las Habilidades blandas.	44
1.5.1.5.3. Importancia de las habilidades blandas.	45

1.5.1.5.4. Las habilidades blandas, una base del éxito laboral.	49
1.5.2. Plan de Negocio.	50
1.6. Estado del Arte	50
1.6.1. Trabajos de Grado de Plan de Negocios para Empresas Consultoras Pymes.	50
1.6.2. Casos de Empresas que Incorporaron las Habilidades Blandas.	53
1.6.3. Los Mejores Lugares para Trabajar en Colombia.	56
2. Análisis del Entorno	60
2.1. Análisis Pestel	60
2.1.1. Factores Políticos.	60
2.1.1.1. Iniciativas Gubernamentales.	60
2.1.1.2. Política Fiscal.	60
2.1.1.3. Plan del gobierno para el desarrollo Económico.	61
2.1.1.4. Índice de Corrupción.	61
2.1.1.5. Estabilidad Política.	62
2.1.1.6. Legislación Laboral en Colombia.	62
2.1.2. Factores Económicos.	63
2.1.2.1. Producto Interno Bruto.	63
2.1.2.2. Inflación.	65
2.1.2.3. Tasa de Desempleo.	65
2.1.2.4. El Mercado Laboral.	66
2.1.3. Factores Sociales.	70
2.1.3.1. Tendencias de consumo.	70
2.1.3.1.1. Competitividad de Colombia.	72

2.1.4. Factores Tecnológicos.	74
2.1.4.1. Las Tendencias Tecnológicas.	74
2.1.4.2. Transformación digital en Colombia.	75
2.1.5. Factores Ecológicos.	75
2.1.5.1. Los países más Ecológicos.	76
2.1.6. Factores legales.	78
2.2. Análisis de la Competencia	79
2.2.1. Principales Competidores Posibles.	80
2.2.1.1. Competencia directa.	83
2.2.1.2. Competencia Indirecta.	86
2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	89
2.3.1. Nuevos Competidores.	90
2.3.2. Poder de Negociación con los Clientes.	91
2.3.3. Poder de Negociación de los Proveedores.	92
2.3.4. Amenaza de Productos o Servicios sustitutivos.	92
2.3.5. Rivalidad entre Competidores Existentes.	93
3. Estudio de Mercados	95
3.1. Tipo de Investigación	95
3.1.1. Enfoque de la investigación.	96
3.2. Población	96
3.2.1. Justificación de la Población Objetivo.	97
3.3. Definición del problema.	98
3.4. Objetivo General del Estudio.	98

3.4.1. Objetivo Específico del Estudio de Mercados.	98
3.5. Identificación de Target Group	99
3.6. Instrumento de Medición.	100
3.7. Análisis de Resultados	101
3.7. Estimación de la Demanda	116
3.7.1. Análisis de Datos para Estimar la Demanda.	116
3.7.2. Cálculo de la Estimación de la Demanda.	117
3.7.3. Proyección de la Demanda.	120
3.7.3.1. Escenario Optimista.	121
3.7.3.2. Escenario Probable.	121
3.7.3.3. Escenario Pesimista.	121
4. Plan de Marketing	123
4.1. Objetivo del Plan de Marketing	123
4.1.1. Pasos para la Elaboración del Plan de Marketing	123
4.1.1.1. Análisis POAM y PCI.	123
4.1.1.2. Selección de factores.	125
4.2. Clasificación de las estrategias	128
4.2.1. Estrategia de Promoción o comunicación.	128
4.2.2. Estrategia de plaza.	130
4.2.3. Estrategia Financiera.	130
4.2.4. Estrategia de producto.	130
4.2.5. Estrategia de precio.	131
4.2.6. Estrategia Performance o de servicio.	132

4.3. Estructuración y costeo del plan de marketing	134
5. Análisis Administrativo	136
5.2. Análisis Organizacional	136
5.2.1. Perfil de Funciones.	137
5.2.2. Salario.	137
5.3. Identificación del Negocio	138
5.4. Portafolio de Servicios	140
5.4.1. Diagrama de Flujo.	143
5.4.1.1. Descripción del flujo de procesos de la Consultoría.	143
5.4.2. Ubicación de las oficinas.	145
5.5. Planeacion Estratégica	145
5.5.1. Logo.	145
5.5.2. Misión.	146
5.5.3. Visión.	146
5.5.4. Valores.	147
5.6. Estructura Legal	147
6. Análisis Financiero	148
6.1. Objetivo del análisis	148
6.1.1. Inversión Inicial.	148
6.1.2. Financiación del Proyecto.	149
6.1.3. Gastos de Administración y Ventas.	150
6.1.4. Determinación del Precio de Venta.	151
6.1.5. Proyección de ventas.	152

6.1.6. Punto de Equilibrio.	154
6.1.7. Análisis de posibles escenarios.	155
6.1.7.1. Escenario más probable.	156
6.1.7.2. Escenario pesimista.	157
6.1.7.3. Escenario optimista.	157
7. Conclusiones	159
8. Recomendaciones	160
9. Referencias Bibliográficas	161

**Índice de Tablas**

Tabla 1. Tabla de Cumplimiento de Objetivos.	21
Tabla 2. Empresas de Consultoría más Representativas en Colombia	82
Tabla 3. Empresas de consultoría en Bucaramanga	84
Tabla 4. Código CIIU de competencia Indirecta.	86
Tabla 5. Empresas de Consultoría general en Colombia	87
Tabla 6. Empresas de Consultoría General en Bucaramanga.	88
Tabla 7. Actividad Económica de las Empresas Pymes Encuestadas	101
Tabla 8. Empresas que han tenido o no servicio de consultoría.	102
Tabla 9. Tiempo del proceso de Consultoría	103
Tabla 10. Tiempo que le gustaría para un proceso de Consultoría	104
Tabla 11. Características para contratar una empresa consultora	105
Tabla 12. Tipo de de Proceso de Consultoría que Contrataria	107
Tabla 13. Medio por el que Recibe Información de Empresas Consultoras	108
Tabla 14. Conocimiento de las Habilidades Blandas en las Pymes	109
Tabla 15. Importancia de las Habilidades Blandas para las Empresas Pymes	110
Tabla 16. Porcentaje de Pymes Interesadas en Desarrollar las Habilidades Blandas	111
Tabla 17. Selección del Personal en las Pymes	112
Tabla 18. Habilidades Blandas más requeridas por las Pymes.	113
Tabla 19. Frecuencia que las Pymes han Requerido Consultoría	114
Tabla 20. Disposición de Inversión de las Pymes para Contratar el Servicio	115
Tabla 21. PIB promedio de actividad económica para un periodo de 10 años	118

Tabla 22. Proyección de Crecimiento del Sector para un periodo de 5 años	119
Tabla 23. Estimación mensual de la demanda total para los 5 primeros años	120
Tabla 24. Estimación de la Demanda para el Escenario Optimista.	121
Tabla 25. Estimación de la Demanda para el Escenario más Probable.	121
Tabla 26. Estimación de la Demanda para el Escenario Pesimista.	121
Tabla 27. Análisis Interno y Externo	124
Tabla 28. Factores finales de la matriz PCI Y POAM para Conhábil S.A.S	126
Tabla 29. Clasificación de las estrategias finales del plan de marketing	127
Tabla 30. Costeo del Plan de Marketing	134
Tabla 31. Diagrama de Gantt	135
Tabla 32. Estructura de cargos	136
Tabla 33. Total Inversión Inicial requerida en la Empresa Conhábil S.A.S.	149
Tabla 34. Gastos de Administración y Ventas por Mes	150
Tabla 35. Depreciación de Muebles y Enseres, Equipos de Comunicación y Computo	151
Tabla 36. Proyección Ventas en Unidades de la Empresa Conhábil.	153
Tabla 37. Proyección de Crecimiento del Sector para un Periodo de 5 años	153
Tabla 38. Variación de Precio de Venta Proceso de Consultoría	153
Tabla 39. Proyección de Ventas en Pesos para los Primeros 5 años.	154
Tabla 40. Punto de Equilibrio	154

## Índice de Figuras

Figura 1. Errores Principales en los Nuevos Empleados.	19
Figura 2. Organizaciones Exitosas.	23
Figura 3. Liderazgo Responsables.	24
Figura 4. Comportamiento Organizacional.	24
Figura 5. Dificultad para Ocupar Vacantes en el Mundo (%).	28
Figura 6. Escasez de Habilidades.	29
Figura 7. Razones por las que se Contrata.	32
Figura 8. Logo de la Empresa.	33
Figura 9. Clasificación de Tamaño Por Sector Económico de las Pymes.	34
Figura 10. Mapa de Empatía, David Gray. Fuente: Elaboración y Formulación Propia	35
Figura 11. Resultados de la Metodología Mapa de Empatía	36
Figura 12. Competencias y Comportamientos.	41
Figura 13. Componentes de una Competencia.	43
Figura 14. Cinco Habilidades Blandas Propuestas Por Diferentes Autores.	46
Figura 15. Análisis PESTEL de Conhábil S.A.S.	59
Figura 16. Comportamiento del PIB (2019).	64
Figura 17. Edad de Personas que Asistieron Cursos de Formación para el Trabajo.	67
Figura 18. Caracterización de los Cursos de Formación para el Trabajo.	67
Figura 19. Objetivo de Tomar el Curso.	68
Figura 20. Resultado por la Asistencia a la Formación para el Trabajo.	69
Figura 21. Estrategias Futuras de la Fuerza Laboral. Industrias en general.	71

Figura 22. Economías más Competitivas de Latinoamérica.	72
Figura 23. Ranking de Productividad.	73
Figura 24. Ranking de Países más Felices y Sostenibles.	77
Figura 25. Reporte Sectorial de Empresas Consultoras de Bucaramanga, 2020.	80
Figura 26. Las Cinco Fuerzas de Porter de Conhábil SAS.	90
Figura 27. Clasificación por Tamaño de Empresas Inscritas en Bucaramanga.	97
Figura 28. Tamaño de la Muestra.	100
Figura 29. Actividad Económica de las Empresas Pymes encuestadas	102
Figura 30. Empresas que Tomaron un Servicio de Consultoría.	103
Figura 31. Grafica del Tiempo del proceso de Consultoría.	104
Figura 32. Tiempo que le gustaría para un proceso de Consultoría	105
Figura 33. Grafica de las Características para Contratar una Empresa Consultora	106
Figura 34. Grafica Tipo de Consultoría que estaría Dispuesta a Contratar la Empresa	107
Figura 35. Medio por el que Recibe Información de Empresas Consultoras	108
Figura 36. Grafica de Conocimiento de las Habilidades Blandas en las Pymes	109
Figura 37. Importancia de las Habilidades Blandas para las Empresas Pymes	110
Figura 38. Porcentaje de Pymes Interesadas en Desarrollar las Habilidades Blandas	111
Figura 39. Selección del Personal en las Pymes	112
Figura 40. Grafica de las Habilidades Blandas más Demandadas.	113
Figura 41. Frecuencia que las Pymes han Requerido Consultoría	114
Figura 42. Disposición de Inversión de las Pymes para las Habilidades Blandas	115
Figura 43. Tendencia de Crecimiento del Sector.	119
Figura 44. Organigrama Inicial de Conhábil SAS.	137

Figura 45. Canvas de Conhábil SAS.	139
Figura 46. Portafolio de Servicios Inicial Secuencia 1.	141
Figura 47. Portafolio Inicial Secuencia.	142
Figura 48. Logo Corporativo Inicial.	146
Figura 49. Consulta de Homonimia, 2020.	207
Figura 50. Código CIU.	207
Figura 51. Uso de Suelo.	208
Figura 52. Derechos por Registro de la Matricula Mercantil.	209

### Lista de Apéndices

Apéndice A Aplicación de la Metodología del Mapa de Empatía	174
Apéndice B Estructura de un Plan de Negocio	176
Apéndice C Información de Empresas de Competencia Directa e Indirecta	180
Apéndice D Instrumentos de Medición	182
Apéndice E Procedimiento de la Selección de Factores en Matriz POAM y PCI	185
Apéndice F Cruce de Variables	189
Apéndice G Principio de Pareto para Cruces Iniciales	191
Apéndice H Estructura y costeo plan de marketing por actividades	193
Apéndice I Guía participación en el mercado	198
Apéndice J Diagrama de Flujo	199
Apéndice K Perfiles Cargo del Personal	200
Apéndice L Calculadora Salarial	202
Apéndice M Constitución Legal de la Empresa Conhábil	205
Apéndice N. Inversión Inicial de Maquinaria y Equipos en General	210
Apéndice O. Proyecciones Económicas Bancolombia (2020-2023)	212
Apéndice P Proyecciones Económicas en Excel (2024-2025)	213
Apéndice Q Estudio Financiero Escenario más Probable	214
Apéndice R Estudio Financiero Escenario más Pesimista	218
Apéndice S Estudio Financiero Escenario Optimista	222

## Resumen

**TITULO:** Las Habilidades Blandas como Factor de Mejora en la Gestion de las Pymes: Modelo de Negocio para una Empresa Consultora

**AUTOR:** MENDEZ BARAJAS, Diana Rocio

**Palabras clave:** Modelo de Negocio, Habilidades Blandas, Empresa Consultora, Habilidades, Desempeño

### Contenido

En este documento se presenta el plan de negocio con cada uno de sus análisis, que permiten estimar la viabilidad de crear una empresa consultora dedicada al asesoramiento en la implementación de habilidades blandas en las empresas Pymes de Bucaramanga, cuyo mercado potencial son empresarios, ejecutivos de rango mediano y alto y líderes que tengan a cargo equipos de trabajo de empresas pequeñas y medianas con más de 10 años de registro en la Cámara de Comercio. La empresa pretende crear herramientas prácticas que buscan ayudar al ejecutivo a desarrollar mejor su potencial y el de su equipo de trabajo y así, obtener resultados positivos, llevando la empresa a ser más competitiva.

Este proyecto de grado cuenta con un análisis del entorno a nivel macro y micro, estudio de mercados con sondeo de opinión. Con base en este análisis se escogieron las cinco habilidades que más demanda el mercado como servicio inicial para dar a inicios operacionales, posteriormente se realizó un plan estratégico con las cinco p del marketing permitirá el posicionamiento en el mercado. Además del análisis administrativo y legal donde se conoce el proceso del servicio y el análisis financiero

Se concluye que la empresa Conhábil S.A.S. se constituye como sueño de la autora del proyecto, permitiendo así la puesta en marcha de todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría.

## **Abstract**

**TITLE:** Soft Skills as an improvement factor in management of the Small Companies: Business Model for a consulting company

**AUTHOR:** MENDEZ BARAJAS, Diana Rocio

**Key words:** Business Model, Soft Skills, Consulting Company, Abilities, Performance

### Contents

This document presents a feasibility study for the creation of a consulting company which will advise small and médium companies in the city of Bucaramanga on the implementation of soft skills competencies. The company aims to advise middle and upper management using practical tools. This study includes research at the macro and micro levels and a market analysis which identifies the most important soft skills on demand. Marketing, legal and financial plans where developed in order to present diffrent strategy scenarios.

## **Introducción**

Cada día los cambios en el mundo laboral han ido acelerándose, dando surgimiento a la necesidad de examinar nuevas herramientas para ayudar al aumento en la productividad y competitividad de las empresas. La globalización y el progreso tecnológico han hecho que la productividad dependa cada vez más de un conjunto de habilidades amplias, complejas y difíciles de lograr, las cuales tiempo atrás no se tenían en cuenta (Las habilidades blandas son todos los atributos o capacidades que le permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera efectiva) y en cambio sí se le daban importancia a un conjunto de distinciones que se conocen como habilidades duras, dentro de las cuales se resalta la experiencia y currículo profesional. Los dos puntos anteriores constituían los de mayor impacto cuando de contratar personal se trataba. Ahora con el paso del tiempo, con el avance de la cuarta revolución industrial y con ello empleadores más exigentes se ha dado un giro teniendo en cuenta no solo estas habilidades llamadas blandas, sino una mayor combinación de cualidades de las mismas, dando así mayor relevancia a habilidades tales como; liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, adaptabilidad, etc. Reconociendo que permiten a los trabajadores relacionarse con su puesto trabajo y las demás personas, creando una sinergia de forma efectiva con la misión y visión de la organización. Lo anterior permite al individuo y los equipos de trabajo aprender y adaptarse de manera más efectiva a los cambios continuos de los tiempos de hoy.

Una problemática que se ha ido incrementando en las organizaciones es la alta rotación del personal, inconformidad de los colaboradores y los perfiles que no se acomodan a su puesto de trabajo (Fedesarrollo, 2017), lo cual ha generado una brecha en las organizaciones que no permite generar un mejor aprovechamiento de su capital humano. Por esta razón se identifica la

oportunidad de crear una empresa de consultoría en recursos humanos que ayuden al asesoramiento del empresario, directivo y líder de equipos en el desarrollo de habilidades blandas mediante herramientas prácticas y efectivas que den como resultado el aprovechamiento del máximo potencial de sus colaboradores. Esto permite una mayor productividad y por ende las convierte en empresas generadoras de progreso en la región y desarrolladoras del talento humano, permitiendo que su capital intelectual aprenda y se adapte de manera más fácil a los cambios que surjan y con esto lograr ser fuente de ventaja competitiva sostenible creando valor a las compañías.

Un estudio realizado por Leadership IQ, empresa líder en el mundo en temas principalmente de liderazgo, presenta una encuesta donde se cuestiona por que los nuevos empleados fracasan. (Mutoni, 2011). En la Figura 1 se muestra que los errores principales en las nuevas contrataciones se dan por la carencia de habilidades blandas tales como: inteligencia emocional, adaptabilidad, comunicación, etc. Más que por razones de habilidades duras.



Figura 1. Errores Principales en los Nuevos Empleados. Nota: Recuperada de Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, diciembre (2011), encuesta realizada a 20000 empleados durante un periodo de 3 años.

El estudio Leadership señala que el 26% de los nuevos ejecutivos debe abandonar su trabajo por la carencia de habilidades blandas que permitan aceptar e incorporar el feedback de jefes o colegas, el 23% desiste de su trabajo por el bajo manejo de emociones tanto propias como ajenas; el 17% renuncia por la falta de motivación; el 15% pierde el trabajo por la falta de actitud y personalidad para enfrentar el trabajo y, por último, el 11% debe su desarraigo a la falta de competencias técnicas o habilidades duras. (Mutoni, 2011).

De las consideraciones expuestas en los párrafos precedentes surge la idea de crear una empresa de consultoría que permita el asesoramiento en el afianzamiento de las habilidades blandas en las empresas pymes, brindando herramientas prácticas para ayudar a fortalecer las mencionadas habilidades. El alcance que se pretende con el plan de negocios es analizar la viabilidad de la creación de una empresa consultora y asesora en fortalecer las habilidades blandas en las empresas pymes de Bucaramanga. Para lo cual se tendrá en cuenta los siguientes aspectos para la determinación y realización del proyecto:

- El estudio del entorno
- Características del mercado
- Demanda potencial del servicio
- El estudio legal y administrativo
- El estudio financiero que permitirá evidenciar la rentabilidad de la misma.

En la Tabla 1 se menciona el resumen del cumplimiento de objetivos abordados en el proyecto.

Tabla 1.

*Tabla de Cumplimiento de Objetivos.*

<b>Objetivo.</b>	<b>Cumplimiento objetivo.</b>
Identificación del problema u oportunidad, Marco Teórico y Estado de Arte	CAPITULO I
Analizar el entorno a nivel macro a través de la metodología Pestel, y a nivel micro a través de las cinco fuerzas de Porter, para determinar matices que influirán en el desarrollo de la empresa.	CAPITULO II
Efectuar el estudio del mercado, para identificar situación actual del mismo y establecer las bases para la estrategia de marketing. Se muestra el portafolio inicial del servicio en función del comportamiento del mercado.	CAPITULO III
Establecer un plan de marketing. Para fijar estrategias que permitan el posicionamiento de la empresa en el mercado	CAPITULO IV
Elaborar la estructura organizacional, descripción de cargos, salarios para cada cargo. Seguido de un análisis legal que evalúe los condicionantes normativos de la creación y funcionamiento de la empresa para su futura constitución.	CAPITULO V
Análisis financiero que permitan la viabilidad de la empresa productora.	CAPITULO VI

Nota: Elaboración Propia del autor.

## **1. Problema de Investigación**

A nivel internacional se ha llegado a la cuarta revolución industrial lo cual ha ido alterando trascendentalmente la manera en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos con los demás. Para enfrentar los cambios que la globalización está generando en el mundo laboral, se hace necesario fortalecer en las personas las habilidades blandas, puesto que estas permiten a las personas aprender y adaptarse de una manera más efectiva ante las variaciones que se vienen presentando. Según la directora de London School of Economics la habilidad que más resalta para fomentar en una organización es la de enseñar a los colaboradores a aprender, sobre todo en un mundo en donde lo que se repita constantemente será automatizado (Herrera M. , 2018). Los empleadores cada vez más están buscando una combinación de habilidades duras y blandas, lo confirma el informe realizado por Foro Económico Mundial (FEM) en el cual menciona que es muy probable que algunas de las habilidades blandas incrementen su valor a medida que avanza la tecnología. (Charlton, FORO ECONOMICO MUNDIAL, 2019).

Según Emma Charlton escritora senior de contenido formativo, en los próximos años más de la mitad de los colaboradores van a requerir capacitación para estar a la vanguardia. (Charlton, FORO ECONOMICO MUNDIAL, 2019). De ahí la relevancia de la creación de una empresa que permita generar una plataforma para asesorar al empresario en la importancia y la implementación de dichas habilidades como factor de ventaja competitiva; para el mejoramiento de la productividad de la compañía y esto contribuiría el desarrollo y crecimiento en la región, al mejorar la eficiencia en las organizaciones por medio del capital humano.

Históricamente se ha tendido a medir el éxito empresarial por los resultados financieros y operativos, dando así prevalencia al concepto de Milton Friedman de la prevalencia de la rentabilidad del accionista (shareholder) como responsabilidad de la gerencia. La

Figura 2 presenta un concepto empresarial más amplio. En donde se destaca que no basta solo con el desempeño y los resultados económicos para lograr y mantener a largo plazo la operación de la empresa. Para conseguirlo, es preciso añadir la salud corporativa, definida como la capacidad de la firma para trabajar en armonía conjuntamente en pro de un objetivo común. Aquí se hace imprescindible cultivar una cultura corporativa en donde se destaquen valores, principios y un liderazgo responsable.

Este balance entre desempeño y salud redunda no solo en un crecimiento sostenible sino en resultados financieros exitosos tal como se describe en la Figura 3. Con base en lo anterior y de cara al desarrollo de las habilidades blandas se debe tener una perspectiva integral de la compañía que tenga en cuenta tres niveles de referencia tal como se describe en la Figura 4.



Figura 2. Organizaciones Exitosas. Nota: Adaptado de: Beyond Performance 2.0, Keller & Willey (2019).

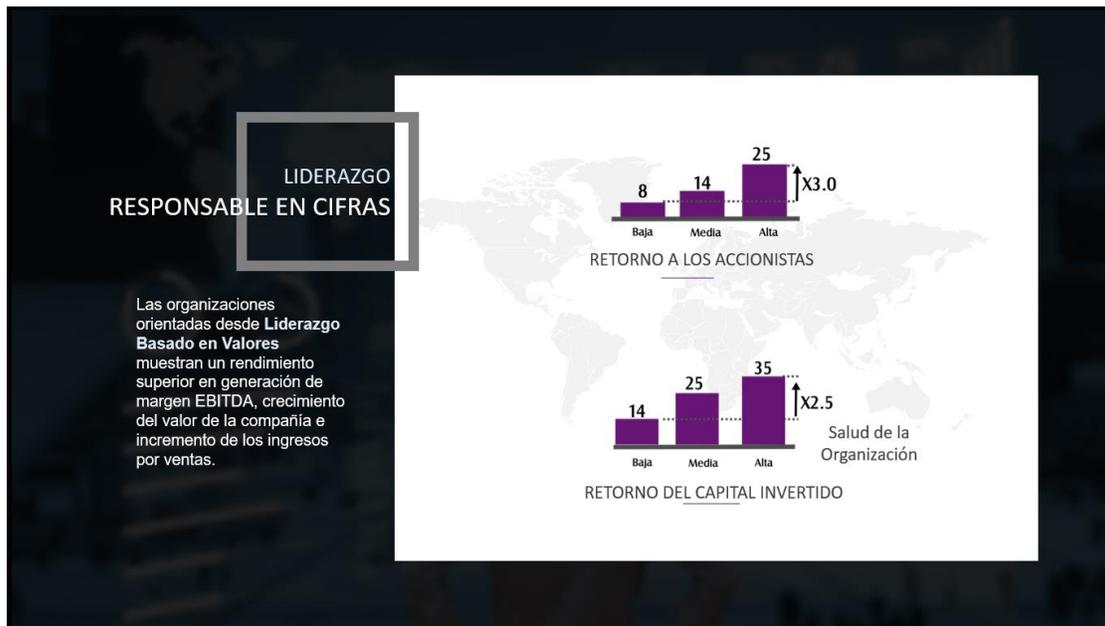


Figura 3. Liderazgo Responsables. Nota: Recuperado de: Beyond Performance 2.0, Keller & Willey (2019).

## Una perspectiva integral...

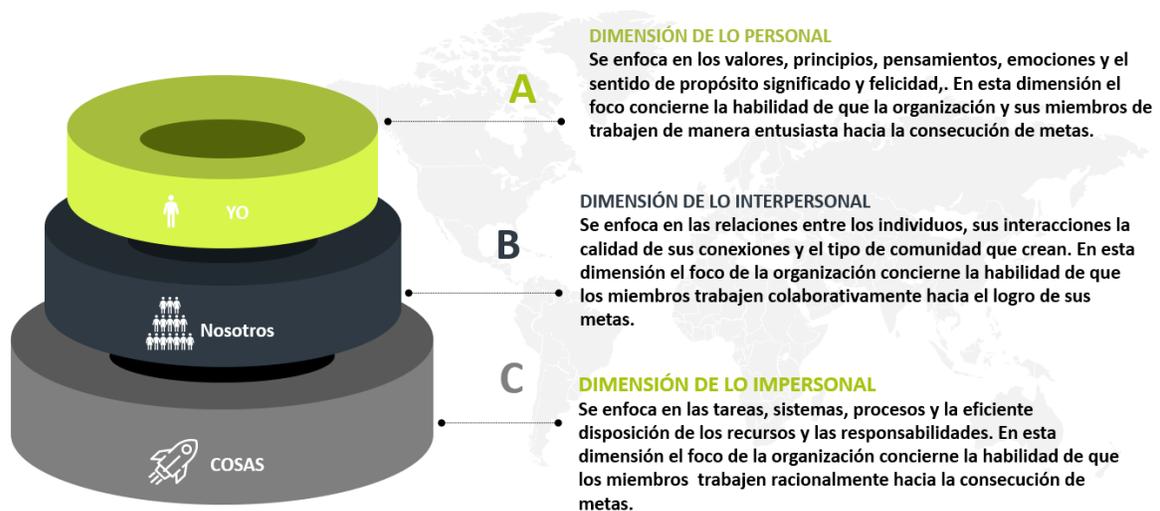


Figura 4. Comportamiento Organizacional. Nota: Tomado de: Fred Kofman (2018).

Partiendo como base de que los negocios precisan líderes que comprendan como alcanzar y hacer perdurar la excelencia organizacional, se diseñara un plan de negocios que permita la creación de una empresa consultora y asesora que ayude a fortalecer las habilidades blandas en ejecutivos, líderes de equipo y empresarios y así mejorar su desempeño en las organizaciones y que estas puedan ser más potentes, dinámicas y duraderas en su excelencia. Solo así se aprovechará todo el potencial de una organización y mediante instrumentos que se desarrollarán en un futuro, permitirán medir el estado y la salud de las empresas con base en algunas dimensiones como dirección, liderazgo, clima organizacional entre otros.

Las organizaciones saludables, liberan el potencial y elevan el espíritu. Inspiran (alineándose en un objetivo grande e importante), crean un sentido de pertenencia (ejecutando como un equipo) y fomentan la creatividad y la innovación (a través de un sentido de renovación). Para lograr un cambio exitoso a largo plazo, los líderes deben generar esfuerzos por igual entre el desempeño y la salud.

En la actualidad los directivos cada vez más se enfrentan a la variación o rotación del personal, la duración de un cargo laboral está siendo en promedio de dos años, lo que involucra que encontremos a personas que reúnen cinco o más trabajos distintos en 10 años de experiencia laboral (OIT, 2017). En definitiva, esto genera una brecha en la organización debido a que cada vez que un trabajador sale representa altos costos para la compañía. Muchos de estos casos se han generado en el momento de seleccionar el personal, debido a que enfocan la mirada solo en sus habilidades técnicas como; nivel de estudios, idiomas, gestión de entornos informáticos etc., pero no incluyen como factor importante en su decisión de reclutamiento habilidades blandas como; la comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico, liderazgo, etc.

Por otra parte, según estudio realizado por la Universidad de Harvard, la Fundación Carnegie y el Stanford Research Center, aseguran que “el 85% del éxito profesional de una persona se basa en sus habilidades blandas y solo un 15% en sus habilidades duras o técnicas” (Diaz, 2019). A lo largo de los años se le ha dado gran importancia el adquirir las habilidades duras porque son las que conducen a la puerta del empleo y ayudaran a desempeñar el puesto de trabajo, sin embargo, estas no son suficientes para tener un éxito profesional. Se hace necesario complementarlas con las habilidades blandas para optimizar la oferta de valor. De esta forma ese “valor” que se espera aportar a la organización marcará la diferencia con el resto de candidatos y permitirá no solo destacar durante el proceso de selección (consiguiendo el puesto de trabajo), sino desempeñando su labor, con mejor rendimiento. Según (Meneses, 2019) las habilidades duras y blandas son un complemento esencial ya que su combinación permite a las personas adaptarse de manera más rápida a los cambios en el mundo laboral.

Esto nos viene a decir que las habilidades blandas son de gran beneficio a quienes ingresan al mercado laboral porque:

- Aumentan las probabilidades de conseguir trabajo.
- Los trabajadores existentes tienen mayores probabilidades de mantener su trabajo.
- Hay mayor capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.
- Permite el aprendizaje con mayor rapidez.
- Genera un desempeño con mayor proactividad.
- Permite a las compañías desarrollar lugares de trabajo más innovadores y flexibles, en donde los empleados pueden aportar ideas novedosas.

En Colombia, el BID destaca que la clave del crecimiento para las empresas en el país es la productividad. Igualmente, de acuerdo a la base de datos de encuestas empresariales del Banco

Mundial, “factores como la inversión en innovación y la capacitación laboral, permiten incrementar la productividad. Argumentando que en general, las compañías más productivas son las que mejor aprovechan, por ejemplo, los mayores niveles de inversión en innovación o la capacitación de sus empleados, en términos de aumento de productividad” (Consejo Privado de Competitividad, 2016). Múltiples investigaciones (MINTIC, 2018) reflejan como resultado que cuando la persona es feliz en su trabajo tiende a ser más productiva, debido a que el bienestar que experimenta por contar con un entorno físico adecuado, un balance entre el trabajo y su vida personal, incentivos adecuados y la posibilidad de innovar. Lo anterior tendrá un positivo efecto en la calidad y eficiencia. Sin embargo, no siempre los empresarios son conscientes de la importancia de generar las condiciones para que el colaborador se sienta satisfecho, por eso una de las acciones a realizar en las estrategias del plan de marketing es generar conciencia en los ejecutivos sobre la importancia de la satisfacción de los empleados.

Ahora frente a una escasez de talento sin precedentes en todo el mundo, los empleadores deben cambiar el enfoque de sus estrategias de contratación actuales para convertirse en constructores del talento de hoy y de mañana. “Desarrollar la combinación correcta entre personas, habilidades, procesos y tecnología es la única forma para ejecutar eficazmente la estrategia comercial, crear valor y mejorar las vidas de las personas” (Chairman, 2018).

La Figura 5 muestra la dificultad que hay en el mundo para ocupar vacantes laborales

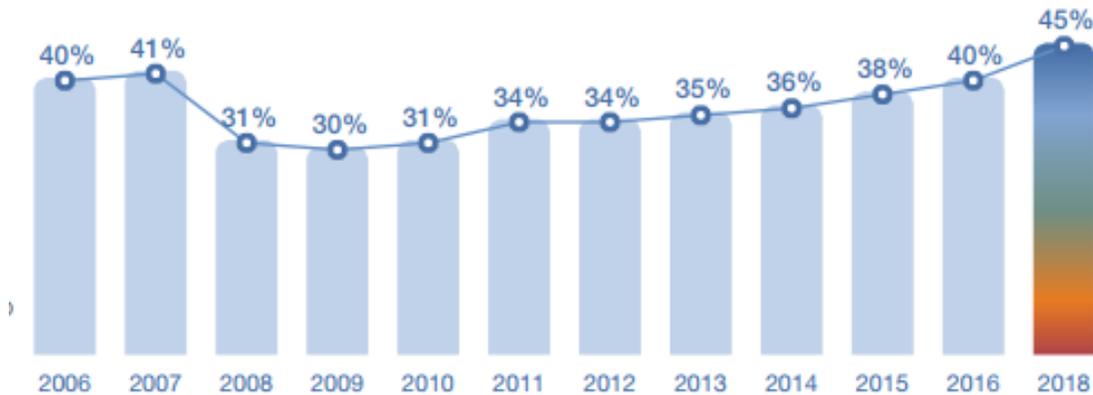


Figura 5. Dificultad para Ocupar Vacantes en el Mundo (%). Nota. Tomado de: ManPower Group (2018).

En una encuesta sobre escasez de talento humano realizada en el 2018 por el grupo ManPower, concluyó que a nivel mundial el 45% de las tareas que realiza un trabajador diariamente, podrían reemplazarse por las nuevas tecnologías y la automatización. Tres de cuatro líderes creen que la automatización requerirá nuevas habilidades. Las tareas rutinarias serán reemplazadas y se le dará una gran importancia a las habilidades que requieran altos niveles de creatividad, inteligencia emocional y flexibilidad. Las habilidades técnicas tendrán que ser complementadas con fuertes habilidades sociales y de colaboración. Se concluye que la empleabilidad de las personas probablemente no dependerá de lo que ya saben si no de lo que aprenderán en el transcurso de su vida laboral. Colombia se encuentra por debajo del promedio global con un 42% (MANPOWERGROUP, 2018).

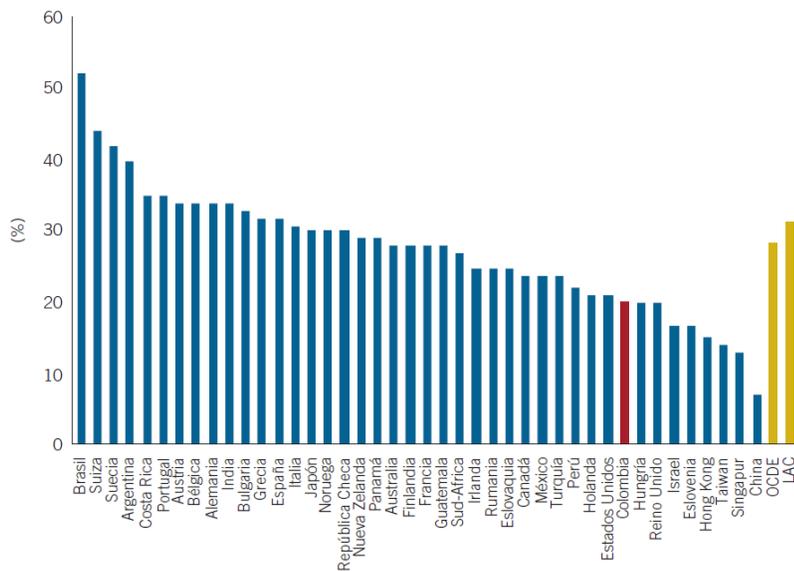


Figura 6. Escasez de Habilidades. Nota. fuente de: ManPower Group. Cálculos: Fedesarrollo (2018).

En Colombia el 20% de los empleadores encuestados identifica la escasez de habilidades para el trabajo como la causa para no lograr ocupar la vacante. (Fedesarrollo, 2018)

Para el cierre de brechas de capital humano en Colombia de acuerdo con un estudio de Manpower Group en el 2014 relacionado con la escasez del talento humano se obtuvo que cerca del 57% de las compañías reportan inconvenientes a la hora de reclutar personal idóneo, argumentando que las principales razones de su dificultad radican en:

- 40% falta de competencias genéricas relacionadas con el sector o perfil de cargo.
- 30% la falta de estudios y sus respectivos credenciales y/o certificaciones.
- 25 % por la falta de experiencia.

De lo anterior se puede hacer una primera apreciación en el sentido de que las empresas presentan brechas, en lo que se refiere a las habilidades blandas, en los siguientes aspectos, según se concluye en los análisis anteriores:

- Fracaso de nuevos empleados que carecen de habilidades blandas

- Fallas a la hora de seleccionar el personal
- Alta rotación de personal
- Escasez del talento humano
- Insatisfacción del empleado

Las empresas han pasado por cambios acelerados, debido a la tecnología y otros factores disruptivos que han hecho que se rompan paradigmas y enfoquen con un mayor énfasis su mirada al capital humano dando paso a que las habilidades blandas adquieran cada día mayor protagonismo, de ahí la importancia de la creación de una empresa consultora que apoya a Pymes en Bucaramanga.

### **1.1. Pregunta Orientadora**

¿Cuál es el plan de negocios que permita la creación de una empresa consultora dedicada al asesoramiento de las pymes en la implementación de las habilidades blandas en la ciudad de Bucaramanga?

### **1.2. Justificación**

A nivel global, las organizaciones se están dando cuenta que la mejor manera de ser competitivos en un mercado disruptivo y en constante cambio es que sus colaboradores tengan una combinación óptima entre habilidades duras y blandas. Incluso la anterior aseveración adquiere aún más relevancia teniendo en cuenta que aún no sabemos cómo van a ser los trabajos del futuro. Es posible asumir con seguridad que las personas con deseo y capacidad de aprender,

con mayor capacidad de desarrollar su inteligencia emocional, así como aquellas personas más propensas a cultivar sus habilidades humanas y capacidad de trabajo estarán en mejores condiciones para enfrentar los retos de los trabajos de hoy y el futuro.

Las habilidades duras como las habilidades blandas son importantes en una compañía para su desarrollo, sin embargo, las habilidades duras brindan soluciones a problemas técnicos, pero las crisis, los cambios, la competitividad, etc. no solo se resuelven de manera técnica, sino más bien de forma adaptativa que es lo que ocurre cuando se incorporan las habilidades blandas en su solución; estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una empresa. En este plano entran temáticas como: trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva, etc.

Un estudio realizado por LinkedIn arrojó como resultado que el 92% de los empleadores encuestados asegura que las habilidades blandas importan tanto o más que las habilidades duras al momento de contratar a una persona. Así mismo, la Figura 7 igualmente muestra que el 89% de las personas encuestadas dice que las malas contrataciones se dan por la carencia de habilidades blandas. Por otra parte, el 57% lucha por evaluar con precisión las habilidades blandas. (Chanlas, Colleen, Coppinger, Nie, & Maris, 2019)

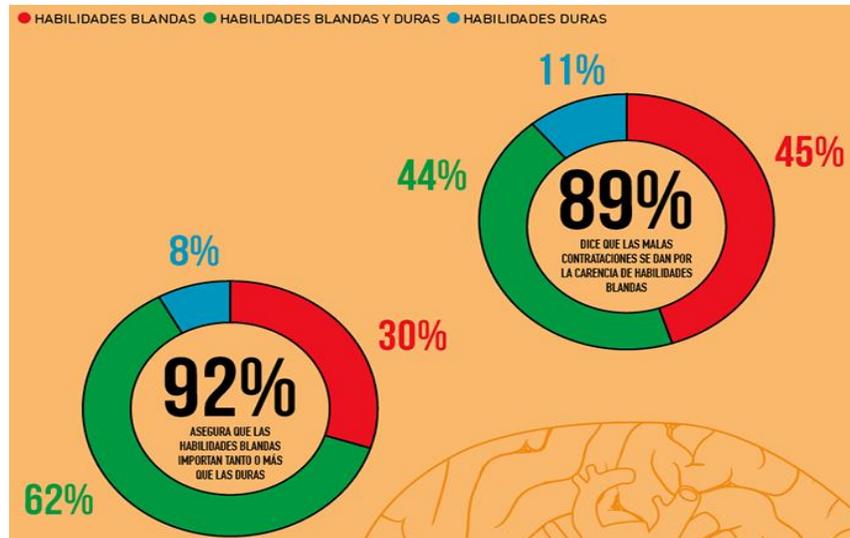


Figura 7. Razones por las que se Contrata. Nota: Según % de encuestados. Recuperado de: LinkedIn (2019).

En una empresa resulta muy importante el manejo de estas habilidades. Todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas, potencializando los dos hemisferios; derecho e izquierdo de nuestro cerebro. De esta manera se logra una mayor probabilidad de permanencia y crecimiento en la compañía.

Por esta razón la consultoría orientada a afianzar el desarrollo de estas capacidades es esencial especialmente cuando existe un mercado tan competitivo como el actual, en el que hay alta rotación laboral (Florez & Gomez, 2019) y en el que las empresas necesitan trabajadores productivos y alineados al crecimiento de la empresa.

De acuerdo con lo anterior y con el propósito de contribuir valor, se planea desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría para el asesoramiento de las habilidades blandas en las empresas pymes de la ciudad de Bucaramanga. Se brindará el servicio a toda empresa que desee potenciar las áreas de habilidades blandas de los empleados clave de su organización, logrando generar mayor productividad y rentabilidad

La empresa de consultoría lleva como nombre CONHABIL. Dicho nombre tiene como significado “empresa con habilidades”, que mediante herramientas profesionales ayuda al empresario, ejecutivo o líder de equipo a potencializar sus habilidades blandas.

A continuación, en la Figura 8 se presenta el diseño del logo de la compañía



*Figura 8.* Logo de la Empresa. Nota: Elaboración propia del autor (2020).

El emprendimiento está conformado por Diana Rocio Méndez Barajas, la autora de la idea del proyecto de grado.

Los fundamentos de las anteriores apreciaciones se detallarán y analizarán en el posterior análisis del entorno.

### **1.3. Caracterización del usuario final**

Según menciona (Ortega, 2016) las pequeñas y medianas empresas o también llamadas pymes luchan día a día por ser más competitivas en el mercado. Generan alrededor del 67% del empleo a nivel nacional (dato que nos demuestra su importancia para el sistema productivo del país), aportan al producto interno bruto y llevan su oferta al exterior para expandir su negocio.

Una comparación similar la menciono (Tello Cabello, 2014). Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son actores importantes en el desarrollo productivo de los países de América

Latina por su contribución a la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y, en menor medida, por su peso en el producto interno bruto. Su producción está mayormente vinculada con el mercado interno, por lo que una parte significativa de la población y de la economía de la región dependen de su actividad. Las MiPymes de Colombia están conformadas por: micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y se clasifican según el valor ingresos por actividades ordinarias anuales de acuerdo con el sector económico. Los rangos se muestran en la Figura 9.

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
<b>Manufacturero</b>	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
<b>Servicios</b>	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
<b>Comercio</b>	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Figura 9. Clasificación de Tamaño Por Sector Económico de las Pymes. Nota: Recuperado de: Ministerio del Comercio (2018).

El grupo de consumidores de servicios de consultoría está conformado por las Pymes. El consumidor final de estos servicios es el empresario, ejecutivo de un rango medio o alto, quien es finalmente el encargado de tomar la decisión sobre la contratación de la consultoría.

### 1.3.1. Identificando la necesidad del cliente.

Para identificar las necesidades del cliente final se utilizó la metodología Mapa de Empatía (Dave Gray, 2017) que hace una definición de necesidades del cliente a partir de preguntas como: lo que ve, lo que oye, lo que siente y piensa, que es lo que dice y hace, sus esfuerzos/Miedos y Resultados (ver Apéndice A). Con esta herramienta se pudo conocer un poco más al usuario, se logró detectar algunas necesidades que se presentan en sus labores diarias. El resultado se presenta en la Figura 10 y cuyos resultados se resumen así:

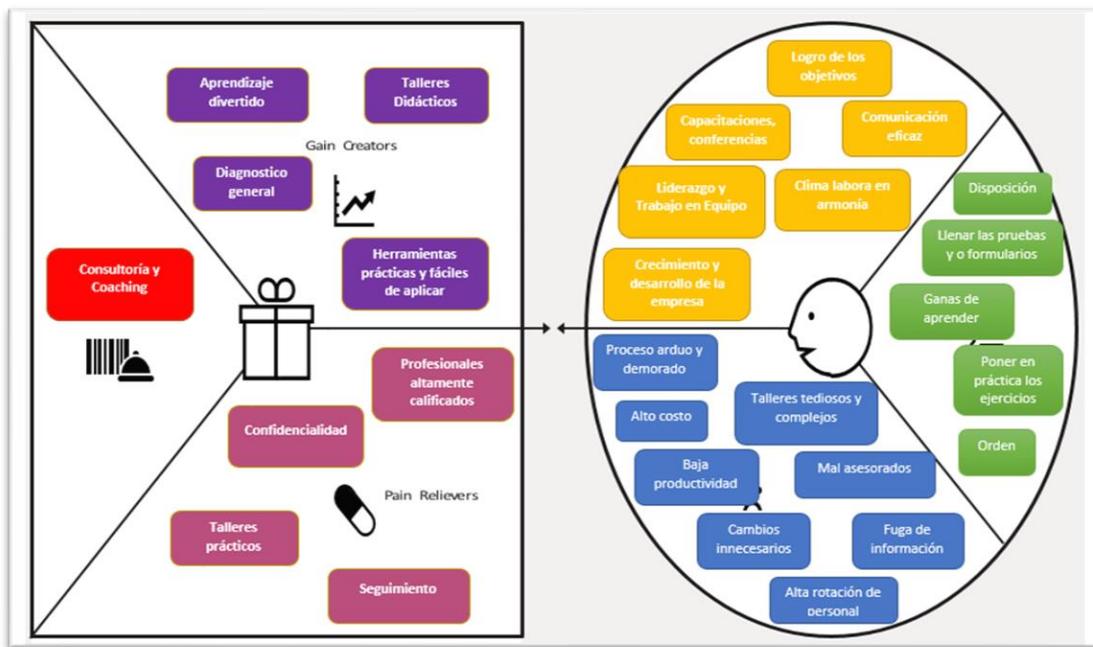


Figura 10. Mapa de Empatía, David Gray. Fuente: Elaboración y Formulación Propia

Se realizaron las preguntas a cinco empresarios de Bucaramanga. Como resultado se encontraron algunas necesidades que requieren los ejecutivos para ser más productivos en sus organizaciones de las cuales se destacan:

- Cumplir las metas en los tiempos establecidos
- Mejorar el liderazgo
- Mejorar la productividad de la empresa
- Tener una comunicación más asertiva
- Trabajar en equipo en pos de un objetivo común
- Saber delegar
- Adaptarse a los cambios
- Resolver los conflictos de la manera más adecuada

En la Figura 11 se muestran los dolores del cliente, sus alivios y los resultados.

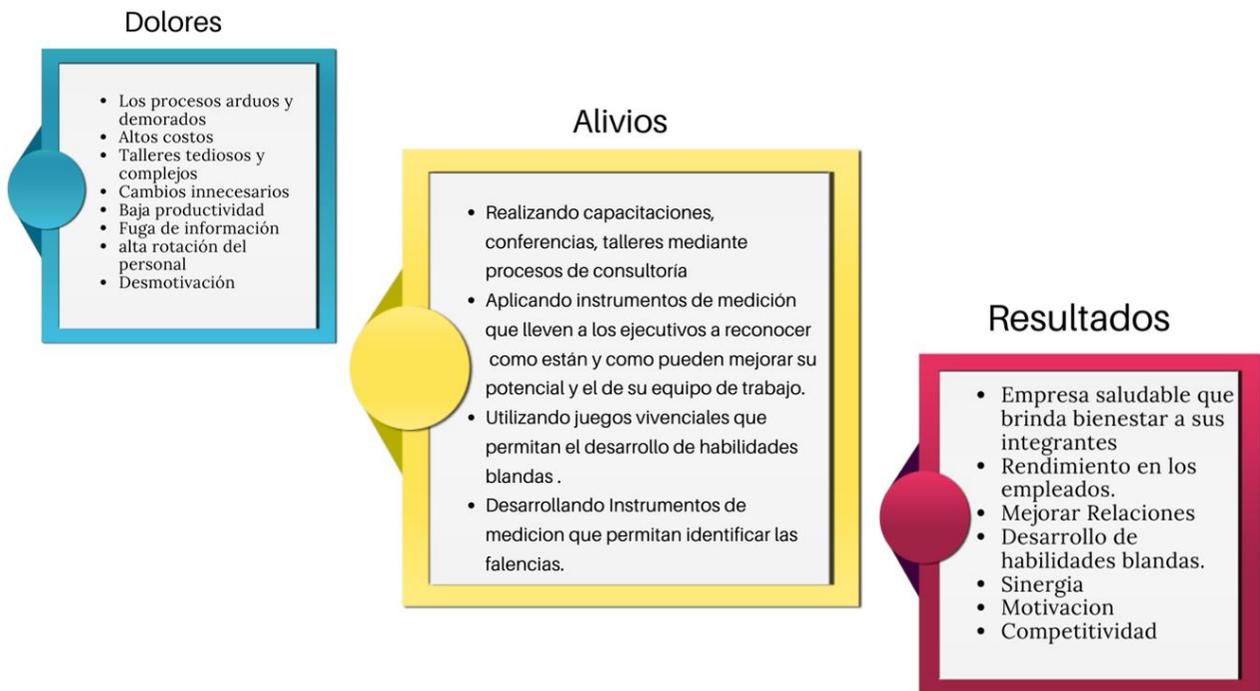


Figura 11. Resultados de la Metodología Mapa de Empatía

El programa será dirigido a directivos, empresarios, gerentes, administradores, que tengan a cargo personas, y quieran potenciar sus habilidades y las de su equipo de trabajo.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivos General.**

Diseñar un plan de negocios que permita la creación de una empresa consultora dedicada al asesoramiento en el fortalecimiento de las habilidades blandas como herramienta para el mejoramiento en la gestión de las compañías en la ciudad de Bucaramanga.

#### ***1.4.1.1. Objetivos específicos.***

- Analizar el entorno, de manera que permita la identificación del atractivo del mercado y la selección de las habilidades blandas más solicitadas, utilizando múltiples fuentes.
- Realizar un estudio de mercado en Bucaramanga, teniendo en cuenta información secundaria de empresas como la Cámara de Comercio, empresas de consultoría o sustitutos, fijando indicadores que permitan la estimación de la demanda potencial del servicio.
- Diseñar un plan de Marketing con estrategias para el desarrollo del modelo de negocios y que determinen las fortalezas de los servicios ofrecidos por la empresa.
- Realizar un análisis administrativo, organizacional y operacional que permita la definición de salarios y el organigrama de la compañía; así como los aspectos legales y administrativos que tendrán como base la constitución de la compañía.

- Elaborar un análisis financiero con evaluación de indicadores, que establezcan la rentabilidad de la empresa en varios escenarios.

## **1.5. Marco Teórico**

En este capítulo se exponen algunas definiciones y perspectivas que se consideran relevantes para comprender el sustento teórico sobre el cual ha sido elaborado el presente proyecto. De esta manera, conforme a los objetivos mencionados anteriormente, se abordan los conceptos básicos de consultoría, tipos de consultoría, seguido de explicar algunas teorías relacionadas al comportamiento de las personas en las organizaciones, sus motivaciones, habilidades y como están estrechamente ligadas a su desempeño.

### **1.5.1. Definiciones Generales.**

#### ***1.5.1.1. Consultoría.***

“Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”. (Millán, Díaz, & Duarte, 2011).

##### ***1.5.1.1.1. Proceso de la Consultoría.***

Cada consultoría se desarrolla desde un proceso individual, pueden identificarse tres etapas generales del servicio: el diagnóstico, la intervención y el seguimiento (Gómez y Múnera, 1998). En el diagnóstico se analiza la situación del cliente que generó la necesidad de la consultoría, los síntomas percibidos, las causas y condiciones críticas implicadas y se presenta una propuesta de intervención, la cual es acordada entre cliente y consultor. La intervención consiste en implementar la propuesta aprobada, llevando a la organización hacia el objetivo deseado. Finalmente, con el seguimiento se evalúan los resultados obtenidos sobre el objetivo trazado. (Zapata, Sepúlveda, & Cardona, 2010).

#### *1.5.1.1.2. Tipos de consultoría.*

- **Consultoría en Finanzas:** es una actividad en la que una persona experta en el tema evalúa las finanzas de la empresa y señala estrategias para hacerlas más organizadas. Esta interacciones incluye ejercicios continuos tales como: gestión de cartera de inversiones, flujo de caja o revisiones anuales de planificación financiera. La relación entre el consultor y la empresa suele ir estrechándose conforme ambas partes van percibiendo los beneficios que la misma genera.

- **Consultoría en Seguridad y Salud en el trabajo:** profesionales con experiencia que brindan el servicio de asesorar y supervisar las medidas de seguridad necesarias para proteger de manera efectiva los bienes de una empresa o de un cliente y los empleados, en tal sentido, hacen uso de su conocimiento y experticia para evaluar las potenciales amenazas de seguridad y violaciones para prevenirlas y desarrollar protocolos y planes de contingencia en caso de cualquier incidencia. (neuvoo, 2020)

- Consultoría en Gestión de la Calidad: grupo de profesionales con conocimiento en las normas y experiencia que brinda el servicio para ayudar a las empresas en la implementación del sistema de gestión de calidad. Además se asegura de mantener siempre a la organización certificada en la Norma ISO 9001, realizando revisiones continuamente. (Ojeado, 2016).

- Consultoría en Marketing: grupo de profesionales que con su conocimiento y experiencia brindan un servicio que tiene como objetivo ayudar a las empresas a la hora de elegir estrategias de promoción para sus negocios.

- Empresa Consultora en Gestión de Recursos Humanos: implica el análisis, diagnóstico e implantación de modificaciones en la estructura organizacional y en la aplicación de herramientas que faciliten el desarrollo de una organización flexible y adaptable a los ritmos acelerados de cambio en el mundo laboral. A partir de un estudio sistemático y con metodologías probadas, mediante un equipo capacitado realiza un diagnóstico que permite plantear las recomendaciones necesarias para ajustar la estructura y la capacidad directiva y operativa a la estrategia del negocio. (Lugo, Daniel, 2019).

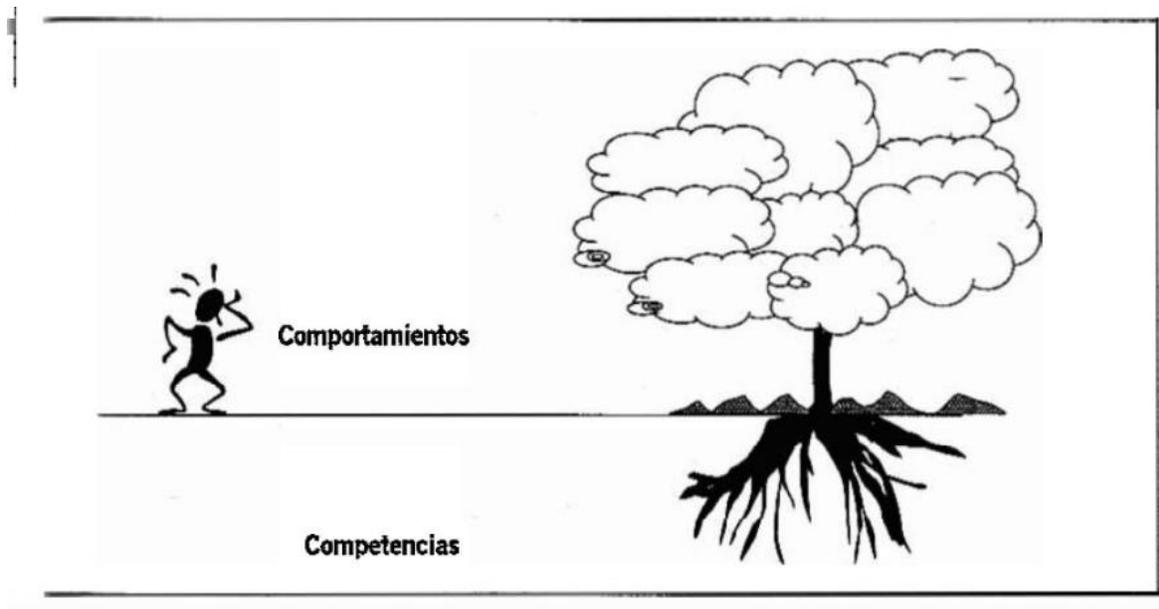
El enfoque en Recursos Humanos se relaciona con el crecimiento y desarrollo de las personas, ayuda a que los empleados se conviertan en mejores personas y más responsables, llevándolos hacia niveles más altos de competencia, creatividad, realización personal, etc. dado que las personas son el capital central de toda organización y toda sociedad. (Newstrom, 2011). Siendo esta el área donde se enfocará la empresa consultora, donde en un futuro cuando la empresa allá iniciado operaciones, se logre desarrollar nuevos temas que se necesiten y logren abarcar todas las áreas que se manejan en los recursos humanos.

### ***1.5.1.2. Comportamiento Organizacional.***

Es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la forma en que las personas trabajan de manera individual o grupal en las organizaciones. Se esmera por reconocer maneras en las que las personas actúan con mayor desempeño.

Según (Perez, 2016) el comportamiento organizacional son aquellas conductas observadas en las personas que conforman una organización. Tienen que ver con las acciones del día a día en el trabajo y que se podría decir que caracteriza la situación del momento en la empresa, es decir se refiere a los comportamientos que limitan o apoyan el desarrollo de la organización.

En la Figura 12 se puede ver la diferencia entre comportamientos y competencias



*Figura 12.* Competencias y Comportamientos. Nota: Recuperado de: Martha Alles, 2018 en su libro desempeños por competencias indico la relación entre las competencias y los comportamientos.

Martha (Alles, 2018) en su libro de comportamiento organizacional presenta una comparación similar a la del iceberg solo que lo muestra en la Figura 12 con un árbol con raíces y afirma que la parte observable de las competencias son los comportamientos, entonces cuando observamos el interior de una persona no podemos saber su personalidad, pero si, mientras se juega podemos dar manifiesto de sus competencias por medio de su comportamiento.

#### ***1.5.1.3. Origen de las Competencias.***

El profesor de Universidad de Harvard, David McClelland (1973) ha sido uno de los primeros autores que describió el concepto de competencias relacionándolo con la motivación humana. McClelland afirmó que no bastaba con los títulos académicos, ni el resultado de los test de aptitudes y actitudes debido a que estos no permiten predecir el éxito en el trabajo ni el éxito personal, sino que su desempeño dependía más de las características propias del ser y de sus competencias que de sus conocimientos, hoja de vida, experiencia, etc. (Milanés, 2015)

McClelland al estudiar a las personas que lograban un rendimiento excelente, identificó que existen ciertas características en los comportamientos personales estrechamente relacionados con un alto nivel de rendimiento y que definió como competencias.

Con base en la definición anterior debemos dar paso a explicaciones de competencias.

#### ***1.5.1.4. Competencias laborales.***

Según (Kuperus y Rode, 2016) las competencias laborales hacen referencia a las habilidades o comportamientos a las normas alcanzadas y a lo que se está midiendo en el desempeño de las mismas. Ser competente es cuando el conocimiento y la habilidad involucran además las actitudes y el compromiso de las personas. Esto implica el desarrollo de habilidades no sólo técnicas, sino también blandas.

Por otra parte, (Cobaleda, 2008) define las competencias como aquellas características que distinguen a los colaboradores con un desempeño excelente. Debe aclararse que algunos no hacen una diferenciación entre habilidades y competencias, para este escrito se considera de igual definición.

#### ***1.5.1.5. Componentes de una Competencia.***

Las competencias abarcan los conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) de una persona. (Porres, 2018)



*Figura 13.*Componentes de una Competencia. Nota: Adaptado de: XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, Alfredo Muñoz (2017).

Para desarrollar una habilidad el primer paso que se realiza es identificar exactamente qué tipo de habilidad se está formando. El observatorio laboral de la secretaria de trabajo y previsión social clasifica las habilidades para el trabajo de las dos siguientes categorías: «duras» o «blandas». (Hernández, 2019)

#### *1.5.1.5.1. Las habilidades duras.*

“Son acciones técnicas que se ejecutan siempre de la manera más correcta, y cuyo desarrollo conduce a un resultado ideal” (Coyle, Daniel, 2013). Son logros que se incluyen en un currículum, como la educación, la experiencia laboral, el conocimiento y el nivel de experiencia

Algunos ejemplos de habilidad duras incluyen habilidades de trabajo como; escribir, matemáticas, leer y la capacidad de usar programas de software. En esos casos, el propósito es desarrollar una habilidad que funcione como un proceso efectivo; es decir, que sea confiable y preciso, y que opere siempre de manera automática, sin que presente nunca fallas.

Para las habilidades duras se debe ser siempre meticulosos. Solo dan respuesta a plataformas ya conocidas; y no permiten enfrentar dificultades en momentos de incertidumbre, donde la solución es incierta.

#### *1.5.1.5.2. Las Habilidades blandas.*

Las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse de una mejor manera en las relaciones personales y laborales (Santos, 2017)

Por otro lado, el Diccionario Collins (2014) define el término habilidades blandas como "cualidades deseables para ciertas formas de empleo que no dependen de los conocimientos adquiridos: incluyen el sentido común, la capacidad de tratar con la gente, y una actitud positiva y flexible"

Las habilidades blandas abarcan los rasgos de carácter que deciden qué tan bien los individuos interactúan unos con otros, y generalmente son una parte definida de nuestra personalidad. Se pueden aprender y perfeccionar con el tiempo, así mismo son más difíciles de adquirir y cambiar. En una empresa resulta muy importante su manejo y la buena noticia es que todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas ya que permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de forma efectiva. En este plano entran temáticas como: trabajo en equipo, resolución de conflictos, gestión del tiempo, gestión del cambio, liderazgo, comunicación efectiva, etc. Con estas habilidades no se persigue la exactitud de un reloj suizo, sino más bien la capacidad de detectar rápidamente una oportunidad, superar las dificultades que se presenten y tomar decisiones inteligentes en el momento oportuno. "Las habilidades blandas tienen que ver con interpretar, reconocer y reaccionar" (Coyle, Daniel, 2013). Así mismo el autor menciona que habilidades blandas y duras son diferentes, pero se complementan y se desarrollan a través de distintos métodos prácticos.

#### *1.5.1.5.3. Importancia de las habilidades blandas.*

El estudio de las habilidades blandas ha experimentado un notable auge a lo largo de los últimos años. El ser humano es social por naturaleza, tiene la necesidad de relacionarse, las

experiencias cotidianas indican que se invierte mucho tiempo en la interacción social. Las habilidades son necesarias para este intercambio para tener mejores relaciones con los demás.

A continuación, en la Figura 14, se muestran las habilidades blandas más importantes según diferentes autores de artículos científicos citados en Scopus, Selvier, etc. se organizaron en un cuadro con el fin de que el lector pueda identificarlas fácilmente:

<p>Habilidades blandas según los autores Wallapha Ariratana, Sirisookslip, Ngang son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación</li> <li>2. Liderazgo.</li> <li>3. Trabajo en equipo.</li> <li>4. Pensamiento analítico y resolución creativa de problemas.</li> <li>5. Aprendizaje profesional y moral</li> </ol> <p>(Ariratana, Sirisookslip, &amp; Ngang, 2015)</p>	<p>Habilidades blandas según los autores Zaharim, Ahmad, Yusoff Omar y Basri son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación</li> <li>2. Trabajo en equipo</li> <li>3. El aprendizaje permanente</li> <li>4. Profesionalismo</li> <li>5. Resolución de problemas</li> </ol> <p>((Zaharim, Ahmad, Yusoff, Omar, &amp; Basri, 2012)</p>	<p>Habilidades blandas según los autores Wilson, Ahmad Ariffian y Abu Zarin H. son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación</li> <li>2. Pensamiento critico y resolución de problemas</li> <li>3. Trabajo en equipo</li> <li>4. Aprendizaje permanente</li> <li>5. Emprendimiento</li> </ol> <p>(Wilson, Ariffian, &amp; H, 2012)</p>	<p>Habilidades blandas según los autores Székely Szilárd, Adriana Benedek y Lucian IonelCioca son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación</li> <li>2. Resolución de problemas</li> <li>3. Creatividad</li> <li>4. Mentalidad de aprendizaje</li> <li>5. Trabajo en equipo</li> </ol> <p>(Szilárd, Benedek, &amp; Ionel-Cioca, 2018)</p>	<p>Habilidades blandas según los autores Richa Singh Dube y Vijayshri Tiwari son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación verbal</li> <li>2. Resolución de problemas</li> <li>3. Diligente</li> <li>4. Creatividad</li> <li>5. Empatía</li> </ol> <p>(Singh Dubey &amp; Tiwari, 2020)</p>
---	---	--	---	--

*Figura 14.* Cinco Habilidades Blandas Propuestas Por Diferentes Autores. Nota: Adoptado de: proyecto de grado titulado “incorporación de habilidades blandas en los procesos de selección de personal estratégico 4.0 en Colombia” (p.15,16). Arias (2019).

En la Figura 14 se muestran las cinco principales habilidades resaltadas por diferentes autores a lo largo de los años. A continuación, se definirán algunas de ellas:

- **Trabajo en Equipo:** Es la habilidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes, incluso cuando la cooperación conduce a un objetivo que no incide o se contradice con el

personal. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan por que identifican claramente que sus acciones repercuten en las acciones del equipo y el objetivo común (Villa & Caperan, Manual de Coaching, 2017).

- **Gestión del Tiempo:** Es la habilidad para ordenar nuestro día a día conforme al tiempo disponible bajo el criterio de importancia y urgencia. Sin que ello desajuste los intereses profesionales y personales (Villa & Caperan, Manual de Coaching, 2017).

- **Liderazgo:** se refiere a la capacidad de un individuo para constituirse en cabeza de grupo. Los líderes tienen capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas, sin importar la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes, o la cercanía física que medie entre ellos. (Villa & Caperan, Manual de Coaching, 2017)

- **Creatividad:** Es la habilidad que posee el ser humano para crear cosas, pueden ser objetos físicos, ideas, representaciones o simplemente fantasías.

- **Resolución de Conflictos:** Es la capacidad de una persona para manejar los conflictos que se le presentan diariamente. (Paulino, 2014).

- **Comunicación Asertiva:** Es el tipo de comunicación directa, abierta, sincera, que permite expresar lo que se siente, piensa, necesita, sin ofender a los otros, abriendo posibilidades de dialogo, comprensión y compromiso con los demás (Villa & Caperán, Manual de coaching, 2017).

- **La Inteligencia Emocional:** según Daniel Goleman, psicólogo estadounidense define esta habilidad blanda como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”. (Goleman, 2012). Los principales componentes de la Inteligencia emocional son: el autoconocimiento emocional; es conocer sus propios sentimientos y emociones, el autocontrol emocional; reflexionar y controlar

las emociones, la automotivación; enfocar las emociones para alcanzar un objetivo, la empatía; reconocimiento de las emociones en los demás, para establecer vínculos con las personas que se relaciona es decir, ponernos en los zapatos del otro y habilidades sociales; saber cómo comunicarnos, cómo relacionarnos, ser asertivos, pacientes con el otro, etc. Nos ayuda en nuestras relaciones tanto personales como profesionales a enriquecernos mediante el trato con otras personas.

Los expertos en habilidades blandas coinciden en que el camino al éxito laboral no solo está en la parte académica, sino en fomentar esas características que nos hacen únicos como individuos y nos permiten relacionarnos con otros. Por eso las habilidades blandas no solo se enfocan en que una persona sea productiva, sino que buscan un propósito que va más allá de sus propias necesidades, como es mejorar la condición y vida humana en sus procesos laborales.

En su libro “Salvase quien pueda” el autor (Oppenheimer, 2018) logra identificar que la mayoría de las profesiones (ingeniería, psicología, derecho, administración de empresas...) requieren aprender a desarrollar y entrenarse en habilidades blandas pues estas permiten el logro de los siguientes objetivos:

- Mejora en relaciones interpersonales.
- Facilitación en la comunicación
- Mejora en empatía
- Desarrollo de la capacidad de liderazgo
- Trabajo en equipo

Destaca igualmente Oppenheimer que dichas habilidades podrán ayudar al profesional a su relación con el cliente y con ello entender de manera más clara las necesidades del mismo.

*1.5.1.5.4. Las habilidades blandas, una base del éxito laboral.*

Una de las habilidades blandas que más se destaca en las empresas y en las capacitaciones laborales es potenciar la inteligencia emocional, debido a que cada vez los trabajos técnicos o repetitivos cada vez estarán más automatizados, y el factor diferencial del individuo será el manejo de sus emociones y relaciones interpersonales. (El Espectador, 2018)

El Foro Económico Mundial ha resaltado que el trabajo emocional en el que se integran los sentimientos al momento de gestionar equipos, la atención al cliente, cada vez cobra más fuerza en las organizaciones por ser la empatía la base para superar situaciones de conflicto.

En una primera observación se puede decir que la clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido a las propias experiencias de las personas, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera de cómo se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar la raíz del problema y finalmente saber aprovechar activamente esas observaciones.

Se potencian dichas habilidades a través de talleres, que fomenten el trabajo en equipo y colaborativo, y actividades en que se incentive la comunicación entre los colaboradores. Pero esto se hace poco. (M, 2013)

En la segunda parte del marco teórico mencionaremos la metodología del modelo que se eligió basados en la estructura propuesta por la revista del Sena titulada “el emprendedor”. Servirá como guía para el desarrollo del modelo de negocios que se realizará en pos del cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **1.5.2. Plan de Negocio.**

“El Plan de Negocios es la carta de navegación para un empresario. Es el mapa para el explorador, el plano para el constructor, la receta para el cocinero o el procedimiento quirúrgico para el médico. El Plan de Negocios es un estudio detallado y minucioso del negocio que el emprendedor piensa montar. Es una ruta para poder construir esa empresa y a su vez para evaluarla en términos de viabilidad operacional. El resultado principal de este estudio es la creación de un documento escrito donde se hallen especificados todos los aspectos de factibilidad de la empresa, así como sus objetivos.” (Sena, 2015). En el Apéndice B se encuentra detalladamente la estructura del plan.

## **1.6. Estado del Arte**

### **1.6.1. Trabajos de Grado de Plan de Negocios para Empresas Consultoras Pymes.**

En esta sección se exponen estudios recientes, artículos académicos, tesis de grados relacionados con el plan de negocios, creación de empresas consultoras y habilidades blandas.

En la tesis presentada por (Rivas Vásquez , Pozo Posadas , & Paredes Vizcarra, 2018), el presente proyecto se realizó con el propósito de identificar la viabilidad de crear una escuela de habilidades blandas y oficios con un enfoque social. Donde la metodología que utilizaron fue: analizar el entorno, análisis del mercado, determinaron la demanda del servicio, las competencias a desarrollar, elaboraron el canvas. Posterior a esto realizaron un plan de marketing y su

respectivo análisis financiero y finalmente las conclusiones y recomendaciones. Del anterior trabajo se extrae que las habilidades blandas más solicitadas fueron las siguientes:

1. Comunicación Efectiva
2. Organización y planificación
3. Trabajo en Equipo
4. Puntualidad
5. Pensamiento Crítico:

Otro trabajo de grado donde los (Delgado Saavedra, Pantoja Cabello, Atoche Arévalo, & Gusukuma Lozano, 2019) desarrollaron su idea principal, realizar un plan de negocios para la implementación de una plataforma online de cursos online para empresas pequeñas y medianas orientado a temas de habilidades blandas, mejora del clima laboral, crear cultura organizacional para que logren ser más productivas realizando un análisis del entorno, población estudio, una planeación estratégica, plan de marketing, procesos y operaciones, y un análisis económico para determinar su viabilidad. La muestra la hicieron con un público objetivo a profesionales y emprendedores y líderes de la pequeña y mediana empresa.

En el libro de trabajo de grado (Gutierrez Gonzales, 2014), enfoca su idea de negocios en la creación de una empresa consultora que brinda asesorías a las Pymes en la ciudad de Bogotá, el eje estratégico de este plan de negocios era la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

En dicho estudio se encontró información sobre las pymes en Colombia donde exponen las siguientes debilidades:

- Acceso al financiamiento.
- Acceso al mercado interno y externo.
- Problemas de producción limpia y tecnologías ambientales sanas.

- Atraso tecnológico.
- Baja productividad de los factores.
- Dificultad de acceso a las compras estatales.
- Exceso de trámites.
- Escaso nivel de gestión de calidad.
- Desarticulación de encadenamientos productivos.
- Baja formación del talento humano.
- Inseguridad y violencia.

Este plan de negocios ofrece una solución a las necesidades de las pymes en sus procesos internos y capacitación del personal. Se demostró la autenticidad de la teoría, realizando un estudio del sector de consultoría en Colombia y un análisis con más detalle de las necesidades de las PyMES. Como conclusión, el plan de negocios pretende que por medio de la I+D+i se vea reflejada en las empresas, ya sea en sus estrategias o políticas, mediante la creación de una cultura innovadora al interior de la organización enfocando todos los procesos y actividades hacia un aprendizaje permanente que logre aumentar la competitividad de las pymes en Bogotá en un largo plazo “valor agregado”, G&G Consultores como la nombran en el plan de negocios intenta crear una red de innovación que le permita a las pymes impulsar su creatividad, ampliar su inversión, y ser generadora de valor.

Otra tesis de grado realizada por (Urzola, 2011) identifico otro problema que tienen las pymes en Colombia, lo identifico por medio de un estudio realizado por la BID donde menciona que la principal debilidad que tiene las pymes en Colombia es la planeación.

Para llevar a cabo el proyecto, encontró que sería importante para los empresarios contar con una herramienta que le sirviera de ayuda para elaborar sus propios procesos de planeación,

sin la necesidad de un consultor externo. La metodología que se utilizó fue el marco conceptual desarrollado por los autores Kenneth Andrews y presentado por Henry Mintzberg en su libro “El proceso estratégico”. En una primera etapa se desarrolló el análisis del entorno y el análisis de los competidores. Dentro del mismo capítulo abarcaron el análisis estratégico. Una vez definido lo anterior, pasaron al plan de mercados, el plan operativo, el plan de ejecución y el plan financiero. Este último refleja en cifras como el negocio va a cumplir con sus planes y lograr los objetivos trazados. Para concluir el modelo que desarrollaron representó un beneficio al permitir que las Pymes en Colombia lleguen a mejorar sus procesos mediante herramientas de plan estratégico y esto hace que disminuya el costo, ya que no necesita contratar profesionales externos para poner en marcha el plan.

### **1.6.2. Casos de Empresas que Incorporaron las Habilidades Blandas.**

En un estudio realizado por LinkedIn 2019 se recopilaron algunos casos de éxito que se dieron en algunas organizaciones por incorporar habilidades blandas en su organización

Para comenzar se dará paso al caso de la empresa Citi la cual realizó una implementación en habilidades blandas a la hora de contratar el personal, puso un enfoque mayor en la selección del personal por medio de evaluaciones en habilidades de comunicación, colaboración y liderazgo de los candidatos y recientemente agregaron una herramienta tecnológica llamada Koru a su proceso de contratación de graduados. La cual permite a los entrevistadores pedir más en profundidad preguntas sobre las fortalezas y debilidades de un candidato. Y esta implementación en habilidades blandas permitió a Citi crear una fuerza laboral más diversa y reducir el sesgo.

(LinkedIn, 2019)

En los últimos años, la firma de abogados White & Case ha incorporado las habilidades blandas fundamentales para su proceso de contratación. Mientras que en el pasado siguieron un enfoque más flexible a la entrevista, la firma decidió recientemente empezar a medir la habilidad blanda más acorde y poner un plan en acción.

Como primer paso la firma entrevistó a múltiples equipos para identificar las seis habilidades blandas y comportamientos que hacen que alguien sea exitoso en la empresa White & Case. Los entrevistadores fueron entrenados para identificar dichas competencias a través de preguntas de comportamiento y se les fomenta con un seguimiento profundo.

Los resultados han mejorado para la empresa White & Case desde que se pone más peso en las competencias y comportamientos, ha tomado mejores decisiones de contratación donde candidatos que pudieron no haber sido elegidos (por radar) se ha convertido en algunos de los mejores y más brillantes de la empresa.

En los primeros años la empresa Byton daba mayor preponderancia en sus procesos de evaluación de personal a la identificación de competencias duras. sin embargo, encontraron que en la medida que crecía la empresa únicamente median de manera constante las competencias duras y esto generaba una brecha ya que los empleados con experiencia y buenas habilidades técnicas carecían de habilidades blandas y eso impedía significativamente la velocidad y calidad de los proyectos. Por lo tanto, incorporaron habilidades blandas usando un conjunto estandarizado de preguntas de entrevista situacional para evaluar sistemáticamente las mismas lo que permitió a la empresa hacer evaluaciones más precisas y menos equivocaciones en las contrataciones. Según (Zhu, 2019)VP de Global Recruiting afirma “que siempre se necesitan las habilidades duras para hacer bien el trabajo, pero se necesitan las habilidades blandas para un rendimiento excepcional”

Los autores (LucianIonel-Cioca, 2018) dieron a conocer en este artículo una investigación donde se solicita la inclusión de habilidades blandas en el desarrollo de los especialistas del sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para aumentar la productividad. La muestra se realizó para empresas Pymes del sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la metodología que se realizó fue mediante el análisis de documentos a nivel europeo sobre las necesidades de habilidades, investigación teórica en países socios y entrevistas con expertos donde arrojó que las habilidades más destacadas son:

- La comunicación
- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Mentalidad de aprendizaje, creatividad
- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Servicio al cliente
- Innovación
- Gestión de riesgos.

Así mismo, el artículo menciona que, para desarrollar las habilidades blandas, la combinación de las siguientes herramientas será lo más efectivo:

- Plataforma de aprendizaje electrónico
- Talleres presenciales
- Interacciones con juegos de roles
- Simulación, mentoring, coaching...

El autor (Robles, 2012) realizo un estudio para Identificar las 10 habilidades blandas más importantes para los ejecutivos de negocios: integridad, comunicación, cortesía, responsabilidad, habilidades sociales, actitud positiva, profesionalismo, flexibilidad, trabajo en equipo y ética laboral. La muestra se obtuvo en 182 ejecutivos de los Estados Unidos. la metodología consistía en que los estudiantes en una clase de comunicación empresarial de nivel junior debían entrevistar a dos ejecutivos cada semestre para su proyecto final.

La encuesta preguntaba sobre temas que los ejecutivos de negocios consideraban importantes para que los graduados de negocios estudiaran. También se pidió a los ejecutivos que enumeraran las 10 habilidades blandas más importantes que querían que tuvieran los nuevos empleados cuando fueran contratados para un puesto dentro de su organización

En los resultados se encontró que el 75% del éxito laboral a largo plazo depende de las habilidades de las personas, mientras que solo el 25% depende del conocimiento técnico. Robles explica que “la investigación empírica del siglo XXI muestra que los potenciales empleadores quieren contratar postulantes con importantes habilidades interpersonales, pero que los nuevos graduados se están quedando cortos respecto de las expectativas de los empleadores”. A medida que los empleadores buscan progresivamente empleados que sean maduros y socialmente bien adaptados, califican las habilidades sociales como el número uno en importancia para el éxito en el trabajo en el nivel de entrada ( Wilhelm, 2004 ).

### **1.6.3. Los Mejores Lugares para Trabajar en Colombia.**

El instituto de Great Place to Work identifico a las empresas con mejores prácticas laborales del país. Una habilidad cada vez más necesaria en tiempos de nuevo capitalismo y de cuarta revolución industrial. A continuación, se detallan aspectos que los ejecutivos que

obtuvieron las mejores posiciones en este ranking afirman respecto a la importancia de las habilidades blandas.

Para Great Place to Work Todas las compañías estudiadas comparten una característica y es que no ven a sus empleados como simples subalternos de unos jefes talentosos, sino que consideran que todo el equipo forma parte de un engranaje en el que cada una de las piezas es igual de importante. Para que la “maquina” funcione bien se requiere que todos estén a gusto con lo que hacen y por tanto las competencias blandas se hacen pertinentes. Muchas de estas organizaciones trabajan para que su equipo sea feliz.

Según (Urquijo, 2019) Director Ejecutivo de Great Place to Work menciona que los mejores lugares para trabajar no solo valoran a sus empleados, sino que promueven espacios para la discusión y manifestación de opiniones.

Para el autor (Levering, 2019), Great Place to Work destaca que quienes trabajan en este tipo de compañías confían en la gente para la que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y disfrutan del trabajo en equipo con sus compañeros.

- Allan Cornejo: Gerente General de DHL Express Colombia menciona que buscan permanentemente el desarrollo de sus colaboradores garantizando planes individuales y programas de desarrollo. La empresa DHL Express Colombia tiene como constante dar a los empleados la posibilidad de crecer profesionalmente.

- Carlos Arturo Guzman: Presidente Aseguradora Solidaria afirma que la estrategia consiste en desarrollar programas que permitan el crecimiento profesional de sus empleados. Guzmán asegura que “tener ambientes laborales tranquilos, con los colaboradores felices hace que

los resultados organizacionales sean obtenidos más fácilmente y con toda seguridad, la productividad del negocio redunda al final del ejercicio”.

- Alfonso Salas T: Gerente de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena dice que involucrarse con los intereses de sus colaboradores ha sido la gran apuesta de la empresa Portuaria, ha logrado que los colaboradores se comprometan con los objetivos de la organización, en una relación en la que todos ganan.

- Juan C. Acosta: Presidente de Contecar resalta que la empresa cuenta con un sistema estratégico de gestión humana, que se orienta a estimular la excelencia en el desempeño, forjar la cultura organizacional y promover la permanente creación de valor. Este sistema se compone de cinco procesos

- a) Selección estratégica del talento
- b) Compensación estratégica
- c) Capacitación, desarrollo y balance de vida-trabajo
- d) Alineación estratégica y desarrollo de talentos

Planes de sucesión y carrera.

- Según Jhavier García Gerente General de Comolsa, resalta que generan constantemente oportunidades de formación en donde el colaborador puede ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades. La empresa no mira a los colaboradores solo como profesionales, sino como miembros de familia con necesidades fuera de la oficina, que también deben ser atendidas y respetadas.

- Gustavo Vega: presidente de ACH, dice que para la empresa ACH el bienestar de sus colaboradores en las diferentes dimensiones es de suma importancia, ya que a partir de este se logra la generación de un ambiente laboral adecuado, se impacta positivamente la productividad

y los resultados estratégicos, además contribuye al incremento y desarrollo integral de los colaboradores y sus familias. Según el presidente Gustavo Vega, las tres razones principales que hay para ser un buen empleador son:

Los líderes deben tener un interés genuino sobre el bienestar de los funcionarios y el ambiente laboral.

- a) Participación de funcionarios en la construcción del ambiente laboral
- b) Generar confianza en las relaciones y el trabajo continuo.

Para concluir este capítulo, las empresas tienen un desafío muy grande el cual es identificar, atraer, retener y desarrollar el talento. Sin embargo, para que esto funcione se tiene que empezar por preguntar qué significa “talento” para la organización y qué lugar ocupa. El talento no solo está relacionado a las competencias duras o técnicas, sino también con habilidades relacionadas a otras competencias blandas. Una buena combinación de estas competencias blandas que se relacionan con la inteligencia emocional junto a las características internas de cada persona (compromiso, ejecución y pasión) es lo que hace la gran diferencia entre alguien que tiene talento y otro con la capacidad de ejecución. (Muttoni, 2011).

## **2. Análisis del Entorno**

Todas las compañías se ven relacionadas con el entorno empresarial que influye de una manera indirecta sobre el funcionamiento general de las mismas. Por ello, debemos estudiar los factores internos y externos que ejercen dicha influencia

De esta forma se realizará un análisis con el fin de recolectar información de que tan atractiva es la empresa y que estrategias se pueden desarrollar en un futuro

Se inició el análisis con el macroentorno mediante la herramienta PESTEL, la cual permite identificar como pueden afectar a la empresa las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológico y legal.

Sumado se presentará un análisis micro con las cinco fuerzas de Porter.

### **2.1. Análisis Pestel**

En la Figura 15 se muestra un resumen del análisis Pestel para la empresa Conhábil S.A.S.

POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TECNOLOGICO	ECOLOGICO	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuestas del gobierno para mejorar la competitividad empresarial y fortalecer los emprendimientos en el país.</li> <li>Beneficios tributarios a las nuevas empresas con base tecnológica e innovadoras</li> <li>La política fiscal déficit presupuestal para la vigencia 2019</li> <li>El gobierno tiene como metas para ayudar a mejorar la productividad</li> <li>Se articularán los programas de fortalecimiento empresarial para que los empresarios accedan a una oferta que corresponda con sus necesidades.</li> <li>Desarrollo tecnológico para que realicen investigaciones e innovaciones junto con las empresas</li> <li>Corrupción o inadecuado uso de los recursos públicos. Colombia ocupa el penúltimo lugar en el Índice de percepción de la corrupción</li> <li>El peso del comercio internacional en la economía (36% del PIB) es menor que en países similares (47% del PIB).</li> <li>En Colombia se expiden cerca de 7 normas diarias. El exceso de trámites y la complejidad de la regulación generan obstáculos para el emprendimiento y la libre competencia.</li> <li>La masiva migración de venezolanos ha generado serios problemas sociales, con más personas en búsqueda de empleo y mayor demanda del sistema de salud; lo que requiere millonarios recursos del Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El crecimiento del Producto Interno Bruto del país para el año 2019 fue de un 3,3%.</li> <li>Las actividades profesionales, científicas y técnicas crecen 3.6 %,</li> <li>Inflación o IPC del país durante 2019 fue de 3,8%, es decir, 0,62 puntos porcentuales mayor frente al año anterior.</li> <li>En Colombia 2,3 millones de personas se encuentran desempleados</li> <li>La formación para el trabajo aún no brinda a las personas los conocimientos y habilidades necesarios para ubicarse en las empresas modernas</li> <li>Las personas con edades comprendidas entre 25 a 54 años asistieron a cursos de formación para el trabajo. Objetivo al iniciar el curso era mejorar su desempeño laboral.</li> <li>Solo 9 de cada 100 emprendedores colombianos logran consolidarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas que compran suelen realizar comparaciones antes de tomar la decisión de compra</li> <li>El consumidor colombiano tiene una visión globalizada y un amplio compromiso con las causas sociales</li> <li>Capacitar a los empleados actuales</li> <li>La fuerza laboral necesitará disponer de una serie de habilidades para adaptarse a esos cambios y lograr mantener el ritmo.</li> <li>Los líderes empresariales, los educadores y los gobiernos deben ser proactivos en capacitar a las personas para que todos puedan beneficiarse de la Cuarta Revolución Industrial.</li> <li>Las habilidades blandas más solicitadas en el año 2019 fueron: la creatividad, persuasión, colaboración, adaptabilidad y gestión del tiempo.</li> <li>El Gobierno lanzó las Fábricas de Productividad</li> <li>El PND tiene como meta fomentar la actividad innovadora en las pymes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El internet tiene una penetración en el consumidor cercana al 87%.</li> <li>La publicidad online: cada vez veremos más países desarrollando estrategias nacionales de Inteligencia Artificial y de Ciberseguridad</li> <li>Colombia invierte cerca del 0.67% del PIB en ciencia, tecnología e innovación, mientras el promedio de América Latina es del 1%.</li> <li>interacción con el Estado mediante el uso de tecnologías digitales. Para el emprendimiento y la productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colombia ocupa el tercer lugar del país más ecológico, feliz y sostenible de la tierra.</li> <li>Por otro lado, cerca del 88% de los desastres en el país están relacionados con inundaciones, deslizamientos, sequías y avalanchas de lodo</li> <li>Actualmente el aire está contaminado por partículas de azufre contenidas en los combustibles</li> <li>El país tiene un bajo desempeño en el uso de agua, del suelo, el 40% del agua potable se desperdicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Ley 1780 del 02 de mayo de 2016</u></li> </ul>

Figura 15. Análisis PESTELde Conhábil S.A.S.

### **2.1.1. Factores Políticos.**

#### ***2.1.1.1. Iniciativas Gubernamentales.***

En Colombia las iniciativas gubernamentales a favor de las empresas son positivas, el presidente Iván Duque menciona una de las propuestas más fuertes, le están apuntando a mejorar la competitividad empresarial y a fortalecer los emprendimientos en el país.

El mandatario anunció durante el lanzamiento del Complejo de Tecnología y Aprendizaje de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) de Medellín, que firmó el decreto 1669 del 12 de septiembre de 2019, que concede beneficios tributarios a las nuevas empresas con base tecnológica e innovadoras, las cuales durante los primeros siete años de actividad tendrán cero impuestos de renta, “para que el emprendimiento pueda crecer, pero condicionado a un mínimo de inversión y un mínimo empleos. (Presidencia de la Republica de Colombia, 2019).

#### ***2.1.1.2. Política Fiscal.***

La política fiscal del actual gobierno se vio expuesto a presentar ante el congreso el proyecto de una ley de financiamiento, cuya principal acción era el recaudo de recursos necesario para costear el déficit presupuestal para la vigencia 2019. (Colombia, 2019).

La política fiscal del gobierno del presidente Iván Duque, se refleja en los instrumentos normativos: Ley de Presupuesto, Ley 1940 de 2018; Ley de Financiamiento; Ley 1943 de 2018; flexibilización de la regla fiscal, y el proyecto de ley del Plan Nacional de Desarrollo: PND 2019-2022, instrumento legal de todo gobierno, en el que se determinan objetivos, estrategias,

programas, inversiones y metas de las políticas públicas para el periodo de gobierno, denominado “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”.

### ***2.1.1.3. Plan del gobierno para el desarrollo Económico.***

En los últimos 15 años la productividad en Colombia ha estado estancada. El aumento de la productividad es un requisito para lograr un crecimiento inclusivo y sostenible (PND, 2018).

Las principales razones de este resultado son:

- Escasas alternativas de crédito y altos costos transaccionales desincentivan el acceso a financiamiento de las empresas
- Muy pocas pequeñas y medianas empresas (PYMES) utilizan tecnologías avanzadas
- El gobierno tiene como metas para ayudar a mejorar la productividad:
  - Implementar el programa de Fábricas de Productividad brindará servicios de asistencia técnica empresarial a: 4.000 empresas para mejorar sus procesos productivos y administrativos, y el aprovechamiento de mercados
  - Se articularán los programas de fortalecimiento empresarial para que los empresarios accedan a una oferta que corresponda con sus necesidades.
  - Aumentar el porcentaje de empresas innovadoras al 25% Esto significa romper con la tendencia a la caída de los últimos 10 años. Fortaleciendo las capacidades de los centros de desarrollo Tecnológico para que realicen investigaciones e innovaciones junto con las empresas.

### ***2.1.1.4. Índice de Corrupción.***

Según la Contraloría General de la Republica, por concepto de corrupción o inadecuado uso de los recursos públicos, se le adeudan al Estado 3,4 billones de pesos, el presupuesto de inversión en salud y protección social de 2017 y 2018. Entre los países de la OECD, Colombia ocupa el penúltimo lugar en el Índice de percepción de la corrupción. (PND, 2018).

#### ***2.1.1.5. Estabilidad Política.***

El presidente Iván Duque durante la visita al Reino Unido, ante 500 empresarios británicos manifestó “Colombia es un país que tiene estabilidad política y jurídica y tiene un espíritu empresarial claro y determinado” para sus inversores. También señaló que el propósito del Gobierno es impulsar al país como el destino más atractivo de América Latina. (Republica, 2019).

#### ***2.1.1.6. Legislación Laboral en Colombia.***

Para la contratación de extranjeros se debe tener en cuenta que sin importar que nacionalidad tenga, todo contrato de trabajo que se ejecute se hace mediante la ley colombiana, donde obtiene los mismos beneficios, derechos y deberes de un trabajador colombiano. Adicionalmente, para officiar dicho contrato laboral es responsabilidad tanto del empleador como del trabajador cumplir con los trámites legales de migración necesarios (solicitud de permiso de trabajo) y generar el debido reporte del contrato ante Migración Colombia, mediante el Sistema de Información para el Reporte de Extranjeros (SIRE). (Procolombia, 2018).

Todavía no se tiene una política clara para la situación que está viviendo Colombia con la llegada de venezolanos, debido a la crisis del vecino país, escasean alimentos, medicamentos, servicios básicos. ”Según datos de ACNUR, en 2016, había 48.714 venezolanos en Colombia; en 2017, 600.000; en 2018, 1,17 millones para el 30 de junio de 2019, la cifra ronda superaba los 1,4 millones de personas. Según, Bruce Mac Master, presidente de la Andi, expreso que la masiva migración de venezolanos ha generado serios problemas sociales, con más personas en búsqueda de empleo y mayor demanda del sistema de salud; lo que requiere millonarios recursos del Estado. De antemano el BID proyecta que el Gobierno de Colombia debe destinar un 0,5% del Producto Interno Bruto (PIB), que equivale a 1.348 millones de dólares, para atender a los migrantes. (Olaya, 2019).

### **2.1.2. Factores Económicos.**

#### ***2.1.2.1. Producto Interno Bruto.***

El consumo, la inversión, las exportaciones y los gastos del gobierno se ven reflejados en el crecimiento del Producto Interno Bruto del país para el año 2019 fue de un 3,3% (DANE, 2020), respecto al año 2018 ver Figura 16.



Figura 16. Comportamiento del PIB (2019). Nota. Recuperado de: DANE, Cuentas nacionales

Por otro lado, el DANE registra, las actividades económicas que más crecieron y que contribuyen a esta dinámica.

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Año corrido	Anual	Trimestral
	2019 <sup>PR</sup> / 2018 <sup>P</sup>	2019 <sup>PR</sup> - IV / 2018 <sup>P</sup> - IV	2019 <sup>PR</sup> - IV / 2019 <sup>PR</sup> - III
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0	3,9	1,5
Explotación de minas y canteras	2,1	2,0	-0,7
Industrias manufactureras	1,6	1,4	0,6
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado <sup>2</sup>	2,8	2,7	0,3
Construcción	-1,3	-0,1	1,9
Comercio al por mayor y al por menor <sup>3</sup>	4,9	4,7	0,2
Información y comunicaciones	1,7	0,4	1,2
Actividades financieras y de seguros	5,7	4,6	-1,6
Actividades inmobiliarias	3,0	2,8	0,6
Actividades profesionales, científicas y técnicas <sup>4</sup>	3,7	3,6	0,0
Administración pública, defensa, educación y salud <sup>5</sup>	4,9	4,9	1,7
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios <sup>6</sup>	3,4	2,4	0,0
<b>Valor agregado bruto</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>0,4</b>
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	4,6	5,3	1,0
<b>Producto Interno Bruto</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>0,5</b>

Figura 19. Producto Interno Bruto (2019). Fuente: DANE, Cuentas nacionales.

A sí mismo, el sector donde se encuentra el modelo de negocios es de actividades profesionales, científicas y técnicas, crece 3,6%. Es una de las actividades económicas que más apporto al PIB en el año 2019. Después de las Actividades como el comercio al por mayor y al por menor con un crecimiento del 4,7%, le sigue administración pública y defensa, crece 4,9%.

#### ***2.1.2.2. Inflación.***

Según el DANE la Inflación o IPC del país durante 2019 fue de 3,8%, es decir, 0,62 puntos porcentuales mayor frente al año anterior cuando fue de 3,18%, las mayores variaciones se presentaron en los alimentos 5,8% y la educación 5,75 %, presentando incrementos por encima del IPC total.

La ciudad de Riohacha tuvo la mayor variación en la inflación con un 4,79% y Neiva la más baja con un 2,72%. Donde Bucaramanga está ubicada en la mitad con 3,76% acercándose a la cifra nacional.

#### ***2.1.2.3. Tasa de Desempleo.***

El DANE expuso las Razones que consideran válidas de desempleo: No hay trabajo disponible en la ciudad, está esperando que lo(a) llamen, no sabe cómo buscar trabajo, está cansado(a) de buscar trabajo, no encuentra trabajo apropiado en su oficio o profesión, está esperando la temporada alta, carece de la experiencia necesaria, no tiene recursos para instalar un negocio, los(as) empleadores(as) lo consideran muy joven o muy viejo(a).

En el año 2018, el departamento de Santander presento una tasa de desempleo del 7,7%, presentando un incremento del 0,9 p.p. respecto al año anterior (6,8%). Bucaramanga fue una de las ciudades que registro menores tasas de desempleo con una tasa global de participación: 66,5%; tasa de ocupación: 58,7%. Esto se dio por la fuerte crisis a la que se vio enfrentada no solo el país sino el mundo entero con la pandemia del coronavirus.

En Colombia 22,4 millones de personas tienen empleo, 14,1 millones de colombianos tienen puestos de trabajo bajo condiciones que no les permiten cotizar a pensiones. Por otro lado 2,3 millones de personas se encuentran desempleados, las razones que dan es que la formación para el trabajo aún no brinda a las personas los conocimientos y habilidades necesarios para ubicarse en las empresas modernas (PND, 2018)

#### ***2.1.2.4. El Mercado Laboral.***

El siguiente apartado se diseñó por el DANE y la Comisión Interinstitucional para la Gestión del Recurso Humano -CIGERH, tuvo como objetivo identificar la dinámica de formación para el trabajo, sus principales características y la participación en procesos de certificación en competencias de la población de 15 años y más.

“La formación para el trabajo es el proceso formativo no formal mediante el cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar su empleabilidad, desempeño laboral o promoción en el actual empleo”. (DANE; GEIH; EPT, 2019)

A continuación, en la Figura 17, se pueden apreciar los resultados de la encuesta según la proporción de la población que asistió a cursos de formación para el trabajo y su rango de edad

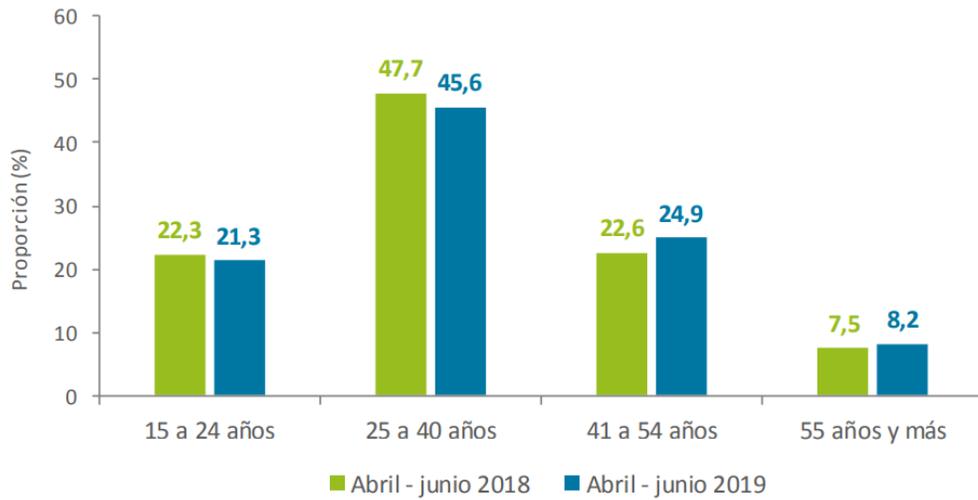


Figura 17. Edad de Personas que Asistieron Cursos de Formación para el Trabajo. Nota. Recuperado de: DANE (2019).

Las personas con edades comprendidas entre 25 a 54 años asistieron a cursos de formación para el trabajo en un 70,3% en el año 2018 y un 70,5% en el año 2019.

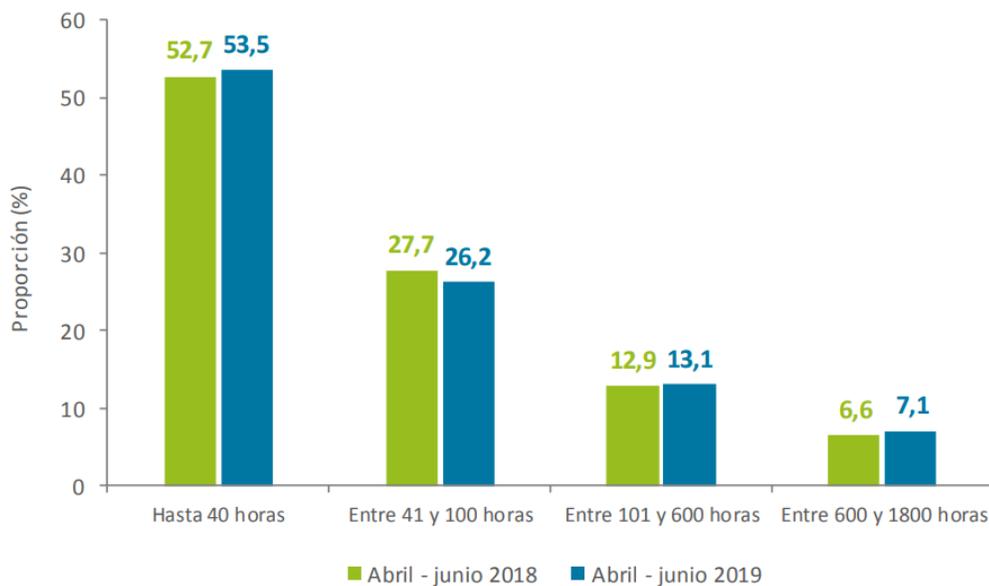


Figura 18. Caracterización de los Cursos de Formación para el Trabajo. Nota. Tomado de: DANE (2019).

La opción más destacada para la duración de un curso es de hasta 40 horas con un porcentaje del 53,5% seguido de 41 a 100 horas con un 26,2% en el año 2019. Figura 18

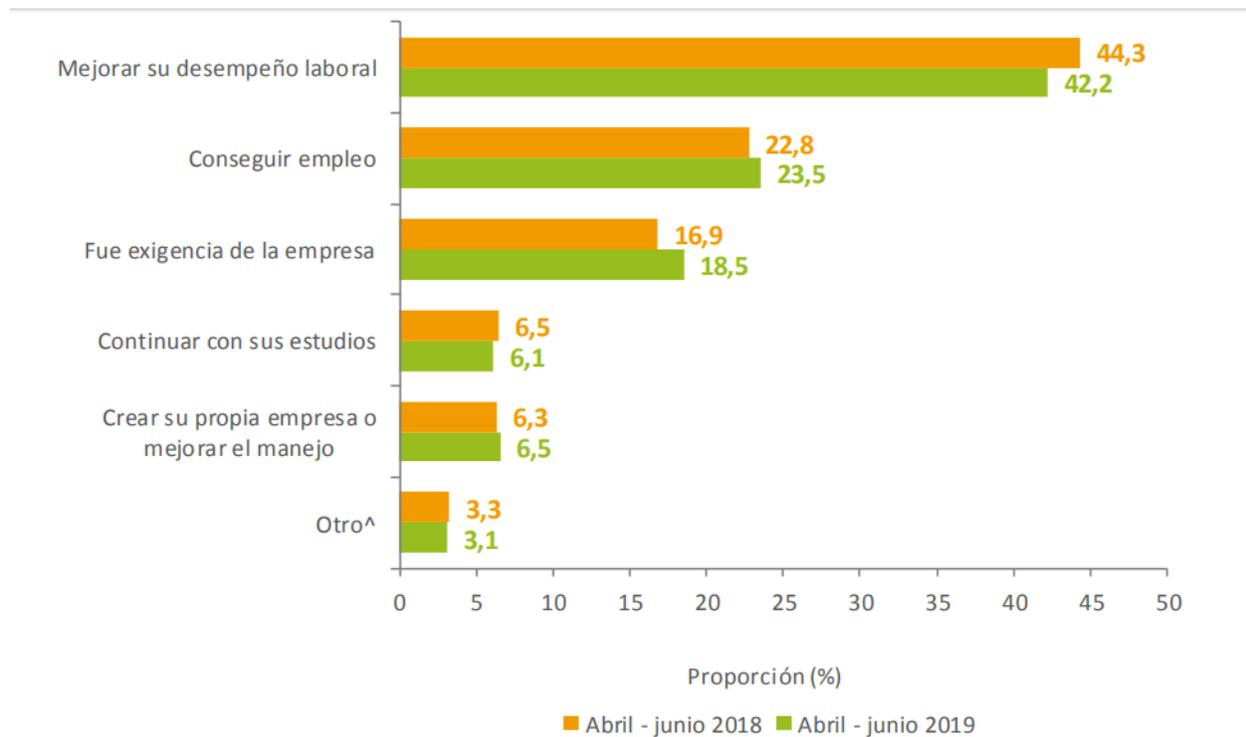


Figura 19. Objetivo de Tomar el Curso. Nota. Recuperado de: DANE, GEIH – FPT (2019).

Las personas que asistieron a cursos de formación para el trabajo manifestaron que su principal objetivo al iniciar el curso era mejorar su desempeño laboral (42,2%), Conseguir empleo (23,5%) y Fue exigencia de la empresa (18,5%). En el mismo periodo del año anterior, estas proporciones fueron 44,3%, 22,8% y 16,9%, respectivamente. Ver Figura 19.

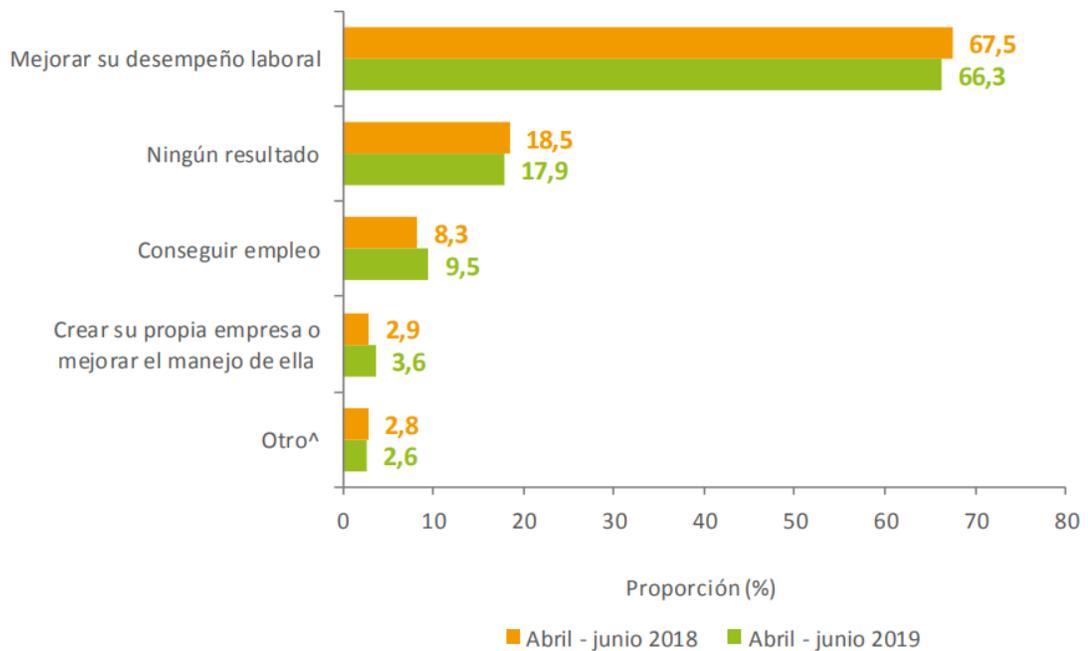


Figura 20. Resultado por la Asistencia a la Formación para el Trabajo. Nota. Fuente de: DANE, GEIH – FPT (2019).

Las personas que asistieron al curso declararon que el principal resultado de haber tomado el curso fue mejorar su desempeño laboral un 67,5 % en el año 2018 y en un 66,3% en el año 2019.

El emprendimiento en Colombia enfrenta una costosa carga regulatoria y falta de acceso al financiamiento, factores que frenan su formalización y crecimiento. Solo 9 de cada 100 emprendedores colombianos logran consolidarse, El tránsito a la formalidad le cuesta a las casi la mitad de sus utilidades de un año, En Colombia es más difícil abrir una empresa que en otros países de la región. Colombia ocupa el puesto 100 de 190 países en facilidad para abrir empresas. (PND, 2018).

Los anteriores argumentos constituyen un insumo importante para el análisis DOFA y la posterior definición de estrategias.

### **2.1.3. Factores Sociales.**

#### ***2.1.3.1. Tendencias de consumo.***

Según un estudio llevado a cabo por Mediacom, el 50% de las personas que compran suele realizar comparaciones antes de tomar la decisión de compra, por eso personalizar la oferta es una apuesta sumamente efectiva para generar un diferencial en las marcas y poder posicionarse. "El consumidor colombiano tiene una visión globalizada y un amplio compromiso con las causas sociales, esto puede apalancar el crecimiento de las marcas", explica el estudio.

Un informe realizado por el Foro Económico Mundial en donde preguntaron a los directores de recursos humanos (CHRO), a los mayores empleadores de hoy en día, para imaginar cómo funcionan los trabajos en la industria hasta el año 2020 y una de las estrategias que respondieron en un 65%, el más alto porcentaje es que invertirían en volver a capacitar a los empleados actuales. En la Figura 21, se muestran las estrategias futuras que realizaron para la industria en general

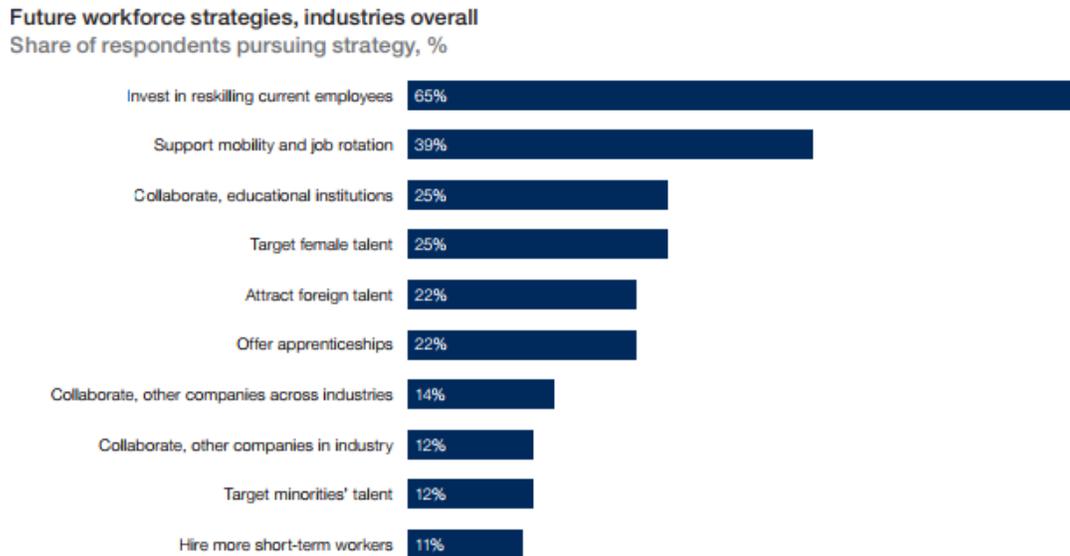


Figura 21. Estrategias Futuras de la Fuerza Laboral. Industrias en general. Nota. Recuperada de: The Future of Jobs, FEM (2019).

El avance de la tecnología traerá consigo cambios en la forma como vivimos y la forma en que trabajamos. Algunos puestos de trabajo desaparecerán, otros crecerán y los trabajos hoy en día ni siquiera existen se volverán comunes, lo que sí es seguro es que en el futuro no muy lejano la fuerza laboral necesitará disponer de una serie de habilidades para adaptarse a esos cambios y lograr mantener el ritmo. (Kasriel, 2019)

El cambio no nos esperará: los líderes empresariales, los educadores y los gobiernos deben ser proactivos en capacitar a las personas para que todos puedan beneficiarse de la Cuarta Revolución Industrial. Dentro de cinco años, el 35% de las habilidades que se consideran importantes en el mundo laboral actual habrán cambiado. (Gray, 2016).

Las habilidades blandas más solicitadas en el año 2019 fueron: la creatividad, persuasión, colaboración, adaptabilidad y gestión del tiempo. (Charlton, 2019)

2.1.3.1.1. *Competitividad de Colombia.*

El Gobierno lanzó las Fábricas de Productividad, un programa con el que se busca impactar a por lo menos 2.000 pequeñas y medianas empresas que tienen la oportunidad de elevar la productividad de sus procesos internos en al menos un 20%. Este contará con el apoyo de las Cámaras de Comercio de las principales ciudades del país y contempla la incorporación de metodologías de diagnóstico y mejora de procesos. De acuerdo con el Consejo Privado de Competitividad, la baja productividad de las empresas colombianas es un rubro pendiente que debe encararse para enfrentar con efectividad los retos de la internacionalización.

Colombia ocupa el puesto 61 de las 140 economías más competitivas del mundo.

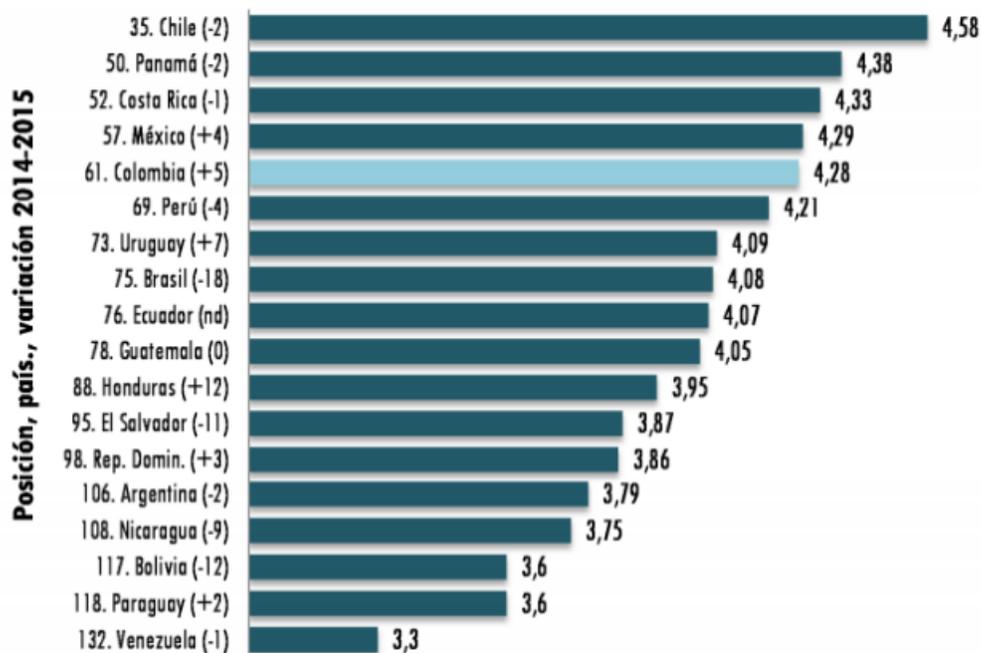


Figura 22. Economías más Competitivas de Latinoamérica. Nota: Gremio que impulsa el desarrollo empresarial

Fuente de: Acopi (2015).

El país está entre los cinco países más competitivos de Latinoamérica (Figura 22). En un artículo del Foro Económico Mundial, Oliver Cann, ex jefe de comunicaciones estratégicas; miembro del Comité Ejecutivo, explica que un país competitivo es el que promueve el bienestar real de las personas que en el habitan. Una economía competitiva, se cree, es una economía productiva. Y la productividad es el principal factor que conduce al crecimiento de forma sustentable, permitiendo niveles de ingresos más altos, con más probabilidad de que todos los miembros de la sociedad se beneficien con los resultados del crecimiento económico. los cuales están estrechamente relacionados con el bienestar humano. (Cann, 2016). En la Figura 23 se muestra el ranking de productividad entre los países Latinoamericanos.

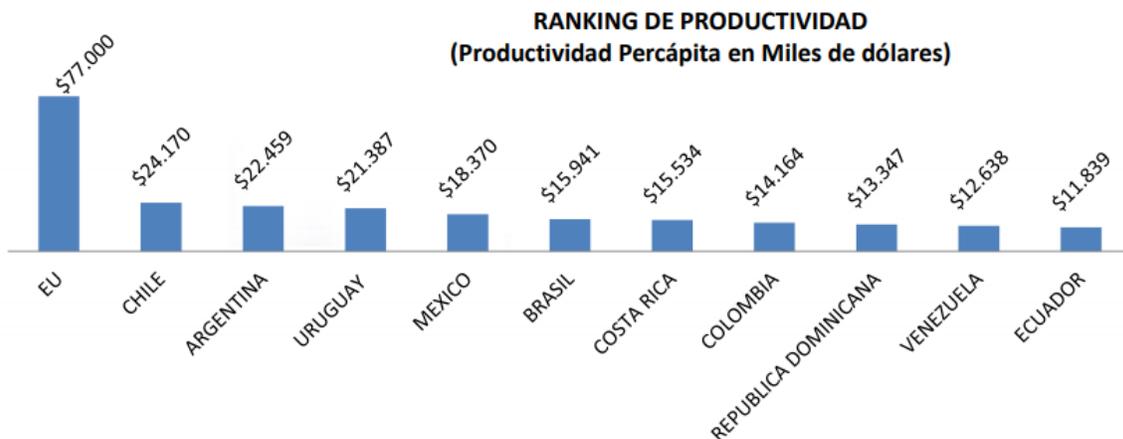


Figura 23. Ranking de Productividad. Nota. Fuente: Fondo Monetario Internacional, (2015).

La productividad de las MIPYMES está entre un 25% y un 50% relativa a las grandes empresas (CEPAL). El plan nacional de desarrollo contempla el ayudar a mejorar en las empresas su productividad (PND, 2018). En los próximos diez años será crítico mejorar la productividad, lo cual se hace necesario que las empresas hallen un equilibrio entre la

integración tecnológica, la inversión en capital humano y el ecosistema de innovación. Con las herramientas y la formación adecuada los trabajadores en vez de que se vean desplazados por la tecnología, serán los representantes que adopten, guíen y realcen el potencial de la misma. invertir en las personas no puede ser una idea demorada, es fundamental construir un bloque de crecimiento y resistencia a la Cuarta Revolución Industrial. (Schwab & Zahidi, 2019).

Según (Castro, 2016), presidente de Acopi (el Gremio que impulsa el desarrollo empresarial) destaca algunos retos que las organizaciones necesitan en el capital humano:

- Potencializar el talento humano
- Asumir liderazgo por parte de los directivos
- Establecer políticas de gobierno corporativo
- Prepararse para el cambio

Los retos del Plan Nacional de Desarrollo con respecto a la innovación en las Pymes: Fomentar la actividad innovadora en las pymes, implementar una estrategia de acompañamiento en la selección de ideas y formulación de proyectos en temas que sean de alto impacto, desarrollar un sistema de gestión de la innovación basado en las capacidades de las Pymes y su potencial de desarrollo.

#### **2.1.4. Factores Tecnológicos.**

##### ***2.1.4.1. Las Tendencias Tecnológicas.***

La tecnología promete soluciones innovadoras, es, quizá, el factor de cambio más importante en el mundo moderno. Las diez tecnologías más emergentes en el 2017

fueron: Biopsias líquidas, extracción de agua limpia del aire, combustibles líquidos a partir del sol, el atlas de las células humanas, agricultura de precisión, catalizadores asequibles para vehículos ecológicos, vacunas genómicas, diseño sostenible de las comunidades, computación cuántica (Cann, Oliver, 2017).

Las 7 tendencias tecnológicas del 2018: el avance de blockchain, CRISPR-Cas9 en humanos, la publicidad online, la Inteligencia Artificial (IA), la llegada de la red 5G.

Por otro lado, según el Estudio General de Medios, el internet tiene una penetración en el consumidor cercana al 87%, y apenas el 8% de los colombianos no cuenta con acceso. Lo anterior muestra la gran oportunidad que existe para las marcas en el mundo digital, que aprovechan las diversas plataformas para potenciarse, ofreciéndole a los consumidores la practicidad necesaria para que su compra

#### ***2.1.4.2. Transformación digital en Colombia.***

Sus objetivos en Colombia son:

- Un sistema de justicia ágil, confiable y de fácil acceso
- La lucha contra la corrupción y la falta de transparencia
- La generación de información empresarial oportuna, pertinente y consistente
- El emprendimiento y la productividad
- La salud pública, educación

#### **2.1.5. Factores Ecológicos.**

Las actividades de los seres humanos han alterado de manera significativa, un millón de especies de animales y plantas se calcula que podrían desaparecer en los próximos diez años, una de las más grandes cifras a lo largo de la historia. El 75 % de la tierra y el 66 % del océano de nuestro planeta han cambiado.

Dominic Waughray, jefe del Centro de Bienes Públicos Globales en el Foro Económico Mundial, expresó "La ciencia es clara: estamos en medio de una sexta extinción masiva y no podemos continuar haciendo negocios como siempre. Las interconexiones entre el sistema alimentario mundial, los ecosistemas y los recursos naturales, el cambio climático y la salud, y los medios de vida de las personas están profundamente arraigadas". Estas tendencias ya se están viendo, afectando la vida cotidiana en el mundo entero. Desde altas temperaturas hasta tormentas salvajes, esto se ha extendió por todo el globo terráqueo en los últimos meses. (FEM, 2019).

#### ***2.1.5.1. Los países más Ecológicos.***

El país más ecológico, feliz y sostenible de la tierra es Costa Rica, que encabeza la clasificación (ver Figura 24) por tercera vez ver. Según lo indica el Índice del Planeta Feliz, en la publicación de du edición de 2016, mide la salud y la felicidad no de forma aislada sino frente a un nuevo estándar de oro decisivo para el éxito: la sostenibilidad. En este ranking Colombia ocupa el tercer lugar. (Bruce, 2016).

Rank	Country	HPI				
1	Costa Rica	44.7	7.3	79.1	15%	2.8
2	Mexico	40.7	7.3	76.4	19%	2.9
3	Colombia	40.7	6.4	73.7	24%	1.9
4	Vanuatu	40.6	6.5	71.3	22%	1.9
5	Vietnam	40.3	5.5	75.5	19%	1.7
6	Panama	39.5	6.9	77.2	19%	2.8
7	Nicaragua	38.7	5.4	74.3	25%	1.4
8	Bangladesh	38.4	4.7	70.8	27%	0.7
9	Thailand	37.3	6.3	74.1	15%	2.7
10	Ecuador	37.0	6.0	75.4	22%	2.2

Figura 24. Ranking de Países más Felices y Sostenibles. Nota. fuente de: el Índice del Planeta Feliz

Lo que hace que estos países se sitúen en los primeros lugares es el hecho de que ofrece toda esa salud y felicidad al tiempo que utiliza solo un cuarto de los recursos que comúnmente se utilizan en el mundo occidental.

- Política nacional de cambio climático
- Afrontar los retos y apoyar las iniciativas del sistema nacional del cambio climático:
- Plan nacional de adaptación al cambio climático (PNACC)
- Estrategia colombiana de desarrollo bajo en carbono (ECDBC)
- Estrategia nacional REDD+
- Estrategia de Protección Financiera Frente a Desastres
- Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres
- Estrategia Nacional de Financiamiento Climático

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), ha realizado una serie de encuentros internacionales, productos de estos se han desarrollado guías y recomendaciones para que los países puedan armonizar la información asociada a los temas ambientales de acuerdo con sus necesidades, prioridades y recursos disponibles

Dentro del marco constitucional, la ley 99 de 1993, “Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones”.

Colombia ocupa el puesto 40 entre los países que más emiten Gases de Efecto Invernadero en el mundo, el país tiene un bajo desempeño en el uso de agua, del 40% del agua potable se desperdicia.

En los últimos seis años se ha perdido un área de bosque equivalente a 926 mil canchas de fútbol, otro crimen ambiental como la extracción ilícita de oro, pudo haber afectado 1.150 ríos y quebradas del país.

Por otro lado, cerca del 88% de los desastres en el país están relacionados con inundaciones, deslizamientos, sequías y avalanchas de lodo.

Actualmente el aire está contaminado por partículas de azufre contenidas en los combustibles. Por otro lado, el 50,4% es el grado de cumplimiento de las obligaciones técnicas y ambientales de las empresas mineras

#### **2.1.6. Factores legales.**

Las pequeñas empresas conformadas por personas naturales que tengan entre 18 y 35 años estarán exentas o descuento del 100% del pago de matrícula mercantil por dos años, lo cual puede promover la creación de nuevas empresas que requieran apoyo en su estructuración de planes de negocio (Camara de Comercio Pereira, 2017).

Ley 1780 del 02 de mayo de 2016 por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.

Por otra parte, en Colombia se expiden cerca de 7 normas diarias (45mil desde 2000 al 2016), El exceso de regulación y trámites ubican al país en el puesto 123 de 140 según el ranking de países. El exceso de trámites y la complejidad de la regulación generan obstáculos para el emprendimiento y la libre competencia.

En conclusión, la participación que pueda tener la empresa es positiva en un futuro aprovechando las oportunidades y adaptándose a las potenciales amenazas.

Del presente estudio del entorno, cabe resaltar lo indicado por la FEM (2019), acerca de las habilidades más demandadas en las empresas, las cuales destacan la creatividad, persuasión, colaboración, adaptabilidad, gestión del tiempo. Dejando en evidencia la importancia que tiene estos servicios a medida que los cambios en las organizaciones

## **2.2. Análisis de la Competencia**

El presente análisis comienza estudiando la situación de la competencia del sector a nivel nacional y las firmas más importantes del sector de la consultoría en el crecimiento del mercado.

Se utilizará la herramienta más empleada en el análisis estratégico, las 5 fuerzas de Porter para definir e identificar el atractivo del sector donde incursionará el modelo de negocio.

### 2.2.1. Principales Competidores Posibles.

En Colombia el sector de la consultoría es muy competitivo. Existen una gran cantidad de empresas que ofrecen un amplio portafolio de servicios de consultoría, necesarios para el desarrollo de las empresas que lo demandan.

Según datos facilitados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, más concretamente información extraída por la página de compite 360 (ver Figura 25), En Bucaramanga el número total de empresas activas de actividades de consultaría de gestión con código 7020, asciende a 636 empresas.



Figura 25. Reporte Sectorial de Empresas Consultoras de Bucaramanga, 2020. Nota. Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Portal Compite 360.

Las empresas de consultoría prestan servicios a una amplia gama de sectores económicos, para llevar a cabo la actividad, las empresas consultoras pueden brindar servicios enfocadas en dos maneras: servicios generalizados o servicios especializados.

Las empresas de consultoría generalizada se enfocan en asesorar y ayudar empresas independientemente del sector en el que se encuentren o la actividad económica que realicen, son consultoras flexibles, pueden adaptarse a distintos entornos para realizar cada proyecto.

En cuanto a las consultorías especialistas, se enfocan en un sector específico y ofrecen sus servicios profesionales a aquellas empresas con necesidades específicas que se encuentren en dicho sector. La principal desventaja es la vulnerabilidad.

Es frecuente encontrar empresas de consultoría que se especializan en diversas áreas o si no manejan las áreas realizan outsourcing. Sobre todo, las grandes empresas, con el objetivo de tener más campo de acción, ser más flexibles y poder ofrecer un servicio integral al cliente:

- Consultoría de Recursos Humanos-
- Consultoría en seguridad y salud en el trabajo
- Consultoría en finanzas
- Consultoría en Calidad
- Consultoría de marketing
- Consultoría de innovación
- Consultoría en TI (Tecnologías de la Información).

No se mencionan específicamente consultorías de habilidades blandas como tal, estas por lo general están incluidas en el tema de recursos humanos.

En este punto, cabe destacar que existen grandes firmas, (entre ellas las “Big Four”) que podrían compararse en tamaño y facturación, las cuales han conseguido acaparar gran cuota de mercado. No obstante, el sector está muy dividido, existiendo a menor nivel, importantes

empresas también de reconocida influencia, entre ellas encontramos las más conocidas en Colombia:

Tabla 2.

*Empresas de Consultoría más Representativas en Colombia*

<b>Nombre o Razón Social</b>	<b>Portafolio de Servicios</b>	<b>Ventas (miles)</b>
McKinsey y Company Colombia	Cultura digital Crear experiencias digitales, etc. Big data ingenio Diagnóstico, Inteligencia de mercado. Formación del Capital Humano	\$ 241.201
Deloitte Asesores y Consultores Ltda.	Asesoría y aseguramiento Asesoría financiera Impuestos Legal Consultoría en: tecnología, estrategia y operaciones y capital humano NIIF	\$ 77.435

Nota: Tomada de: base de datos de compite 360, Cámara de Comercio de Bucaramanga (2020).

McKinsey y Company Colombia durante 25 años ha trabajado con líderes de toda Colombia para modernizar sus empresas, renovar las instituciones y desarrollar la economía. Hoy en día, desde sus oficinas de Bogotá y Medellín, realizan aportes a una nueva ola de transformación.

Deloitte Asesores y Consultores Ltda se dedica a transformar la función de RRHH, alineando las estrategias de Capital Humano con los objetivos estratégicos de la organización. Algunos servicios: consultoría en capital humano, tecnología, estrategia y operaciones, etc.

Además de los servicios de consultoría, estas compañías ofrecen servicios de auditoría, servicios de asesoramiento legal y fiscal, normas NIIF etc. con presencia en la mayoría de los países, entre ellos Colombia.

#### ***2.2.1.1. Competencia directa.***

Las empresas que se identificaron como competencia directa son las que realizan ofrecer servicios similares a los que ofrece Conhábil S.A.S. y que se encuentra dentro del mismo mercado, n este caso todas las empresas de consultoría empresarial en la ciudad de Bucaramanga que tienen un enfoque en el desarrollo del capital humano.

Las ventas en actividades de administración empresarial, actividades de consultoría de gestión, ha tenido una variación entre el año 2017- 2018 positiva del 28,68% con unas ventas de \$2.927.084 entre 4894 empresas (Información financiera en cifras por millones de pesos). Donde se resaltan las empresas más grandes por ventas en Colombia que aportan a este subsector.

Haciendo un análisis puntual de la competencia directa en la ciudad de Bucaramanga, existen varias empresas que ofrecen este tipo de servicios. Se encuentran presentadas en la Tabla

3. La ubicación de las empresas se encuentra en el Apéndice C

Tabla 3.

*Empresas de consultoría en Bucaramanga*

Nombre o Razón Social	Portafolio de Servicios	Ventas (miles)
RSIC SAS	Consultoría social y ambiental Capacitación y Formación Asesoría Administrativa Integral Programas de gobierno Eventos socioculturales	\$1.052
Innovación Empresarial Isoluciones S.A.S.	Auditoría empresarial Formación empresarial Consultoría empresarial	\$756
Strategika LTDA	Consultoría empresarial Capacitación Auditoría, Gerencia de proyectos	\$719
Thi Psicología S.A.S	Riesgo psicosocial. Gestion humana Consulta clínica Seguridad y salud en los espacios laborales	\$135
Opus Consulting S.A.S.	Consultoría empresarial Entrenamiento en áreas de mercadeo, comercialización, planeación y gerencia.	\$39
Centro de Entrenamiento en Liderazgo CLEF SAS	Programas de liderazgo	\$18
Gf Consultoría Empresarial S.A.S.	Consultoría Auditoría Capacitaciones Outsourcing	\$1

Nota: Fuente de: base de datos de compite 360, Cámara de Comercio de Bucaramanga (2020).

RSIC SAS es una organización especializada en consultoría social, ambiental y empresarial; basada en un enfoque de desarrollo humano y sostenible que busca construir confianza, competitividad innovación y beneficios compartidos con todos los grupos de interés de las empresas públicas y privadas.

Innovación Empresarial Isoluciones S.A.S. es una empresa en Colombia, con sede principal en Bucaramanga. Opera en Dirección de Empresas industria. La empresa fue fundada en 22 de octubre de 2008. Actualmente emplea a 16 (2019) personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, Innovación Empresarial Isoluciones S.A.S. reportó cae de ingresos netos of 38,59% en 2018. Presta servicios de consultoría, outsourcing, formación y auditorias empresariales, dedicados a la innovación.

Strategika LTDA es una consultora colombiana que nace en el año 2003 dedicada al asesoramiento y consultoría Empresarial, acompañamiento en la implementación y seguimiento a los procesos de mejoramiento de las organizaciones, a través del diseño de soluciones de consultoría efectivas. Brinda una amplia gama de servicios: consultoría empresarial, capacitación, auditoria, gerencia de proyectos etc.

Gestión Humana Asesorías Integrales está dedicada a dictar cursos y talleres para ayudar al desarrollo competencias, dirigida a empresarios. Terapias conductistas y humanistas.

Thi Psicología S.A.S es una firma de Psicólogos expertos en Riesgo Psicosocial, hace 10 años trabajan para apoyar a las empresas de todos los sectores económicos en la construcción de ambientes de trabajo saludables, a través de un servicio de consultoría especializado. Han valorado e intervenido el estrés laboral y la salud mental en el trabajo en 1.200 organizaciones en 25 Departamentos y 300 Ciudades de Colombia, llegando cerca de 600.000 colaboradores.

Opus Consulting S.A.S. es un bróker de coach y consultores con 16 años de experiencia en la penetración transversal de empresas, para la solución práctica de sus problemas.

Centro de Entrenamiento en Liderazgo CLEF SAS como su nombre lo indica es un centro de Entrenamiento en liderazgo que se enfoca en fortalecer las competencias de liderazgo, trabajo en equipo e inteligencia emocional.

Gf Consultoría Empresarial S.A.S. es una empresa especializada en consultoría y asesoría para el diseño, documentación, implementación, mantenimiento y mejora en los siguientes Sistemas de Gestión.

**2.2.1.2. Competencia Indirecta.**

Son esas empresas que ofrecen servicios de consultoría en general en el mercado, temas como mercadeo, producción, logística, finanzas, etc. Y también empresas de educación no formal: coaching, etc. Adicional empresas y centros de crecimiento personal que ofrecen alternativas con herramientas como el coaching, mentoring, etc.

Estas empresas pueden ser futuras aliadas para incluir tanto en sus portafolios de servicios, como en el de nosotros para ofrecer los servicios de outsourcing.

Teniendo en cuenta lo anterior y la clasificación de actividades económicas CIU del DANE. La siguiente tabla muestra la competencia indirecta o sustitutos.

Tabla 4.

*Código CIU de competencia Indirecta.*

Código CIU	Descripción
8551	Formación académica no formal
8559	Otros tipos de educación n.c.p.
8299	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas
7010	Actividades de administración empresarial

Nota: Fuente de: Cámara de Comercio de Bogotá Código CIU Rev.4 A.C (2020).

Empresas de Colombia que brindan consultoría en diferentes temas sustitutos. En la Tabla 6 se pueden ver.

Tabla 5.

*Empresas de Consultoría general en Colombia*

Nombre o Razón Social	Portafolio de Servicios	Ventas (miles)
PWC LTDA		\$ 86.303
Kpmg Advisory Services SAS	Consultoría de gestión Consultoría de riesgos Aviso de trato Auditoria y asesoramiento Impuestos y servicios legales	\$ 66.836
Avanxo Colombia	Community cloud Services cloud Marketing cloud Salesforce CRM	\$ 66.066

Nota: Tomada de la base de datos de compite 360, Cámara de Comercio de Bucaramanga (2020).

PWC LTDA Llegó a Colombia en 1947 y en julio del año 2000 cambió su nombre a lo que conocemos hoy en día como PricewaterhouseCoopers (PwC) gracias a la fusión de los representantes de Coopers & Lybrand. En Colombia estamos comprometidos con el desarrollo empresarial y financiero de nuestros clientes.

KPMG ADVISORY SERVICES S.A.S. comenzó operaciones en Colombia en 1952, prestando los servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría.

En la actualidad KPMG es una de las más reconocidas Firmas de Auditoría, Asesoría, Impuestos y Servicios Legales del país, prueba de esto es el importante portafolio de clientes nacionales y multinacionales.

En Colombia la Firma cuenta con 5 oficinas, donde laboran más de 1.500 profesionales: Contadores, Administradores de Empresa, Economistas, Abogados, Ingenieros Industriales, Ingenieros de Sistemas, seleccionados cuidadosamente.

Avanxo Colombia empresa con soluciones en la creación de experiencias con sus clientes, en los procesos de ventas, estrategias TI, análisis de datos, etc.

Dentro de las empresas que se encontraron en Bucaramanga se encuentra en la Tabla 6.

Tabla 6.

*Empresas de Consultoría General en Bucaramanga.*

Nombre o Razón Social	Portafolio de Servicios	Ventas (miles)
The Click Lifestyle SAS.	Programa de Dropshipping Marketing digital	\$843
5T S.A.S.	Consultoría administrativa Construcción Consultoría comercial Innovación Consultoría financiera	\$869
TF Consulting Group S.A.S.	Outsourcing Contable y de Nómina Auditoria Revisión fiscal Asesoría Tributaria Asesoría Administrativa y Financiera Consultoría e Implementación IFRS – NIIF	\$747

Nota: Tomada de: base de datos de compite 360, Cámara de Comercio de Bucaramanga (2020).

The Click Lifestyle S.A.S. es una compañía de Marketing Digital enfocada en la formación de nuevos empresarios apoyándonos en las nuevas estrategias y herramientas que nos brinda Internet. Brinda un estilo diferente en programas de estudio y consultorías.

ST S.A.S son un grupo de profesionales que se concentran en el desarrollo de proyectos de tipo empresarial, industrial y de construcción. Los servicios están relacionados con la

consultoría empresarial, comercial, financiera, producción y logística, construcción, innovación, ingeniería estructural, gestión de diseño, etc.

TF Consulting Group S.A.S es una firma creada en Bogotá el 29 de junio de 2012 con el objetivo de prestar servicios de consultoría a los empresarios del país en materia contable, tributaria, legal, financiera y administrativa. Su portafolio de servicios incluye: Outsourcing Contable y de Nómina, auditoría, revisoría fiscal, asesoría tributaria, asesoría administrativa, y financiera, Consultoría e Implementación IFRS – NIIF, Implementación Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

### **2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo de reflexión estratégico que permite determinar el atractivo de una industria o sector, con el fin de evaluar su valor a largo plazo.

Lo que se pretende con este estudio es, detectar aquellas fortalezas y amenazas que puedan existir en el mercado, con el fin de que las empresas que puedan entrar en el mercado identifiquen qué estrategias deben hacer frente para llegar a ser competitivas. La Figura 26 ilustra las cinco fuerzas de Porter para Conhábil S.A.S.

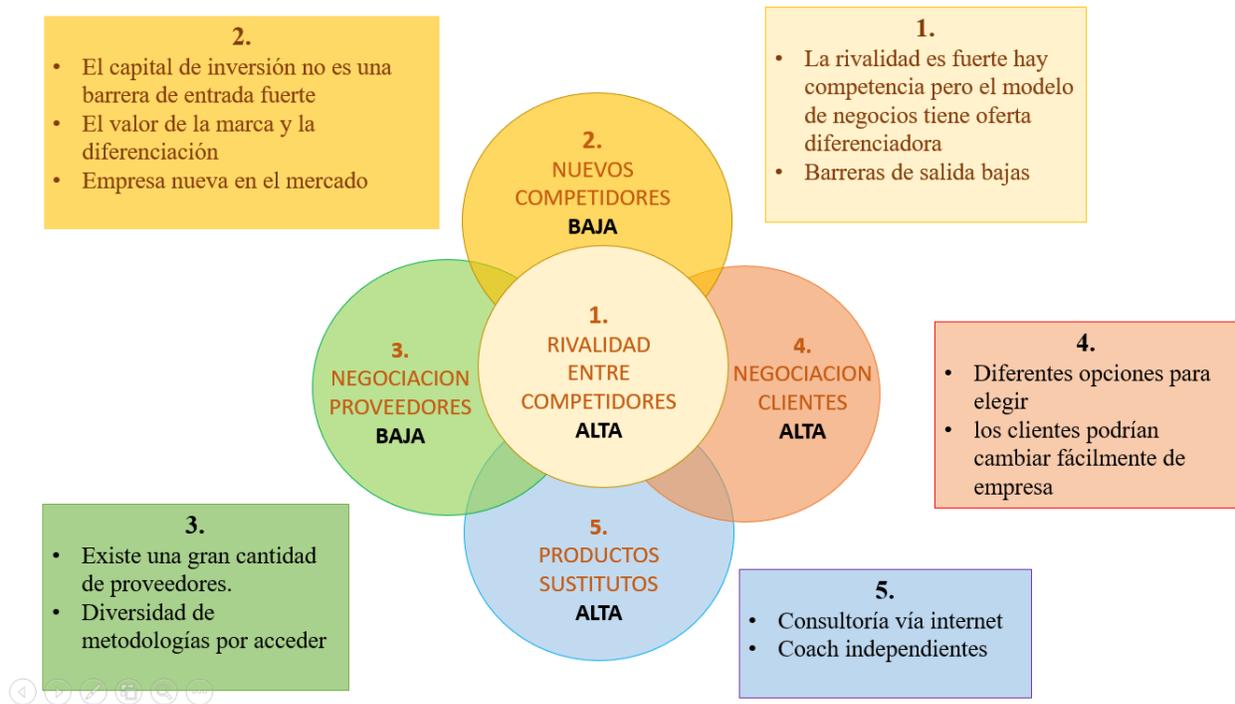


Figura 26. Las Cinco Fuerzas de Porter de Conhábil SAS. Nota: Modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Fuente: Elaboración Propia del Autor (2020).

### 2.3.1. Nuevos Competidores.

En primer lugar, comenzaremos con las barreras de entrada donde en este caso el sector de consultoría no se distingue por tener alta barrera de entrada, sin embargo, si puede verse obligada a enfrentarse a algunas de ellas al entrar por primera vez. A continuación, mencionaremos algunas de ellas:

- La parte de capital de inversión no es una barrera de entrada fuerte, ya que para entrar a competir en el mercado no se requiere de una elevada suma de dinero, sin embargo, si es fácil para Conhábil S.A.S. entrar igualmente lo va ser para otros.

- El valor de la marca y la diferenciación con el resto de los competidores existentes puede suponer una barrera de entrada al mercado fuerte; las empresas que ya están en el sector por su largo recorrido, construyen el valor de la marca y servicio, esto les proporciona una gran distinción con el resto de compañías; lo que supone una gran ventaja competitiva. Desde la posición del cliente, esta es una característica de gran peso a la hora de elegir a la empresa que brinde el servicio. La barrera de entrada más representativa sería el grado de diferenciación, valor de la marca y experiencia real adquirida, factores a tener en cuenta para el desarrollo del proyecto.

### **2.3.2. Poder de Negociación con los Clientes.**

En el sector de consultoría la concentración geográfica de los clientes no influye, debido a que las empresas que requieren el servicio de consultoría pueden estar dentro de todo el territorio nacional

Dado que, existen numerosas empresas que realizan esta actividad en el mercado, ofertantes de servicios similares entre ellas, si se llegara a subir los precios los clientes podrían cambiar fácilmente de empresa, eso les hace tener una posición fuerte de negociación.

También está el poder de compra del estado por medio de licitaciones la mejor oferta aprueba llevando a entrar con márgenes muy bajos y finalmente cierran negocio con la que ofrece un mejor precio y servicio.

El precio que exigen las empresas consultoras variará dependiendo de múltiples condicionantes, como pueden ser: riesgo y alcance del proyecto, necesidades del cliente, tipo de cliente, etc.

### **2.3.3. Poder de Negociación de los Proveedores.**

Programas especializados para el desarrollo de la actividad: Existe una considerada oferta de profesionales de distinto nivel para realizar esta actividad, sin embargo, hay que capacitar, enseñar la metodología hacer seguimiento para que se realice el proceso de consultoría con excelencia ya que no se tiene experiencia como consultores y existe una gran cantidad de proveedores, por ende, no habría un poder fuerte de negociación.

Por otro lado, la empresa en un futuro contara con un equipo de consultores de diferentes ramas para realizar Outsourcing para obtener un servicio más completo y existe variedad de profesionales expertos en cada área.

Para resumir, no existe limitaciones por parte de los proveedores para incursionar en este mercado.

### **2.3.4. Amenaza de Productos o Servicios sustitutivos.**

En el sector de la consultoría en fuse podrían encontrar servicios sustitutos. Por ejemplo, consultoría vía internet. Es decir, algunas empresas no necesitan contratar a una empresa que les asesore de manera física, sino que, con la era digital podrían tener acceso a diversas plataformas que podrían satisfacer las necesidades del negocio por cuenta de ellos, a un precio mucho más bajo.

### **2.3.5. Rivalidad entre Competidores Existentes.**

Existen grandes multinacionales, (entre ellas las “Big Four”) que podrían compararse en tamaño y facturación, las cuales han logrado acaparar gran cuota de mercado. Sin embargo, el sector está muy dividido, existiendo empresas un poco más pequeñas, que también tienen reconocida influencia.

En cuanto a la situación del sector, ya se han mencionado datos que permiten asegurar que existe una trayectoria de aumento y se pronostica un crecimiento estable en los próximos años. Hay una gran cantidad de empresas de consultoría dejando en evidencia una alta rivalidad competitiva y sus precios tienden a bajar, por la cantidad de opciones que tienen los clientes de elegir.

Otro factor a considerar para identificar rivalidad competitiva, son las barreras de salida. Si estas barreras son altas, el sector será más competitivo. En cuanto a lo que respecta este proyecto, no se pueden considerar elevadas, pues la salida del mercado no generaría altas suma de dinero. A pesar de esto resulta importante, tratar de fidelizar a los clientes a través de una excelente atención, satisfaciendo las necesidades requeridas por los clientes.

Después de haber tenido un panorama global de la situación competitiva en el mercado, pasamos a extraer las conclusiones, las cuales me permitirán en otro capítulo posterior definir las estrategias para poner en marcha el modelo de negocio.

La empresa Conhábil S.A.S. ofrece un servicio con un grado de diferenciación frente a las demás que ofrecen consultoría. Sin embargo, existe una desventaja y es que por ser una empresa nueva en el sector hay amenazas a tener en cuenta, partiendo por el desconocimiento de

la marca e inexperiencia del sector, en capítulos posteriores se diseñaran estrategias para impulsar a la empresa a la hora de entrar al mercado.

Una primera definición del producto o servicio es la siguiente

### **3. Estudio de Mercados**

El presente análisis de mercado es muy importante para el desarrollo del plan de negocio y la constitución de una empresa consultora, porque permitirá recolectar información para identificar el mercado potencial, analizar la competencia, identificar oportunidades de negocios. Así mismo este análisis permitirá minimizar el riesgo de pérdida o fracaso del plan de negocios y será de gran apoyo para diseñar estrategias de marketing eficaces y enfocadas a la rentabilidad de la empresa. Se efectuará una investigación de mercados aplicando encuestas a partir de un muestreo aleatorio simple, con población finita, lo que permitirá tener mayor claridad en la identificación del problema y corroborar lo que arroja el estudio del entorno para establecer el portafolio inicial de servicios, acerca de las habilidades blandas más solicitadas dentro del sector de gestión de consultoría en Colombia, en la que destaca LinkedIn como las cinco más solicitadas por las empresas:

- La creatividad
- Persuasión
- La colaboración
- Adaptabilidad
- Gestión del tiempo.

#### **3.1. Tipo de Investigación**

Para el desarrollo del estudio de mercado se aplicará el tipo de investigación descriptiva que permite formular una encuesta, aplicarla, tabular y analizar los resultados de la misma, para

medir y evaluar la aceptación de una empresa de consultoría y asesoría en el fortalecimiento de las habilidades blandas en la ciudad de Bucaramanga.

### **3.1.1. Enfoque de la investigación.**

El presente trabajo será elaborado bajo el método cuantitativo, puesto que este es el que mejor se adapta a las necesidades de la investigación. Se realizará la recolección de información y análisis de datos mediante datos estadísticos.

Según (Sampieri, 2014) El método cuantitativo se utiliza para consolidar la opinión formulada de manera lógica una teoría y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población. En el estudio descriptivo busca detallar las características, rangos, perfil de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro fenómeno que tenga relación con el análisis. Es decir, estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren

### **3.2. Población**

El total de empresas en Bucaramanga según su tamaño (micro, pequeñas, medianas y grande) son alrededor de 43732 empresas (ver Figura 27), donde se extraen las pequeñas con un total de 2.349 y las medianas con un total de 566, para un total de 2915 pymes.



*Figura 27.* Clasificación por Tamaño de Empresas Inscritas en Bucaramanga. Fuente: Cámara de comercio de Bucaramanga, compite 360 (2020).

La población a la que está dirigido el proyecto, son las pequeñas y medianas empresas activas con más de 10 años en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta la información dada por medio de un asesor, mediante la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Se determina que para el estudio del mercado la población objeto de estudio es de 1545 empresas pymes (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020).

### **3.2.1. Justificación de la Población Objetivo.**

Las pymes durante sus primeros ciclos de vida, ponen todo su esfuerzo en generar una estructura en su organización, enfocándose en fortalecer principalmente sus ventas, después pasan a mejorar el proceso productivo, logística, finanzas, marketing, después de algunos años se dan cuenta que para seguir creciendo necesitan enfocar su mirada en el rendimiento que tienen las personas que las conforman y la forma en que sus directivos dirigen la organización

encontrando brechas importantes a la hora de liderar con excelencia. Por esta razón se toma como mercado objetivo la empresa pymes activas con más de 10 años en la Cámara de Comercio de Bucaramanga

### **3.3. Definición del problema.**

Determinar la necesidad que tienen las empresas pymes de Bucaramanga con registro mercantil mayor a 10 años, de contratar el servicio de consultoría especializada en el fortalecimiento de las habilidades blandas.

### **3.4. Objetivo General del Estudio.**

Realizar un estudio de mercado en Bucaramanga, teniendo en cuenta información secundaria de empresas como la Cámara de Comercio, empresas de consultoría o sustitutos, fijando indicadores que permitan la estimación de la demanda potencial del servicio.

#### **3.4.1. Objetivo Específico del Estudio de Mercados.**

- Clasificar las habilidades blandas más requeridas en los ejecutivos de mandos medios y altos, así como la de los dueños (socios), que tengan como característica disponer de personal a cargo.
- Medir la percepción de los beneficios de las habilidades blandas en los ejecutivos de mandos medios y altos.

- Identificar los medios de comunicación utilizados para enterarse de servicios de consultoría en la organización.
- Percibir si las personas conocen las habilidades blandas
- Medir cuantas empresas han tenido experiencia con la contratación de servicios de consultoría, así como determinar en qué temas específicos han requerido apoyo
- Determinar para nuestro target cual es el factor de decisión más importante y que incide directamente en la contratación del servicio de consultoría empresarial.
- Establecer el monto de dinero que los clientes están dispuesto a invertir
- Identificar la frecuencia en que contratan servicios de consultoría.

### **3.5. Identificación de Target Group**

- Alcance Geográfico: El cubrimiento geográfico para la investigación de mercado será la ciudad de Bucaramanga.
- Población: empresas registradas en la cámara de comercio de Bucaramanga, con matrícula renovada al año 2019, clasificadas como pequeñas y medianas de acuerdo lo establecido en la Ley Mipymes. Con fecha de matrícula mayor a 10 años.
  - Estado de las empresas: Activo
  - Tipo Jurídico: Persona Natural y Persona Jurídica
  - Tamaño Empresarial: Pequeña empresa: desde 501 SMMLV Hasta 5000 SMMLV, Mediana Empresa: desde 5001 SMMLV hasta 30000 SMMLV

- Tamaño de la muestra y tipo de entrevista: 229 encuestas, calculadas de la siguiente manera:

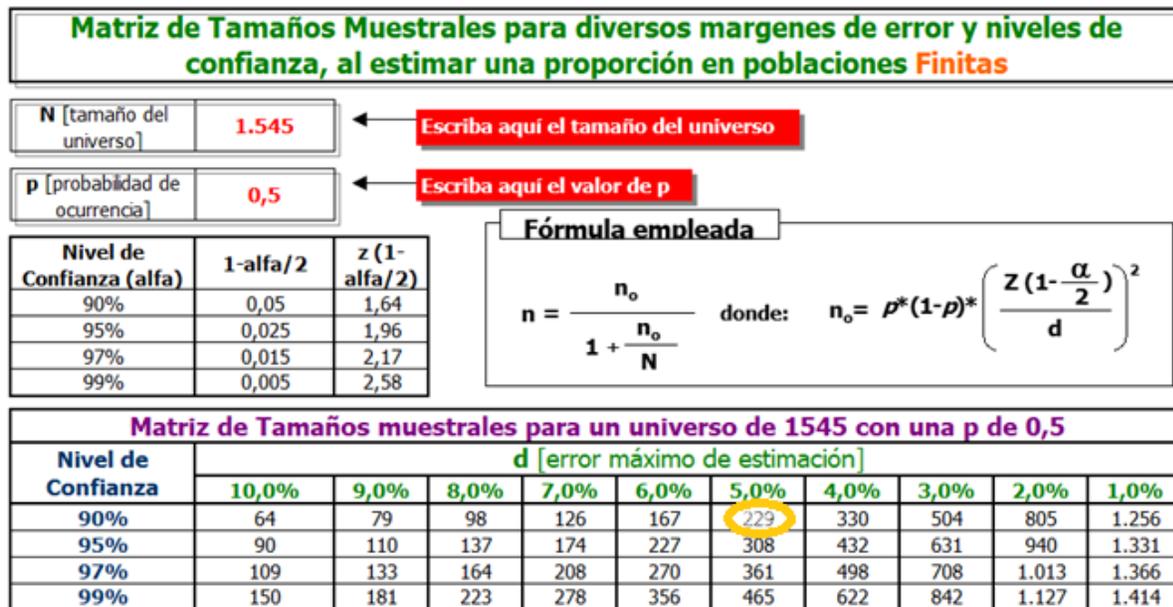


Figura 28. Tamaño de la Muestra. Nota: Con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5.0%.

- Técnica de Recolección de Datos: Encuestas online por medio de plataforma web online encuestas, vía correo electrónico con llamadas para verificación y algunas se realizaron de manera presencial. Se realizó con la ayuda de un call center
- Personas por las que se indaga: Ejecutivos de mandos medios y altos, así como la de los dueños (socios), que tengan como característica disponer de personal a cargo.
- Fuente de datos: Base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga por medio de compite360.

### 3.6. Instrumento de Medición.

El instrumento de medición se encuentra en el Apéndice D, donde fue se le realizo posteriormente la validación de las preguntas con los expertos: Carlos Chaverra y Sergio Iván Ferreira.

### 3.7. Análisis de Resultados

Una vez recolectada la información necesaria, se presenta a continuación el análisis de resultados que se reflejaron en la investigación de mercados, el procesamiento de datos se hizo por medio de la herramienta estadística SPSS. Así mismo, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a la población objetivo con sus respectivas graficas:

Tabla 7.

*Actividad Económica de las Empresas Pymes Encuestadas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Actividad industrial	74	31,0	32,3	32,3
Actividad comercial	60	25,1	26,2	58,5
Actividad de Servicios	95	39,7	41,5	100,0
Total	229	95,8	100,0	
Perdidos Sistema	10	4,2		
Total	239	100,0		

Nota: % de Ejecutivos que respondieron a que tipo de actividad pertenece la empresa.

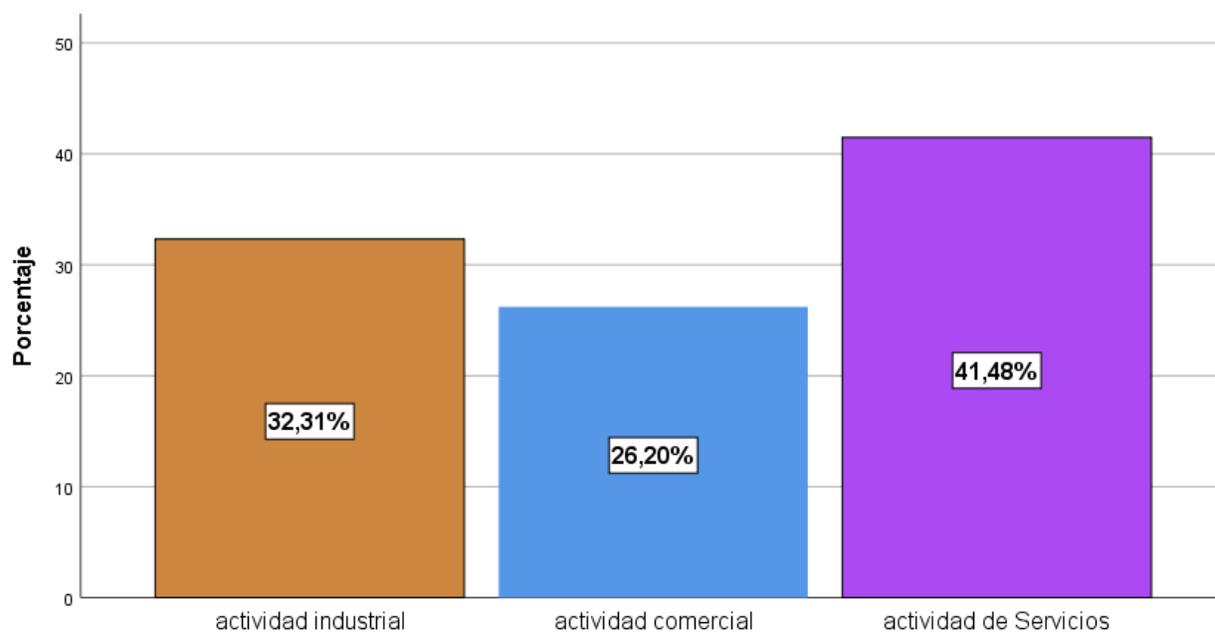


Figura 29. Actividad Económica de las Empresas Pymes encuestadas

Como resultado de las encuestas dirigidas a la población de estudio se obtuvo que de acuerdo a las 3 clasificaciones de actividad económica el 32,31% es industrial, 26,20% comercial, 41,48% de servicios.

Tabla 8.

*Empresas que han tenido o no servicio de consultoría.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	166	69,5	72,5	72,5
	No	63	26,4	27,5	100,0
	Total	229	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,2		
Total		239	100,0		

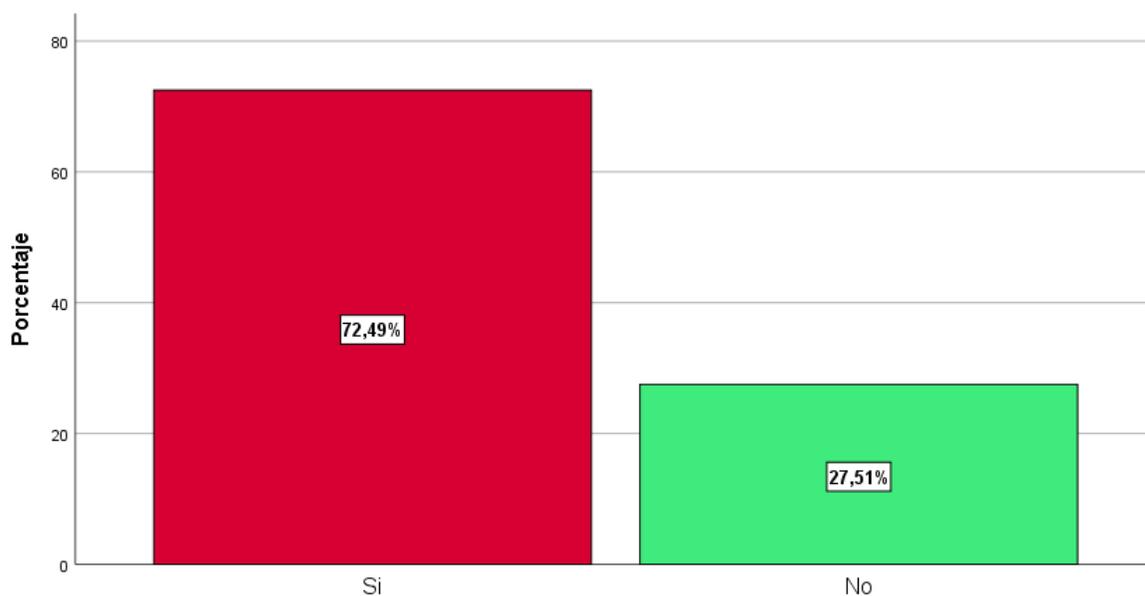


Figura 30. Empresas que Tomaron un Servicio de Consultoría.

El 72,49% de las empresas encuestadas afirma haber estado en un proceso de consultoría y el 27,51% no ha estado en el proceso.

Tabla 9.

*Tiempo del proceso de Consultoría*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 6 meses	64	26,8	27,9	27,9
	7 meses a 1 año	72	30,1	31,4	59,4
	1 año a 2 años	24	10,0	10,5	69,9
	2 años en adelante	6	2,5	2,6	72,5
	No he estado en ningún proceso de consultoría	63	26,4	27,5	100,0
	Total	229	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,2		
Total		239	100,0		

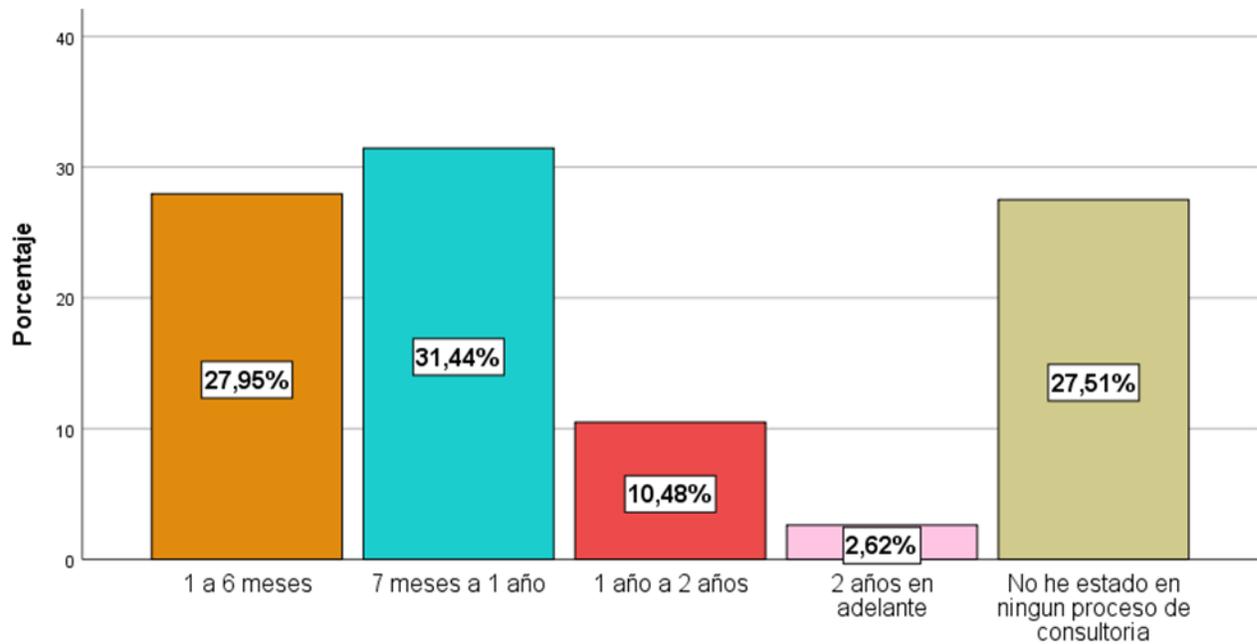


Figura 31. Grafica del Tiempo del proceso de Consultoría.

Del 72,49% de las empresas encuestadas que afirmaron haber participado en un proceso de consultoría el 59,39% ha tenido una duración en la consultoría de entre 1 mes a 1 año.

Tabla 10.

*Tiempo que le gustaría para un proceso de Consultoría*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 6 meses	115	48,1	50,2	50,2
	6 meses a 1 año	97	40,6	42,4	92,6
	1 año a 2 años	12	5,0	5,2	97,8
	2 años en adelante	5	2,1	2,2	100,0
	Total	229	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,2		
Total		239	100,0		

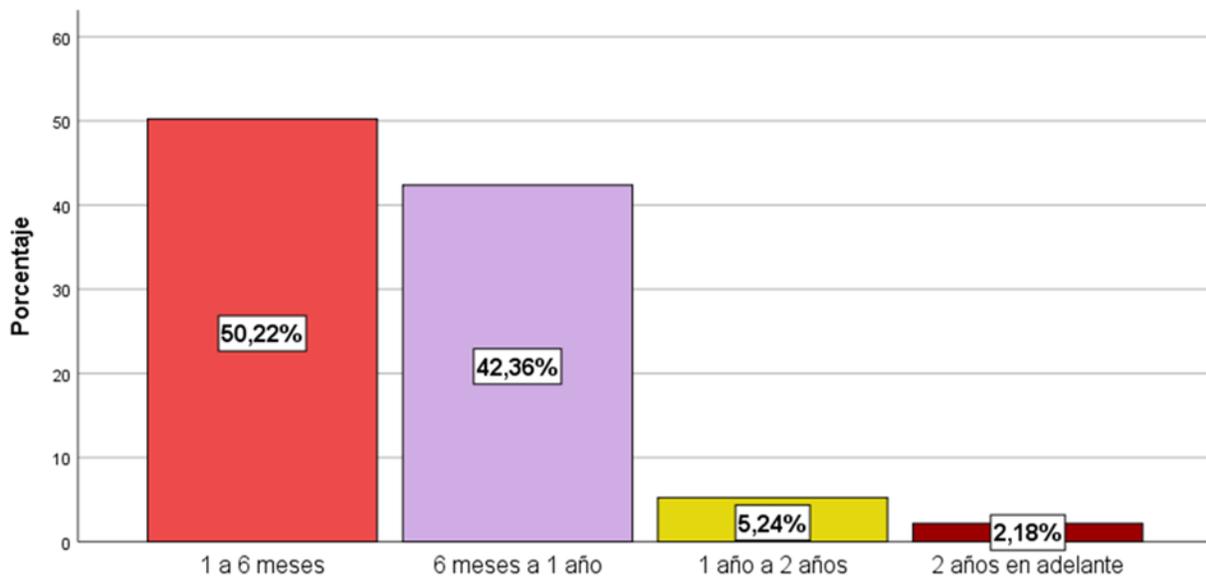


Figura 32. Tiempo que le gustaría para un proceso de Consultoría

Para el 92,58% de las empresas encuestadas la preferencia del tiempo a la hora de llegar requerir un proceso de consultoría sería de entre 1 mes a 1 año, siendo el rango mayor de 1 a 6 meses con un 50,22%

Tabla 11.

*Características para contratar una empresa consultora*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Marca o reconocimiento de empresa	76	31,8	33,2	33,2
	Precio de la consultoría	13	5,4	5,7	38,9
	Flexibilidad en el paquete de consultoría	53	22,2	23,1	62,0
	Plan estratégico	9	3,8	3,9	65,9
	Garantía de Obtención de resultados	78	32,6	34,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>95,8</b>	<b>100,0</b>	
Perdidos	Sistema	10	4,2		
<b>Total</b>		<b>239</b>	<b>100,0</b>		

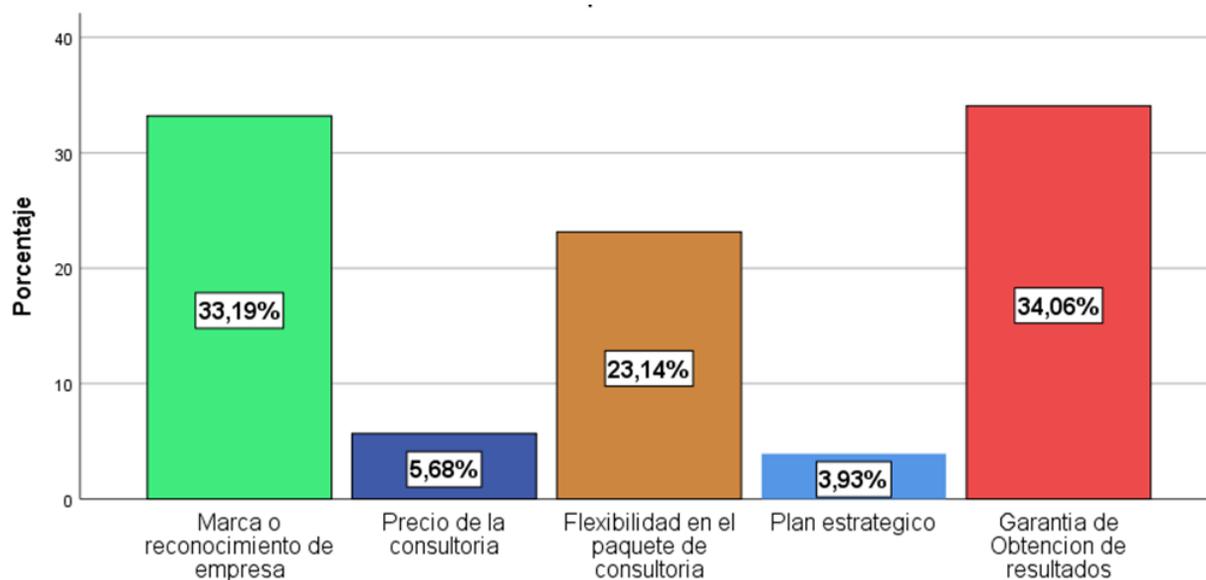


Figura 33. Grafica de las Características para Contratar una Empresa Consultora

El 33,19% se inclinó por la marca de la empresa, lo cual indica que el reconocimiento de la empresa se tiene trabajar en la estrategia de comunicación y publicidad. Adicional, el 57,17% de las empresas se fijan en la flexibilidad entorno a tiempo e inversión y garantía de obtención de resultados, entendida esta última como la satisfacción del servicio presentado. Por lo tanto, se debe incluir un enfoque en el paquete de consultoría de flexibilidad e instrumentos que permitan a la empresa ver reflejado el resultado.

Tabla 12.

*Tipo de de Proceso de Consultoría que Contrataria*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mercadeo / publicidad	61	25,5	26,6	26,6
	Finanzas	47	19,7	20,5	47,2
	Gestión del Riesgo	16	6,7	7,0	54,1
	Calidad	8	3,3	3,5	57,6
	Recursos Humanos	83	34,7	36,2	93,9
	Producción	14	5,9	6,1	100,0
	Total	229	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,2		
Total		239	100,0		

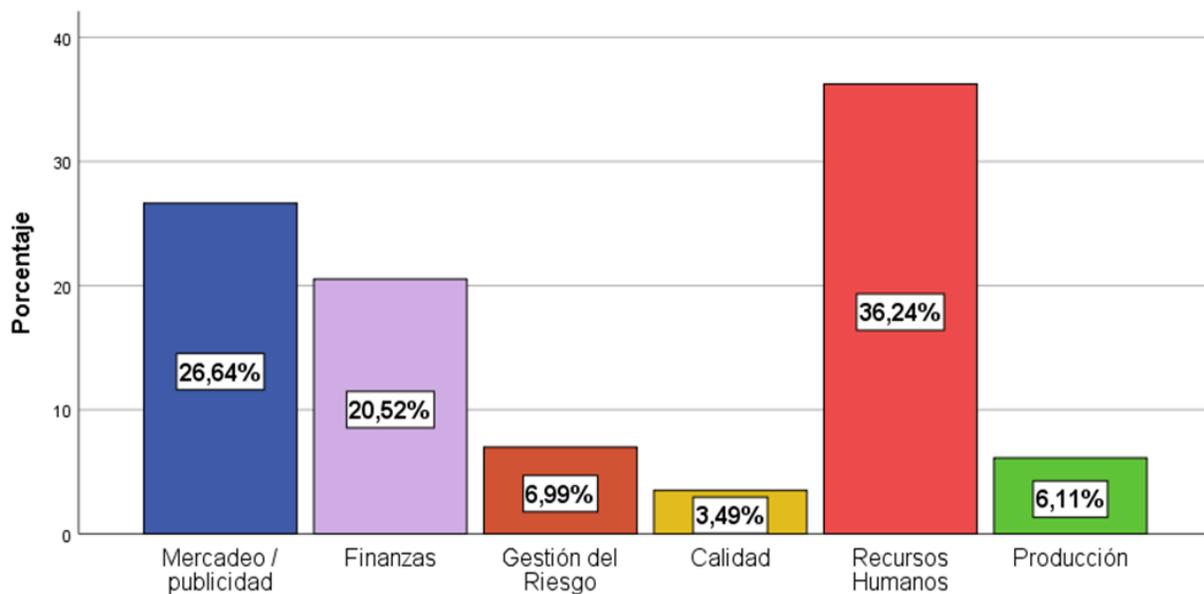


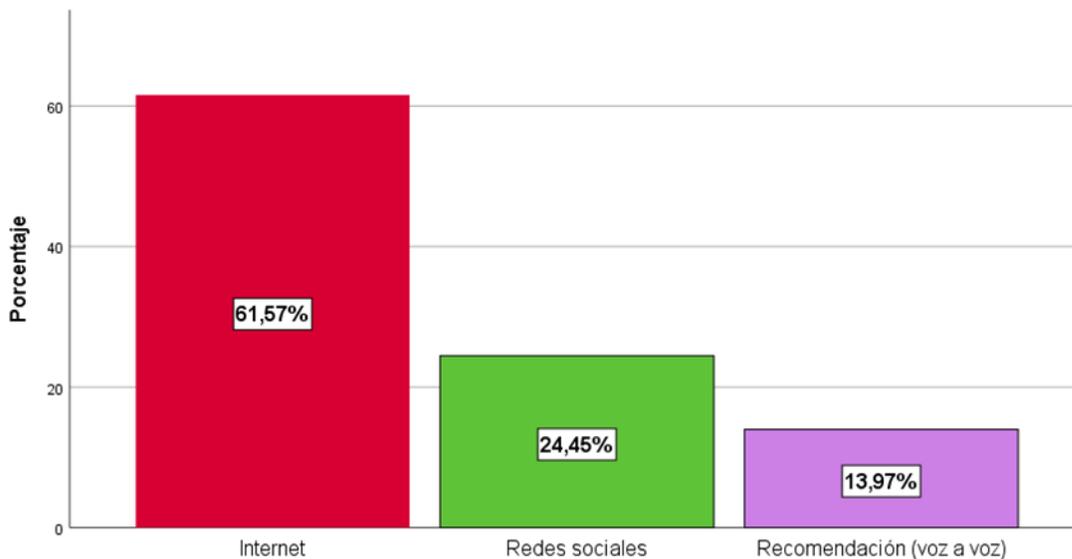
Figura 34. Grafica del Tipo de Consultoría que Actualmente estaría Dispuesta a Contratar la Empresa

El 36,24 % de las empresas encuestadas requieren fortalecer el area del capital humano en la organización, este porcentaje sera utilizado para estimar la demanda de las empresas que requieren una consultoria especializada en dicha area, dentro de la poblacion objetivo de estudio

Tabla 13.

*Medio por el que Recibe Información de Empresas Consultoras*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Internet	141	59,0	61,6	61,6
	Redes sociales	56	23,4	24,5	86,0
	Recomendación (voz a voz)	32	13,4	14,0	100,0
	Total	229	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,2		
Total		239	100,0		



*Figura 35. Medio por el que Recibe Información de Empresas Consultoras*

El medio de comunicación que más utilizan los empresarios para recibir información de empresas consultoras es la internet en un 61,57% y le siguen las redes sociales, dato que sirve para establecer el medio de difusión de la estrategia de comunicación de Conhábil SAS.

Tabla 14.

*Conocimiento de las Habilidades Blandas en las Pymes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	212	88,7	92,6	92,6
	No	17	7,1	7,4	100,0
	Total	229	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,2		
Total		239	100,0		

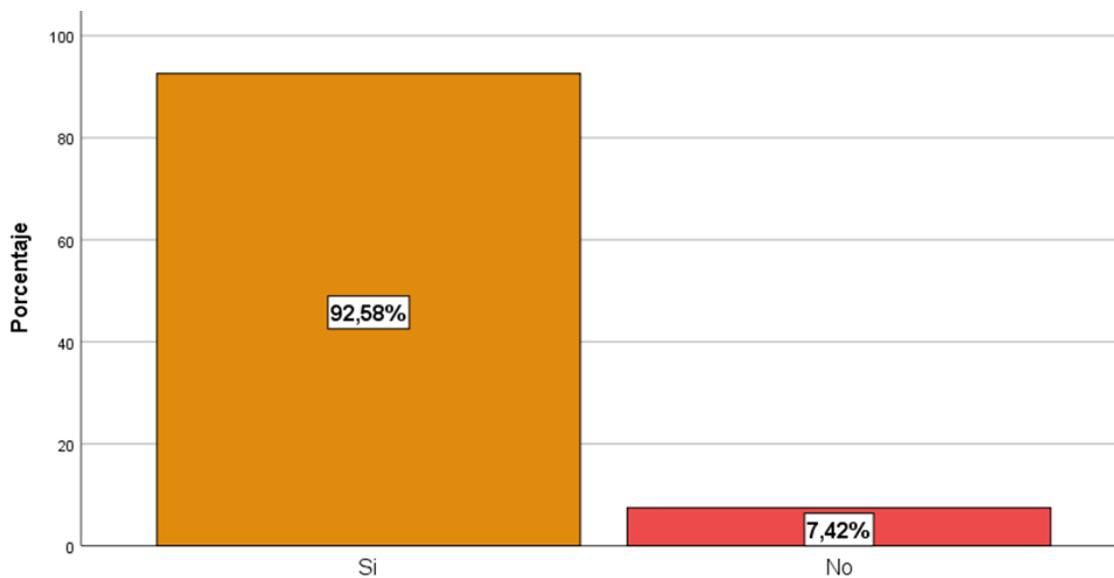


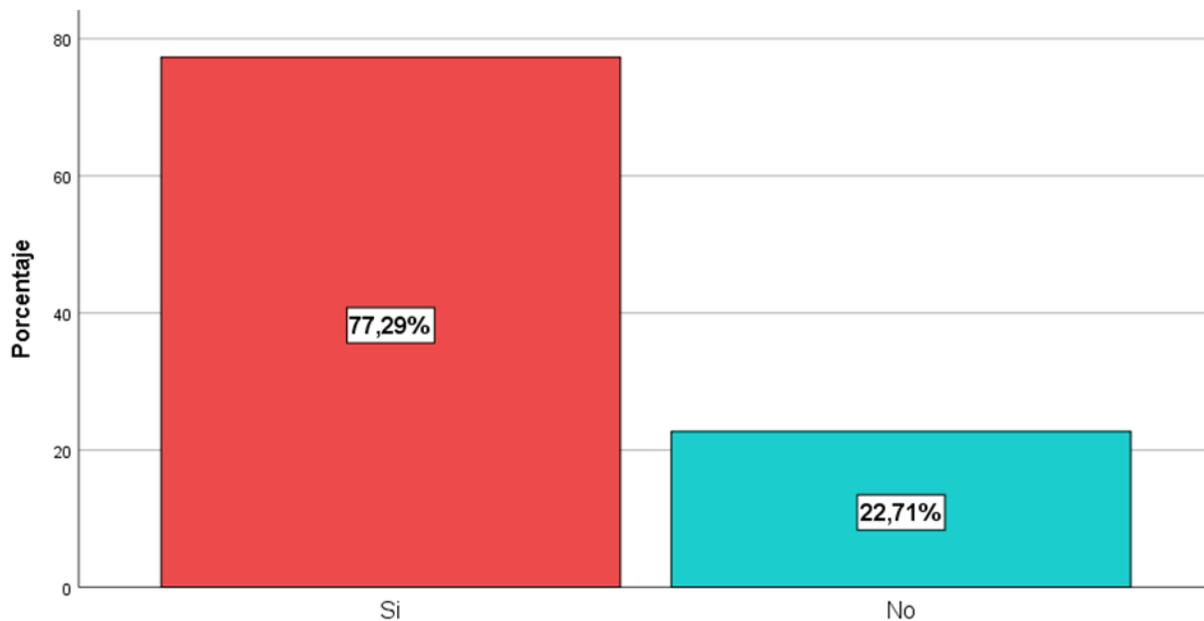
Figura 36. Grafica de Conocimiento de las Habilidades Blandas en las Pymes

El 92,58% de las empresas encuestadas afirma conocer el significado de lo que son las habilidades blandas

Tabla 15.

*Importancia de las Habilidades Blandas para las Empresas Pymes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	177	74,1	77,3	77,3
	No	52	21,8	22,7	100,0
	Total	229	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,2		
Total		239	100,0		



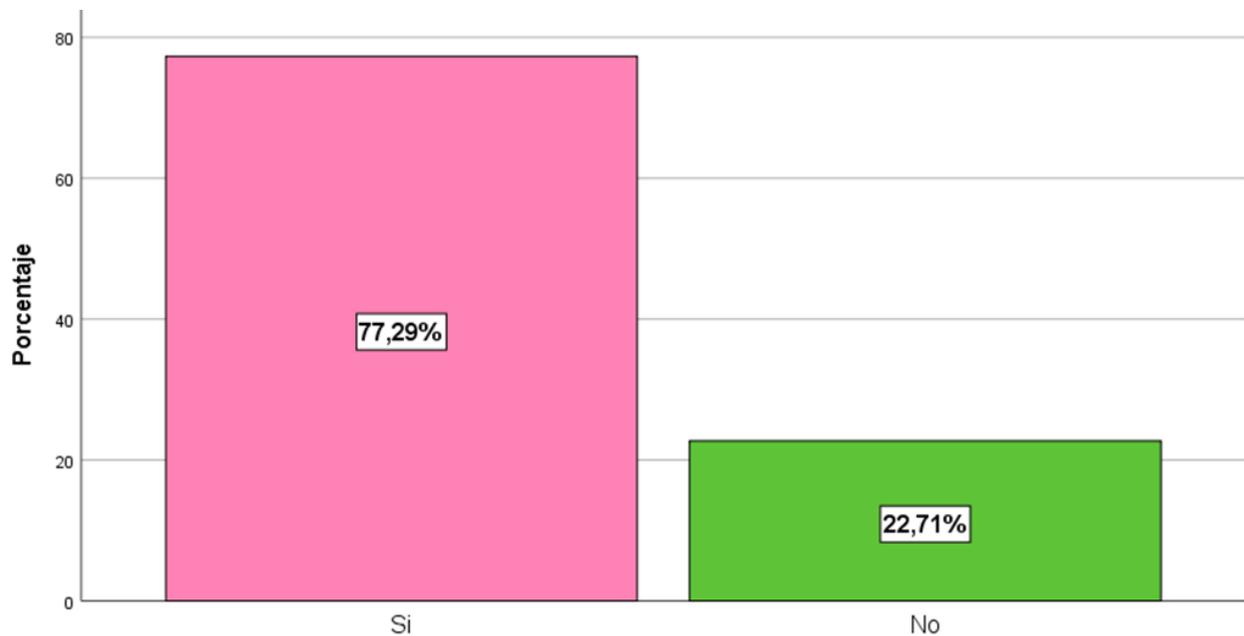
*Figura 37. Importancia de las Habilidades Blandas para las Empresas Pymes*

Pese a que más del 90% de las empresas conoce lo que son las habilidades blandas, solo el 77,29% de los empresarios considera importante las habilidades blandas dentro de sus organizaciones.

Tabla 16.

*Porcentaje de Pymes Interesadas en Desarrollar las Habilidades Blandas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	177	74,1	77,3	77,3
	No	52	21,8	22,7	100,0
	Total	229	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,2		
Total		239	100,0		



*Figura 38. Porcentaje de Pymes Interesadas en Desarrollar las Habilidades Blandas*

El 77,29% de las empresas encuestadas afirmaron que si es importante tener las habilidades blandas dentro de su organización estarían interesados también en poder desarrollar habilidades blandas de forma personal.

Tabla 17.

*Selección del Personal en las Pymes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Habilidades blandas	43	18,0	18,8	18,8
	Habilidades técnicas o duras	186	77,8	81,2	100,0
	Total	229	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,2		
Total		239	100,0		

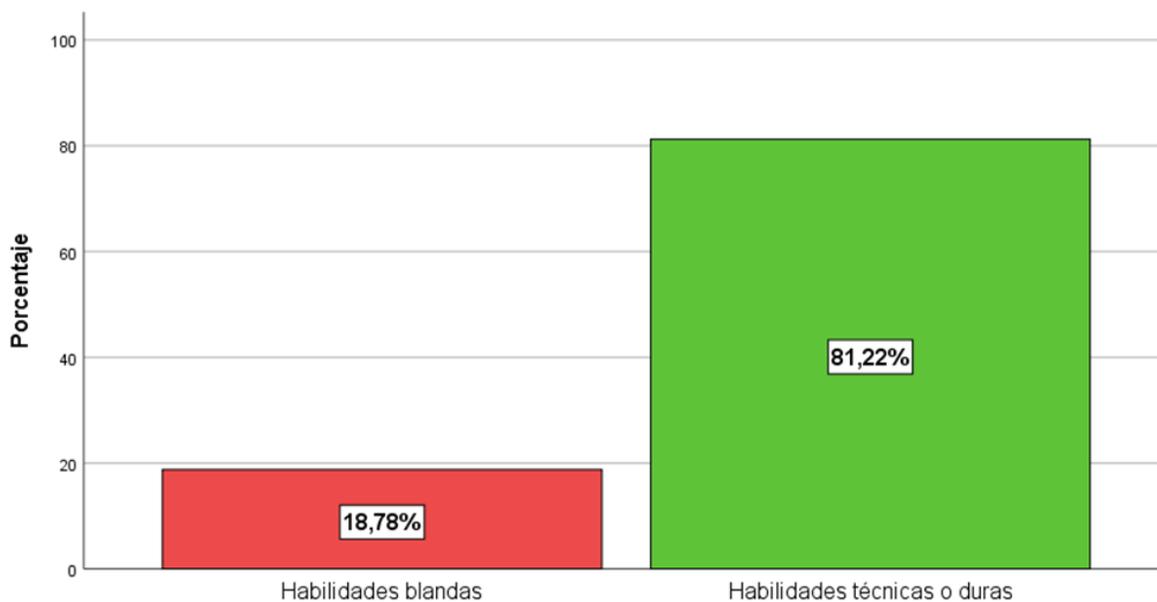


Figura 39. Selección del Personal en las Pymes

Se observa que la mayoría de empresas aun sabiendo la importancia que tienen las habilidades blandas, a la hora de contratar el personal el 81,22% tiene en cuenta las habilidades duras. esto ratifica el resultado arrojado por las encuestas realizadas por un estudio de LinkedIn.

Tabla 18.

*Habilidades Blandas más requeridas por las Pymes.*

Habilidades Blandas	Respuestas	
	N	Porcentaje
Gestión del tiempo	169	14,76%
Adaptabilidad	66	5,76%
Resolución de Conflictos	80	6,99%
Liderazgo	202	17,64%
Colaboración/ trabajo en equipo	132	11,53%
Creatividad	117	10,22%
Inteligencia emocional	44	3,84%
Persuasión	54	4,72%
Comunicación	215	18,78%
Toma de Decisión	66	5,76%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>



Figura 40. Grafica de las Habilidades Blandas más Demandadas.

Las habilidades blandas más requeridas por las pymes encuestadas son: comunicación 18,78%, Liderazgo 17,64%, Gestion del tiempo 14,76%, Colaboración 11,53% y Creatividad 10,22%.

Tabla 19.

*Frecuencia que las Pymes han Requerido Consultoría*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2 veces por Año	7	2,9	3,1	3,1
	1 veces por Año	52	21,8	22,7	25,8
	Cada 2 años	69	28,9	30,1	55,9
	Mas de 2 años	28	11,7	12,2	68,1
	No ha tomado proceso de consultoría	73	30,5	31,9	100,0
Total		229	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,2		
Total		239	100,0		

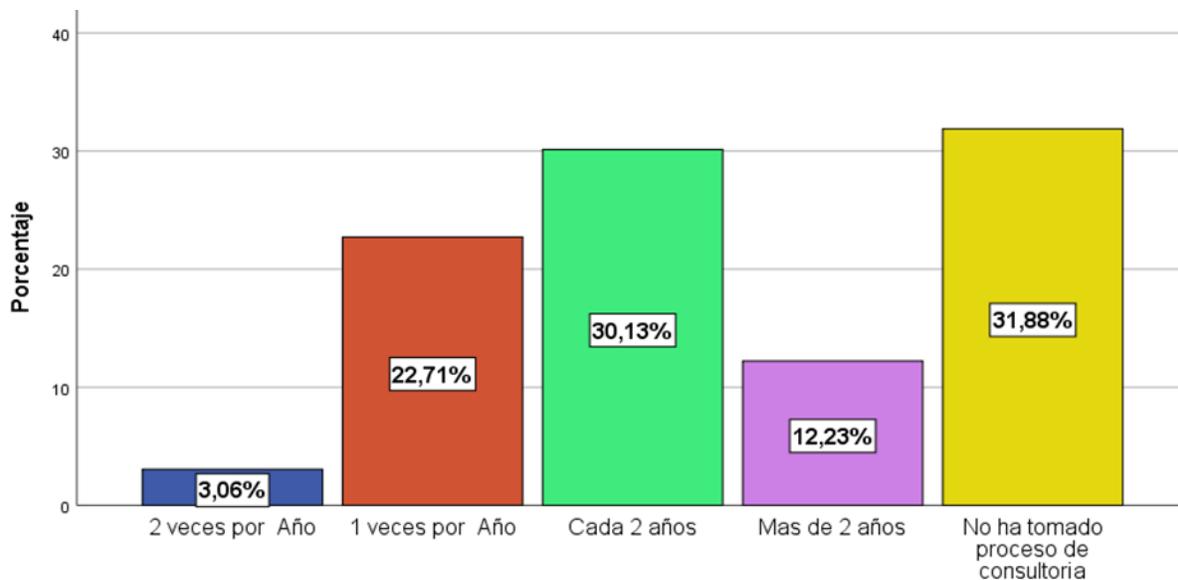


Figura 41. Frecuencia que las Pymes han Requerido Consultoría

Las empresas con un porcentaje de 22,71% compran un proceso de consultoría una vez por año y con el 30,13% lo hacen cada dos años

Tabla 20.

*Disposición de Inversión de las Pymes para Contratar el Servicio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	menos de \$ 5.000.000	17	7,1	7,4	7,4
	\$5.000.000 a \$10.000.000	70	29,3	30,6	38,0
	\$10.000.001 a \$30.000.000	127	53,1	55,5	93,4
	\$30.000.000 a \$50.000.000	11	4,6	4,8	98,3
	mayor de \$ 50.000.000	4	1,7	1,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>95,8</b>	<b>100,0</b>	
	Perdidos Sistema	10	4,2		
<b>Total</b>	<b>239</b>	<b>100,0</b>			

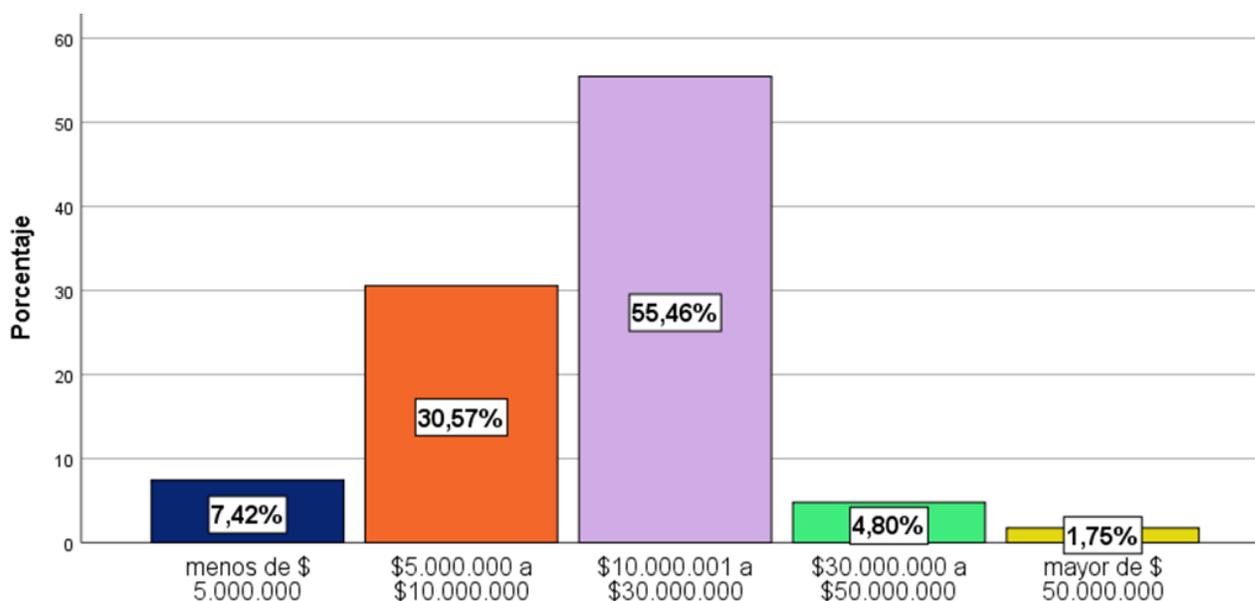


Figura 42. Disposición de Inversión de las Pymes para Implementar las Habilidades Blandas

La disposición de inversión de las pymes encuestadas va desde los \$ 5.000.000 hasta \$ 30.000.000 con un 86,03%, rango a tener en cuenta a la hora de definir la estrategia del precio.

### **3.7. Estimación de la Demanda**

Se sustenta a partir del análisis obtenido en la investigación de mercados y datos porcentuales del sector de Actividades profesionales y científicas, al igual que datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a través de la página compite 360, los cuales son de interés para la empresa.

#### **3.7.1. Análisis de Datos para Estimar la Demanda.**

De la justificación del mercado se obtuvo que la concentración de las Pymes pequeñas y medianas con edad igual o superior a 10 años equivale a 1545 empresas lo que equivale a un 53,01% del total de las Pymes con esta edad de existencia en la ciudad de Bucaramanga.

Se identifica el Target group de las empresas Pymes con edad igual o superior a 10 años, se analizan las respuestas que arrojó el estudio de mercados. La Figura 32 se obtiene que el 92,58% de las empresas prefieren entre 1 mes a 1 año el tiempo de duración del proceso de consultoría, de la Figura 34 se obtuvo que el 36,24 % de las empresas están dispuestas a tomar un servicio de consultoría para el área de recursos humanos y de la Figura 38 se obtiene que el 77,29% de las empresas están interesadas en poder desarrollar habilidades blandas, de la Figura 40 se obtuvo que las habilidades blandas que les gustaría a las empresas desarrollar para aumentar su productividad son: comunicación 18,78%, Liderazgo 17,64%, Gestión del tiempo 14,76%, Colaboración 11,53% y Creatividad 10,22%. y de la Figura 41 se obtuvo que las empresas con un porcentaje de 22,71% compran un proceso de consultoría una vez por año y con 30,13% lo hacen cada dos años.

### 3.7.2. Cálculo de la Estimación de la Demanda.

De acuerdo con la información del estudio de mercados (Ver capítulo IV sección 4.1.4. Mercado Objetivo), se tiene un total de 1545 empresas Pymes pequeñas y medianas empresas con un registro mercantil activo igual o mayor a 10 años. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020).

Total, Target group: 2915 Empresas Pymes de Bucaramanga:  $2915 * 53,01\% = 1545$  empresas Pymes con registro mercantil igual o superior a 10 años en la ciudad de Bucaramanga.

Empresas Pymes con registro mercantil igual o superior a 10 años en Bucaramanga dispuestas a adquirir una consultoría en el área de recursos humanos  $1545 * 36,24\% = 560$  Pymes

De esas 560 pymes el 77,29% están interesadas en adquirir una consultoría para implementar las habilidades blandas lo cual arroja un total de:  $560 * 77,29\% = 433$  Pymes lo que significa que es el total del mercado potencial.

Empresas del total del mercado Potencial dispuestos a comprar consultoría para implementar habilidades blandas con el fin de aumentar competitividad en las cinco habilidades más requeridas que son la comunicación, liderazgo, gestión del tiempo, trabajo en equipo y creatividad son  $433 * 72,93\% = 316$  Pymes de Bucaramanga

A partir de lo anterior se obtiene una reducción en la demanda inicial de las empresas Pymes a un total de 316 empresas las cuales están dispuestos a comprar un proceso de consultoría para la implementación de las habilidades blandas así:

Una vez por año:  $316 * 22,71\% = 72$  Pymes

Cada dos años:  $316 * 30,13\% = 95$  Pymes

Con lo que se puede calcular la proyección de la demanda total mensual de empresas dispuestas a adquirir una consultoría en temas habilidades blandas, de la siguiente forma:

$$72 \text{ pymes año} / 12 \text{ compras al mes} = 6 \text{ empresas por mes}$$

$$95 \text{ pymes cada 2 años} / 24 \text{ compras al mes} = 4 \text{ empresas por mes}$$

La estimación de la demanda total de consultoría es de 10 empresas por mes. Con lo cual se calcula las cantidades totales así: la demanda de los primero 5 años de las habilidades blandas en Bucaramanga, se estima mediante método de Regresión lineal simple a partir de datos históricos del sector actividades profesionales, científicas.

De acuerdo con datos del DANE, se obtuvieron proyecciones promedio del producto interno bruto, según la clasificación de algunas actividades económicas para un periodo de 10 años comprendidos entre el año 2010 al 2019 como se registra en la Tabla 21

Tabla 21.

*PIB promedio de actividad económica para un periodo de 10 años*

	Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo
2010	2,9
2011	2,7
2012	5,1
2013	4
2014	4,1
2015	4,2
2016	5
2017	3,4
2018	3,3
2019	3,7

Con los anteriores datos del sector de Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo se utilizó el metodo de Regresion lineal simple en Excel, para poder observar la tendencia del crecimiento del sector como lo muestra la Figura 43

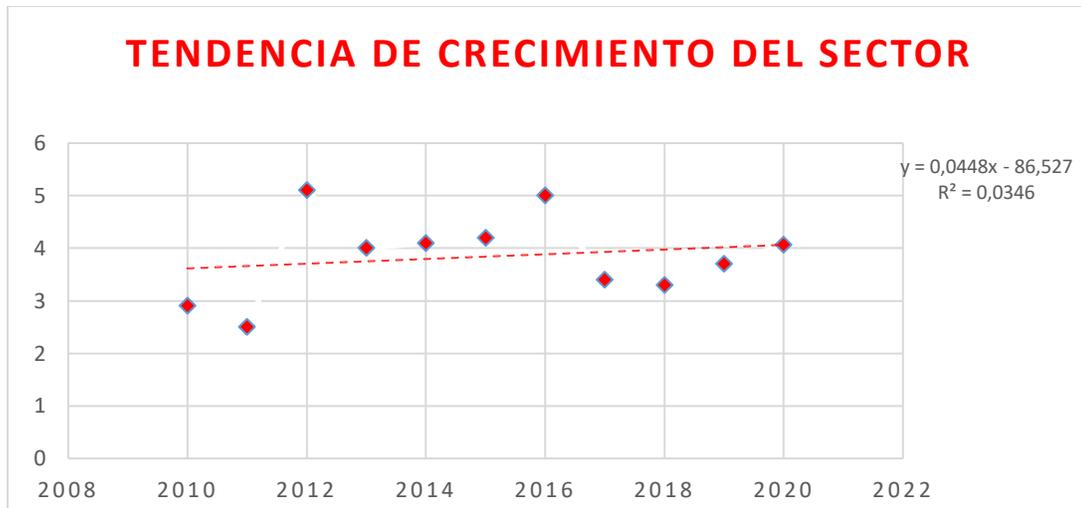


Figura 43. Tendencia de Crecimiento del Sector. Nota: Proyección calculada en Excel de acuerdo a datos de años anteriores 2010-2019 para una proyección de datos hasta el año 2025. Fuente: Elaboración propia del autor (2020).

A partir de la ecuación lineal obtenida anteriormente, se calculó en Excel el crecimiento del sector para los primeros 5 años de operación de la empresa. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 22.

*Proyección de Crecimiento del Sector para un periodo de 5 años*

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento	3,53%	3,44%	3,34%	4,23%	4,61%

Nota: Resultado de la proyección en % para los próximos 5 años. Fuente: Elaboración propia del autor (2020).

A partir de la demanda total de 10 empresas pymes por mes, en la Tabla 23, se muestra la proyección total por mes para los primeros 5 años, teniendo en cuenta el crecimiento del sector.

Tabla 23.

*Estimación mensual de la demanda total para los 5 primeros años*

Producto	Año 1 mes	Año 2 mes	Año 3 Mes	Año 4 mes	Año 5 mes
Consultoría	10	11	12	12	13
Total, Empresas/mes	10	11	11	12	13

Nota: Elaboración propia del autor

De la estimación anterior, se hace necesario el cálculo de la demanda real para la empresa Conhábil SAS. Esta proyección de acuerdo a la guía de participaciones en el mercado propuesta por la sección de recursos humanos de la página Entrepreneur. En el Apéndice I , se identifica la cuota de participación del mercado entre 20% al 30% para una nueva empresa, de acuerdo con parámetros de tamaño, cantidad de competidores y sus similitud con sus productos, por lo tanto basándose en el desarrollo innovador del Servicio y las estrategias de marketing para penetrar el mercado, se toma un valor de participación del 25% como el escenario más probable cuyo aumento anual será de acuerdo con el crecimiento del sector, posteriormente serán analizados los escenarios optimista que pretende ganar una cuota del mercado inicial del 30%, y el pesimista con una participación del 20% inicial en el mercado.

### **3.7.3. Proyección de la Demanda.**

**3.7.3.1. Escenario Optimista.**

Tabla 24.

*Estimación de la Demanda para el Escenario Optimista.*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes
Consultoría	3	3	3	4	4
Total, Empresas/mes	3	3	3	4	4

**3.7.3.2. Escenario Probable.**

Tabla 25.

*Estimación de la Demanda para el Escenario más Probable.*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes
Consultoría	3	3	3	3	4
Total, Consultoría/mes	3	3	3	3	4

**3.7.3.3. Escenario Pesimista.**

Tabla 26.

*Estimación de la Demanda para el Escenario Pesimista.*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes
Consultoría	2	2	2	2	3
Total, Consultoría/mes	2	2	2	2	3

Para concluir el capítulo III se tiene en cuenta los siguiente: las cinco habilidades blandas más solicitadas por las pymes en Bucaramanga con registro mercantil activo a más de 10 años son: comunicación, liderazgo, gestión del tiempo, colaboración 11,53% y creatividad 10,22%. Siendo estas las que incluirán en el portafolio inicial de servicios para dar a la operación Conhábil S.A.S. Donde varias de ellas confirman lo que arrojaba el análisis del entorno y otros estudios en capítulos anteriores.

Posteriormente al analizar los datos obtenidos en los resultados de las encuestas se procedió estimar la demanda, donde arrojó una proyección de demanda para cinco años, mediante tres escenarios; pesimista, probable y optimista, dato que posteriormente se necesitara en el estudio financiero.

## **4. Plan de Marketing**

### **4.1. Objetivo del Plan de Marketing**

Determinar las estrategias que permitan generar venta en el servicio inicial por parte de la empresa Conhábil SAS.

#### **4.1.1. Pasos para la Elaboración del Plan de Marketing**

##### ***4.1.1.1. Análisis POAM y PCI.***

El análisis POAM y PCI es una metodología que permite evaluar las fortalezas y debilidades y también identificar las oportunidades y amenazas de una compañía relacionadas a la competencia. Se hace con el propósito de detectar estrategias que serán necesarias implementarlas para generar demanda y que, además, permiten que la empresa pueda ingresar al mercado y competir.

Tabla 27.

*Análisis Interno y Externo*

Perfil de oportunidades y amenazas POAM	
Oportunidades	Amenazas
1. Crecimiento del sector.	1. El exceso de trámites y la complejidad de la regulación generan obstáculos para el emprendimiento y la libre competencia.
2. Apoyo gubernamental para creación de nuevas empresas (Ley 1429 de 2010)	2. Cambio constante de normas
3. El gobierno articulara programas de fortalecimiento empresarial	3. Resistencia al cambio
4. Fuentes de financiación para la creación de empresas	4. Experiencia de la competencia en el mercado
5. Personas entre 25 a 54 años son las que más asisten a cursos de formación para el trabajo	
6. Nuevos cambios en los paradigmas en la administración, donde las habilidades blandas entran a jugar un importante rol.	
7. Apoyo de gobierno para ayudar a las empresas mejorar la productividad	
Perfil de capacidades internas PCI	
Fortalezas	Debilidades
1. Servicio personalizado	1. Desconocimiento de la marca.
2. Oferta diferenciadora	2. Competencia internacional con experiencia y credibilidad.
3. Alto grado de especialización	3. Inexperiencia en el sector
4. Amplia gama de experiencias	
5. Alto interés en el desarrollo de habilidades blandas	
6. Conocimiento e importancia del tema	

Se elaboro la matriz POAM y PCI tomando como base el análisis del entorno desarrollado en capítulos anteriores, donde se pudo extraer información acerca de factores

internos y externos que benefician o afectan la empresa. Se entiende que estos análisis parten del supuesto del inicio de un emprendimiento y por tanto se apoyan de manera importante en el análisis del entorno y la industria.

#### ***4.1.1.2. Selección de factores.***

Como primer paso, a cada factor mencionados en la Tabla 28, se le fijo un porcentaje de importancia comprendido entre el 0% al 100%, el valor dependía del impacto que el factor ejercía sobre la empresa. En segundo lugar, se le dio una calificación a cada uno de los factores, por parte de la autora del proyecto en función de la opinión de cada uno frente al modelo de negocio, calificación con rango de 0 a 5. Después de obtener la respectiva ponderación de cada factor se pasó a darles un nuevo orden (de mayor a menor), posterior a esto se aplicó la ley de Pareto, con el objetivo de escoger los factores que tengan mayor impacto en la empresa, en el Apéndice E se puede ver en detalle el procedimiento. En la Tabla 28 se describen las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades finales de la matriz POAM Y PCI, luego de haber realizado el filtro de los factores con Pareto.

Tabla 28.

*Factores finales de la matriz PCI Y POAM para Conhábil S.A.S*

Perfil de oportunidades y amenazas POAM	
Oportunidades	Amenazas
O6. Nuevos cambios en los Paradigmas en la administración, donde las habilidades blandas entran a jugar un importante Rol.	A3. Alto posicionamiento de productos sustitutos en el mercado.
O1. Crecimiento del sector	A4. Experiencia de la competencia en el mercado.
O3. El gobierno articulará programas de fortalecimiento empresarial	
Perfil de capacidades internas PCI	
Fortalezas	Debilidades
F5. Producto con características no existentes en el mercado.	D1. Desconocimiento de la marca
F2. Producto con mayor rendimiento.	D3. Inexperiencia en el sector
F6. Conocimiento e importancia del tema	

En tercer lugar, luego de terminar la matriz de factores, se pasa a realizar los cruces de las variables de la siguiente forma: externa-externa, interna-interna y externa-interna, y simultáneamente a los cruces se le agregan las estrategias y se identifican de acuerdo con las 5P del marketing la cuales son: producto, precio, plaza, promoción y performance, añadiendo algunas estrategias complementarias como lo son la financiera, administrativa entre otras. (ver Apéndice F). Finalmente se obtienen 22 líneas de acción, No obstante, Conhabil S.A.S. Debe enfocar sus esfuerzos en implementar pocas estrategias, pero bien estructuradas (ver Apéndice G), por lo tanto, a las estrategias resultantes se le aplicó nuevamente el principio de Pareto. En Tabla 29, se pueden ver las 14 estrategias finales, las cuales se les aplicara un costeo y serán las que la empresa aplicara al iniciar sus operaciones.

Tabla 29.

*Clasificación de las estrategias finales del plan de marketing*

<b>Cruce</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Clasificación</b>
<b>D1A3</b>	Campañas Publicitarias para crear conciencia de la importancia del desarrollo de habilidades blandas	COMUNICACIÓN
<b>D1F5</b>	Cursos cortos gratuitos para lograr posicionamiento de servicio	COMUNICACIÓN
<b>D1O6</b>	Diseñar Imagen Corporativa	COMUNICACIÓN
<b>O6F6</b>	Capacitaciones gratuitas de habilidades blandas en la página web y redes sociales	COMUNICACIÓN
<b>F5A3</b>	Entrenamiento virtual mediante plataforma virtual de la empresa Conhábil S.A.S.	DISTRIBUCION
<b>D1A4</b>	Crear alianzas entidades públicas y privadas que fomente el desarrollo empresarial	DISTRIBUCION
<b>D1F6</b>	Crear entrenamientos Virtuales o Presenciales que tengan varias etapas donde la primera que es de introducción sea de cortesía con el fin de generar el gancho para las siguientes etapas que tengan promoción en sus precios	DISTRIBUCIÓN
<b>D1O3</b>	Apoyo al gobierno mediante conferencias gratuitas sobre algunos temas de interés y generar los espacios para dar a conocer la marca.	SERVICIO
<b>D1F2</b>	Diseñar un programa donde se dé un seguimiento al cliente de todas las actividades que se están ejecutando y así mismo poder medir resultados esperados en tiempo real	SERVICIO
<b>F5A4</b>	Diseñar un programa de seguimiento al cliente.	SERVICIO
<b>O6F5</b>	Establecer variables diferenciadoras en el portafolio de servicios	PRODUCTO
<b>O1A4</b>	Constante capacitación in-house con el fin de estar a la vanguardia en las diversas temáticas relacionadas con las HB	PRODUCTO
<b>D1O1</b>	Establecer precios de prestigio en función del servicio y resultados	PRECIO
<b>D3A4</b>	Participar de eventos organizados por empresas consultoras reconocidas con el fin de realizar benchmarking	ADMINISTRACIÓN

Nota: Elaboración propia del autor.

En el Apéndice H se puede detallar el costeo realizado en cada una de las actividades que se realizarán como estrategia del plan de marketing.

## **4.2. Clasificación de las estrategias**

### **4.2.1. Estrategia de Promoción o Comunicación.**

El primer paso antes de salir al mercado es poder definir la imagen corporativa, donde se diseña el logo de la empresa, el eslogan, el diseño de la imagen, después será muy importante dar a conocer el portafolio de servicios, por lo que se creara una página web y se abrirá las redes sociales para dar a conocer la empresa, su imagen, se creara contenido para lograr visibilidad; realizando videos explicativos sobre la importancia de las habilidades blandas en las organizaciones, tic para desarrollar las competencias (liderazgo, comunicación, creatividad, etc.) para dar a conocer la calidad del servicio, adicional a esto se diseñaran flyers digitales e impresos donde se hable de los beneficios de implementar las habilidades blandas, todo esto en pos de dar a conocer el portafolio de servicios por medio de la página web y redes sociales. posteriormente, se gestionarán espacios para participar brindando capacitaciones gratuitas o de bajo costo en eventos realizados por Cámara de Comercio, Fenalco y otras entidades privadas que organizan eventos empresariales y sociales por los primeros meses o para apoyar el gobierno en labores sociales, cuya participación no incurra en altas inversiones, y se tenga la posibilidad de tener un espacio de un taller corto que genere impacto y valor, para dar a conocer la empresa, adicional el enfoque de la publicidad tendrá un alto grado de direccionamiento hacia empresarios en vista que es mi mercado objetivo. Se realizarán cortometrajes donde se tome la opinión de los clientes

acerca del taller o conferencia. Finalmente se creará un elevator pitch para en cuestión de segundos dar a conocer la idea de una manera clara y efectiva. Para poder cumplir con las estrategias se dará uso de los siguientes medios de comunicación:

Redes Sociales: se desarrollará a través de la página web y las redes sociales (Facebook, Instagram WhatsApp y YouTube), por cuanto es una herramienta útil para aumentar el nivel de exposición de la marca a bajo costo contará con una página web y una fan Page para: promocionar constantemente los servicios de la empresa, contactarse con potenciales clientes y ofrecer asesoría en línea.

La inversión para la creación de la página y el manejo en redes sociales se describe en el apéndice H donde se realizó el costeo de las actividades a realizar en el plan de marketing con su respectivo tiempo.

Adicional, se utilizará como herramienta publicitaria los correos electrónicos directos (mailing), en donde se les informará vía internet a los clientes de los servicios e información del sector.

Como medio impreso de publicidad los consultores contarán con tarjetas de presentación, así como brochure de la empresa, flyers, tarjetas de presentación, porta pendones, etc.

Se participará en ferias, exposiciones y demás eventos empresariales del sector para ofrecer los servicios de la consultora, con el fin de avanzar en el reconocimiento de la marca y dar a conocer los servicios de la empresa. En estos espacios se buscará establecer alianzas o convenios con agremiaciones de empresarios PYMES y entidades como FENALCO, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, permitiendo con estas acciones potencializar los beneficios de los servicios ofrecidos a las empresas clientes

#### **4.2.2. Estrategia de plaza.**

Se definirán entrenamientos mediante plataforma virtual de la empresa Conhábil realizando actividades tales como: webinars de cortesía para ejecutivos

Crear alianzas con entidades públicas y privadas que fomente el desarrollo empresarial realizando entrenamientos virtuales y presenciales que tengan varias etapas donde la primera que sería de introducción sea de cortesía con el fin de generar el gancho para las siguientes etapas que tengan promoción de precios. Generar alianzas con empresas reconocidas en el sector de consultoría que aún no tengan en su portafolio el desarrollo de habilidades para que la incluyan en su portafolio de servicios. Por otro lado, licitar como proveedor ante empresas del Estado que requieran fortalecer el desarrollo humano en las organizaciones

#### **4.2.3. Estrategia Financiera.**

Se buscará apoyo financiero gubernamental para implementar estrategias de comunicación, mediante bancos con programas de financiamiento para emprendedores.

De ser estrictamente necesario la necesidad de una mayor inversión, se presentará la empresa a posibles inversores que estén dispuestos a inyectar capital (dinero), a cambio de una participación de la empresa que no afecte la toma de decisiones de la autora del proyecto.

#### **4.2.4. Estrategia de producto.**

De la investigación de mercados se obtuvo que las habilidades blandas más demandadas por las empresas pymes de Bucaramanga son: comunicación, liderazgo, gestión del tiempo, colaboración y creatividad. Por lo tanto, la empresa debe salir al mercado inicialmente con esta oferta de servicios, adicionalmente se le incluirán herramientas de medición que comprueben los resultados de mejora en dichas competencias.

Establecer variables diferenciadoras en el portafolio de servicios mediante dos certificaciones la primera en Legos Serious Play que permitirá utilizar los juegos con legos como herramienta de aprendizaje de una manera fácil y divertida, llevando a los equipos a trabajar con sinergia, fortaleciendo la imaginación y creatividad de cada individuo y la comunicación, etc. La segunda certificación consiste en la otorgada por The Jhon Maxwell Team para ayudar a potencializar el liderazgo en los ejecutivos mediante talleres prácticos y con el acceso a todo el material con el sello Team.

Por otro lado, buscar fortalecer el capital humano por medio de capacitaciones in-house, con el fin de estar a la vanguardia en las diversas temáticas relacionadas con las habilidades blandas. Esto se haría identificando la colaboración de un consultor internacional experto y reconocido en estos temas.

#### **4.2.5. Estrategia de precio.**

Para poder establecer la estrategia de precios se tiene en cuenta lo siguientes factores:

- Salarios: Dependiendo del número de participantes que necesite para cumplir con el objetivo del proyecto, en el tiempo acordado. La tarifa comprende el valor de las horas, días o salarios que se paguen a los profesionales asignados al proyecto.

- Gastos: Estos corresponden a todos los costos de operación del negocio.

Competencia: Dependiendo de la estrategia e imagen que este manejando la competencia, también dependerá el precio. Se realiza un benchmarking por medio de la página de compite 360 pagando los respectivos derechos.

Con base en el estudio de mercado en la Figura 42, el rango promedio en que las empresas esta dispuestas a invertir es de \$5.000.000 a \$30.000.000 rango de valor que tendremos a la hora de fijar el precio. Teniendo en cuenta, en el mercado de la consultoría, los precios tienen muchas variables para ser fijados: de acuerdo al trabajo, el cliente, el número de horas empleadas, el precio de la competencia, etc. Una de las formas más usadas es el uso por horas, en trabajos cortos (diagnósticos, talleres) aunque también se puede cobrar por obra realizada (como en consultorías).

- Consultoría: \$160.000 por hora, a mayor número de horas requeridas puede hacerse una disminución del precio unitario.

- Talleres: \$200.000 / persona. Se realizará cada taller con un cupo mínimo de 20 personas y máximo de 30. La duración de los talleres será de 8 horas en promedio. Superior a esa intensidad, se modificaría el precio en correspondencia con los costos. Otros criterios sobre los cuales se basan estas tarifas:

#### **4.2.6. Estrategia Performance o de servicio.**

Proyectar luego que la empresa alcance su punto de equilibrio un proceso de tele mercadotecnia con el fin de fidelizar y atraer nuevos clientes, el cual consta de dos actividades; la primera brindar una asesoría completa sobre cualquier inquietud acerca del servicio y la

segunda poder generar contactos con más empresas a las cuales les pueda interesar el producto y de esta forma se puedan generar más ventas.

Inicialmente el proceso de seguimiento al cliente será por parte del asesor de ventas, creando una línea de atención al cliente, mediante la página web.

Diseñar un programa donde el cliente pueda seguir todas las actividades que se están ejecutando en la empresa, mediante una plataforma que le permita visualizar el proceso de la consultoría, evolución y resultados. Por último, se brindará apoyo al gobierno mediante conferencias gratuitas sobre algunos temas de interés y generar los espacios para dar a conocer la marca.

Luego de definir las estrategias se hace su estructuración y costeo (ver Apéndice H) el cual fue estimado por la autora del proyecto; para el primer año de operación de Conhábil según investigaciones realizadas, por ende, las cifras pueden variar de acuerdo al tiempo de ejecución. De igual modo es importante mencionar que la persona encargada de gestionar, ejecutar y controlar cada una de las actividades del plan de marketing, será la autora del proyecto, la cual también será trabajadora de la empresa.

### 4.3. Estructuración y costeo del plan de marketing

Tabla 30.

#### *Costeo del Plan de Marketing*

Estrategia	Valor total anual
Estrategia de Comunicación	\$ 5.200.000
Estrategia de Distribución	\$ 3.350.000
Estrategia Financiera	\$ 450.000
Estrategia Administración	\$ 5.000.000
Estrategia de Precio	\$ 1.000.000
Estrategia de Producto	\$ 14.800.000
Estrategia de Servicio	\$ 1.850.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31.650.000</b>

Nota: Las 5 p del marketing incluyendo otro tipo de estrategias.

La Tabla 30 muestra el costo total del plan de marketing para el año 1 de operación de la empresa, sin embargo, cada estrategia tiene un tiempo diferente de ejecución, por lo que la inversión en cada mes no va a ser del mismo valor por lo cual se realizó un diagrama de Gantt para poder tener claridad con los tiempos de ejecución de cada una de las estrategias.

En vista que la empresa necesita posicionarse en el mercado se estableció un aumento del 10% anual en la inversión total del marketing, para el periodo de los años calculados.

En la Tabla 31 se muestra el cronograma para llevar a cabo las actividades con su tiempo de realización de acuerdo a las estrategias mencionadas anteriormente.

Tabla 31.

Diagrama de Gantt

VARIABLE	PLANNING																																															
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 10				MES 11				MES 12							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Comunicación N° 1	█																																															
Comunicación N° 2																																																
Comunicación N° 3																																																
Comunicación N° 4																																																
Distribución N°1																																																
Distribución N°2																																																
Distribución N°3																																																
Financiera																																																
Administración																																																
Precio N°1																																																
Precio N°2																																																
Producto N°1																																																
Producto N°2																																																
Servicio N°1																																																
Servicio N°2																																																
Servicio N°3																																																

Nota: Diagrama de Gantt establecido según la estrategia para Conhábil SAS. Fuente: Elaboración Propia del Autor (2020).

## 5. Análisis Administrativo

### 5.2. Análisis Organizacional

Inicialmente LA EMPRESA CONHABIL SAS contara con 3 consultores, 2 de los cuales son socios de la compañía quienes a su vez desempeñarían roles administrativos, comerciales y financieros, el tercer consultor sería un profesional externo con un amplio recorrido dentro de la consultoría empresarial, quien es mi mentor y apoyo en la realización de este proyecto y experto en temas de liderazgo y responsabilidad social y empresarial, dando un valor agregado a la oferta. La tarifa acordada por hora trabajo es de \$150.000, donde se fijará un contrato por prestación de servicios cada vez que la empresa lo requiera y un asesor comercial. En el corto plazo no se estima la posibilidad de contratar nuevos consultores, sin embargo, si vemos la necesidad de contratar otro profesional experto, se hablará con los respectivos socios y se hará un proceso de selección de acuerdo al área que se esté requiriendo de consultoría.

Los socios por medio de una base de datos propia iniciaran la labor de prospección, posteriormente se proyecta los nuevos clientes sean referidos de los clientes actuales que se encuentran satisfechos con el proceso de consultoría.

Tabla 32.

#### *Estructura de cargos*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario</b>
Gerente General	1	\$ 2.000.000
Consultor y Coach	1	\$ 2.800.000
Asesor Comercial	1	\$ 1.022.854

Nota: Elaboración Propia del Autor.

En la Figura 44, se ilustra el organigrama inicial

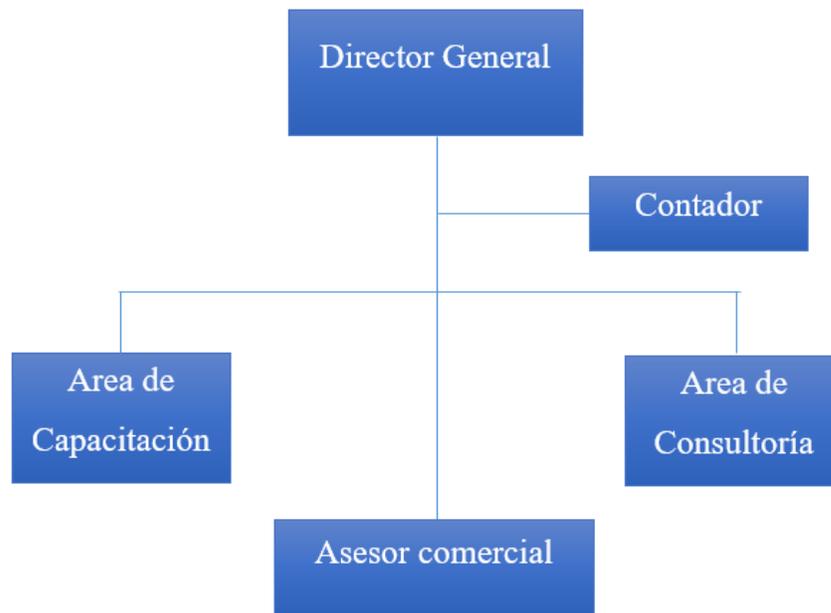


Figura 44. Organigrama Inicial de Conhábil SAS. Nota: Fuente: Elaborado por el autor (2020).

### 5.2.1. Perfil de Funciones.

En el Apéndice K se encuentra una breve descripción de los diferentes perfiles mencionados en el organigrama, con sus funciones. (Sena, 2013).

### 5.2.2. Salario.

Se utilizó una calculadora salarial (ver Apéndice L), para generar aproximados de liquidación de prestaciones sociales, simular las provisiones mensuales que se deben tener en cuenta a la hora de contratar los empleados de la organización Conhábil S.A.S.

### **5.3. Identificación del Negocio**

Con base en los estudios anteriores, se realiza un plan identificación del negocio y una reformulación de su modelo. En la Figura 45 se muestra el modelo de negocios más conocido como Canvas propuesta por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, donde define el término de la siguiente manera “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Pigneur, 2010).

El lienzo (business model canvas) está compuesto por las 9 áreas clave de tu modelo de negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canal de distribución, relación con el cliente, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave, estructura de costos.

## Modelo de Negocio Canvas



Figura 45. Canvas de Conhábil SAS. Nota: Adaptado de Modelo de Negocios, Osterwalder & Pigneur (2010). Fuente: Elaboración Propia del autor (2020).

#### **5.4. Portafolio de Servicios**

Con base en el resultado que arrojó el análisis del entorno y posteriormente el estudio de mercado se seleccionaron las habilidades blandas que más requieren las pymes en la ciudad de Bucaramanga para iniciar nuestra operación inicial:

- Liderazgo
- Comunicación
- Gestion del Tiempo
- Trabajo en Equipo
- Creatividad

A continuación, en la Figura 46, se mostrará la presentación del portafolio de servicios y en la Figura 47 respectivamente, se detalla los servicios a realizar de la empresa Conhábil S.A.S



**Team**

CONTACTENOS

3102351645

www.facebook.com/conhabit

www.conhabit.com

**CONSULTORIA EMPRESARIAL Y ASESORIA EN HABILIDADES BLANDAS**

Conhábit

LEGO SERIOUS PLAY



Conhábit

## SABIAS ...

Un estudio realizado por la Universidad de Harvard, la Fundación Carnegie y el Stanford Research Center asegura que "el éxito profesional de una persona se basa en sus habilidades blandas y solo un 15% en sus habilidades técnicas"



Conhábit

## OBJETIVOS

Desarrollar competencias en el **EJECUTIVO Y SU EQUIPO** de trabajo con el fin de que logre **MEJORES** resultados con **MENOS** desgaste y esfuerzo




Conhábit

## ¿A QUIÉN VA DIRIGIDO?

- A toda persona que independientemente de su profesión o experiencia, desee llevar sus resultados a un nivel mucho más alto.
- A quienes desean realizar cambios importantes en diferentes áreas de su vida pero desean un proceso que les lleve a tomar acción para concretarlos.
- A quienes desean contar con la fortaleza y preparación mental-emocional que se requiere para emprender con éxito o lograr una mejor posición dentro de una organización.
- En general a todos los que sienten que merecen algo mejor en su vida y están dispuestos a tomar acción para alcanzarlo.

Figura 46. Portafolio de Servicios Inicial Secuencia 1. Nota: fuente Elaboración Propia del Autor

**Confhábil**

### PORTAFOLIO DE SERVICIOS

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Creatividad
- Gestión del Tiempo

### DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

- 01 Diagnóstico
- 02 Diseño
- 03 Ejecución
- 04 Evaluación

### METODOLOGIA

- Talleres
- Capacitaciones
- Conferencias
- Juegos con Legos

### ¿POR QUE ELEGIRNOS?

Confhábil S.A.S. es una empresa de consultoria y asesoria en la implementación de las habilidades blandas donde por medio de un proceso y con ayuda de instrumentos de medición, talleres, capacitación, juegos, se ayude a fortalecer las competencias de los empleados.

Confhábil cuenta con un equipo de expertos de alta calidad, certificados con The Jhon Maxwell Team, en la metodología Legos Serious Play

Figura 47. Portafolio Inicial Secuencia. Nota. Fuente Elaboración Propia del Autor.

### **5.4.1. Diagrama de Flujo.**

En el Apéndice J se muestra el diagrama de flujo de Conhábil S.A.S. el cual describe el proceso en que se realiza la consultoría.

#### ***5.4.1.1. Descripción del flujo de procesos de la Consultoría.***

1. Valoración inicial (2 horas): En esta etapa, probablemente la más importante; el consultor comienza a conversar con el cliente acerca de lo que desea mejorar en su organización y de qué manera el consultor le podría ayudar, es decir, comprender la necesidad del cliente. Se tratará de identificar las necesidades del cliente (el cliente suele tener una necesidad o problema, pero no sabe definirlo), el contexto, los problemas de rendimiento y las posibles causas.

Firma de contrato de Consultoría: se considera necesario la firma de un contrato de confidencialidad y compromiso entre el consultor y el empresario, ejecutivo y líder de equipos para garantizar a este la confidencialidad de las sesiones, y de qué y quien depende realmente el logro de los objetivos que se plantean.

2. Verificación de valoración inicial (2 horas): una vez firmado el contrato se procede a confirmar la información obtenida en la fase de la valoración inicial a través, de un instrumento de medición que permite tener una mayor recopilación de datos acerca del problema a tratar en torno a las habilidades blandas que precisa desarrollar dicha compañía

3. Diseño (16 horas): Una vez se recopila la información y los problemas o necesidades, viene la etapa de diseñar el proyecto, en esta fase se centrará en elaborar y planificar los procesos, secuencias, objetivos a alcanzar (medible, alcanzable, temporal, específico), el

cronograma, numero de sesiones, la selección de metodologías, plan de trabajo; número de sesiones, compromisos.

4. Puesta en marcha o ejecución (30 horas o 60 horas): puede ser un periodo de 3 a 6 meses, lo cual depende del número de habilidades a tratar; hasta 3 habilidades un periodo de 3 meses y de 4 a 5 habilidades periodo de 6 meses con un promedio de 30 horas para el primer caso y 60 horas para los 6 meses, en esta fase como su nombre lo indica se implementa lo que se ha diseñado:

- Desarrollo de sesiones de una duración entre 60 y 90 minutos. El tiempo depende de los objetivos que se quieran conseguir. Cada proceso es distinto, pero básicamente el mínimo aconsejable para obtener resultados es de 6 a 10 sesiones. (Villa & Caperán, Manual de coaching, 2017)

- Uso de herramientas de apoyo como test, assessment center, actividades y supuestos.

- Plan de desarrollo individual, al finalizar cada sesión se elabora un plan de trabajo con la persona. Se pone en acuerdo de ambas partes la realización de una serie de acciones directamente relacionadas con el desarrollo de la sesión que deberá aplicar o llevar a cabo en su día a día (sin obligarlo a realizarlo).

- Control de progreso y feedback: el profesional en cada sesión revisa los resultados de las acciones que ha puesto en práctica; se analiza lo sucedido, los cambios que se han generado, y se redefinen las técnicas y estrategias ajustándolas a la realidad con una orientación aplicada.

En esta puesta en marcha el desarrollo del producto se realiza mediante etapas. El punto de partida es que la consultora Conhábil ofrecerá su producto bajo la premisa que están certificados con Legos Serious Play y The Jhon Maxwell Team. En la medida de los avances con los clientes se ira reformulado y especificando sus alcances.

**5. Seguimiento y Evaluación (12 a 24 horas):** 1 hora por semana que puede ser para un proceso de 3 meses 12 horas o para 6 meses de 24 horas

a. Seguimiento: Durante el proceso corresponde al cliente el reporte de los avances del proyecto

El profesional reporta dos aspectos: sus avances individuales y la evolución general del programa; participación, ajuste temporal y el logro de resultados en función de los objetivos inicialmente previstos.

b. Evaluación: la medición y retorno de inversión corresponde al cliente, en función de los objetivos que se fijaron, colaborar con este en la medición de los resultados.

Una vez completadas estas actividades se procede a dar fin al contrato de común acuerdo.

#### **5.4.2. Ubicación de las oficinas.**

Para iniciar se debe encontrar una oficina en la cual se realizarán las operaciones administrativas de la empresa, esto se planeó para el primer año. Se define como lugar principal estará en el barrio cabecera del llano de la ciudad de Bucaramanga, con un canon de arrendamiento de \$1.500.000 más el IVA.

### **5.5. Planeacion Estratégica**

#### **5.5.1. Logo.**

El símbolo que identifica la Empresa Conhábil S.A.S se puede ver en la Figura 48.



*Figura 48.* Logo Corporativo Inicial. Fuente: Elaboración propia del autor

### **5.5.2. Misión.**

Somos una empresa Consultora con servicios de asesoría empresarial, desarrollamos personas y potencializamos productividad en las empresas, integrando metodologías, herramientas de juego vivencial y tecnologías para impulsar el mejoramiento continuo y el logro de resultados.

### **5.5.3. Visión.**

Ser en el año 2030 una Empresa líder en servicios de asesoría de habilidades blandas en las empresas de Colombia, a nivel nacional, aportando a nuestros clientes herramientas eficaces para mejorar la salud en su compañía, brindando soluciones de valor agregado con niveles de excelencia que los satisfaga, y de esta manera garantizar su lealtad y maximice el valor esperado por cada uno de ellos.

#### **5.5.4. Valores.**

- Responsabilidad
- Integridad
- Calidad
- Constancia
- Confianza

#### **5.6. Estructura Legal**

Se realizo una consulta en Cámara de Comercio de Bucaramanga para hacer todas las preguntas respectivas de todo el proceso legal de constituir una empresa. Los pasos que se investigaron para constituir una empresa SAS se encuentran inmersos en el Apéndice M.

## **6. Análisis Financiero**

En este capítulo se identificarán los recursos económicos necesarios y cuantificar el fondo disponible para poner en marcha el negocio. Los aspectos que se tendrán en cuenta son: inversión, operación, capital de trabajo; costo, estado de resultados, flujo de caja, valor actual neto.

### **6.1. Objetivo del análisis**

Elaborar un análisis financiero con evaluación de indicadores, que establezcan la rentabilidad de la empresa en varios escenarios.

#### **6.1.1. Inversión Inicial.**

Para dar marcha a la empresa Conhábil S.A.S, se hace necesario comenzar por el cálculo de lo que se conoce como la inversión o capital inicial, la cual es necesaria para su el arranque es las operaciones, misma que está compuesta por el capital de trabajo, Equipos de oficina, muebles y enseres, costos que implican el registro en Cámara de Comercio, y el total del plan de marketing además de adecuación de la oficina. En el Apéndice N se presentan las cifras en pesos colombianos, de los factores de inversión inicial citados anteriormente: Se presenta el capital de trabajo, el cual incluirá el salario de los trabajadores, arriendo del local u oficina, y servicios públicos para un periodo de los primeros tres meses de operación de la empresa, tiempo que se considera de proyección de ventas, en el cual no se contará con el mayor rendimiento y por ende

el ingreso será prácticamente nulo, esto es mientras se desarrolla parte del plan de marketing necesario para el inicio de facturación.

En total la inversión requerida para la puesta en marcha de la empresa Conhábil SAS es de \$ 62.686.362 COP

Tabla 33.

*Total Inversión Inicial requerida en la Empresa Conhábil S.A.S.*

Maquinaria, muebles y enseres y equipos de computo	\$ 5.060.800
Inversiones Iniciales	\$ 31.757.000
Capital de Trabajo	\$ 25.868.562
<b>Total de Inversión inicial</b>	<b>\$ 62.686.362</b>

Nota: Elaboración Propia del Autor

### **6.1.2. Financiación del Proyecto.**

Para que la empresa denominada Conhábil S.A.S pueda dar su arranque de operaciones necesita una inversión inicial de \$ 62.686.362 COP, dato obtenido de acuerdo a las proyecciones realizadas en el estudio administrativo y el plan de marketing de los capítulos V y VI respectivamente, por lo cual es necesario acudir a fuentes de financiamiento dado que la autora del proyecto no cuentan con el suficiente capital para dar inicio a la empresa, por lo anterior se identifica algunas fuentes financieras que pueden ser viables para el presente modelo negocio.

- La autora del presente proyecto aportara un capital inicial de \$ 45.000.000 COP los cuales forman parte de su patrimonio personal.

- Dado a que el Fondo Emprender fue creado por el Sena para ayudar a financiar proyectos empresariales y cuenta con capital semilla, se pretende presentar el actual proyecto con el fin de recibir un valor asignado por \$ 17.686.362 COP, cifra que está dentro de sus políticas de ofrecimiento.

### 6.1.3. Gastos de Administración y Ventas.

La compañía incurrirá en gastos de administración tales como remuneración director general, el asesor de ventas y el consultor coach además del arriendo.

Tabla 34.

#### *Gastos de Administración y Ventas por Mes*

Gastos de Administración y Ventas	
<b>NOMINA</b>	
Salario del Director General	\$ 2.000.000
Consultor coach	\$ 2.800.000
Asesor de Ventas	\$ 1.022.854
Viáticos	\$ 600.000
Total Nomina	\$ 6.422.854
<b>DEPRECIACION</b>	
Muebles y Enseres	\$ 23.848
Equipo de Comunicación y computo	\$ 36.667
Total Depreciación	\$ 57.165
<b>OTROS GASTOS</b>	
servicios públicos	\$ 460.000
Arriendo	\$ 1.740.000
Total Otros Gastos	\$ 2.200.000
<b>TOTAL, GASTOS</b>	<b>\$ 8.680.019</b>

Nota: Elaboración Propia del Autor. Incluyen factores prestacionales

Tabla 35.

*Depreciación de Muebles y Enseres, Equipos de Comunicación y Computo*

Depreciación de muebles y enseres, equipo de comunicación y computo				
Descripción/ valor	Valor	Años	Depreciación anual	Depreciación mensual
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>				
Equipo de cómputo portátil Asus	\$ 2.200.000	5 años	\$ 440.000	\$ 36.667
Celular	\$ 399.000	5 años	\$ 79.800	\$ 6.650
Total Depreciación de Equipo de Computo				\$ 43.317
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>				
Mesa de juntas con sillas	\$ 850.000	10 años	\$ 85.000	\$ 7.084
Sillas ejecutivas	\$ 320.000	10 años	\$ 32.000	\$ 2.667
Escritorio	\$ 301.800	10 años	\$ 30.180	\$ 2.515
Tablero acrílico borrable	\$ 190.000	10 años	\$ 19.000	\$ 1.584
Total Muebles y Enseres				\$ 13.848
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>				<b>\$ 57.165</b>

Nota: Elaboración Propia del Autor

#### **6.1.4. Determinación del Precio de Venta.**

Para establecer el precio se debe tener en cuenta: El valor de gastos administrativos por mes para el funcionamiento de la empresa Conhábil S.A.S, adicional a esto, se debe considerar también el indicador del estudio de mercados, de acuerdo al precio que sugirieron las empresas encuestadas en relación al tiempo de preferencia y proyectado por la empresa que puede oscilar entre 3 a 6 meses.

El flujo del proceso de la empresa Conhábil S.A.S consta de un total de 5 fases, sin embargo, es a partir de la fase 2 que se cuenta con un contrato ya firmado, lo que significa que la

venta del programa de consultoría ha sido efectiva por lo que es a partir de aquí que se hace el cálculo por valor de horas de acuerdo a su descripción (ver apéndice I), en el caso de la fase 4 y 5 vamos a tomar el promedio de horas para determinar el precio así:

Fase 1: Valoración inicial: 4 horas de cortesía (Estrategia de venta)

Fase 2: Verificación de la valoración inicial: 2 horas

Fase 3: Diseño: 16 horas

Fase 4: Puesta en marcha o ejecución: 45 horas

Fase 5: Seguimiento y Evaluación: 18 horas

- Total de horas del proceso = F2 + F3 + F4 + F5 = 81 horas
- Valor hora: \$ 170.000

Precio de consultoría = total de horas del proceso \* \$ hora de consultoría

Precio de Consultoría = 81 horas \* \$ 170.000 = \$ 13.770.000

Los \$ 13.770.000 equivalen al proceso total de consultoría el cual a su vez tiene un proceso con un promedio de duración de 4 meses entre los cuales se distribuyen un total de 85 horas comprendidos desde la fase 1 hasta la fase 5, con lo cual se puede calcular el ingreso mensual equivalente a  $\$ 13.770.000/4 \text{ meses} = \$ 3.442.500 \text{ mes.}$

#### **6.1.5. Proyección de ventas.**

La proyección de ventas de consultoría relacionado con las habilidades blandas para las empresas Pymes con un registro mercantil activo igual o mayor a 10 años en Bucaramanga durante los primeros 5 años, se hace con el escenario más probable en el cual la cuota de

participación en el mercado es de 25% y aumenta anualmente de acuerdo con el incremento del sector. A continuación, se presenta la proyección de ventas para los primeros 5 años.

Tabla 36.

*Proyección Ventas en Unidades de la Empresa Conhábil.*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes
Consultoría	3	3	3	3	4
Total, Consultoría/mes	3	3	3	3	4

Para hacer la proyección de la variación del precio para los próximos 5 años se utilizaron cifras proporcionadas por el DANE de acuerdo al crecimiento del sector anual del sector de Actividades profesionales, científicas y técnicas como se muestra a continuación.

Tabla 37.

*Proyección de Crecimiento del Sector para un Periodo de 5 años*

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento	3,53%	3,44%	3,34%	4,23%	4,61%

Nota: Crecimiento basados en evolución del PIB

Teniendo en cuenta las variaciones proyectadas en la tabla anterior se determina la variación del precio de venta de los procesos de consultoría en implementación de habilidades blandas para los próximos 5 años de la empresa Conhábil S.A.S.

Tabla 38.

*Variación de Precio de Venta Proceso de Consultoría*

Producto	Año 1/mes	Año 2/mes	Año 3/mes	Año 4/mes	Año 5/mes
Consultoría	\$ 13.770.000	\$ 14.243.688	\$ 14.719.427	\$ 15.342.059	\$ 16.049.328

A partir de la información anterior se procede a calcular los ingresos mensuales por venta de servicio de consultoría como se muestra a continuación.

Tabla 39.

*Proyección de Ventas en Pesos para los Primeros 5 años.*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes	Cons/mes
Consultoría	3*\$3.442.500	3*\$3.560.922	3*\$3.679,857	3*\$3.835.515	4*\$4.012.332
<b>Total, Consultoría/mes</b>	<b>\$ 10.327.500</b>	<b>\$ 10.682.776</b>	<b>\$ 11.039.570</b>	<b>\$ 11.506.544</b>	<b>\$ 16.049.328</b>

Nota: Proyección de ventas en Pesos para los primeros 5 años iniciada su operación. Fuente: Elaboración Propia del autor.

### **6.1.6. Punto de Equilibrio.**

Teniendo en cuenta el precio se obtuvo anteriormente para la venta de consultoría para la implementación de habilidades blandas de la empresa Conhábil S.A.S. y los gastos de administración y de ventas, en los que la compañía va incurrir mes a mes, se puede calcular el punto de equilibrio en el cual la empresa no genera ganancia ni tampoco pérdidas y se aproxima a la rentabilidad.

Tabla 40.

*Punto de Equilibrio*

Punto de Equilibrio	
Concepto / Valor	Valor Mensual
Nomina	\$ 6.422.854
Depreciación	\$ 57.165
Otros Gastos	\$ 2.200.000
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>\$ 8.680.019</b>
<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	
Costo de consultoría	\$3.442.500
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
Numero de Consultoría	3
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO en Pesos</b>	<b>\$ 10.327.500</b>

### 6.1.7. Análisis de posibles escenarios.

En la realización del estudio financiero para la empresa Conhábil S.A.S, es necesario tener en cuenta los tres escenarios propuestos en la sesión del cálculo del pronóstico de la demanda, que se denominan el más probable, el optimista y el pesimista, en los cuales se tendrá evaluación del Balance General, el estado de resultados, el flujo de caja y otros indicadores que permitan observar la rentabilidad del proyecto para determinar si este es viable o no. Para el siguiente estudio se toma como plantilla financiera la proporcionada por el SENA, misma que es usada y aprobada por el fondo emprender y que permite hacer la proyección para los primeros 5 años de operación de la empresa.

La plantilla se diligencia con variables como tendencia del crecimiento del sector Actividades Profesionales, científicas y técnicas, variación de precios de año a año, la proyección de la inflación y las tasas de intereses para los próximos 5 años, para esto último se obtuvo un informe del Banco de Colombia dato actualizado al año de 2017 y con proyecciones hasta el 2021 (ver Apéndice O).

Para llevar a cabo la simulación del análisis financiero en la plantilla de Excel hubo la necesidad de hacer algunos supuestos operativos basados en los estudios anteriores en empresas similares, para lo cual se tuvo en cuenta:

- Se estableció la forma de participación económica de la autora del proyecto y del fondo emprender.
- Las variables macro-económicas para plazo mediano obtenidas a partir de la proyección del Banco de Colombia (ver Apéndice P).
- Se determinaron las inversiones necesarias para dar arranque operacional a la empresa.
- Se estableció la estructura del capital de inversión inicial.
- Se calculo el número de venta por año de cada proceso consultor.

#### ***6.1.7.1. Escenario más probable.***

Para este escenario se tuvo en cuenta la participación del mercado inicial del 25%, el cual se mantiene constante en cada año de proyección. La simulación para este escenario se encuentra detallado en el Apéndice Q. Del cual se puede concluir lo siguiente:

El VAN es Positivo \$ 8.890.716, con una tasa interna de retorno de 22,65%, vs la esperada de 18%, lo que demuestra a primera vista que el proyecto bajo las condiciones de este escenario es viable, y al revisar otros indicadores como prueba acida y la liquidez, se aprecia que la empresa cuenta con suficiente recursos para responder con sus obligaciones bancarias lo que indica también que hay capacidad de endeudamiento, cabe resaltar también que su capital inicial cuenta con un tiempo de retorno de 2,39 años.

#### ***6.1.7.2. Escenario pesimista.***

Para este escenario la proyección que se tuvo en cuenta de participación en el mercado es de 20% el cual ira en aumento en un periodo de 5 años de acuerdo con el porcentaje de crecimiento del sector. La proyección financiera. (Ver en el Apéndice R) para escenario pesimista), arroja los siguientes datos relevantes:

Para este escenario la empresa a partir del año 3 pierde su liquidez, no cuenta con capacidad de endeudamiento y su VAN es negativo de \$ - 113.328.560, valor que indica que es muy superior a la inversión inicial por lo que se estima que su capacidad de recuperación se da prácticamente al culminar los 5 años de vida de la empresa lo que hace notar que en el horizonte de planeación es prácticamente imposible su recuperación, además la tasa interna de retorno es negativa de -44,10% evidenciando que para nada vale la pena mirar el proyecto bajo estas condiciones. Para este escenario lo más recomendable seria replantear nuevamente la proyección de ventas con estrategias que permitan aumentar su participación en el mercado además de estrategias con nuevos servicios en su portafolio de servicios que permitan ingresos adicionales a su operación inicial, estos pueden ser talleres abiertos a todo tipo de público interesado en mejorar sus habilidades blandas, entre otras.

#### ***6.1.7.3. Escenario optimista.***

Para este escenario se proyecta una participación en el mercado de la empresa de 30%, mismo que al igual de los escenarios anteriores aumentara cada año de acuerdo al crecimiento

del sector. La proyección financiera (Ver en el Apéndice S para escenario optimista) arroja lo siguiente:

Para este escenario el VAN es positivo \$ 25.991.412 con una TIR de 30,65%, lo cual indica que se pueden esperar rentabilidades elevadas a largo plazo, aunque el escenario se da con una participación del 30%, cabe recordar que es probable que se dé debido a la propuesta diferenciadora por parte de la empresa Conhábil. Para este caso el nivel de endeudamiento es del 28,21% para el periodo del primer año, lo que hace pensar en que se puede recurrir a préstamos para invertir en estrategias que puedan hacer crecer los ingresos de la empresa tales como desarrollar nuevas metodologías o instrumentos de medición, entre otros. El tiempo de retorno de la inversión inicial es solo de 1,93 años, cifra que hace atractivo el negocio a la hora de pensar en invertir. Cabe resaltar que, aunque los indicadores antes mencionados hacen que el proyecto sea muy atractivo para ponerlo en marcha es necesario mencionar que existen riesgos asociados al desconocimiento de la marca y la inexperiencia en el sector de la consultoría.

## 7. Conclusiones

Un aspecto importante que deja la realización del presente plan de negocios es que se convierte en el punto de partida para la vida profesional de la autora del proyecto.

El comportamiento del sector de actividades profesionales, científicas y técnicas tiene una de las mayores participaciones del PIB del país. Esto se da por la gran cantidad de empresas oferentes en el mercado, dejando convencimiento que constantemente se debe innovar si se quiere tener una participación y posición en el mercado

De la investigación del sector y del mercado se tiene que las cinco habilidades blandas más requeridas por las empresas pymes en Bucaramanga son: comunicación, liderazgo, gestión del tiempo, trabajo en equipo y creatividad.

El driver principal para que el proyecto de la empresa sea viable radica en estructurar una fuerte área de ventas. Para ello se debe apoyar de las estrategias de marketing propuestas en el capítulo V, cuya base de formulación se fundamentan en el análisis de la matriz POAM y PCI.

Del estudio financiero se concluye que el escenario probable de participación en el mercado de la empresa del 25% es viable, el cual permite ganancias y deja ver una TIR del 22,65%.

## **8. Recomendaciones**

Es muy importante definir, en la medida en que se incursiona en el mercado, un mayor número de servicios, ya sea incluir más habilidades blandas o ir estructurando servicios a la medida del cliente. Aunque en este tipo de consultorías existen tests y herramientas de diagnóstico standard se debe manejar cierta flexibilidad para atender adecuadamente la necesidad del cliente.

Se recomienda poder desarrollar más temas relacionados con las habilidades blandas de forma tal que se ofrezca al cliente un portafolio más versátil y así ir obteniendo una mayor participación en el mercado.

Se recomienda que los mayores esfuerzos iniciando la operación la empresa estén encaminados en las ventas y a su vez el posicionamiento de la marca.

Se debe buscar el aprendizaje y la capacitación constante en el desarrollo de competencias

Hay que buscar alianzas con entidades públicas y privadas que sirvan como plataforma para dar a conocer la calidad del servicio.

Para el análisis financiero se recomienda el escenario más probable. Aunque es claro que el modelo puede escalarse de una manera más pausada en el tiempo lo que modificaría el retorno, pero aun permitiría su viabilidad. Como empresa de servicios tiene también la flexibilidad de asignar costo variable por proyecto de consultoría permitiendo un mejor control de márgenes de rentabilidad. Así mismo el modelo no contempla grandes inversiones en activos fijos.

## 9. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2018). Comportamiento Organizacional. En M. A. Alles, *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Arias, A. C. (2019). *Incorporacion de Habilidades Blandas en los Procesos de Seleccion de Personal Estrategico 4.0 en Colombia*. Obtenido de Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35247/RodriguezAriasAlysonCarolina2019.pdf?sequence=1>.
- Bruce, A. (16 de septiembre de 2016). *www.weforum.org*. Obtenido de [www.weforum.org](http://www.weforum.org): <https://es.weforum.org/agenda/2016/09/cual-es-el-pais-mas-ecologico-y-feliz-del-mundo/>
- Camara de Comercio de Bucaramanga. (2012). *Sector Agricola Santander 2011*. Bucaramanga.
- Camara de Comercio de Bucaramanga. (12 de diciembre de 2018). *camaradirecta.com*. Obtenido de [camaradirecta.com](http://camaradirecta.com): <https://www.camaradirecta.com/noticias//santander-cuarta-economia-mas-competitiva-del-pais/>
- Camara de Comercio Pereira. (2017). *www.camarapereira.org.co*. Obtenido de [www.camarapereira.org.co](http://www.camarapereira.org.co): <https://www.camarapereira.org.co/es/beneficios-para-los-nuevos-empresarios-PG334>
- Cann, O. (12 de octubre de 2016). *www.weforum.org*. Obtenido de [www.weforum.org](http://www.weforum.org): <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Cann, Oliver. (4 de julio de 2017). *www.weforum.org*. Obtenido de [www.weforum.org](http://www.weforum.org): <https://es.weforum.org/agenda/2017/07/estas-son-las-10-tecnologias-emergentes-mas-importantes-de-2017/>

Castro, R. Q. (2016). *www.anif.com.co*. Obtenido de *www.anif.com.co*:

[https://www.anif.com.co/sites/default/files/memorias/rosmary\\_quintero\\_-\\_acopi\\_0.pdf?fbclid=IwAR3Er4OysfS1CpqlSRHkZCbVsYU0WTF95bL2rkGfYtZORc25t\\_8cUID8nGk](https://www.anif.com.co/sites/default/files/memorias/rosmary_quintero_-_acopi_0.pdf?fbclid=IwAR3Er4OysfS1CpqlSRHkZCbVsYU0WTF95bL2rkGfYtZORc25t_8cUID8nGk)

Chahdi, M. (2019). *https://business.linkedin.com/*. Obtenido de *https://business.linkedin.com/*:

<file:///D:/Users/I.E.E.P.O/Downloads/global-talent-trends-2019.pdf>

Chairman, J. P. (2018). *www.manpowergroup.com.mx*. Obtenido de

*www.manpowergroup.com.mx*:

[https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/db65d29b-c8d3-46e9-9af5-](https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/db65d29b-c8d3-46e9-9af5-fed9ef38a9d0/MG_EscasezdeTalentMexico2018.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_T)

[fed9ef38a9d0/MG\\_EscasezdeTalentMexico2018.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_T](fed9ef38a9d0/MG_EscasezdeTalentMexico2018.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_T)

<O=url&CACHEID=db65d29b-c8d3-46e9-9af5-fed9ef38a9d0>

Chamorro-Premuzic, D. T. (2018). *www.manpower.com.pe/*. Obtenido de

*www.manpower.com.pe/*:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf)

Chanlas, M., Colleen, T., Coppinger, C., Nie, G., & Maris, T. (2019). *Tendencias globales del talento*. Lewis, Greg; Relly, Kate; Smith, Jared; Ignatova Maria .

Charlton, E. (23 de enero de 2019). Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2019/01/estas-son-las-10-habilidades-mas-demandadas-de-2019-segun-linkedin/>

Charlton, E. (23 de ENERO de 2019). *FORO ECONOMICO MUNDIAL*. Obtenido de FORO ECONOMICO MUNDIAL: <https://es.weforum.org/agenda/2019/01/estas-son-las-10-habilidades-mas-demandadas-de-2019-segun-linkedin/>

Chiavenato, I. (06 de noviembre de 2015). *https://es.linkedin.com*. Obtenido de

<https://es.linkedin.com>: <https://es.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1l-es-el-futuro-de-rrhh-miguel-lopez-a->

Choi, A. (2019). *business.linkedin.com*. Obtenido de [business.linkedin.com](https://business.linkedin.com):

<file:///D:/Users/I.E.E.P.O/Downloads/global-talent-trends-2019.pdf>

Cobaleda, M. F. (noviembre de 2008). <http://ridum.umanizales.edu.co>. Obtenido de

<http://ridum.umanizales.edu.co>:

[http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/990/Cobaleda\\_Balcero\\_Mario\\_Ferney\\_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/990/Cobaleda_Balcero_Mario_Ferney_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Colombia, U. E. (08 de octubre de 2019). *zero.uexternado.edu.co*. Obtenido de

[zero.uexternado.edu.co](https://zero.uexternado.edu.co): <https://zero.uexternado.edu.co/politica-fiscal-bajo-el-gobierno-duque/>

*compite.com.co*. (Junio de 2019). Obtenido de [compite.com.co](https://compite.com.co).

confecamaras. (2019). *DINÁMICA DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA*.

*confecamaras.org.co*. (17 de julio de 2019). Obtenido de [confecamaras.org.co](https://confecamaras.org.co):

<http://www.confecamaras.org.co/noticias/702-4-2-aumento-la-creacion-de-empresas-durante-el-primer-semester-del-2019>

consejo privado de competitividad. (Junio de 2016). *compite.com.co*. Obtenido de

[compite.com.co](https://compite.com.co): [compite.com](https://compite.com.co)

Consejo Privado de Competitividad. (Julio de 2016). *compite.com.co*. Obtenido de

[compite.com.co](https://compite.com.co): [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC\\_Productividad-WEB.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_Productividad-WEB.pdf)

consultoria. (15 de Mayo de 2014). *Dinero.com*. Obtenido de Dinero.com:

<https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>

Coyle, D. (2013). *El pequeño libro del talento 52 propuestas para mejorar tus habilidades*. conecta.

Coyle, Daniel. (2013). EL PEQUEÑO LIBRO DEL TALENTO. En D. Coyle, *EL PEQUEÑO LIBRO DEL TALENTO*. España: Penguin Random House Grupo Editorial España.

DANE. (2020). *Comunicado de prensa*. Bogota.

DANE. (s.f.). *banrep.gov.co*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/ipp>

DANE; GEIH; EPT. (Abril- Junio de 2019). *www.dane.gov.co*. Obtenido de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co):

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/formacion/GEIH\\_Formacion Trabajo\\_abr\\_jun19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/formacion/GEIH_Formacion_Trabajo_abr_jun19.pdf)

Dave Gray. (16 de julio de 2017). <https://static1.squarespace.com>. Obtenido de

<https://static1.squarespace.com>:

<https://static1.squarespace.com/static/59a8c443e9bdf3556a15517/t/5a60f66d24a6945f90c0a7d4/1516303984367/Empathy+Map+v2+-+espa%C3%B1ol.pdf>

Davis, K., & Newstrom, J. (2002). Comportamiento Humano en el Trabajo. En K. Davis, & J.

Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo* (pág. 157). Mexico: mcgraw-Hill.

Delgado Saavedra, I., Pantoja Cabello, D. F., Atoche Arévalo, M. Y., & Gusukuma Lozano, Y.

Y. (2019). Plan de negocio para la implementación de una plataforma online de venta de cursos de gestion empresarial para la pequeña y mediana empresa. *Universidad de Ciencias Aplicadas*.

Diaz, A. (23 de Mayo de 2019). *https://empresas.blogthinkbig.com*. Obtenido de <https://empresas.blogthinkbig.com>: <https://empresas.blogthinkbig.com/tecnologia-y-personas-los-dos-ingredientes-para-la-transformacion-digital-de-las-pymes/>

Dinero. (22 de Enero de 2019). *www.dinero.com*. Obtenido de [www.dinero.com](http://www.dinero.com): <https://www.dinero.com/management/articulo/habilidades-para-las-organizaciones-del-futuro/266079>

directivos, Especial. (2019). ¿Cuáles son las soft skills que necesitan las empresas? *Ebsco*.

El Espectador. (07 de Junio de 2018). *https://www.elespectador.com*. Obtenido de <https://www.elespectador.com>: <https://www.elespectador.com/creemos-en-los-jovenes/conozca-que-son-las-habilidades-blandas-y-como-influyen-en-sus-posibilidades-para-conseguir-empleo>

El tiempo. (S.f). *Eltiempo.com*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com>: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1265235>

Fedesarrollo. (2017). Informe Mensual del Estado Laboral. *Salario Emocional*, 3.

Fedesarrollo. (2018). *Informe Mensual del Mercado Laboral*. Bogota: Gráficas Ducal Ltda.

FEM. (04 de marzo de 2015). *www.weforum.org*. Obtenido de [www.weforum.org](http://www.weforum.org): <https://es.weforum.org/agenda/2015/03/las-10-tecnologias-emergentes-de-2015/>

FEM. (06 de diciembre de 2018). *www.weforum.org*. Obtenido de [www.weforum.org](http://www.weforum.org): <https://es.weforum.org/agenda/2018/12/7-fuerzas-que-van-a-cambiar-el-futuro-de-la-economia/>

FEM. (28 de mayo de 2019). *www.weforum.org*. Obtenido de [www.weforum.org](http://www.weforum.org): <https://es.weforum.org/agenda/2019/05/un-nuevo-informe-impactante-revela-lo-que-le-hemos-hecho-al-mundo-natural/>

- Flores, M. (13 de marzo de 2018). *www.foroeconomicomundial.com*. Obtenido de [www.foroeconomicomundial.com: https://es.weforum.org/agenda/2018/03/america-latina-tiene-la-mayor-brecha-de-habilidades-del-mundo-a-continuacion-te-mostramos-como-arreglarlo/](https://es.weforum.org/agenda/2018/03/america-latina-tiene-la-mayor-brecha-de-habilidades-del-mundo-a-continuacion-te-mostramos-como-arreglarlo/)
- Florez, L. A., & Gomez, L. (26 de diciembre de 2019). Desajuste de habilidades y rotación laboral en un país en desarrollo: el caso colombiano. Colombia.
- FORO ECONOMICO MUNDIAL. (17 de SEPTIEMBRE de 2018). *FORO ECONOMICO MUNDIAL*. Obtenido de FORO ECONOMICO MUNDIAL: <https://es.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>
- FUNCION PUBLICA. (s.f.). *funcionpublica.gov.co*. Obtenido de [funcionpublica.gov.co: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gerentes/Modulo2/pdf/Presentacion%20GETH.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gerentes/Modulo2/pdf/Presentacion%20GETH.pdf)
- Garcia, P. F. (s.f.). *rlcu.org.ar*. Obtenido de [rlcu.org.ar](http://rlcu.org.ar): [rlcu.org.ar/recursos/ponencias\\_IX\\_encuentro/Delgado\\_Jaimes.pdf](http://rlcu.org.ar/recursos/ponencias_IX_encuentro/Delgado_Jaimes.pdf)
- GARROSA Eva, M. B. (22 de septiembre de 2010). *http://pdfs.wke.es*. Obtenido de <http://pdfs.wke.es>: <http://pdfs.wke.es/2/8/5/2/pd0000052852.pdf>
- Gobierno de Colombia dnp. (2018). *BASES DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO*. Bogota, Colombia: Grupo de Comunicaciones. Obtenido de [Dnp.gov.co](http://Dnp.gov.co).
- Goleman, D. (2012). Inteligencia Emocional. En D. Goleman, *Inteligencia Emocional*. kairós. Obtenido de <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Inteligencia%20Emocional%20%20Daniel%20Goleman.pdf>
- Gomez, F. R. (2013). *Minsalud.gov.co*. Obtenido de [Minsalud.gov.co](http://Minsalud.gov.co).

Gray, A. (10 de enero de 2016). *www.weforum.org*. Obtenido de *www.weforum.org*:

<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Gutierrez Gonzales, L. P. (2014). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CRECIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA PARA PYMES EN BOGOTA ENFOCADA EN LA I+D+i (INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN) COMO EJE*. Bogota: Universidad de los Andes.

Hernández, G. (12 de marzo de 2019). *factorcapitalhumano.com*. Obtenido de *factorcapitalhumano.com*: <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/habilidades-duras-o-blandas-que-buscan-las-empresas/2018/08/>

Herrera, M. (05 de FEBRERO de 2018). *weforum.org*. Obtenido de *weforum.org*: <https://es.weforum.org/agenda/2018/02/la-importancia-de-las-soft-skills-en-el-futuro>

Herrera, M. V. (05 de febrero de 2018). *www.foroeconomicomundial.com*. Obtenido de *www.foroeconomicomundial.com*: <https://es.weforum.org/agenda/2018/02/la-importancia-de-las-soft-skills-en-el-futuro>

Kasriel, S. (23 de enero de 2019). *Foro Economico Mundial*. Obtenido de Foro Economico Mundial: <https://es.weforum.org/agenda/2019/01/que-significaran-los-proximos-20-anos-para-el-empleo-y-como-prepararse/>

Keller, S., & Willey, M. (2019).

Levering, R. (2019). Los Mejores Lugares para Trabajar en Colombia. *Dinero*, 10.

Linkedin. (2019). *business.linkedin.com*. Obtenido de *business.linkedin.com*: <file:///D:/Users/I.E.E.P.O/Downloads/global-talent-trends-2019.pdf>

- Loke. (1968). Hacia una Teoría de Motivación e Incentivos de Tareas Comportamiento Organizacional y Desempeño Humano. En Loke, *Hacia una Teoría de Motivación e Incentivos de Tareas Comportamiento Organizacional y Desempeño Humano* (págs. 107-114).
- LucianIonel-Cioca, S. S. (2018). Necesidades y métodos de desarrollo de habilidades blandas en microempresas del sector de las TIC. *ELSEVIER*, 2-4.
- Lugo, D. (s.f.). *pwc.com*. Obtenido de pwc.com: <https://www.pwc.com/py/es/servicios/recursos-humanos/consultoria-en-gestion-de-recursos-humanos.html>
- Lugo, Daniel. (2019). *pwc.com*. Obtenido de pwc.com: <https://www.pwc.com/py/es/servicios/recursos-humanos/consultoria-en-gestion-de-recursos-humanos.html>
- M, S. (2013). Habilidades blandas, fundamentales para el desarrollo personal. *Revista Educar - Chile*.
- MANPOWERGROUP. (2018). *manpower.com.pe*. Obtenido de manpower.com.pe: <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf>
- Meneses, N. (26 de Diciembre de 2019). *elpais.com*. Obtenido de elpais.com: [https://elpais.com/economia/2019/12/26/actualidad/1577364486\\_808223.html](https://elpais.com/economia/2019/12/26/actualidad/1577364486_808223.html)
- Milanes, M. E. (2015). UN MODELO COMPRENSIVO DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL. *Universidad Autónoma de Madrid*, 2,18,19,21,26,40.
- Millán, J. J., Díaz, M. T., & Duarte, L. M. (2011). Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá. *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co>: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452011000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452011000200006)
- MINTIC. (2018). *PLAN ESTRATEGICO DE GESTION HUMANA*. Bogota.

MINTIC. (2018). *www.mintic.gov.co*. Obtenido de *www.mintic.gov.co*:

[https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-72779\\_plan\\_estrategico\\_gh\\_2015\\_2018.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-72779_plan_estrategico_gh_2015_2018.pdf)

Mutoni, F. (2011). Executive Search: en busca del “talento”. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 67.

Muttoni, F. (2011). Executive Search: en busca del “talento”. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM | Diciembre 2011*, 66.

neuvoo. (2020). *neuvoo.com*. Obtenido de *neuvoo.com*:

<https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/consultor-de-seguridad/>

Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. En J. W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo* (pág. 12). Ciudad de México: Mc Graw Hill.

OIT. (2017). *www.ilo.org*. Obtenido de *www.ilo.org*: [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_579680/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_579680/lang--es/index.htm)

Ojeado, A. C. (17 de junio de 2016). <http://oa.upm.es>. Obtenido de <http://oa.upm.es>:

[http://oa.upm.es/44096/1/PFC\\_ANDRES\\_CORRALES\\_OJEADO.pdf](http://oa.upm.es/44096/1/PFC_ANDRES_CORRALES_OJEADO.pdf)

Olaya, M. (25 de febrero de 2019). *www.lafm.com.co*. Obtenido de *www.lafm.com.co*:

<https://www.lafm.com.co/economia/cuales-son-los-efectos-de-la-crisis-venezolana-en-colombia>

Oppenheimer, A. (2018). *salvese quien pueda*. En A. Oppenheimer, *salvese quien pueda*.

Ortega, C. (2016). <https://www.pymas.com.co>. Obtenido de <https://www.pymas.com.co>:

<https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia#>

Paulino, D. (21 de mayo de 2014). *ww.eoi.es*. Obtenido de *ww.eoi.es*:

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/21/manejo-de-conflictos/>

Perez, I. (2016). Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11.

Petrone, P. (01 de enero de 2019). *www.linkedin.com*. Obtenido de *linkedin.com*:

<https://learning.linkedin.com/blog/top-skills/the-skills-companies-need-most-in-2019--and-how-to-learn-them>

Pigneur, A. O. (2010). *Generacion de Modelo de Negocio*. Barcelona: editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U. .

PND. (2018). *www.dnp.gov.co*. Obtenido de *www.dnp.gov.co*:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>

Porres, U. d. (2018). *www.usmp.edu.pe*. Obtenido de *www.usmp.edu.pe*:

[https://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/capitacion/files/2018/Separata\\_Competencias.pdf](https://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/capitacion/files/2018/Separata_Competencias.pdf)

Presidencia de la Republica de Colombia. (12 de Septiembre de 2019). *id.presidencia.gov.co*.

Obtenido de *id.presidencia.gov.co*:

<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/Presidente-Duque-firmo-decreto-otorga-beneficios-tributarios-empresas-Economia-Naranja-190912.aspx>

Procolombia. (4 de diciembre de 2018). *www.inviertaencolombia.com.co*. Obtenido de

*www.inviertaencolombia.com.co*: <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1172-5-aspectos-clave-de-la-legislacion-laboral-en-colombia.html>

Quer, A. (29 de julio de 2019). Obtenido de <https://growlia.com>: <https://growlia.com/tecnicas-para-detectar-talento/>

Quer, A. (29 de julio de 2019). *growlia.com*. Obtenido de *growlia.com*:

<https://growlia.com/tecnicas-para-detectar-talento/>

Republica, L. (19 de junio de 2019). *www.larepublica.co*. Obtenido de *www.larepublica.co*:

<https://www.larepublica.co/economia/hay-que-ver-a-colombia-como-un-pais-con-estabilidad-politica-duque-2875467>

riego, m. d. (diciembre de 2014). *http://agroaldia.minagri.gob.pe*. Obtenido de

<http://agroaldia.minagri.gob.pe>:

[http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/videoconferencias/2014/video\\_diciembre.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/videoconferencias/2014/video_diciembre.pdf)

Rivas Vásquez , L. I., Pozo Posadas , N. L., & Paredes Vizcarra, E. E. (2018). *Desarrollo de un plan de negocios de una escuela de formacion de habilidades blandas y oficios*.

Universidad Peruana de Ciencias aplicadas.

Robles, M. M. (2012). Percepciones ejecutivas de las 10 principales habilidades blandas necesarias en el lugar de trabajo de hoy. *SAGE journals*.

Rodriguez, C. (02 de Marzo de 2020). *www.bizneo.com*. Obtenido de *www.bizneo.com*:

<https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>

salud, m. d. (2011). Diagnostico de Salud en Santander. *Edicion especial de la revista del observatorio de Salud Publica de Santander*, 116/128.

Sampieri, R. H. (2014). *http://observatorio.epacartagena.gov.co*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de

<http://observatorio.epacartagena.gov.co>: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Santos, C. E. (2017). El desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. En C. E.

Ortega, *El desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas* (pág. 7).

Guayaquil: Centro de Publicaciones - Universidad ECOTEC.

Schwab, K., & Zahidi, S. (10 de octubre de 2019). *www.weforum.org*. Obtenido de

*www.weforum.org*: [https://es.weforum.org/agenda/2019/10/5-tendencias-en-la-](https://es.weforum.org/agenda/2019/10/5-tendencias-en-la-economia-global-y-sus-repercusiones-para-los-actores-politicos/)

[economia-global-y-sus-repercusiones-para-los-actores-politicos/](https://es.weforum.org/agenda/2019/10/5-tendencias-en-la-economia-global-y-sus-repercusiones-para-los-actores-politicos/)

sena. (2007). *www.fondoemprender.com*. Obtenido de *www.fondoemprender.com*:

<https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/1575/12/sere4.pdf>

Sena. (2013). *Repositorio.sena.edu.co*. Obtenido de

[http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/1754/1/clasificacion\\_nacional\\_ocupacione](http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/1754/1/clasificacion_nacional_ocupaciones_2013.pdf)

[s\\_2013.pdf](http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/1754/1/clasificacion_nacional_ocupaciones_2013.pdf)

Sena, r. d. (2015). Ser Empresario. *plan de negocio paso 4*, 23.

Tello Cabello, S. Y. (octubre de 2014). *Dialnet.com*. Obtenido de *Dialnet.com*:

[file:///D:/Users/I.E.E.P.O/Downloads/Dialnet-](file:///D:/Users/I.E.E.P.O/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaMicroPequeñasYMedianasEmpresasEnEID-5157875.pdf)

[ImportanciaDeLaMicroPequeñasYMedianasEmpresasEnEID-5157875.pdf](file:///D:/Users/I.E.E.P.O/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaMicroPequeñasYMedianasEmpresasEnEID-5157875.pdf)

Thiele, A. (15 de febrero de 2018). *andet5.com*. Obtenido de *andet5.com*:

<https://andet5.com/2018/02/pestel-analysis-what-is-it-and-why-do-we-use-it/>

Torres, I. (17 de mayo de 2019). nuevas tendencias en turismo. *valenciaplaza*.

unab, g. d. (s.f.). *Prospectiva laboral cualitativa de servicios de salud en el area metropolitana*

*de Bucaramanga*. Bucaramanga: Red Ormet.

Urquijo, J. (2019). Anhelamo Vivir Mejor. *Dinero*, 8.

Urzola. (2011).

Vergara, M. C., Marin, A. A., & Villca, R. C. (2018). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *mi scielo*.

Villa, J. P., & Caperan, J. A. (2017). Manual de Coaching. En J. P. Villa, & J. A. Caperan, *Manual de Coaching* (págs. 38-40). PROFIT.

Villa, J. P., & Caperán, J. Á. (2017). Manual de coaching. En J. P. Villa, & J. Á. Caperán, *Manual de Coaching* (pág. 90). Profit Editorial.

Wikipedia. (05 de diciembre de 2016). *wikipedia.org*. Obtenido de *wikipedia.org*:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Soft\\_skills](https://es.wikipedia.org/wiki/Soft_skills)

Zapata, E. L., Sepúlveda, C. I., & Cardona, H. A. (2010). LA CONSULTORÍA DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESAS MEDIANAS. *Universidad ICESI de Cali*.

Zhu, J. (2019). <https://business.linkedin.com/>. Obtenido de <https://business.linkedin.com/>:

<file:///D:/Users/I.E.E.P.O/Downloads/global-talent-trends-2019.pdf>

**Apéndice A**

**Aplicación de la Metodología del Mapa de Empatía**

<b>PREGUNTAS MAPA DE EMPATIA</b>	
<b>¿QUÉ VE?</b>	<b>¿QUÉ OYE?</b>
No le alcanza el tiempo	No se logra lo que se propone
No se cumple con los objetivos	No alcanzan las metas
Hay mucha competencia	El tiempo no alcanza para las tareas diarias
Personas profesionales /o empíricas	No hay metas claras
Diferentes personalidades	Problemas a la hora de planear
frustración	En tiempo de crisis hay oportunidades
No se planifica	Necesitamos que nos escuche
Distracción, desorden	Falencia en las responsabilidades y roles
Fallas en la comunicación	Hay fuga de información
Falencias de liderazgo y desarrollo de equipos	No hay confianza
Capacidad de desarrollar el trabajo en equipo	Hay discordias entre colaboradores
Herramientas de crecimiento	No hay rumbo
Estrategias de comunicación efectiva	
Ayuda en los demás	
Potencializar talentos	
Capacidad de mejorar su rendimiento	
Resolución de conflictos	
Clima laboral tenso	
Incumplimiento de metas y objetivos	
<b>¿QUÉ SIENTE?</b>	<b>¿QUÉ ES LO QUE DICE Y HACE?</b>
Quiero mejorar mi gestión del tiempo	Justificarse por no cumplir con la meta
Aprender lo importante y lo urgente	Planifica basándose en su conocimiento
Me preocupa no lograr las metas	Anotar sus tareas en una agenda
Quiero planear efectivamente	Llega tarde a las citas, reuniones entre otros
Quiero lograr mis objetivos	Quiero hacer las cosas a mi modo.
Quisiera tener mayor capacidad de enfoque	Asiste a capacitaciones en temas de liderazgo
Siento que no voy a conectar	Lee acerca del crecimiento personal
Quiero ser un excelente líder	Genera espacios para compartir
Quiero tener comunicación efectiva	Asistencia a conferencias
Quiero tener influencia	
Quiero potenciar mis habilidades de oratoria	
Quiero ayudar a potenciar las habilidades de los demás	

<b>PREGUNTAS MAPA DE EMPATIA</b>	
<b>Esfuerzos/Miedos</b>	<b>RESULTADOS</b>
No sé cómo planificar para lograr mis objetivos	Saber gestionar el tiempo
No cumplir con el tiempo asignado	Cumplir las metas en los tiempos establecidos
No tener una herramienta que ayude a gestionar el tiempo	Alcanzar lo propuesto
Sentir que el tiempo no alcanza	Mejorar el liderazgo
No saber cómo optimizar el tiempo	Mejorar la productividad de la empresa
No saber entre lo que es urgente e importante	Tener una comunicación más efectiva
Miedo de o conectar con las personas	Lograr los objetivos
Miedo al cambio	Trabajar en equipo en pos de un objetivo común
Miedo a no cumplir las metas establecidas	saber delegar
Temor de ser despedido.	adaptarse a los cambios
Miedo al hablar en público	
No tener influencia con las personas	
No darse a entender de forma clara.	

## Apéndice B

### Estructura de un Plan de Negocio

La estructura de un Plan de negocio puede ser sencilla o complicada, dependiendo de la idea, de la cantidad de recursos que se requieran y del objetivo que se pretende. El esquema se muestra a continuación:

- **Tabla de contenido:** es una lista donde se presenta la secuencia de puntos que se van a desarrollar.
- **Resumen ejecutivo:** es un análisis breve de los elementos más importantes del plan de negocios, en su mayoría, es lo primero que lee el receptor del proyecto; por eso, se debe colocar el impacto del servicio en el cliente, el mercado, descripción de la empresa, los factores de éxito, el financiamiento, los resultados financieros| y las conclusiones generales.
- **Descripción del negocio:** Se realiza una descripción del servicio demostrando sus beneficios, así como el uso que tendrá para el usuario. Además de la descripción del servicio se debe explicar cuál ha sido el tiempo y dinero invertido.
- **Definición del sector o análisis del entorno:** ayuda a conocer mejor el sector donde se mueve el proyecto que la persona presenta
  - a) Descripción del sector
  - b) Cifras del comportamiento sectorial
  - c) Principales productos y necesidades del mercado
  - d) Empresas competidoras
  - e) Tendencias económicas del sector
  - f) Tendencias de crecimiento

g) Condiciones de la sociedad

- Análisis del mercado: es un estudio minucioso de las ventajas, oportunidades, viabilidades que presentan los servicios a ofrecer y como se va a lograr su penetración, la descripción del análisis del entorno es crucial para el estudio de mercados, porque se identifican todos los factores que influyen de una manera directa o indirecta sobre las organizaciones y estos factores pueden ser: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc.

Describir el mercado estableciendo las características de los clientes que compran el servicio, porque lo hacen, porque lo compran, donde lo compran. Explore el mercado objetivo al que se puede llegar, tratar de definir el tamaño de la población objetivo mediante herramientas estadísticas.

Por otro lado, ampliar las siguientes ideas: demanda, mercado meta, oferta, proyección de ventas, etc.

- Plan de mercadeo: también conocido como plan de marketing, consiste en la recolección de información sobre la empresa para enfrentar la comercialización, el posicionamiento del mercado, etc. En este capítulo están contenidos todos los temas concernientes a publicidad, precio, plaza, promoción, etc. Los componentes básicos del plan de marketing son:

- a) Estudio del sector
- b) Estudio de la competencia
- c) Estudio del mercado
- d) Estudio de la competencia.

Del estudio de cada una de estas variables se desprenden las estrategias

1. Estrategia de marketing mix: esta estrategia debe contener; producto, precio, promoción y plaza que afecten la distribución o comercialización de los productos.

2. Estrategia de ventas: incluye, método de ventas, el consumidor final, igualmente debe ir una selección de medio por donde se realizará las ventas.

3. Estrategia de precios: pericia que determine la fijación de precios y que sea coherente con la lógica de venta en el mercado.

- Análisis Administrativo: la administración de la empresa, estas son muy importantes puesto que es el timón del barco, el sitio donde se toman las decisiones, se planean las operaciones y estrategias.

a) Definición de la estructura organizacional: se describe las formas de organización que va tener el negocio, responsabilidades para cada cargo por medio de un organigrama donde se reflejara el nombre de los cargos y su perfil dentro de la organización.

b) Tamaño de la empresa: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa, se conocen como las MiPymes en Colombia y estas se agrupan de tres maneras: con ánimo de lucro; unipersonal, limitada, anónima. y sin ánimo de lucro; precooperativa, cooperativa.

c) Talento humano: En el estudio se expone todas las personas que requiere la empresa para iniciar su operación; salarios. Finalmente se especifica en una tabla (un ejercicio resumido de autoanálisis de competencias) los factores por los que va a medir la gestión del desempeño del talento humano de su empresa.

- Análisis técnico: consiste en detectar las necesidades que se tienen acerca de los procesos que realiza la empresa sea de fabricación o de servicios. Diagrama del flujo del proceso del servicio, ubicación, etc.

- Análisis de factibilidad financiera: Resume los recursos económicos necesarios y cuantificar el fondo disponible para poner en marcha el negocio. Los aspectos a tener en cuenta son: inversión, operación, capital de trabajo; costo, estado de resultados, flujo de caja, valor actual neto.

- a) Operación: todos los gastos fijos de la empresa mensuales necesarios para mantener en marcha la operación, seguido de los gastos de administración y por ultimo los gastos de ventas los cuales intervienen en la venta.

- b) Capital de trabajo: reflejar todo el dinero que se necesita para que el negocio funcione. En este estudio se requieren calcular los siguientes aspectos: el costo, punto de equilibrio, estado de resultados, flujo de caja, valora actual neto.

**Apéndice C**

**Información de Empresas de Competencia Directa e Indirecta**

<b>Empresas Grande de Colombia en Consultoría</b>	
<b>Nombre o Razón Social</b>	<b>Ubicación</b>
McKinsey y Company Colombia	Bogotá y Medellín <a href="https://www.mckinsey.com/co">https://www.mckinsey.com/co</a>
Deloitte Asesores y Consultores Ltda	Carrera 7 # 74 - 09 Edificio Deloitte Bogotá DC, Bogotá Colombia <a href="https://www2.deloitte.com/co/es.html">https://www2.deloitte.com/co/es.html</a>
<b>Empresas de Competencia Directa</b>	
<b>Nombre o Razón Social</b>	<b>Ubicación</b>
RSIC SAS	Avenida 87 24 09 edificio Diamantito 1 apto 18 05 barrio diamante II, Bucaramanga, Santander <a href="https://rsicsas.com/">https://rsicsas.com/</a>
Innovación Empresarial Isoluciones S.A.S.	Carrera 31 No. 40 - 66 Bucaramanga; Santander <a href="http://isolucionesltda.com/">http://isolucionesltda.com/</a>
Strategika LTDA	Carrera 24A No. 83-27 Barrio Diamante II, Bucaramanga, Santander <a href="http://strategika.co/">http://strategika.co/</a>
Thi Psicología S.A.S	THI Psicología Oficina 101 Avenida 105 # 24-75, Provenza. Bucaramanga, Santander <a href="http://www.thi.com.co/">http://www.thi.com.co/</a>
Opus COnsulting S.A.S.	Carrera 29 41 34 barrio Sotomayor <a href="https://www.facebook.com/mentordecambio/">https://www.facebook.com/mentordecambio/</a>
Centro de Entrenamiento en Liderazgo CLEF SAS	Calle 41 32 59 oficina 204 Bucaramanga, Santander <a href="https://www.facebook.com/ClefCol/">https://www.facebook.com/ClefCol/</a>
Gf Consultoría Empresarial S.A.S.	CC Los Antes, Cl. 35 #17-67, Bucaramanga, Santander <a href="http://www.gfconsultoria.com.co/">http://www.gfconsultoria.com.co/</a>

### Empresas Grandes de Consultoría

Nombre o Razón Social	Ubicación
PWC LTDA	
Kpmg Advisory Services S A S	Calle 93 #14-71, Bogotá <a href="https://home.kpmg/co/es/home.html">https://home.kpmg/co/es/home.html</a>
Avanxo Colombia	Bogotá <a href="http://avanxo.com/">http://avanxo.com/</a>

### Empresas de Competencia Indirecta

Nombre o Razón Social	Ubicación
The Click Lifestyle S.A.S.	Carrera 29 45 45 of 613 edificio metropolitan business barrio Cabecera, Bucaramanga, Santander <a href="https://www.theclicklifestyle.com/">https://www.theclicklifestyle.com/</a>
5T S.A.S.	Carrera 37 # 52-43, Of 902. Bucaramanga, Colombia <a href="https://www.cincot.com/">https://www.cincot.com/</a>
TF Consulting Group S.A.S.	Carrera 100 No. 22 H -40 Oficina 307 Centro Comercial El Nogal Bogotá – Colombia <a href="http://www.atfconsultinggroup.com.co/">http://www.atfconsultinggroup.com.co/</a>

## Apéndice D

### Instrumentos de Medición

Mi nombre es Diana Méndez estudiante de maestría en CORE School y Management. La siguiente encuesta tiene como finalidad recolectar datos importantes para la realización de un proyecto de grado, la información suministrada tiene fines académicos y se dará tratamiento confidencial. Agradecemos su participación, colaboración y tiempo, ya que este instrumento es fundamental y de gran valor para el desarrollo de este estudio.

1. ¿Qué actividad económica registra su empresa? Seleccione a continuación la que corresponda:
  - Actividad industrial
  - Actividad comercial
  - Actividad prestación de servicios.
  
2. ¿La empresa alguna vez ha tomado un servicio de consultoría empresarial?
  - Si.
  - No.
  
3. ¿Cuánto es el tiempo que ha durado en proceso de consultoría?
  - 1 a 6 meses
  - meses a 1 año
  - 2 años en adelante
  - No he estado en ningún proceso de consultoría
  
4. Indique el rango de tiempo que le gustaría para un proceso de consultoría en su empresa de llegar a necesitarlo
  - 1 a 6 meses
  - 6 meses a 1 año
  - 1 año a 2 años
  - 2 años en adelante
  
5. ¿En que se fijaría a la hora de contratar una empresa de consultoría? Por favor seleccione una sola respuesta
  - Marca o reconocimiento de la empresa
  - Precio de la consultoría
  - Flexibilidad en el paquete de consultoría
  - Plan estratégico (Capacidad para diagnosticar problemas y proponer soluciones)
  - Garantía de obtención de resultados (trabajo conjunto empresa/consultor)
  - Disponibilidad de contacto con el consultor (presencial o virtual)
  
6. ¿En este momento en cuál de los temas abajo relacionadas estaría dispuesto a tomar un servicio de consultoría empresarial especializado para su empresa?

- Mercadeo / publicidad
- Finanzas
- Gestion del Riesgo
- Calidad
- Recursos Humanos
- Producción

7. ¿Por qué medio recibe información o promoción de servicios de consultoría?

- Internet
- Redes sociales
- Recomendación (voz a voz)
- Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8. ¿Sabes que son las habilidades blandas?

- Si
  - No.
- Si su respuesta es no, pasar a la pregunta 11

9. ¿Cree que es importante implementar habilidades blandas en su organización?

- Si
- No

10. ¿Está interesado en desarrollar sus habilidades blandas o soft skills?

- Si
- No

11. ¿La empresa en qué habilidades se fija más a la hora de seleccionar el personal?

- Habilidades blandas
- habilidades técnicas

12. ¿Qué habilidades le gustaría que la empresa le permitiera desarrollar con el propósito de ser más productivo? Seleccione los 5 temas de mayor preferencia

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Gestión del tiempo              | <input type="checkbox"/> Creatividad                    |
| <input type="checkbox"/> Adaptabilidad                   | <input type="checkbox"/> Inteligencia emocional/empatía |
| <input type="checkbox"/> Resolución de conflictos        | <input type="checkbox"/> Persuasión                     |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo                       | <input type="checkbox"/> Comunicación                   |
| <input type="checkbox"/> Colaboración/ Trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> Pensamiento Critico            |
| <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuál? _____              |   |

13. ¿Con que Frecuencia la empresa ha requerido procesos de consultoría?

- 2 veces por año
- 1 vez por año
- Cada 2 años
- Más de 2 años
- No ha tomado proceso de consultoría

14. ¿Cuál sería la disposición de inversión en servicios de capacitación y asesoría para la implementación de habilidades blandas en su totalidad en la organización?

- Menos de \$10.000.000
- \$ 10.000.000 a \$ 30.000.000
- \$ 30.000.001 a \$ 50.000.000
- Mayor de \$50.000.000

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

**Apéndice E**
**Procedimiento de la Selección de Factores en Matriz POAM y PCI**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>O1</b>	Crecimiento del sector	23%	4	0,92
<b>O2</b>	Apoyo gubernamental para creación de nuevas empresas (Ley 1429 de 2010)	2%	2	0,04
<b>O3</b>	El gobierno articulará programas de fortalecimiento empresarial	20%	3,5	0,7
<b>O4</b>	Fuentes de financiación para la creación de empresas	10%	2,5	0,25
<b>O5</b>	Personas entre 25 a 54 años son las que más asisten a cursos de formación para el trabajo	12%	4	0,48
<b>O6</b>	Nuevos cambios en los Paradigmas en la administración, donde las habilidades blandas entran a jugar un importante Rol.	33%	4,5	1,485
	<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,875</b>

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PARETO</b>
<b>O6</b>	Nuevos cambios en los Paradigmas en la administración, donde las habilidades blandas entran a jugar un importante Rol.	38%	38%
<b>O1</b>	Crecimiento del sector	24%	62%
<b>O3</b>	El gobierno articulará programas de fortalecimiento empresarial	18%	80%
<b>O5</b>	Personas entre 25 a 54 años son las que más asisten a cursos de formación para el trabajo	12%	93%
<b>O4</b>	Fuentes de financiación para la creación de empresas	6%	99%
<b>O2</b>	Apoyo gubernamental para creación de nuevas empresas (Ley 1429 de 2010)	1%	100%
	<b>Total</b>		

	AMENAZAS	% IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
A1	El exceso de trámites y la complejidad de la regulación generan obstáculos para el emprendimiento y la libre competencia.	15%	2	0,3
A2	Cambio constate de normas	10%	1	0,1
A3	Resistencia al cambio	45%	4,5	2,025
A4	Experiencia de la competencia en el mercado	30%	4	1,2
	Total	100%		3,625

	AMENAZAS	PORCENTAJE	PARETO
A3	Resistencia al cambio	56%	56%
A4	Experiencia de la competencia en el mercado	33%	89%
A1	El exceso de trámites y la complejidad de la regulación generan obstáculos para el emprendimiento y la libre competencia.	8%	97%
A2	Cambio constate de normas	3%	100%
	Total		

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>% IMPORTANCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>F5</b>	Alto interés en el desarrollo de habilidades blandas	30%	5	1,5
<b>F2</b>	Oferta diferenciadora	20%	4,8	0,96
<b>F6</b>	Conocimiento e importancia del tema	23%	4	0,92
<b>F1</b>	Servicio personalizado	10%	3,3	0,33
<b>F4</b>	Amplia gama de experiencias	9%	3,2	0,288
<b>F3</b>	Alto grado de especialización	8%	3	0,24
	<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>4,238</b>

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PARETO</b>
<b>F5</b>	Alto interés en el desarrollo de habilidades blandas	35%	35%
<b>F2</b>	Oferta diferenciadora	23%	58%
<b>F6</b>	Conocimiento e importancia del tema	22%	80%
<b>F1</b>	Servicio personalizado	8%	88%
<b>F4</b>	Amplia gama de experiencias	7%	94%
<b>F3</b>	Alto grado de especialización	6%	100%
	<b>Total</b>		

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>% IMPORTANCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>D1</b>	Desconocimiento de la marca	50%	4,5	2,25
<b>D2</b>	Competencia internacional con experiencia y credibilidad	30%	2,5	0,75
<b>D3</b>	Inexperiencia en el sector	20%	4	0,8
	<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,8</b>

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PARETO</b>
<b>D1</b>	Desconocimiento de la marca	59%	59%
<b>D3</b>	Inexperiencia en el sector	21%	80%
<b>D2</b>	Competencia internacional con experiencia y credibilidad	20%	100%
	<b>Total</b>		

## Apéndice F

### Cruce de Variables

<b>Cruce</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Clasificación</b>
<b>D1O6</b>	Diseñar Imagen Corporativa	COMUNICACIÓN
<b>D1O1</b>	Establecer precios de prestigio en función del servicio y resultados	PRECIO
<b>D1O3</b>	Apoyo al gobierno mediante conferencias gratuitas sobre algunos temas de interés y generar los espacios para dar a conocer la marca.	SERVICIO
<b>D3O6</b>	Campañas publicitarias Por medio de la página web, redes sociales para dar a conocer la importancia de las HB en las empresas.	COMUNICACIÓN
<b>D3O1</b>	Aplicar estrategia <b>D1O1</b>	
<b>D3O3</b>	Buscar apoyo financiero gubernamental para implementar estrategias de comunicación.	FINANCIERA
<b>D1F5</b>	Diseñar estrategias para lograr posicionamiento del servicio	COMUNICACIÓN
<b>D1F2</b>	Diseñar un programa donde se dé un seguimiento al cliente de todas las actividades que se están ejecutando y así mismo poder medir resultados esperados en tiempo real	SERVICIO
<b>D1F6</b>	Crear entrenamientos VIRTUALES O PRESENCIALES que tengan varias etapas donde la primera que es de introducción sea de cortesía con el fin de generar el gancho para las siguientes etapas que tengan promoción en sus precios	DISTRIBUCIÓN
<b>D3F5</b>	Aplicar estrategia <b>D1O1</b>	
<b>D3F2</b>	N/A	
<b>D3F6</b>	Aplicar estrategia <b>D1O1</b> Y Aplicar estrategia <b>D1F2</b>	
<b>D1A3</b>	Campañas Publicitarias para crear conciencia de la importancia del desarrollo de habilidades blandas	COMUNICACIÓN
<b>D1A4</b>	Crear alianzas entidades públicas y privadas que fomente el desarrollo empresarial	DISTRIBUCION
<b>D3A3</b>	Aplicar estrategia <b>D1A3</b>	
<b>D3A4</b>	Participar de eventos organizados por empresas consultoras reconocidas con el fin de realizar benchmarking	ADMINISTRACION

<b>Cruce</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Clasificación</b>
<b>O6F5</b>	Desarrollo de nuevas metodologías de implementar la capacitación, formación y desarrollo de habilidades blandas	PRODUCTO
<b>O6F2</b>	Implementar practicas pre y post venta para aumentar frecuencia	SERVICIO
<b>O6F6</b>	Capacitaciones gratuitas de habilidades blandas en la página web y redes sociales	COMUNICACIÓN
<b>O1F5</b>	Atraer nuevos clientes por ampliación de gama de precios	PRECIO
<b>O1F2</b>	Desarrollar nuevo talleres e instrumentos de medición, metodologías para el desarrollo de habilidades blandas en las empresas	PRODUCTO
<b>O1F6</b>	Aplicar estrategia <b>D1O3</b>	
<b>O3F5</b>	Alianzas con programas del gobierno para ayudar a capacitar empresas	DISTRIBUCION
<b>O3F2</b>	Aplicar estrategia <b>O3F5</b>	
<b>O3F6</b>	Aplicar estrategia <b>O3F5</b>	
<b>O6A3</b>	Aplicar estrategia <b>D3O6</b>	
<b>O6A4</b>	Alianzas con empresas que manejen HB diferentes a las nuestras	DISTRIBUCION
<b>O1A3</b>	N/A	
<b>O1A4</b>	Constante capacitación inhouse con el fin de estar a la vanguardia en las diversas temáticas relacionadas con las HB	PRODUCTO
<b>O3A3</b>	Aplicar estrategia <b>D1A3</b>	
<b>O3A4</b>	N/A	
<b>F5A3</b>	Entrenamiento virtual mediante plataforma virtual de la empresa Conhabil	DISTRIBUCION
<b>F5A4</b>	Diseñar un programa de seguimiento al cliente.	SERVICIO
<b>F2A3</b>	Aplicar estrategia <b>F5A3</b>	
<b>F2A4</b>	Aplicar estrategia <b>F5A4</b>	
<b>F6A3</b>	Aplicar estrategia <b>D1A3</b>	
<b>F6A4</b>	Estrategia PUBLICITARIA para mostrar el perfil académico del talento humano dentro de la empresa CONHABIL SAS	COMUNICACIÓN

## Apéndice G

### Principio de Pareto para Cruces Iniciales

Cruce	Estrategia	Clasificación	Ponderación	Porcentaje	Pareto
<b>D1A3</b>	Campañas Publicitarias para crear conciencia de la importancia del desarrollo de habilidades blandas	COMUNICACIÓN	4,556	31%	31%
<b>D1F5</b>	Diseñar estrategias para lograr posicionamiento de servicio	COMUNICACIÓN	3,375	23%	53%
<b>D1O6</b>	Diseñar Imagen Corporativa	COMUNICACIÓN	3,341	22%	75%
<b>O6F6</b>	Capacitaciones gratuitas de habilidades blandas en la página web y redes sociales	COMUNICACIÓN	1,366	9%	85%
<b>D3O6</b>	Campañas publicitarias Por medio de la página web, redes sociales para dar a conocer la importancia de las HB en las empresas.	COMUNICACIÓN	1,188	8%	93%
<b>F6A4</b>	Estrategia PUBLICITARIA para mostrar el perfil académico del talento humano dentro de la empresa CONHABIL SAS	COMUNICACIÓN	1,104	7%	100%
<b>TOTAL</b>			14,931	100%	
Cruce	Estrategia	Clasificación	Ponderación	Porcentaje	Pareto
<b>F5A3</b>	Entrenamiento virtual mediante plataforma virtual de la empresa Conhábil S.A.S.	DISTRIBUCION	3,0375	29%	29%
<b>D1A4</b>	Crear alianzas entidades públicas y privadas que fomente el desarrollo empresarial	DISTRIBUCION	2,7	25%	54%
<b>D1F6</b>	Crear entrenamientos VIRTUALES O PRESENCIALES que tengan varias etapas donde la primera que es de introducción sea de cortesía con el fin de generar el gancho para las siguientes etapas que tengan promoción en sus precios	DISTRIBUCIÓN	2,07	19%	73%
Cruce	Estrategia	Clasificación	Ponderación	Porcentaje	Pareto
<b>O6A4</b>	Alianzas con empresas que manejen HB diferentes a las nuestras	DISTRIBUCION	1,782	17%	90%
<b>O3F5</b>	Alianzas con programas del gobierno para ayudar a capacitar empresas	DISTRIBUCION	1,05	10%	100%

<b>TOTAL</b>			10,6395	100%	
<b>Cruce</b>	Estrategia	Clasificación	Ponderación	Porcentaje	Pareto
<b>D1O3</b>	Apoyo al gobierno mediante conferencias gratuitas sobre algunos temas de interés y generar los espacios para dar a conocer la marca.	SERVICIO	3,544	40%	40%
<b>D1F2</b>	Diseñar un programa donde se dé un seguimiento al cliente de todas las actividades que se están ejecutando y así mismo poder medir resultados esperados en tiempo real	SERVICIO	2,16	24%	64%
<b>F5A4</b>	Diseñar un programa de seguimiento al cliente.	SERVICIO	1,80	20%	84%
<b>O6F2</b>	Implementar practicas pre y post venta para aumentar frecuencia	SERVICIO	1,4256	16%	100%
<b>TOTAL</b>			8,929	100%	
<b>Cruce</b>	Estrategia	Clasificación	Ponderación	Porcentaje	Pareto
<b>O6F5</b>	Establecer variables diferenciadoras en el portafolio de servicios	PRODUCTO	2,2275	53%	53%
<b>O1A4</b>	Constante capacitación inhouse con el fin de estar a la vanguardia en las diversas temáticas relacionadas con las HB	PRODUCTO	1,104	26%	79%
<b>O1F2</b>	Desarrollar nuevo talleres e instrumentos de medición, metodologías para el desarrollo de habilidades blandas en las empresas	PRODUCTO	0,8832	21%	100%
<b>TOTAL</b>			4,2147	100%	
<b>Cruce</b>	Estrategia	Clasificación	Ponderación	Porcentaje	Pareto
<b>D1O1</b>	Establecer precios de prestigio en función del servicio y resultados	PRECIO	2,07	60%	60%
<b>O1F5</b>	Atraer nuevos clientes por ampliación de gama de precios	PRECIO	1,38	40%	100%
<b>TOTAL</b>			3,45	100%	
<b>Cruce</b>	Estrategia	Clasificación	Ponderación	Porcentaje	Pareto
<b>D3A4</b>	Participar de eventos organizados por empresas consultoras reconocidas con el fin de realizar benchmarking	ADMINISTRACIÓN	0,96	100%	100%
<b>TOTAL</b>			0,96	100%	
<b>Cruce</b>	Estrategia	Clasificación	Ponderación	Porcentaje	Pareto
<b>D3O3</b>	Buscar apoyo financiero gubernamental para implementar estrategias de comunicación	FINANCIERA	0,56	100%	100%
<b>TOTAL</b>			0,56		

**Apéndice H**

**Estructura y costeo plan de marketing por actividades**

VARIABLE	ESTRATEGIA	ESTRUCTURACIÓN	COSTEO	RESPONSABLE
COMUNICACIÓN	Campañas Publicitarias para crear conciencia de la importancia del desarrollo de habilidades blandas	Crear videos explicativos dando a conocer la importancia de las habilidades blandas (CREAR CONCIENCIA)	\$ 300.000	Dr. General/ consultor
		Crear flayer publicitarios para redes sociales donde se hable de los beneficios de la implementación de las habilidades blandas y se muestre el portafolio de servicios	\$ 100.000	auxiliar de marketing
		crear un elevator pitch audiovisual acerca de Conhábil S.A.S.	\$ 200.000	Dr. General
		TOTAL ESTRATEGIA	\$ 600.000	
COMUNICACIÓN	Diseñar estrategias para lograr posicionamiento de marca y servicio	Inscripción a eventos sociales y empresariales donde se pueda dar a conocer la marca y el portafolio de servicios	\$ 500.000	auxiliar de marketing
		realizar un cortometraje con los primeros clientes en donde las personas cuentan su experiencia positiva con los talleres, conferencias con relación a las habilidades blandas	\$ 500.000	Dr. General/ agencia publicitarias
		TOTAL ESTRATEGIA	\$ 1.000.000	
COMUNICACIÓN	Diseñar Imagen Corporativa	Contacto con agencia de publicidad que se encargue de crear la imagen corporativa de la empresa: tarjetas de presentación, brochures, diseño de página web etc.	\$ 1.500.000	Dr. General / Agencian publicitaria
		TOTAL ESTRATEGIA	\$ 1.500.000	

COMUNICACIÓN	Capacitaciones gratuitas de habilidades blandas	Crear webinars para capacitaciones gratuitas de habilidades blandas en la página web y redes sociales	\$	500.000	Dr. General/consultor
		Capacitaciones gratuitas de habilidades blandas en eventos empresariales para dar a conocer la marca. Presenciales	\$	800.000	Dr. General/consultor
		Capacitaciones gratuitas de habilidades blandas para apoyar labores sociales en convenio con el Estado	\$	800.000	Dr. General/consultor
		<b>TOTAL ESTRATEGIA</b>	\$	<b>2.100.000</b>	
<b>TOTAL COMUNICACION</b>			\$	<b>5.200.000</b>	
DISTRIBUCIÓN	Entrenamiento mediante plataforma virtual de la empresa Conhábil	Crear un entrenamiento de cortesía para empresarios, líderes, emprendedores y profesionales donde el enfoque sea trabajar las habilidades requeridas para la gestión del cambio y/o cultura organizacional.	\$	800.000	Dr. General/consultor
		Comprar base de datos para enviar correos electrónicos, realizar llamadas en frío para invitar a los entrenamientos, etc.	\$	700.000	auxiliar de marketing
		<b>TOTAL ESTRATEGIA</b>	\$	<b>1.500.000</b>	
DISTRIBUCIÓN	Crear alianzas entidades públicas y privadas que fomente el desarrollo empresarial	Crear entrenamientos VIRTUALES O PRESENCIALES que tengan varias etapas donde la primera que es de introducción sea de cortesía con el fin de generar el gancho para las siguientes etapas que tengan promoción en sus precios	\$	520.000	Dr. General/consultor
		Buscar alianzas con empresas reconocidas en el sector de consultoría que aún no tengan en su portafolio el desarrollo de habilidades o si las tienen no cuenten con herramientas de medición e implementación en su desarrollo	\$	300.000	auxiliar de marketing
		<b>TOTAL ESTRATEGIA</b>	\$	<b>820.000</b>	

DISTRIBUCIÓN	Licitar como proveedor ante empresas del Estado que requieran fortalecer el desarrollo humano en las organizaciones	Establecer contacto para agendar una cita y visitar agremiaciones, Cámara de Comercio, Acolmipyme, Fenalco, etc.	\$	200.000	auxiliar de marketing
		Establecer contacto para agendar una cita con entidades del Estado	\$	150.000	auxiliar de marketing
		Buscar paginas donde se puede licitar a empresas privadas o públicas y revisarlas constantemente para mirar posible oportunidad	\$	100.000	auxiliar de marketing
		Visitar a la secretaria de planeación de la gobernación de Santander	\$	180.000	Dr. General
		Realizar todos los documentos necesarios para cumplir a cabalidad con los marcos normativos de licitación	\$	400.000	Dr. General
<b>TOTAL DISTRIBUCION</b>		<b>TOTAL ESTRATEGIA</b>	\$	<b>1.030.000</b>	
			\$	<b>3.350.000</b>	
FINANCIERA	Buscar apoyo financiero gubernamental para implementar estrategias de comunicación.	Establecer contacto con bancos con programas de financiamiento para presentar el proyecto	\$	150.000	Dr. General
		Presentar el proyecto ante posibles inversionistas que puedan financiar a una baja tasa de interés	\$	300.000	Dr. General
		<b>TOTAL ESTRATEGIA</b>	\$	450.000	
<b>TOTAL FINANCIERA</b>			\$	<b>450.000</b>	
ADMINISTRACIÓN	Participar de eventos organizados por empresas consultoras reconocidas con el fin de realizar benchmarking	Asistir a Eventos para participar de empresas o personajes expertos en cada tema relacionado con habilidades Blandas del portafolio de Conhábil.	\$	5.000.000	Dr. General/ consultor
		<b>TOTAL ESTRATEGIA</b>	\$	5.000.000	
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN</b>			\$	<b>5.000.000</b>	
PRECIO		comparar precios con el mercado	\$	200.000	Dr. General

	Establecer precios de prestigio en función del servicio y resultados	se tendrá en cuenta el costos y gastos del ejercicio	\$	500.000	
			\$	700.000	
		TOTAL ESTRATEGIA			
PRECIO	Atraer nuevos clientes por ampliación de gama de precios	Diseñar una promoción inicial para romper el mercado	\$	300.000	auxiliar de marketing
		TOTAL ESTRATEGIA	\$	300.000	
<b>TOTAL PRECIO</b>			\$	<b>1.000.000</b>	
	Establecer variables diferenciadoras en el portafolio de servicios	Desarrollo de nuevas metodologías de implementar la capacitación, formación y desarrollo de habilidades blandas. Por ejemplo, certificación en LEGO SERIOUS PLAY y THE JHON MAXWELL TEAM	\$	12.000.000	Dr. General/ consultor
PRODUCTO		Desarrollo de instrumentos de medición para la optimización del proceso de consultoría	\$	1.000.000	Dr. General/ consultor
		TOTAL ESTRATEGIA	\$	13.000.000	
	Constante capacitación inhouse con el fin de estar a la vanguardia en las diversas temáticas relacionadas con las HB	Buscar la colaboración de un consultor externo especializado, que conozca la cultura y las necesidades de la empresa.	\$	1.800.000	Dr. General/ consultor externo
PRODUCTO			\$	1.800.000	
<b>TOTAL PRODUCTO</b>		TOTAL ESTRATEGIA	\$	<b>14.800.000</b>	
SERVICIO	Apoyo al gobierno mediante conferencias	Crear talleres gratuitos de apoyo a población vulnerable que puedan ser dictados en eventos que organicen los aliados que se logren en las entidades gubernamentales.	\$	500.000	Dr. General

	gratuitas sobre algunos temas de interés y generar los espacios para dar a conocer la marca.	Brindar horas al mes de consultoria gratuitas como parte del servicio que puedan ofrecer aliados gubernamentales en planes de desarrollo.	\$	200.000	
			\$	700.000	
		<b>TOTAL ESTRATEGIA</b>			
<b>SERVICIO</b>	Diseñar un programa donde el cliente pueda seguir todas las actividades que se están ejecutando en la empresa.	Crear una aplicación digital que le permita al directivo encargado de la supervisión del programa de consultoría en ejecución, visualizar estadísticas, calendario de actividades programadas y resultados de instrumentos de medición aplicados en cada fase del proceso mostrando resultados obtenidos y faltantes, en tiempo real.	\$	1.000.000	Dr General
		<b>TOTAL ESTRATEGIA</b>	\$	1.000.000	
<b>SERVICIO</b>	Diseñar un programa de seguimiento al cliente.	Realizar llamadas para seguimiento por parte del asistente de marketing crear una línea de atención al usuario, mediante la página web	\$	50.000	auxiliar de marketing
			\$	100.000	auxiliar de marketing
		<b>TOTAL ESTRATEGIA</b>	\$	150.000	
<b>TOTAL SERVICIO</b>			\$	1.850.000	

## Apéndice I

### Guía participación en el mercado

Esta guía es un recorrido por las cinco estructuras básicas para desarrollar un plan de negocios efectivo a la hora de arrancar, lanzar una nueva línea o integrar un socio para crecer.

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

El porcentaje de participación en el mercado se identifica en la fila 10, el cual arroja un rango de 20% al 30%.

Apéndice J

Diagrama de Flujo



## Apéndice K

### Perfiles Cargo del Personal



#### Las Habilidades Blandas como Factor de Mejora en la Gestión de las Pymes: Modelo de Negocio para una Empresa Consultora.

Cargo	Experiencia	Estudios	Competencias	Funciones
<b>Director General</b>	Experiencia en manejo de personal y servicio al cliente	Ingeniero Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Orientación a Resultados</li> <li>• Orientación de Servicio al Cliente</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Comunicación asertiva</li> </ul>	Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa
<b>Asesor de ventas</b>	Experiencia en servicio al cliente y especialista en telemarketing	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y gestión de información,</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Persuasión</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Capacidad de adaptación</li> <li>• Comunicación oral y escrita</li> <li>• Integridad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender visitas, llamadas telefónicas y asesorar al cliente</li> <li>2. Realizar telemarketing</li> <li>3. En los casos en que aplique, entregar los productos solicitados por el área de garantías al cliente.</li> <li>4. Conocer, mantener y administrar la documentación (procesos, procedimientos y formatos) del Sistema de Gestión referente a su cargo.</li> </ol>

---

<b>Consultor y Coach</b>	Experiencia en procesos de coaching	profesional y especialista en coaching	<ul style="list-style-type: none"><li>• Líder</li><li>• Seleccionador de talentos</li><li>• Entrenador de equipos</li><li>• Consultor del desempeño individual</li><li>• Motivador y mentor de desarrollo de carrera</li><li>• Gestor del trabajo en Equipo</li><li>• Integridad</li><li>• Innovador</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar seguimiento de cada uno de los participantes</li><li>• Colaborar en las disposiciones y lineamientos realizados</li><li>• Alinear e impartir indicaciones expresas al equipo</li><li>• Hacer cumplir las normas dentro del taller.</li><li>• Impartir instrucciones a los colaboradores externos, en cada una de las actividades</li><li>• Realizar llamadas de seguimiento</li><li>• Ser la cara visible de la empresa dentro de los procesos</li></ul>
--------------------------	-------------------------------------	--	--	--

---

## Apéndice L

### Calculadora Salarial

Director General:

Datos de Ingreso	
1 Salario	<input type="text" value="2000000"/>
2 Otros ingresos mensuales no salariales	<input type="text"/>
Subsidio de transporte	\$ 0
<b>Total ingreso promedio mensual</b>	<b>\$ 2,000,000</b>
3 Aporte FVP Máximo Exento	\$ 520,000
Aporte Fondo de Pensiones Voluntarias	<input type="text"/>
4 Deducción de retención	
Pagos por salud	<input type="text"/>
Intereses de vivienda	<input type="text"/>
Dependientes	<input type="checkbox"/> Sí
Salud obligatoria	\$ 80,000
Pagos por salud medicina prepagada (empleador como intermediario)	\$ 0
Pensión obligatoria	\$ 80,000
Fondo de solidaridad	\$ 0
Aportes FPV – AFC	\$ 0
Pago por salud	\$ 0
<b>Base gravable</b>	<b>\$ 1,380,000</b>
Retención en la fuente	\$ 0
<b>Compensación neta mensual</b>	<b>\$ 1,840,000</b>
<i>* Diligencia los datos obligatorios</i>	

## Calculadora Salarial

Consultor y Coach

Calculadora Salarial	
Información general	
Salario mínimo legal vigente	\$877.803
Salario mínimo integral vigente	\$11.411.439
Subsidio de transporte	\$102.854
Unidad de Valor Tributario (UVT)	\$35.607
Datos de Ingreso	
1 Salario	<input type="text" value="2800000"/>
2 Otros ingresos mensuales no salariales	<input type="text"/>
Subsidio de transporte	\$ 0
Total ingreso promedio mensual	\$ 2,800,000
3 Aporte FVP Máximo Exento	\$ 728,000
Salud obligatoria	\$ 112,000
Pagos por salud medicina prepagada (empleador como intermediario)	\$0
Pensión obligatoria	\$ 112,000
Fondo de solidaridad	\$ 0
Aportes FPV – AFC	\$0
Pago por salud	\$0
Base gravable	\$ 1,932,000
Retención en la fuente	\$ 0
Compensación neta mensual	\$ 2,576,000
* Diligencia los datos obligatorios	

## Calculadora Salarial

### Salario del Asistente de Ventas

Calculadora Salarial	
Información general	
Salario mínimo legal vigente	\$877.803
Salario mínimo integral vigente	\$11.411.439
Subsidio de transporte	\$102.854
Unidad de Valor Tributario (UVT)	\$35.607
Datos de Ingreso	
1 Salario	<input type="text" value="877803"/>
2 Otros ingresos mensuales no salariales	<input type="text" value="112421"/>
Subsidio de transporte	\$ 102,854
Total ingreso promedio mensual	\$ 990,224
3 Aporte FVP Máximo Exento	\$ 261,955
Salud obligatoria	\$ 35,112
Pagos por salud medicina prepagada (empleador como intermediario)	\$ 0
Pensión obligatoria	\$ 35,112
Fondo de solidaridad	\$ 0
Aportes FPV – AFC	\$ 0
Pago por salud	\$ 0
Base gravable	\$ 690,000
Retención en la fuente	\$ 0
Compensación neta mensual	\$ 1,022,854
* Diligencia los datos obligatorios	

## **Apéndice M**

### **Constitución Legal de la Empresa Conhábil**

#### **1. Consultar el Tipo de Empresa.**

Consultar el tipo de empresa y hacer su respectiva validación en la cámara de comercio, puesto que de esto dependen varios factores dentro del proceso de categorización de la nueva empresa, además, se hace necesario conocer con detalle las responsabilidades que implica, dependiendo el tipo de empresa que se crea. La empresa tendrá como constitución una SAS por ende tendrá los siguientes requisitos:

#### **Documentos requeridos para el registro como persona jurídica:**

- Formularios RUES (Registro Único Empresarial y Social).
- PRE-RUT.
- Guía para determinar responsabilidades RUT- Persona Jurídica.
- Copia del documento de constitución.
- Medio digital del documento de constitución en formato WORD (CD o USB).
- Copia del documento de identificación del Representante Legal
- Boleta del pago de impuesto de registro.

#### **2. Tipos de Sociedades en Colombia.**

Sociedad por Acciones Simplificada, Sociedad Limitada, Sociedad Unipersonal, Sociedad Anónima, Sociedad Colectiva, Sociedad Comandita Simple, Sociedad Comandita por Acciones, Empresa Asociativa de Trabajo.

Estudiando cada una de las sociedades que se establecen en Colombia, la decisión fue por la Sociedad por Acciones Simplificadas, como persona jurídica Conhábil S.A.S.

### **3. Beneficios de la Sociedad por Acciones Simplificada.**

La constitución de sociedades S.A.S es una forma nueva (pues solo tiene 4 años), moderna y flexible de constituir empresas en Colombia. Puede ser usada por empresas grandes, Pymes e inclusive microempresas. Tiene múltiples beneficios como, por ejemplo, no se requiere revisor fiscal y suplente, no se requiere junta directiva y suplentes. Todos los recursos que se requiere al iniciar una empresa constituyendo legalmente la empresa no se requieren para constituir una SAS. hay otras ventajas como son las tributarias, también tiene beneficios para los socios en relación a la protección de sus propios patrimonios.

### **4. Consultar Nombre o Razón Social.**

Buscar la disponibilidad de nombre para su empresa: se realizó mediante una consulta en la página RUES, para verificar si el nombre existe (ver Figura 49).



Figura 49. Consulta de Homonimia, 2020. Fuente: Registro Único Empresaria o Social.

## 5. Consultar el código CIU.

Es el momento donde se define la Codificación de Actividad Económica de Conhábil

S.A.S.



Figura 50. Código CIU. Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga.

## 6. Consultar Sobre el Uso de Suelo.

Este paso permite identificar qué tipo de actividades puedo realizar según la ubicación de la empresa, si está permitido según el Plan de Ordenamiento Territorial en la ciudad de Bucaramanga.



Figura 51. Uso de Suelo. Fuente de: Cámara de Comercio de Bucaramanga.

## 7. Tramitar ante la DIAN.

Ahora se hace necesario formalizar ante la Dirección de Impuesto y Aduana Nacionales, Para ello se tiene que diligenciar un formulario PRE-RUT a través de la página Oficial de la DIAN.

1. Registro como Futuro empresario: se registra en la página, se obtiene una clave de acceso y se procede a diligenciar los formularios en este caso para persona Jurídica.
2. Impuesto de Registro: es un tributo que el comerciante paga a la Gobernación de Santander por la inscripción entre otros, de los actos de constitución de sociedades de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996, equivalente al 3% sobre el valor del capital de

la sociedad que se crea. Ordenanza No. 005 de enero de 2013 y Ordenanza 073 de febrero de 2013.

3. Radique y efectúe el pago: se presentan los documentos diligenciados y realizar el pago de los derechos de inscripción, este pago podrá hacerse por internet, o en cualquiera de las ventanillas multiservicios de las oficinas de la Cámara de Comercio.

RANGO DE ACTIVOS		RANGO DE ACTIVOS		TARIFA	TARIFA
En UVT		En pesos		UVT	EN \$
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual		
0	6.300,00	0	224.324.100	1,00	36.000
6.300	En adelante	224.324.100	En adelante	3,00	107.000

Figura 52. Derechos por Registro de la Matricula Mercantil. Nota: Recuperado de: Cámara de Comercio de Bucaramanga, tarifas 2019.

### **8. Consultar ficha de establecimiento comercial.**

La ficha de establecimiento comercial permite constatar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley 232 de 1995 su decreto reglamentario 1879 de 2008 y decreto municipal 011 de 2010.

**Apéndice N.**

**Inversión Inicial**

**Inversión Inicial de Maquinaria y Equipos en General**

Maquinaria, Muebles y Enseres y Equipos de Computo			
Descripción	Requerimiento	Valor Unitario	Valor total
<b>Maquinaria Y Equipo</b>			
Equipo de cómputo portátil Asus	2 unidades	\$ 1.100.000	\$ 2.200.000
Celular	1 unidad	\$ 399.000	\$ 399.000
<b>Total Equipos</b>			<b>\$ 2.599.000</b>
Mesa de juntas con sillas	1 unidad	\$ 850.000	\$ 850.000
Sillas ejecutivas	2 unidades	\$ 160.000	\$ 320.000
escritorio	2 unidades	\$ 150.900	\$ 301.800
Tablero acrílico borrable	1 unidad	\$ 190.000	\$ 190.000
Papelería		\$ 800.000	\$ 800.000
<b>Total, Muebles y Enseres</b>			<b>\$ 2.461.800</b>
<b>Total Inversión en Activos</b>			<b>\$ 5.060.800</b>

Nota: Cotizaciones realizadas en página web: Home Center. Fuente: Elaboración propia del autor.

**Otras Inversiones**

Inversiones Iniciales	
DESCRIPCION	Valor Total
Plan de Marketing	\$ 31.650.000
Registro mercantil	\$ 107.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31.757.000</b>

Nota: Cotizaciones realizadas en el estudio legal. Fuente: Elaboración propia del autor.

**Inversión inicial de capital de trabajo**

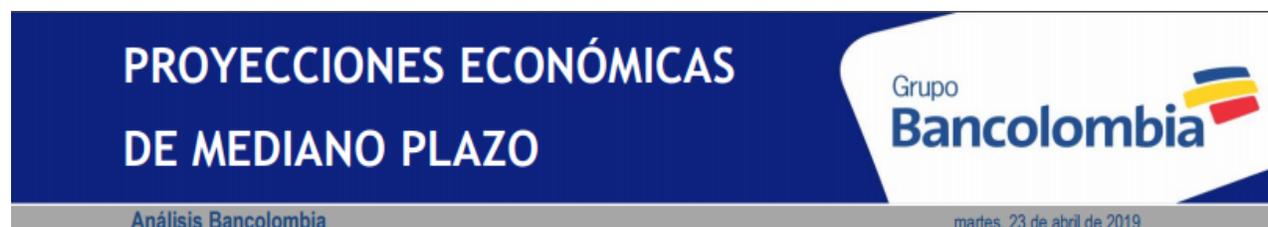
Capital de Trabajo				
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor total mensual	Valor Total trimestral
<b>SALARIOS</b>				
Director General	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
Asesor de venta	1	\$ 1.022.854	\$ 1.022.854	\$ 3.068.562
Consultor y Coach	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 8.400.000
Viáticos	3	\$ 200.000	\$ 600.000	\$ 1.800.000

Descripción	Capital de Trabajo			
	Cantidad	Valor Unitario	Valor total mensual	Valor Total trimestral
Total Salarios			\$ 6.422.854	\$ 19.268.562
<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>				
Internet, tv, teléfono		\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 390.000
Luz, agua y gas	1	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 990.000
Total Servicios Públicos			\$ 460.000	\$ 1.380.000
<b>ARRIENDO</b>	3			
Total Arriendo	1	\$ 1.740.000	\$ 1.740.000	\$ 5.220.000
<b>TOTAL</b>				\$ 25.868.562

Nota: Los salarios se establecieron en el análisis administrativo. Fuente: Elaboración propia del autor.

## Apéndice O.

## Proyecciones Económicas Bancolombia (2020-2023)



Última actualización: Abril 2019

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019py	2020py	2021py	2022py	2023py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4.4%	3.1%	2.0%	1.8%	2.7%	3.2%	3.4%	3.1%	3.3%	3.4%
Balance del Gobierno Nacional (% PIB)	-2.4%	-3.0%	-4.0%	-3.6%	-3.1%	-2.7%	-2.5%	-2.2%	-2.0%	-2.0%
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-5.2%	-6.4%	-4.4%	-3.3%	-3.8%	-4.2%	-4.3%	-4.0%	-3.6%	-3.3%
Tasa de desempleo urbano (% PEA, promedio año)	9.9%	9.8%	10.0%	10.6%	10.8%	10.8%	10.6%	10.7%	10.7%	10.6%
Inflación al consumidor (var. % anual, fin de año)	3.66%	6.77%	5.75%	4.09%	3.18%	3.40%	3.20%	3.25%	3.09%	3.00%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	4.50%	5.75%	7.50%	4.75%	4.25%	4.25%	4.75%	5.00%	4.50%	4.50%
DTF 90 Días (% anual, fin de año)	4.34%	5.25%	6.92%	5.28%	4.54%	4.67%	5.06%	5.38%	5.06%	4.96%
IBR Overnight (% E.A, fin de año)	4.52%	5.79%	7.51%	4.69%	4.24%	4.25%	4.74%	4.99%	4.49%	4.49%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	\$ 2,000	\$ 2,741	\$ 3,051	\$ 2,951	\$ 2,956	\$ 3,150	\$ 3,210	\$ 3,310	\$ 3,270	\$ 3,100
Tasa de cambio USDCOP (promedio 4T)	\$ 2,173	\$ 3,058	\$ 3,016	\$ 2,986	\$ 3,166	\$ 3,170	\$ 3,240	\$ 3,350	\$ 3,210	\$ 3,020
Devaluación nominal (% promedio año)	11.3%	37.0%	11.3%	-3.3%	0.2%	6.6%	1.9%	3.1%	-1.2%	-5.2%
Precio promedio del petróleo (Referencia Brent, US\$ por barril)	\$ 99.7	\$ 54.0	\$ 45.2	\$ 55.0	\$ 71.6	\$ 62.8	\$ 61.3	\$ 63.6	\$ 67.1	\$ 69.2

Fuente: Grupo Bancolombia, DANE, BanRep. py: proyectado

Aunque los conceptos y opiniones contenidos en este documento han sido recopilados y elaborados de buena fe tomando fuentes que se consideran confiables, el Grupo Bancolombia no se hace responsable por las decisiones o interpretaciones que puedan efectuarse con base en la presente información.

**Apéndice P**

**Proyecciones Económicas en Excel (2024-2025)**

<b>crecimiento del PIB</b>		<b>Inflación</b>		<b>Devaluación</b>		<b>DTF anual</b>	
<b>x</b>	<b>y</b>	<b>x</b>	<b>y</b>	<b>x</b>	<b>y</b>	<b>x</b>	<b>y</b>
<b>2014</b>	4,4%	2014	3,66%	2014	11,3%	2014	4,34%
<b>2015</b>	3,1%	2015	6,77%	2015	37,0%	2015	5,25%
<b>2016</b>	2,0%	2016	5,75%	2016	11,3%	2016	6,92%
<b>2017</b>	1,8%	2017	4,09%	2017	-3,3%	2017	5,28%
<b>2018</b>	2,7%	2018	3,18%	2018	0,2%	2018	4,54%
<b>2019</b>	3,2%	2019	3,40%	2019	6,6%	2019	4,67%
<b>2020</b>	3,4%	2020	3,20%	2020	1,9%	2020	5,06%
<b>2021</b>	3,1%	2021	3,25%	2021	3,1%	2021	5,38%
<b>2022</b>	3,3%	2022	3,09%	2022	-1,2%	2022	5,06%
<b>2023</b>	3,4%	2023	3,00%	2023	-5,2%	2023	4,96%
<b>2024</b>	3,1%	2024	2,4%	2024	-8,3%	2024	5,0%
<b>2025</b>	3,2%	2025	2,1%	2025	-11,0%	2025	4,7%

## Apéndice Q

## Estudio Financiero Escenario más Probable

Balance general para el Escenario más probable.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo	62.686.362	77.395.334	91.938.496	107.197.215	125.055.321	194.075.223
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>62.686.362</b>	<b>77.395.334</b>	<b>91.938.496</b>	<b>107.197.215</b>	<b>125.055.321</b>	<b>194.075.223</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	2.215.620	1.969.440	1.723.260	1.477.080	1.230.900
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	2.079.200	1.559.400	1.039.600	519.800	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>0</b>	<b>4.294.820</b>	<b>3.528.840</b>	<b>2.762.860</b>	<b>1.996.880</b>	<b>1.230.900</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>62.686.362</b>	<b>81.690.154</b>	<b>95.467.336</b>	<b>109.960.075</b>	<b>127.052.201</b>	<b>195.306.123</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	6.271.251	6.615.983	6.965.878	7.339.142	25.143.711
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	17.686.362	17.686.362	17.686.362	17.686.362	17.686.362	17.686.362
<b>PASIVO</b>	<b>17.686.362</b>	<b>23.957.613</b>	<b>24.302.345</b>	<b>24.652.240</b>	<b>25.625.504</b>	<b>42.830.073</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.273.254	2.616.499	4.030.783	5.642.670
Utilidades Retenidas	0	0	11.459.287	23.548.492	36.277.051	50.784.028
Utilidades del Ejercicio	0	12.732.541	13.432.450	14.142.844	16.118.863	51.049.352
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>45.000.000</b>	<b>57.732.541</b>	<b>71.164.991</b>	<b>85.307.835</b>	<b>101.426.698</b>	<b>152.476.050</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>62.686.362</b>	<b>81.690.154</b>	<b>95.467.336</b>	<b>109.960.075</b>	<b>127.052.201</b>	<b>195.306.123</b>

Estado de Resultados para el Escenario más probable.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	123.930.000	128.193.192	132.474.845	138.078.531	192.591.934
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	0	0	0	0	0
Depreciación	765.980	765.980	765.980	765.980	765.980
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>123.164.020</b>	<b>127.427.212</b>	<b>131.708.865</b>	<b>137.312.551</b>	<b>191.825.954</b>
Gasto de Ventas	19.594.248	20.199.710	20.805.702	21.305.038	21.752.444
Gastos de Administracion	84.565.980	87.179.069	89.794.441	91.949.507	93.880.447
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>19.003.792</b>	<b>20.048.433</b>	<b>21.108.722</b>	<b>24.058.005</b>	<b>76.193.063</b>
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>19.003.792</b>	<b>20.048.433</b>	<b>21.108.722</b>	<b>24.058.005</b>	<b>76.193.063</b>
Impuestos (35%)	6.271.251	6.615.983	6.965.878	7.939.142	25.143.711
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>12.732.541</b>	<b>13.432.450</b>	<b>14.142.844</b>	<b>16.118.863</b>	<b>51.049.352</b>

## Flujo de Caja para el Escenario más Probable

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		19.003.792	20.048.433	21.108.722	24.058.005	76.193.063
Depreciaciones		765.980	765.980	765.980	765.980	765.980
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-6.271.251	-6.615.983	-6.965.878	-7.939.142
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>19.769.772</b>	<b>14.543.162</b>	<b>15.258.719</b>	<b>17.858.106</b>	<b>69.019.902</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	-2.461.800	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	-2.539.000	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	-5.060.800	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>0</b>	<b>-5.060.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Emprender	17.686.362					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	45.000.000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>62.686.362</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>62.686.362</b>	<b>14.708.972</b>	<b>14.543.162</b>	<b>15.258.719</b>	<b>17.858.106</b>	<b>69.019.902</b>
Saldo anterior		62.686.362	77.395.334	91.938.496	107.197.215	125.055.321
Saldo siguiente	62.686.362	77.395.334	91.938.496	107.197.215	125.055.321	194.075.223

Indicadores del Escenario más probable

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Indicadores Financieros Proyectados</b>						
Liquidez - Razón Corriente		12,34	13,90	15,39	15,75	7,72
Prueba Acida		12	14	15	16	8
Rotacion cartera (días)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		29,3%	25,5%	22,4%	20,2%	21,9%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		15,3%	15,6%	15,9%	17,4%	39,6%
Rentabilidad Neta		10,3%	10,5%	10,7%	11,7%	26,5%
Rentabilidad Patrimonio		22,1%	18,9%	16,6%	15,9%	33,5%
Rentabilidad del Activo		15,6%	14,1%	12,9%	12,7%	26,1%
<b>Criterios de Decisión</b>						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	22,65%					
VAN (Valor actual neto)	8.890.716					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,39					
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación) en meses	2 mes					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	28,21%					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	3 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	0 mes					

Apéndice R

Estudio Financiero Escenario más Pesimista

Balance General del Escenario más Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo	62.686.362	36.085.334	13.723.183	-8.780.654	-29.982.847	-1.171.787
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>62.686.362</b>	<b>36.085.334</b>	<b>13.723.183</b>	<b>-8.780.654</b>	<b>-29.982.847</b>	<b>-1.171.787</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	2.215.620	1.969.440	1.723.260	1.477.080	1.230.900
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	2.079.200	1.559.400	1.039.600	519.800	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>0</b>	<b>4.294.820</b>	<b>3.528.840</b>	<b>2.762.860</b>	<b>1.996.880</b>	<b>1.230.900</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>62.686.362</b>	<b>40.380.154</b>	<b>17.252.023</b>	<b>-6.017.794</b>	<b>-27.985.967</b>	<b>59.113</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	445.500	220.258	0	0	9.254.876
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	17.686.362	17.686.362	17.686.362	17.686.362	17.686.362	17.686.362
<b>PASIVO</b>	<b>17.686.362</b>	<b>18.131.862</b>	<b>17.906.620</b>	<b>17.686.362</b>	<b>17.686.362</b>	<b>26.941.238</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	-22.751.708	-45.654.597	-68.704.156	-90.672.329
Utilidades del Ejercicio	0	-22.751.708	-22.902.889	-23.049.559	-21.968.172	18.790.203
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>45.000.000</b>	<b>22.248.292</b>	<b>-654.597</b>	<b>-23.704.156</b>	<b>-45.672.329</b>	<b>-26.882.125</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>62.686.362</b>	<b>40.380.154</b>	<b>17.252.023</b>	<b>-6.017.794</b>	<b>-27.985.967</b>	<b>59.113</b>

Estado de Resultado del Escenario más Pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	82.620.000	85.462.128	88.316.563	92.052.354	144.443.951
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	0	0	0	0	0
Depreciación	765.980	765.980	765.980	765.980	765.980
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>81.854.020</b>	<b>84.696.148</b>	<b>87.550.583</b>	<b>91.286.374</b>	<b>143.677.971</b>
Gasto de Ventas	19.594.248	20.199.710	20.805.702	21.305.038	21.752.444
Gastos de Administracion	84.565.980	87.179.069	89.794.441	91.949.507	93.880.447
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-22.306.208</b>	<b>-22.682.631</b>	<b>-23.049.559</b>	<b>-21.968.172</b>	<b>28.045.080</b>
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-22.306.208</b>	<b>-22.682.631</b>	<b>-23.049.559</b>	<b>-21.968.172</b>	<b>28.045.080</b>
Impuestos (35%)	445.500	220.258	0	0	9.254.876
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>-22.751.708</b>	<b>-22.902.889</b>	<b>-23.049.559</b>	<b>-21.968.172</b>	<b>18.790.203</b>

## Flujo de Caja del Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		-22.306.208	-22.682.631	-23.049.559	-21.968.172	28.045.080
Depreciaciones		765.980	765.980	765.980	765.980	765.980
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-445.500	-220.258	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-21.540.228</b>	<b>-22.362.151</b>	<b>-22.503.837</b>	<b>-21.202.192</b>	<b>28.811.060</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	-2.461.800	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	-2.539.000	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	-5.060.800	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>0</b>	<b>-5.060.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Emprender	17.686.362					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	45.000.000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>62.686.362</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>62.686.362</b>	<b>-26.601.028</b>	<b>-22.362.151</b>	<b>-22.503.837</b>	<b>-21.202.192</b>	<b>28.811.060</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>62.686.362</b>	<b>36.085.334</b>	<b>13.723.183</b>	<b>-8.780.654</b>	<b>-29.982.847</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>62.686.362</b>	<b>36.085.334</b>	<b>13.723.183</b>	<b>-8.780.654</b>	<b>-29.982.847</b>	<b>-1.171.787</b>

Indicadores del Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Indicadores Financieros Proyectados</b>						
Liquidez - Razón Corriente		81,00	62,31	N.A.	N.A.	-0,13
Prueba Acida		81	62	0	0	0
Rotacion cartera (días)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		44,9%	103,8%	-293,9%	-63,2%	45575,9%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		-27,0%	-26,5%	-26,1%	-23,9%	19,4%
Rentabilidad Neta		-27,5%	-26,8%	-26,1%	-23,9%	13,0%
Rentabilidad Patrimonio		-102,3%	3498,8%	97,2%	48,1%	-69,9%
Rentabilidad del Activo		-56,3%	-132,8%	383,0%	78,5%	31787,0%
<b>Criterios de Decisión</b>						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		18%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		-44,10%				
VAN (Valor actual neto)		-113.328.560				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		-4,91				
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación) en meses		2 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)		28,21%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )		3 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )		0 mes				

Apéndice S

Estudio Financiero Escenario Optimista

Balance General del Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo	62.686.362	77.395.334	91.938.496	107.197.215	171.081.498	224.912.761
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>62.686.362</b>	<b>77.395.334</b>	<b>91.938.496</b>	<b>107.197.215</b>	<b>171.081.498</b>	<b>224.912.761</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	2.215.620	1.969.440	1.723.260	1.477.080	1.230.900
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	2.079.200	1.559.400	1.039.600	519.800	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>0</b>	<b>4.294.820</b>	<b>3.528.840</b>	<b>2.762.860</b>	<b>1.996.880</b>	<b>1.230.900</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>62.686.362</b>	<b>81.690.154</b>	<b>95.467.336</b>	<b>109.960.075</b>	<b>173.078.378</b>	<b>226.143.661</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	6.271.251	6.615.963	6.965.878	23.127.780	25.143.711
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	17.686.362	17.686.362	17.686.362	17.686.362	17.686.362	17.686.362
<b>PASIVO</b>	<b>17.686.362</b>	<b>23.957.613</b>	<b>24.302.345</b>	<b>24.652.240</b>	<b>40.814.142</b>	<b>42.830.073</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.273.254	2.616.499	4.030.783	8.726.424
Utilidades Retenidas	0	0	11.459.287	23.548.492	36.277.051	78.537.813
Utilidades del Ejercicio	0	12.732.541	13.432.450	14.142.844	46.956.402	51.049.352
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>45.000.000</b>	<b>57.732.541</b>	<b>71.164.991</b>	<b>85.307.835</b>	<b>132.264.236</b>	<b>183.313.589</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>62.686.362</b>	<b>81.690.154</b>	<b>95.467.336</b>	<b>109.960.075</b>	<b>173.078.378</b>	<b>226.143.661</b>

Estado de Resultados del Escenario Optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	123.930.000	128.193.192	132.474.845	184.104.707	192.591.934
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	0	0	0	0	0
Depreciación	765.980	765.980	765.980	765.980	765.980
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>123.164.020</b>	<b>127.427.212</b>	<b>131.708.865</b>	<b>183.338.727</b>	<b>191.825.954</b>
Gasto de Ventas	19.594.248	20.199.710	20.805.702	21.305.038	21.752.444
Gastos de Administracion	84.565.980	87.179.069	89.794.441	91.949.507	93.880.447
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>19.003.792</b>	<b>20.048.433</b>	<b>21.108.722</b>	<b>70.084.182</b>	<b>76.193.063</b>
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>19.003.792</b>	<b>20.048.433</b>	<b>21.108.722</b>	<b>70.084.182</b>	<b>76.193.063</b>
Impuestos (35%)	6.271.251	6.615.983	6.965.878	23.127.780	25.143.711
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>12.732.541</b>	<b>13.432.450</b>	<b>14.142.844</b>	<b>46.956.402</b>	<b>51.049.352</b>

## Flujo de Caja del Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		19.003.792	20.048.433	21.108.722	70.084.182	76.193.063
Depreciaciones		765.980	765.980	765.980	765.980	765.980
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-6.271.251	-6.615.983	-6.965.878	-23.127.780
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>19.769.772</b>	<b>14.543.162</b>	<b>15.258.719</b>	<b>63.884.283</b>	<b>53.831.263</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	-2.461.800	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	-2.539.000	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	-5.060.800	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>0</b>	<b>-5.060.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Emprender	17.686.362					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	45.000.000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>62.686.362</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>62.686.362</b>	<b>14.708.972</b>	<b>14.543.162</b>	<b>15.258.719</b>	<b>63.884.283</b>	<b>53.831.263</b>
<b>Saldo anterior</b>	<b>62.686.362</b>	<b>62.686.362</b>	<b>77.395.334</b>	<b>91.938.496</b>	<b>107.197.215</b>	<b>171.081.498</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>62.686.362</b>	<b>77.395.334</b>	<b>91.938.496</b>	<b>107.197.215</b>	<b>171.081.498</b>	<b>224.912.761</b>

Indicadores del Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Indicadores Financieros Proyectados</b>						
Liquidez - Razón Corriente		12,34	13,90	15,39	7,40	8,95
Prueba Acida		12	14	15	7	9
Rotación cartera (días)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		29,3%	25,5%	22,4%	23,6%	18,9%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		15,3%	15,6%	15,9%	38,1%	39,6%
Rentabilidad Neta		10,3%	10,5%	10,7%	25,5%	26,5%
Rentabilidad Patrimonio		22,1%	18,9%	16,6%	35,5%	27,8%
Rentabilidad del Activo		15,6%	14,1%	12,9%	27,1%	22,6%
<b>Criterios de Decisión</b>						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	30,65%					
VAN (Valor actual neto)	25.991.412					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,93					
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación) en meses	2 mes					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	28,21%					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	3 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	0 mes					