

Plan empresa consultoría en desarrollo humano organizacional

Conexión

Presentado por:

Claudia Lorena Arbeláez Rangel

Diana Lorena Lasso Cabrera

Director:

Ana Lucía Alzate Alvarado

Trabajo de grado para optar por el título de

Magíster en Administración

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Cali, Colombia

2019

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	9
Síntesis del Plan.....	11
1. Análisis del mercado	13
1.1 Análisis del sector	13
1.2 Clientes.....	18
1.3 Definición de producto y/o servicios	21
1.4 Análisis de los competidores.....	27
1.5 Tamaño del mercado y fracción del mercado	31
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de venta.....	33
2. Análisis técnico	40
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio	40
2.2 Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros	43
2.3 Sistemas de control	45
2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos	47
2.5 Boceto gráfico de website	47
3. Análisis administrativo.....	49
3.1 Perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige	49

3.2	Estructuras y estilos de dirección.....	49
3.3	Políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados.....	50
3.4	Organizaciones de apoyo	53
4.	Análisis legal, social y ambiental.....	55
4.1	Análisis legal.....	55
4.1.1	Tipo de Sociedad.	55
4.1.2	Reglamentaciones, leyes y obligaciones.....	56
4.2	Análisis Ambiental.....	57
4.3	Análisis Social.....	57
5.	Análisis de valores personales.....	58
5.1	Éticos y morales	58
5.2	De gusto personal y de carrera empresarial	59
6.	Análisis económico	60
6.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	60
6.3	Análisis de costos y punto de equilibrio contable.....	65
7.	Análisis financiero.....	69
7.1	Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja	69
8.	Análisis de riesgos.....	74

8.1 Riesgos de mercado, técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros	74
8.2 Acciones propuestas para cada riesgo.....	74
9. Evaluación de Proyecto.....	75
9.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.	75
10. Análisis de Sensibilidad	76
10.1 Identificación variables críticas.....	76
10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables	76
11. Cronograma de Implementación	78
12. Conclusiones.	79
13. Referencias	82
Anexos.....	84

INDICÉ DE GRAFICOS

Figura 1. Modelo del iceberg de las competencias.....	26
Figura 2. Logo corporativo Conexión	33
Figura 3. Flujograma de procesos de Conexión	43
Figura 4. Boceto de página web	48
Figura 5. Organigrama Conexión	50
Figura 6. Cronograma de implementación Conexión.....	79

INDICÉ DE TABLAS

Tabla 1. Funciones del personal de áreas de Gestión Humana	15
Tabla 2. Inversión de empresas entrevistadas en procesos de desarrollo humano	24
Tabla 3. Competidores.....	28
Tabla 4. Valores que los expertos entrevistados cobran en procesos de desarrollo humano	30
Tabla 5. Número de empresas nuevas y renovadas en la Cámara de Comercio de Cali por municipio 2018 Vs. 2017	31
Tabla 6. Número de empresas nuevas y renovadas por tamaño de empresa 2018.....	31
Tabla 7. Costos espacios para eventos	35
Tabla 8. Valores de los servicios	36
Tabla 9. Estimado de comisiones por clientes referidos del primer año	38
Tabla 10. Requerimientos de servicios a contratar.....	44
Tabla 11. Condiciones salariales	52
Tabla 12. Costos de constitución de la sociedad SAS.....	55
Tabla 13. Obligaciones tributarias.....	56
Tabla 14. Inversiones en activos fijos año 2021.....	60
Tabla 15. Depreciación de activos fijos.....	60
Tabla 16. Activo corriente	61
Tabla 17. Estimado de ventas anuales	62
Tabla 18. Estimado de ventas año 2020	63
Tabla 19. Gastos pre-operativos	64
Tabla 20. Gastos de operación.....	65

Tabla 21. Gastos de administración y ventas	66
Tabla 22. Salarios	67
Tabla 23. Presupuesto nómina.....	67
Tabla 24. Análisis de costos	68
Tabla 25. Balance general	69
Tabla 26. Estado de resultados	70
Tabla 27. Flujo de caja primer año	71
Tabla 28. Flujo de caja de los cuatro (4) primeros años.....	73
Tabla 29. Análisis de riesgos	74
Tabla 30. Flujo de caja neto.....	76
Tabla 31. Análisis de sensibilidad No. 1	77
Tabla 32. Análisis de sensibilidad No. 2	77

Resumen

En el presente documento se desarrolla el plan empresa de “Conexión consultoría en desarrollo humano organizacional”. La empresa estará situada en la ciudad de Cali y los principales clientes serán empresas manufactureras y de servicios, medianas y grandes, ubicadas en las principales ciudades de Colombia como Cali, Medellín y Bogotá.

Para el levantamiento de la información se emplearon fuentes de datos primarios, realizando entrevistas a profesionales del área de gestión humana de 10 empresas de manufactura, medianas y grandes, y a 2 expertos en temas relacionados con desarrollo humano organizacional, con el fin de comprender las necesidades y motivaciones del mercado e identificar cómo los proveedores o expertos atienden los requerimientos de clientes. De igual manera, se obtuvieron datos secundarios que dan soporte al planteamiento de este plan de empresa y se analizaron ambas fuentes para identificar el valor agregado con el que Conexión ofertará servicios de consultoría, formación y producto virtual.

Se desarrolló el plan empresa, realizando análisis de mercado, técnico, administrativo, legal, social, ambiental, valores personales, económico, financiero, análisis de riesgos, evaluación de proyecto y análisis de sensibilidad; arrojando viabilidad para ofrecer un portafolio de servicios y producto, que comprende, desde la consultoría del programa de formación empresarial, estructuración de procesos de plan carrera y sucesión, formación relacionada con sentido de vida, habilidades como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, gestión del cambio y herramienta tecnológica para estructurar, administrar y validar la efectividad del programa de formación empresarial.

Palabras Claves: Conexión, consultoría, desarrollo, organizacional, formación.

Summary

In the present document the company plan of "Consultancy connection in organizational human development" is developed. The company will be located in the city of Cali and the main clients will be manufacturing and service companies, medium and large, located in the main cities of Colombia such as Cali, Medellín and Bogotá.

For the collection of information, primary data sources were used, conducting interviews with professionals in the area of human management of 10 manufacturing companies, medium and large, and 2 experts on issues related to organizational human development, in order to understand the needs and market motivations and identify how suppliers or experts meet customer requirements. Likewise, secondary data were obtained that support the approach of this business plan and both sources were analyzed to identify the added value with which Conexión will offer consulting, training and virtual product services.

The company plan was developed, carrying out market analysis, technical, administrative, legal, social, environmental, personal, economic, financial, risk analysis, project evaluation and sensitivity analysis; throwing viability to offer a portfolio of services and product, which includes, from the consulting of the business training program, structuring of career and succession plan processes, training related to the meaning of life, skills such as leadership, communication, teamwork, management of change and technological tool to structure, manage and validate the effectiveness of the business training program.

Key Words: Connection, consulting, development, organizational, training.

Síntesis del Plan

Conexión consultoría en desarrollo humano organizacional S.A.S., es una empresa dedicada a la asesoría en soluciones de talento humano relacionados con el programa de formación empresarial, plan carrera y sucesión, actividades de formación en competencias personales y disponibilidad plataforma virtual que permite plantear, ejecutar y evaluar el programa de capacitación. Servicios y producto con los cuales se pretende ayudar a las empresas cliente a fortalecer los procesos de gestión humana permitiendo el desarrollo sostenible de habilidades y competencias de manera integral, logrando la optimización del desempeño laboral, el fortalecimiento de clima organizacional y minimizando riesgos de seguridad, salud y psicosocial.

La dirección de la empresa estará llevada a cabo por tres socios, quienes de igual manera realizarán la prestación de los servicios y junto con asesores y consultores externos conformarán un equipo humano interdisciplinar, con educación y experiencia en las áreas de gestión humana, de seguridad y salud en el trabajo y disciplinas afines, con experiencia en consultoría, manejo de equipos y conferencias, lo anterior en sector industrial o servicios, permitiendo la confiabilidad en la calidad del portafolio ofertado.

La empresa tendrá como mercado objetivo las medianas y grandes empresas, considerándolas como clientes potenciales, debido que, si bien son organizaciones que ya han abordado programas de capacitación, se encontró a través de datos primarios, que estas empresas no han profundizado en el desarrollo sostenible de competencias personales y de sentido de vida, adicional que no cuentan con metodología y herramienta tecnológica que permita la validación de retorno de inversión sobre el programa de formación.

Para alcanzar la meta prevista de participación y posicionamiento en el mercado, se emplearán estrategias de ventas y mercadeo como pautas publicitarias a través de redes sociales, actualización permanente de la página web, blog y plataforma virtual, establecimiento de alianzas comerciales y

asignación de personal específico para actividad comercial, visita a empresas, apertura y fidelización de clientes; lo anterior, velando por la prestación de servicios y suministro de producto con alta calidad.

Inicialmente se requerirá inversión de \$130.000.000 comprendidos por aporte de los socios por valor de \$80.000.000 y un préstamo bancario por \$50.000.000 y en el segundo año de operación aportes por \$8.000.000 de los socios y \$10.000.000 con préstamo, con estas inversiones se garantizará un adecuado personal para la prestación de los servicios, dado que no se requiere alta financiación para adquirir activos fijos, lo cual, implicará como reto una adecuada administración del talento humano y el logro de las estrategias establecidas para el posicionamiento y sostenibilidad de Conexión.

El resultado del análisis financiero y económico reflejan que la empresa tiene un comportamiento de bajo riesgo, generando estabilidad en las proyecciones financieras con flujos de caja netos positivos a partir del segundo año proyectado, permitiendo el pago total de los préstamos bancarios y el retorno de la inversión en el lapso de 3,22 años, con una tasa interna de retorno de 36,28% superior a la tasa mínima de retorno del 20% establecida, indicando la viabilidad del plan empresa.

1. Análisis del mercado

1.1 Análisis del sector

Este análisis contiene información acerca del sector servicios en Colombia donde están incluidas las empresas que realizan actividades de consultoría en general, entre ellas consultoría en desarrollo humano organizacional.

La consultoría en general reúne dos de los conceptos más revolucionarios del mundo de los negocios de hoy: la globalidad y la industria basada en el conocimiento. Las grandes firmas de consultoría en el mundo siguen siendo muy agresivas en la consecución de nuevos mercados y se ha convertido en una herramienta estratégica para buscar eficiencias y crecimiento en los negocios.

Martín Soubelet socio de Consultoría de EY en Colombia sostiene que las compañías acuden a la consultoría porque necesitan un conocimiento experto de alguien externo que las pueda guiar, eficientemente, a enfrentar una determinada situación (DINERO, 2016)

Beatriz Carmona, country managing director de Accenture Colombia, asegura que la consultoría gerencial estratégica permite a las compañías crear su futuro, combinando ideas de negocios con el conocimiento sobre cómo la tecnología impactará las industrias y los modelos establecidos.

Los principales temas que están en la mente de los líderes empresariales –según la directiva– y para los cuales buscan asesoramiento especializado son: cómo enfrentar la disrupción digital, cómo ser más competitivos, cómo definir modelos operativos más eficientes y cómo preparar la fuerza de trabajo del futuro. Todos estos temas confluyen en la agenda de eficiencia y de crecimiento de los negocios (DINERO, 2016).

El desarrollo organizacional ha sido una corriente que inició en la década de los sesenta con el objetivo de cambiar la cultura y el desempeño de las organizaciones. En línea con esto, actualmente las empresas de servicios de consultoría en desarrollo humano organizacional tienen

como propósito diseñar procesos que permitan mejorar las habilidades, conocimiento y efectividad individual al interior de organizaciones, así como mejorar la satisfacción de los trabajadores.

En un artículo publicado en la revista de Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi (ICESI, 2010), hacen mención a las principales líneas de acción de las empresas de consultoría, La primera en el ranking es la gerencia de operaciones con un 36,3%, seguida por tecnologías de la información en un 22,2%, recursos humanos en un 14,20%, estrategia corporativa en un 14,0% y servicios *outsourcing* en un 13,3%.

Según el informe de actualización de la caracterización sectorial de Recursos Humanos en Colombia (SENA, 2013) y como se aprecia en la tabla No. 1, las empresas de consultoría en desarrollo humano organizacional tienen un mercado potencial importante por explorar, dado que las áreas de Gestión Humana de las empresas que participaron en el estudio reportan que los empleados de estas áreas están dedicados en un 60% a la administración del personal, un 24% a la gestión del personal y solamente el 16% del recurso humano interno está orientado a las funciones estratégicas, entre ellas el diseño de planes y al desarrollo del potencial humano. Lo anterior deduce una oportunidad para las empresas de consultoría de ofrecer servicios relacionados con el desarrollo humano organizacional. Por otro lado, un estudio acerca de las necesidades de contratación en proyectos de desarrollo territorial en Colombia, arrojó que las empresas contratan en un 44% asesoría para certificación de calidad, un 29% en ingeniería de sistematización y control y un 15% en la gestión del capital humano (MENDIVELSO, 2018). Lo anterior genera una hipótesis para las empresas de consultoría de ofrecer servicios relacionados con el desarrollo humano organizacional.

Tabla 1. Funciones del personal de áreas de Gestión Humana

Funciones	% Part.	Actividades
Administración de personal	60%	Remuneración, procesos disciplinarios, incorporación y despido de empleados, reclutamiento, selección, inducción y desempeño.
Gestión de personal	24%	Compensación, relaciones laborales, contratación, capacitación, ascenso y motivación del personal, restructuración del personal, salud ocupacional, bienestar social.
Estratégicas	16%	Diseño de planes operativos y planes de carrera, desarrollo del potencial humano

Fuente: SENA informe de actualización de la caracterización sectorial de Recursos Humanos en Colombia (2013)

De acuerdo a la investigación de Tendencias Globales en Capital Humano 2016 – La Nueva Organización (DELOITTE, 2016), los grandes generadores del cambio global están transformando el lugar de trabajo, así como la fuerza laboral y el trabajo como tal. Durante muchos años las grandes compañías han trabajado arduamente en la retención del personal, en reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, sin embargo, esta investigación refleja que el 92% de los encuestados (basados en 7.000 respuestas de más de 130 países alrededor del mundo) ven como prioridad crítica el rediseño de nuevas organizaciones que conlleven a equipos altamente empoderados, con una administración diferente y dirigidos por líderes más globales y diversos.

El segundo elemento de importancia es el liderazgo renovado, donde el 89% de los ejecutivos fijo como prioridad la necesidad de fortalecer, reestructurar y mejorar el liderazgo organizacional. El modelo tradicional piramidal de desarrollo del liderazgo no está produciendo líderes lo suficientemente rápido como para mantenerse al día con las demandas del negocio y el ritmo del cambio; lo anterior aduce la necesidad de formar a los líderes mayores en nuevos roles, y dar paso a los líderes más jóvenes.

Otras de las tendencias globales en Capital Humano de mayor relevancia fueron: Moldear la cultura con un 86% de relevancia, compromiso con un 85% y el aprendizaje con un 84%.

Para la obtención de datos de fuentes primarias, se desarrolló e implementó un instrumento tipo entrevista con profesionales que trabajan en las áreas de Gestión Humana en empresas y consultores expertos en temas relacionados con desarrollo humano organizacional. Dentro de los datos obtenidos se encontró que las actividades de desarrollo organizacional ocupan un tercer puesto de importancia dentro de la función de las áreas de Gestión Humana de las empresas, estando por debajo de la contratación de personal y las actividades relacionadas con el clima laboral. En cuanto al nivel de importancia del desarrollo de las competencias organizacionales para el logro de los objetivos, en una escala de 1 a 5, donde 5 es el nivel de mayor importancia, el personal entrevistado expresa que el desarrollo de las competencias técnicas tiene un nivel 5 de importancia en las compañías; el desarrollo de las competencias blandas tiene un nivel de importancia de 4; y el desarrollo de competencias del ser tienen un nivel de importancia de 3; este último no porque no sea de gran importancia, sino porque en estas empresas en particular no han profundizado en este tipo de competencias o/y porque no saben cómo hacerlo.

En las entrevistas realizadas se pudo evidenciar que los funcionarios de Gestión Humana de las empresas, estarían dispuestos a implementar este tipo de competencias dado que comprenden que trabajar en el “ser” conlleva a que los trabajadores valoren su autocuidado desde la consciencia y no desde la consecuencia, realizando transformaciones profundas que finalmente se traducen en un mejor desempeño individual y colectivo.

Estos resultados muestran la necesidad que tienen las áreas de Gestión Humana en las organizaciones de trabajar en las actividades de desarrollo humano organizacional, haciendo énfasis en el desarrollo integral de los empleados, que incluye el “ser”, lo cual contribuirá directamente en la consecución de los objetivos y la solución de problemas.

A continuación, se presenta un análisis de las oportunidades y amenazas percibidas a través del análisis del sector:

Oportunidades:

- Según el informe de la caracterización sectorial de Recurso Humano en Colombia (SENA, 2013), las empresas destinan poco personal interno para procesos de desarrollo humano organizacional, lo que genera una hipótesis sobre la necesidad de contratar empresas de consultoría que brinden esta clase de servicios.
- De acuerdo a los datos obtenidos de fuentes primarias, el 70% de los encuestados opinan que el programa de formación y desarrollo de sus empresas no siguen en su mayoría un hilo conductual porque ejecutan temas genéricos, lo cual genera una oportunidad para que Conexión puede brindar procesos integrales que permitan trabajar desde las competencias técnicas, blandas y del ser logrando un impacto posterior en la productividad de las compañías.
- El desarrollo de una página web que permita implementar métodos como el ROI (retorno sobre la inversión) o Kirk Patrick permitirá medir el impacto de los procesos de desarrollo humano organizacional.
- Desarrollar competencias del ser, enfatizando en la autoestima, propósito de vida, proyecciones individuales y autocuidado y amor propio, hasta llegar al involucramiento de la familia, podría garantizar la adherencia y el éxito total de los procesos de formación y desarrollo.
- Existe un mercado potencial importante por explorar.

Amenazas:

- Las medianas y grandes empresas no destinan, por lo general, un presupuesto específico para procesos de consultoría en desarrollo humano organizacional, destinan el de

formación y según necesidades puntuales solicitan aprobación por fuera del presupuesto inicialmente definido.

- De acuerdo con las entrevistas, las empresas medianas y grandes, en su mayoría, cuentan con una plataforma digital que les permite hacer seguimiento del cubrimiento de personal y el cumplimiento del plan de capacitación anual, podrían no interesarse en adquirir otra herramienta digital para estos procesos.
- La oferta informal o de contratación por honorarios crece constantemente y maneja costos por debajo del mercado.

1.2 Clientes

Los principales clientes serán empresas manufactureras y de servicios, ubicadas en las principales ciudades de Colombia como Cali, Medellín y Bogotá. Que tengan dentro de su planificación y presupuesto, la realización de procesos de formación y desarrollo humano integral.

Respecto al tamaño, los clientes serán empresas medianas y grandes; con un número de empleados entre 100 y 500, acorde con la clasificación de las empresas por tamaño empresarial que hace el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia a través del Portal Empresarial Colombiano (MINISTERIO DE COMERCIO, 2018).

A continuación, se presenta el análisis obtenido de la investigación de mercado, que incluyó un total de 10 entrevistas a empresas medianas y grandes.

Las áreas de interés para hacer el contacto con clientes, serán las de Gestión Humana, las cuales lideran, en su mayoría, los procesos de selección, contratación, formación y desarrollo de personal, nómina, bienestar, administración de personal, sistemas de seguridad y salud en el trabajo, y responsabilidad social.

La planificación de los objetivos del área de gestión humana se relaciona con el direccionamiento estratégico, y principalmente, sus esfuerzos se dirigen al aseguramiento de la competencia, satisfacción y desarrollo del talento humano.

El promedio de valoración que las empresas entrevistadas estimaron de la importancia de cada uno de los componentes del programa de formación fue el siguiente: Competencias técnicas 5, competencias blandas 4 y formación del ser (sentido y proyecto de vida) 3, siendo 5 el más importante.

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que las principales fuentes que las empresas emplean para estructurar sus procesos de formación se encuentran en las competencias técnicas, (muy importantes), blandas identificadas (importantes) y las relacionadas con la formación del ser en último lugar (importancia media); En las entrevistas con empresas se apreció que si bien reconocen la relevancia de las competencias blandas, no tienen claramente identificado cómo estructurar programas desde el ser para el hacer que integren lo conceptual, vivencial y a su vez que evidencien el impacto en sus colaboradores. Para algunas empresas estas formaciones del ser se han quedado como actividades de bienestar, contribuyendo al clima organizacional, pero no tienen identificadas las herramientas para incluirlos formalmente en el programa de formación por falta de medición del impacto.

Por otra parte, al profundizar en la identificación, planificación y ejecución de acciones para el desarrollo humano organizacional, se encontró que en su mayoría no cuentan con programas que aseguren la trazabilidad, nivel de avance y sostenibilidad de las competencias adquiridas.

Los programas de formación y desarrollo tienen controles como asistencia, evaluaciones de los temas técnicos, relación con indicadores de gestión por áreas y observaciones de campo para evidenciar la adquisición de conocimientos y algunas tienen un software o herramienta tecnológica

para registrar la información, sin embargo, no miden el retorno de la inversión de las capacitaciones en los diferentes procesos o áreas.

Por otro lado, el 50% de las empresas entrevistadas no han recibido asesoría externa para la planificación estratégica del proceso de formación y desarrollo humano organizacional, sino que lo han realizado conforme a lineamientos internos, seminarios, capacitaciones o según su experiencia como líderes del área de gestión humana; sin embargo se encuentra que el 70% de las empresas entrevistadas se encontrarían dispuestas a recibir propuestas y destinar recursos económicos para la consultoría y formación, con el fin de obtener las mejores prácticas para actualización del proceso y desarrollar el talento humano de las empresas.

El 70% de las empresas entrevistadas considera que los programas actuales de formación y desarrollo tienen necesidades de mejoramiento, tales como: utilizar diferentes mecanismos y metodologías de formación, realizar evaluaciones o implementar métodos de validación de conocimientos en todas las áreas de capacitación, tener una mayor alineación con la estrategia de la compañía, realizar más énfasis en las habilidades personales o competencias blandas, generar estrategias para cubrir a todo el personal, lograr la transferencia de conocimiento a todo nivel y generar programas de autodesarrollo y acompañamiento externo.

El grupo de empresas cuenta con un presupuesto de capacitación asignado y en su mayoría consideran que el proceso de formación es fundamental para la articulación con la estrategia de la organización, dentro de las cuales, han invertido en programas entre \$7.000.000 y \$100.000.000 en consultorías y programas de formación.

Para dichas empresas la falta de un proceso de formación y desarrollo afecta en la productividad, en aspectos como: pueden representar pérdidas para la compañía, problemas en la producción, para el clima laboral, en tiempo y dinero, desarticulación con la estrategia, afectación directa con la productividad porque el proceso brinda la competencia para desarrollar el cargo

evitando malas prácticas, usar mal los recursos, afectación del proceso y la entrega final del mismo y pérdida de la habilidad para hacer análisis de los procesos que se manejan.

De esta manera, el proyecto se enfoca en este segmento de empresas medianas y grandes, que cuenten con presupuesto asignado para gestionar el talento humano y que tengan interés en recibir las propuestas de Conexión para procesos de consultoría en desarrollo humano organizacional.

1.3 Definición de producto y/o servicios

Las empresas entrevistadas manifestaron que si bien, identifican la importancia de integrar en el proceso de formación las competencias técnicas, blandas y de sentido de vida en el plan de formación, no se les da una importancia alta de participación, puesto que no saben cómo llevarlos a la medición del retorno de beneficios para los diferentes procesos; su foco de interés es lograr la articulación del proceso de formación con la estrategia de la organización y el impacto en el retorno de inversión en capacitaciones visualizándolo en la productividad de la organización.

Por otra parte, las empresas entrevistadas evidenciaron una percepción positiva acerca de implementar herramientas que les permitan integrar las competencias técnicas, blandas y de sentido de vida en un plan de formación con metodologías establecidas para la medición del impacto en los resultados. El 90% de estas empresas manifestaron interés por implementar una herramienta tecnológica que le facilitara visualizar todo el proceso de formación y desarrollo, desde la programación, seguimiento de asistencia, indicadores de gestión y de impacto del programa. A su vez, el 80% de las empresas indicaron estar dispuestas a evaluar e invertir en propuestas para lograr la medición del impacto de la formación y desarrollo.

En concordancia con lo anterior, la propuesta de valor se basa en fortalecer la gestión de capital humano de las empresas clientes, optimizando el proceso de formación y desarrollo organizacional, alineando las capacitaciones y con éstas a los trabajadores con la estrategia empresarial. Lo

anterior, a partir del acompañamiento desde la fase inicial de diagnóstico de necesidades, estructuración del programa, realización de formaciones cíclicas de habilidades, conectando el ser para el hacer con su sentido de vida, contribuyendo así a que los trabajadores no deserten de los procesos y que éstos sean efectivos, a través del seguimiento a las diferentes fases del proceso y establecimiento de metodología para lograr medición del impacto o retorno de inversión de la formación.

Conexión cuenta con un equipo humano interdisciplinario, con formación y experiencia en las áreas de gestión humana y de seguridad y salud en el trabajo, lo cual permite estar en relación con el desarrollo humano organizacional y facilita la estructuración de un proceso de consultoría integral que ofrezca a las empresas un modelo para el proceso de formación y desarrollo.

A continuación, se presenta la oferta de servicios de Conexión:

Consultoría del programa de formación y desarrollo: consiste en la asesoría y acompañamiento en las fases de diagnóstico y estructuración del programa de formación empresarial. Como entregable las empresas clientes obtendrán el programa estructurado alineado a los objetivos de la organización y una metodología para que el plan de capacitación incluya, integralmente, las competencias técnicas, blandas y de sentido de vida, permitiendo a su vez establecer las herramientas de seguimiento hasta la evaluación del impacto de la formación.

Consultoría en desarrollo humano: Conexión ofrece asesoría para la estructuración de procesos de plan carrera y sucesión, que le permitirá a las empresas clientes la identificación de cargos críticos, bien sea por las especialidades técnicas o por el nivel de experticia; dentro del proceso se realiza el diagnóstico del personal identificado como cargos claves, obteniendo el listado de quiénes pueden ingresar al plan de desarrollo que incluye la formación de competencias técnicas, blandas y de sentido de vida. El plan se consolida para que el líder del proceso de talento humano con el acompañamiento de Conexión pueda realizar seguimiento, evaluación y

retroalimentación de los planes de desarrollo y se asegure el cierre de brechas identificadas en el diagnóstico inicial.

Lo que se busca es conectar la estrategia empresarial del cliente y el sentido de vida de las personas, a través de programas de formación que fortalecerán las habilidades blandas más requeridas, según las entrevistas que realizamos al grupo de empresas, como los siguientes:

Mi bienestar y familia primero: programa con el que se busca cambiar la conciencia de autocuidado y lograr el cumplimiento de normas de seguridad y salud en el trabajo, integrando la participación de las familias de los colaboradores que integran el programa, con la finalidad de sensibilizarlos, desde todas sus esferas, para minimizar niveles de deserción y aumentar el éxito del programa. Este es un proceso dirigido al personal que se encuentre en situación de reincorporación laboral por restricciones y/o reubicaciones derivadas de accidentes de trabajo, enfermedad laboral o enfermedad general.

El arte de liderar: programa para fortalecer las habilidades de liderazgo en los niveles de supervisores, jefes y gerentes.

Seamos asertivos: programa de formación sobre habilidades de comunicación asertiva en todos los niveles de la organización.

Sinergia 100%: programa para fortalecer la confianza y el trabajo en equipo de todos los niveles de la organización.

El cambio empieza por mí: programa de formación enfocado a la gestión del cambio organizacional, dirigido a todos los niveles de la organización.

A continuación, se presenta un estimado de valores, entre consultorías y programas de formación, en los que han invertido las empresas entrevistadas:

Tabla 2. Inversión de empresas entrevistadas en procesos de desarrollo humano

Empresa entrevistada	Valor invertido	Descripción
Riopaila Castilla S.A.	Entre \$50.000.000 y \$100.000.000	Asesoría en el programa de formación: entre 6 meses y un año. Realizan capacitación y acompañamiento de la implementación que se vaya a realizar.
	Entre \$30.000.000 a \$50.000.000	Procesos de toma y conciencia en inocuidad, seguridad y medio ambiente. Una semana para 35 personas
Agraf Industrial	Estarían dispuestos a contratar el servicio. Proyecto: \$7.000.000	Con Icesi (6 meses para implementación de toda el área de gestión humana)
	Entre \$12.800.000 y \$16.000.000	<i>Outdoor</i> : Icesi, trabajo en equipo y liderazgo. Duración 8 horas.
Efigas S.A.	\$50.000.000	Curso de habilidades gerenciales
Seguridad Atlas	\$20.000.000	<i>Outdoor</i> : Gestión del cambio o innovación. 1 día para un grupo de 20 personas
Indugral / Bavaria	Entre \$15.000.000 y \$20.000.000	<i>Outdoor</i> : Comfenalco con una asistencia de 90 personas, 1 día.
Celco S.A.	\$6.000.000	<i>Outdoor</i> : Comfandi, trabajo en equipo y comunicación
Quimpac de Colombia	Entre \$6.000.000 y \$10.000.000	<i>Outdoor</i> : Equipo de trabajo en equipo. 1 día \$6.000.000 U. Autónoma de liderazgo \$10.000.000 dos grupos de 8 horas cada uno.

Fuente: elaboración propia

El principal diferenciador de Conexión es que parte desde una metodología propia de formación del ser para el hacer, se enfoca en que, dentro de los programas de capacitación, cada individuo debe realizar un proceso personal desde las diferentes esferas de su ser: individual, familiar y laboral, para que el impacto sea sostenible en el tiempo y se evidencie en el impacto del programa de formación.

Los programas tendrán varias sesiones de capacitación, que incluirán una metodología mixta entre talleres magistrales y experienciales o de tipo *outdoor*, que llevarán a la persona a una transformación desde todas sus esferas, logrando hacer un seguimiento de la evolución de sus competencias a través de herramientas a manera de guía que se le entregarán a los participantes y al área de gestión humana, como estructuración de diálogos, seguimiento de su desarrollo de

compromisos, competencias, desempeño y la programación de refuerzos durante el periodo de ejecución del programa, garantizando la sostenibilidad.

Adicionalmente, como valor agregado, se ofrece el siguiente producto para garantizar el cierre de brechas y el impacto del programa de formación, ya que, de acuerdo con la experiencia y lo que refirieron las empresas entrevistadas y expertos, los software o aplicaciones tecnológicas, en su mayoría, no tienen el alcance de medición de efectividad.

Conexión web: Página web con la cual las empresas clientes lograrán hacer seguimiento en línea sobre el desarrollo del plan de formación y el impacto en sus trabajadores, de igual manera, a los trabajadores les permite acceder para hacer seguimiento de sus avances, programación de actividades e inscripciones. De esta manera, la empresa obtendrá el beneficio de optimizar tiempos en digitación de información como asistencia, evaluaciones y seguimientos, ya que, lo podrá hacer en línea y descargar la información en Excel para sus procesos administrativos y de indicadores de gestión. Este producto se implementará a partir del segundo año de operación.

Con el portafolio de servicios y el producto ofrecidos, se garantiza el cierre de ciclos y brechas, obteniendo un impacto transversal en la optimización y eficiencia de los procesos productivos y administrativos, puesto que la metodología se fundamenta en la perspectiva de visualizar al individuo de manera global, integrando los aspectos personales, familiares y de competencias, para la identificación de sus fortalezas y aspectos a mejorar. Basándose en la teoría del iceberg de Hemingway, la cuál ha sido utilizada en múltiples campos, presentamos la siguiente figura dónde se visualiza que para modificar conductas y desarrollar conocimientos, es necesario trabajar en lo que no se aprecia a simple vista (M. BECERRA, 2012).



Figura 1. Modelo del iceberg de las competencias

Fuente: Spencer y Spencer (1993)

De esta manera, los trabajadores que participen en los programas de formación encontrarán como valor agregado, la identificación oportunidades de transformación personal en sus diferentes esferas, permitiendo el desarrollo sostenible de habilidades y competencias de manera integral; basándose en la teoría de Spencer y Spencer, en la que indica que se debe trabajar en los comportamientos ligados a las características personales para garantizar resultados superiores, es decir de cambios relevantes que se reflejen en los conocimientos y habilidades, Conexión a través de los servicios de consultoría y formación, permitirá la optimización del desempeño laboral para la reducción de costos por tiempos perdidos y por ausentismos; desde los servicios de cultura de seguridad y salud se obtiene la minimización de incidentes por daños a las instalaciones, maquinaria y equipos, en los trabajadores y en el medio ambiente. Así mismo, el enfoque en el desarrollo humano permite el fortalecimiento de clima organizacional y minimización de riesgo psicosocial.

A continuación, se presenta un análisis de las fortalezas y debilidades percibidas a través del análisis del mercado en cuanto a los productos y/o servicios:

Fortalezas:

- Los consultores asociados, tienen experiencia superior a 10 años como profesionales del campo de acción en grandes empresas de Cali, y formación en reconocidas universidades y entidades de la ciudad.
- Los servicios y el producto ofrecen valores agregados que incluyen la metodología de formación desde el ser para el hacer con programas de formación, seguimiento y validaciones, que permiten la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y la estimación del impacto dentro del programa de formación.
- La plataforma web tiene el valor agregado de minimizar las funciones operativas del área de gestión humana e integrar todas las fases del programa de formación y desarrollo para llegar a la medición del impacto.
- Conexión ofrece consultoría de alta calidad con la que las empresas adquirirán una metodología de formación sostenible en el tiempo.

Debilidades:

- Falta de experiencia como consultores de desarrollo humano organizacional.
- La ausencia de contactos empresariales y el desconocimiento del mercado.
- No se cuenta con red de profesionales que permitan ampliar la participación del mercado.
- Falta de experiencia con plataformas tecnológicas de creación propia.

1.4 Análisis de los competidores

Actualmente existen múltiples empresas de consultoría en desarrollo humano organizacional, de alcance local, nacional e internacional. De manera general, la consultoría en Colombia ha

venido madurando hacia un mercado especializado en el cual las empresas están dispuestas a pagar por propuestas que agreguen valor (DINERO, 2014).

Para el trabajo de investigación se tuvo en cuenta el conocimiento previo de quienes hacen parte del equipo de Conexión, así como la información obtenida de las empresas y expertos entrevistados, con el fin de hacer una muestra del mercado de consultores en desarrollo humano organizacional.

A continuación, se presentan los datos obtenidos de la consulta de los competidores a través de las páginas web:

Tabla 3. Competidores

Competidor	Servicios
Talent Solutions International	Selección, desarrollo organizacional, compensación estratégica, consultoría en asuntos laborales y programas personalizados.
HiRed Professional Services	Selección, capacitaciones a la medida, programas de bienestar, procesos <i>outsourcing</i> , programas a la medida y espacios de <i>coworking</i> .
Manpower Group	<i>Trade Marketing</i> , reclutamiento, selección, ofertas laborales para posiciones permanentes o temporales. Soluciones para gestión de talento humano y transición de carrera profesional, talento especializado y oportunidades profesionales de alto nivel y soluciones de talento humano a la medida de las necesidades de las empresas.
Renovando conciencia	Formación de transformación de cultura y del ser, en temas como calidad de vida en el trabajo, gestión humana, desarrollo, enfocados en la seguridad y salud en el trabajo.
Hay Group / Korn Ferry	Estrategia organizacional, adquisición de talento, recompensas y beneficios, evaluación y sucesión y desarrollo de liderazgo.
Amrop Top Management	Selección de ejecutivos, desarrollo humano y organizacional y acompañamiento gerencial a las juntas directivas.

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, se consultó un estudio presentado por la revista Dinero en el 2014, en el que tomaron una muestra representativa de las firmas de consultoría más reconocidas y exitosas, nacionales y extranjeras, que operan en el país y se obtuvieron las referentes a consultoría en desarrollo humano organizacional.

El siguiente estudio presenta las firmas de consultoría que son consideradas protagonistas del cambio, es decir, capaces de llevar a las empresas al siguiente nivel (VASQUEZ, 2014).

Amrop: presenta ventas anuales: \$14.671 millones, es una firma especializada en búsqueda, evaluación y selección de ejecutivos de alto nivel, desarrollo organizacional, consultoría a juntas directivas, *coaching* y transición de carrera. Reto: mayor cubrimiento regional y crecimiento superior al 10%.

Manpower-Group: con ventas anuales: \$256.000 millones, es líder mundial en reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes. Reto: consolidar sus servicios de consultoría organizacional, soluciones de capital humano y gestión de perfiles ejecutivos.

Human Capital: reporta ventas: \$29.652 millones. Creció 23% el último año, la especialidad de la firma es en remuneración estratégica, alineación organizacional, gestión estratégica del talento, salario emocional, comunicaciones y cambio y outsourcing operativo y estratégico de gestión humana. Reto: generar 60 nuevos empleos; expansión en América Latina.

Virtus Partners Colombia: presenta ventas anuales: registra US\$14 millones, entre Chile y Colombia. Su especialidad es en consultoría de alta dirección y procesos de cambio más profundos, acompañamiento al cliente a desarrollar capacidades específicas y implementación de estrategias y cambios organizacionales diseñados. Reto: retener, desarrollar y aumentar su base de talento, que es el fundamento del negocio.

Conexión se enfrentará con empresas medianas y grandes con una trayectoria importante en el sector y de alcance nacional e internacional, sin embargo, se debe tener en cuenta que el énfasis se realizará en servicios y productos de consultoría y formación específicos que no se encuentran, de manera generalizada, en todos los competidores.

La empresa competidora que se acerca más a la metodología de formación desde el ser para el hacer es Renovando Conciencia, con la que se tuvo una entrevista a nivel de experto y con la

que se realizó un acercamiento para que conociera el proyecto. En dicho proceso el Ingeniero Rafael Cárdenas, su fundador, quedó interesado en conocer a profundidad la propuesta, la evolución del proyecto y seguir en contacto para establecer una alianza entre las empresas.

En la tabla No. 4 se presentan los valores que los expertos entrevistados asignan a sus servicios:

Tabla 4. Valores que los expertos entrevistados cobran en procesos de desarrollo humano

Experto	Descripción	Valor
Carlos Borja / Asesor	Estimación de su experiencia, formación y propuesta de valor.	No detalla valores, ya que, las consultorías se construyen dependiendo de las necesidades de sus clientes, indica que no tiene tarifas altas para establecer una relación a largo plazo.
Rafael Cárdenas / Renovando Conciencia	Estimación de su experticia, propuesta de valor e indica que no tiene competidor directo.	Un programa puede tener un valor por participante entre \$500.000 y \$600.000 cada día, incluyendo materiales. Hay otros programas que se cobra a \$600.000 por cada hora del experto. Según el seminario y el costo promedio de asesor, para este proveedor, la hora es de \$250.000 a \$280.000 dependiendo los expertos y temarios.

Fuente: elaboración propia

Con referencia a la estrategia de participación de mercado, la intención no es competir con las empresas de mayor renombre, puesto que no se posee el capital ni la infraestructura para hacerlo. La estrategia inicial se basará en realizar alianzas con empresas de consultoría pequeñas o asesores independientes, que se desempeñen en el campo del desarrollo humano organizacional, con el objetivo de dar a conocer la empresa en el mercado, ampliar la base de dato de clientes y obtener una fracción del mercado.

De igual manera, se llevarán a cabo estrategias de mercadeo y planes de venta y relaciones con entidades educativas, ARL y cajas de compensación, entre otras.

1.5 Tamaño del mercado y fracción del mercado

Aunque los principales clientes serán empresas medianas y grandes, manufactureras y de servicios, ubicadas en Cali, Medellín y Bogotá, es importante mencionar que, durante el primer año, se centrará el trabajo en adquirir una fracción de mercado en los principales municipios del departamento del Valle del Cauca y se excluirán las empresas pequeñas.

En la tabla 5, se muestra la participación de las empresas del Valle del Cauca según su tamaño durante el año 2018 (CAMARA DE COMERCIO, 2018).

Tabla 5. Número de empresas nuevas y renovadas en la Cámara de Comercio de Cali por municipio 2018 Vs. 2017

Municipio	2017	2018	Part. (%)	Var. (%)
Cali	84.548	86.844	91,5	2,7
Yumbo	3.516	3.572	3,8	1,6
Jamundí	2.856	3.271	3,4	14,5
Dagua	688	769	0,8	11,8
La Cumbre	195	225	0,2	15,4
Vijes	169	199	0,2	17,8
Total	91.972	94.880	100	3,2

Fuente: Registro Mercantil - Cálculos Cámara de Comercio de Cali 2018.

Tabla 6. Número de empresas nuevas y renovadas por tamaño de empresa 2018

Tamaño de la empresa	Número de empresas principales municipios Valle del Cauca	Participación (%)
Micro	92413	97,4%
Pequeña	1898	2,0%
Mediana	379	0,4%
Grande	190	0,2%
Total	94880	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Cali

Conforme con los datos observados en la tabla 6, se define el mercado potencial con los datos de las empresas mediana y grande para un total de 569.

De acuerdo a información y referenciación obtenida de fuentes primarias a través de entrevistas con consultores expertos en temas relacionados con desarrollo humano organizacional y que tienen empresas con un tamaño similar a Conexión, de las 569 empresas principales en los municipios del Valle del Cauca, se proyecta alcanzar y dar cubrimiento a un mercado objetivo de 34 empresas medianas y 8 empresas grandes donde se presten los servicios de consultoría y talleres efectivos para el primer año.

La estrategia de penetración del mercado se realizará de manera progresiva, utilizando la metodología de venta consultiva, teniendo en cuenta la capacidad inicial de operación de Conexión y la curva de aprendizaje para crecer en el segmento referido. En el estudio de campo realizado se halló que el 70% de las empresas entrevistadas se encontrarían dispuestas a recibir propuestas y destinar recursos económicos para la consultoría y formación, el 90% de estas empresas manifestaron interés por implementar una herramienta tecnológica y de estas el 80% indicaron estar dispuestas a evaluar e invertir en propuestas para lograr la medición del impacto de la formación y desarrollo. De acuerdo a lo anterior, se incluyen los clientes potenciales en la proyección de ventas del primer año de operación que se detalla en el capítulo 6: análisis económico, estimado de ventas.

Para el plan financiero, se estima un incremento anual del 7% en las ventas del servicio de consultoría en desarrollo humano organizacional (incluye diagnóstico, consultoría y talleres). A partir del año cuatro (4) se espera un incremento volumen de ventas del 15%.

1.6 Estrategias de mercadeo y plan de venta

1.6.1 Estrategias de promoción

La promoción de los servicios se realizará bajo la marca Conexión: el nombre y el logo de la empresa de consultoría hacen alusión al vínculo entre las empresas y sus trabajadores, y a la relación de sus características del “ser para el hacer” dentro y fuera de las organizaciones.

A continuación, se presenta el logo corporativo:



Figura 2. Logo corporativo Conexión

Fuente: elaboración propia

Los canales de comunicación a través de los cuales se realizará la gestión de los clientes son:

- Ejecutivo de ventas: encargado de realizar el acercamiento con los clientes, establecer la oportunidad de negocio, generar la propuesta económica, gestionar el cierre de la venta y atender las solicitudes postventa. Para el inicio de las operaciones se contará con un profesional.
- Página web con la información corporativa en donde se hará promoción de los servicios ofertados en buscadores como Google a través de la herramienta Google Mi Negocio que permite de manera gratuita registrar el sitio web para que sea rápidamente encontrado y referenciado. La página será informativa y será alojada en un servicio de dominio y hosting el cual tiene un costo anual \$360.000; el valor de la página es de \$1.500.000.
- Hacer uso de redes sociales como Facebook e Instagram, y red de profesionales LinkedIn de tal manera que las personas o empresas interesadas que realicen búsquedas en temas

relacionados con desarrollo humano organizacional una vez den click o “me gusta” les siga saliendo periódicamente la pauta promocional y puedan decidirse por consultar acerca del servicio. Este canal permitirá conocer los clientes interesados y poderlos contactar para ofrecer el servicio. Se afianzará por medio de la administración de un profesional de marketing digital, cuyo valor mensual promedio es de \$450.000.

- Envío de información sobre los servicios a través de correos masivos, teléfono, *networking* y referenciación de clientes.
- Realización de alianzas con empresas de consultoría como lo son Renovando Conciencia y PSIC – SER Consultores. De esta manera, con Conexión se fortalecerá el valor agregado a ofrecer a los clientes de las empresas aliadas, a través de la generación de propuestas de intervención en conjunto e incluyendo los servicios especializados de Conexión como parte de la solución a recomendaciones y continuidad a los planes de acción que se hayan desarrollado; los servicios serán complementarios y se manejarán acuerdos legales para la transparencia de los servicios, sin generar competencia y velando por la propiedad intelectual de cada organización.

En el acuerdo de alianza se pactará un porcentaje como comisión por referir a Conexión con clientes, para el primer año se negociará entre un 10% para quién logre la venta por el primer contrato y 5% por los contratos subsiguientes, valores totales dependiendo del tipo de servicio/producto que la empresa adquiera. Posteriormente, para el segundo año se evaluará mantener un 10% acorde a los resultados financieros de la empresa.

1.6.2. Estrategias de distribución

La naturaleza intangible de los productos de la empresa, hace que Conexión tenga como estrategia de distribución, la prestación presencial de los servicios, designando el equipo de trabajo idóneo para ofrecer a los clientes el portafolio de la empresa y el valor agregado que se obtendrá de los servicios.

De esta manera, el proceso de consultoría se realiza de manera personal, bien sea que se preste el servicio en instalaciones suministradas por el cliente o directamente con los asociados estratégicos de espacios para capacitación o consultoría.

Como asociados estratégicos se establecerán relaciones con empresas de suministro de espacios y servicios para eventos formativos y de reuniones tales como hoteles, cajas de compensación y lugares de coworking, dependiendo del tamaño del evento que se requiera planear, el valor de estos espacios se incluirá como adicional al costo de servicios de consultoría o formación. A manera de ilustración, en la tabla 7 se presentan los valores aproximados de servicios de alquiler de espacios por horas de la empresa CROWD INNOVATION LAB SAS:

Tabla 7. Costos espacios para eventos

Espacio	Descripción	Valor por hora
Sala de juntas 6/10 personas	Tablero y marcadores, proyector / televisor, café, té y agua, internet WI-FI de fibra óptica, aire acondicionado, cable HDMI y adaptador, enchufes de energía normales y regulados.	\$56.000 + IVA
Plan 10 horas coworking	10 horas de puesto de trabajo Flexible. 1 hora de invitados en espacio abierto de trabajo. Descuentos en talleres y conferencias. Descuento del 10% en reserva de salas.	\$50.000 + IVA
Auditorio corporativo (15 a 30 personas)	Proyector, tablero y marcadores, micrófono y sistema de sonido, cable HDMI y adaptador, internet WI-FI de fibra óptica	\$53.000 + IVA
Auditorio corporativo (30 a 50 personas)		\$89.000 + IVA
Auditorio Lounge (reducido)		\$53.000 + IVA
Auditorio Lounge (50 a 80 personas)		\$162.000 + IVA

Fuente: Crowd Innovation Lab

1.6.3. Estrategias de precios

Para el establecimiento de precios, se tomaron como referencia los valores que están dispuestas a pagar las empresas entrevistadas y las características de estimación de los expertos entrevistados. De esta forma se generó una oferta atractiva con precios competitivos frente a la propuesta de este mercado de referencia, debido a que, al estar iniciando la empresa, se contará con una estructura de costos liviana y con personal altamente calificado, estrategia con la que se pretende tener aceptación, apertura de clientes y relaciones de largo plazo.

La fijación de precios está basada en el valor percibido que tendrán los clientes, el principal diferenciador es que se hará el acompañamiento desde la identificación de necesidades, así como el desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de competencias del ser y de sentido de vida, a través de la ejecución de formaciones cíclicas y con seguimiento en las fases del proceso; hasta lograr evidenciar la medición del impacto de los trabajadores que ingresan al proceso de formación.

El pago se realizará a través de transferencia electrónica con un plazo de 30 días calendario después de emitida de la factura.

En la tabla 8 se describen los valores de los servicios/producto:

Tabla 8. Valores de los servicios

Servicio / Producto	Valor	Duración	Incluye
1) Consultoría del programa de formación y desarrollo	\$10.000.000	2 meses	Transportes del facilitador (Cali), entregable del programa
2) Plan carrera y sucesión	\$15.000.000	4 meses	Transportes del facilitador (Cali), entregable del plan
3) Mi bienestar y familia primero	\$6.000.000	3 días	Transportes del facilitador (Cali), material de participantes, rúbrica de seguimiento para jefes y gestión humana, refrigerios y
4) El arte de liderar	\$6.000.000	3 días	
5) Seamos asertivos	\$4.000.000	2 días	

6) Sinergia 100%	\$4.000.000	2 días	seguimiento de resultados, una vez al mes durante 4 meses.
7) El cambio empieza por mí	\$2.000.000	1 día	
8) Conexión web	\$25.000.000	N/A	Descarga aplicación móvil y acceso a plataforma web
Consultoría 1) y desarrollo digital 8)	\$30.000.000	2 meses	Alcance descrito en cada ítem 1 y 8

Fuente: elaboración propia

1.6.4. Estrategias de ventas

Para el proceso de venta y ofrecimiento de los servicios/producto se contará con un profesional encargado del área comercial, quién tendrá bajo su responsabilidad desarrollar las estrategias de ventas a través de las siguientes etapas:

- **Clasificación:** se realizará análisis de clientes potenciales a partir de la definición del mercado objetivo y se efectuará un acercamiento inicial con los líderes de Gestión Humana de los clientes abordados en el trabajo de campo que dejaron ver la necesidad de contar con los servicios ofrecidos por Conexión.
- **Acercamiento:** Se solicitará reunión con los líderes de Gestion Humana de las empresas del segmento objetivo, con el fin de presentar la empresa, escuchar sus necesidades, sus expectativas y retos. En la presentación del portafolio se realizará énfasis en los argumentos técnicos relacionados con la metodología empleada, la promesa de valor y los beneficios que pueden obtener al contratar el servicio.
- **Activación /negociación:** posterior a la fase de acercamiento se espera se generen las negociaciones para la contratación de los servicios.
- **Retención:** se contará con estrategias definidas en las políticas de servicios, las cuales, incluyen mecanismos para asegurar la satisfacción del cliente y, por tanto, repercutirán en su fidelización que garantizará el proceso de recompra de los servicios ofrecidos por Conexión.

- Referenciación: se ejecutará a través de empresas aliadas con trayectoria importante en el sector de consultoría en desarrollo humano organizacional que obtendrán una comisión por clientes referidos. Estas alianzas permitirán reducir la incertidumbre de las empresas clientes frente a la contratación de servicios con consultores nuevos en el mercado. En la tabla 9 se presenta el estimado de comisiones por clientes referidos realizados por las empresas aliadas, para el primer año de operación:

Tabla 9. Estimado de comisiones por clientes referidos del primer año

PROGRAMA	VR SERVICIO	TOTAL VTAS	TOTAL ALIANZA	% COMISION	NETO VENTA
Consultoría del programa de formación y desarrollo	\$10.000.000	1	\$10.000.000	\$1.000.000	\$9.000.000
Plan carrera y sucesión	\$15.000.000	1	\$15.000.000	\$1.500.000	\$13.500.000
Mi bienestar y familia primero	\$6.000.000	2	\$12.000.000	\$1.200.000	\$10.800.000
El arte de liderar	\$6.000.000	2	\$12.000.000	\$1.200.000	\$10.800.000
Seamos asertivos	\$4.000.000	2	\$8.000.000	\$800.000	\$7.200.000
Sinergia 100%	\$4.000.000	2	\$8.000.000	\$800.000	\$7.200.000
El cambio empieza por mí	\$2.000.000	2	\$4.000.000	\$400.000	\$3.600.000
TOTALES		12	\$69.000.000	\$6.900.000	\$62.100.000

*Valores sin IVA

Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar en el estimado realizado, que las empresas aliadas en conjunto aportarán un total de 12 servicios de clientes referidos para el primer año; así en la proyección de gastos de operación se incluye, para el año 2020, pagar \$6.900.000 que correspondería al pago total de comisiones entre los aliados que hayan realizado la venta y para los años subsiguientes este total estimado por el porcentaje de incremento de precios fijados en 3.20% año 2021, 3,30% año 2022 y 3.45% año 2023.

1.6.5 Política de servicios

El proceso de servicio incluirá las siguientes condiciones con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes:

- Mecanismos de atención a clientes: se dispondrá de diferentes medios para garantizar la atención a clientes, bien sea por medio de la línea de celular, la página web, el correo electrónico o la programación de visita directa al cliente, para recepcionar y gestionar las solicitudes, quejas o reclamos.
- Se establece un tiempo de respuesta de un día hábil para las solicitudes de los clientes, bien sea para confirmar las programaciones, responder a novedades, resolver inquietudes y responder quejas o reclamos, entre otros, contando con el personal idóneo que de soporte a las diferentes situaciones.
- Conexión establece que, una vez acordadas las actividades con los clientes, se genera un plan de trabajo o calendario, que deberá ser ejecutado al 100%. En caso de que por motivos de fuerza mayor el profesional asignado, no pueda cumplir con la agenda, se garantiza la reprogramación para otra fecha disponible del cliente, con un profesional que tenga el mismo nivel de competencia para satisfacer sus expectativas.

Se le garantiza al cliente la entrega de informes de consultoría con los reportes parciales de acuerdo con desarrollo de las fases establecidas, así como la entrega del material final resultante del servicio.

- Visitas de atención postventa: se realizará seguimientos a los procesos de desarrollo humano organizacional a través de visitas en las instalaciones o a través de conexión

remota, con el fin de tener cercanía con el cumplimiento de expectativas y nuevas necesidades de los clientes.

- Eventos de cortesía para las empresas clientes: se otorgará un cupo al líder de gestión humana o para alguien de su equipo, con el fin de que participe de los programas y valide la pertinencia para aplicarlo en sus empresas.
- Mantener el contacto con clientes y ex clientes: se programarán visitas de mantenimiento de la cuenta o servicios. De igual manera se hará contacto a través de medios virtuales con difusión a través email marketing y blog de contenido de interés.

2. Análisis técnico

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

El proceso de consultoría en desarrollo humano organizacional inicia con la visita al cliente para identificar sus necesidades, su definición estratégica, la situación actual de la empresa, la cultura organizacional y las expectativas. Lo anterior para establecer el énfasis de los programas que ofrece Conexión y validar en conjunto la mejor alternativa de intervención.

Es decir, Conexión maneja un portafolio de servicios y en la identificación con los clientes se establecen los objetivos, la profundización en aspectos que sean vitales para la empresa cliente y condiciones de logística como la programación, desplazamientos y lugar de desarrollo de las actividades.

A continuación, se presentan las etapas del proceso:

1. Realización de contacto con clientes potenciales.
2. Llevar a cabo la reunión con el cliente para la presentación del portafolio de servicios.

3. El portafolio tendrá un diseño estructurado, sin embargo, para los casos de consultoría y formación, estos podrán tener un mayor énfasis en ciertas temáticas según necesidad del cliente.
4. Posterior de la identificación de necesidades, se estructurará la propuesta en el transcurso de los 2 días hábiles siguientes a la visita inicial, esta incluirá el aspecto metodológico, sustento técnico, descripción de las fases del proceso, cronograma de actividades, indicadores de gestión, establecimiento de mecanismos para evaluación de la eficacia de la formación o consultoría (diagnóstico inicial y evaluación final) y la definición de la oferta económica.
5. Se realizará seguimiento de las propuestas enviadas, esto se hará a través de una llamada telefónica, dos días hábiles después.
6. Con lo anterior, se busca la validación del acercamiento a las necesidades y expectativas del cliente y determinar la contratación del proceso ofertado, en un estimado máximo de 30 días hábiles posteriores a la visita inicial, contrato a realizar por el área de talento humano quién se encarga de liderar los procesos de formación y desarrollo.
7. Una vez aceptada la propuesta se formalizará mediante una orden de servicio y se enviará el plan de trabajo acordado con el cliente por escrito.
8. Para Conexión Web se realizará la autorización para acceso a plataforma web, capacitación al cliente, generación de permisos de usuario y servicio post – venta para validación de la medición del impacto de los procesos formativos.
9. Se acordarán los aspectos logísticos para la realización.
10. Los programas se desarrollarán de acuerdo con el cronograma, desplazamientos y lugar acordado con el cliente.

11. Los programas y/o consultorías se desarrollarán con el personal de planta y se subcontratarán los servicios de profesionales expertos dependiendo las temáticas a desarrollar.
12. Para el caso de las consultorías se desarrollará de acuerdo con las fases diseñadas (reportes parciales, avance del proceso, estado de indicadores, etc.)
13. En el desarrollo de programas de formación se entregará el material de participantes, rúbrica de seguimiento para jefes y gestión humana, y refrigerios (si fue incluido en la oferta).
14. Para los programas de formación se realizará seguimiento de resultados, una vez al mes durante cuatro meses y esta fase finaliza en el cuarto mes con visita postventa para entrega de informe de cierre del programa con las respectivas conclusiones, sugerencias, validación de expectativas y nuevas necesidades de los clientes.

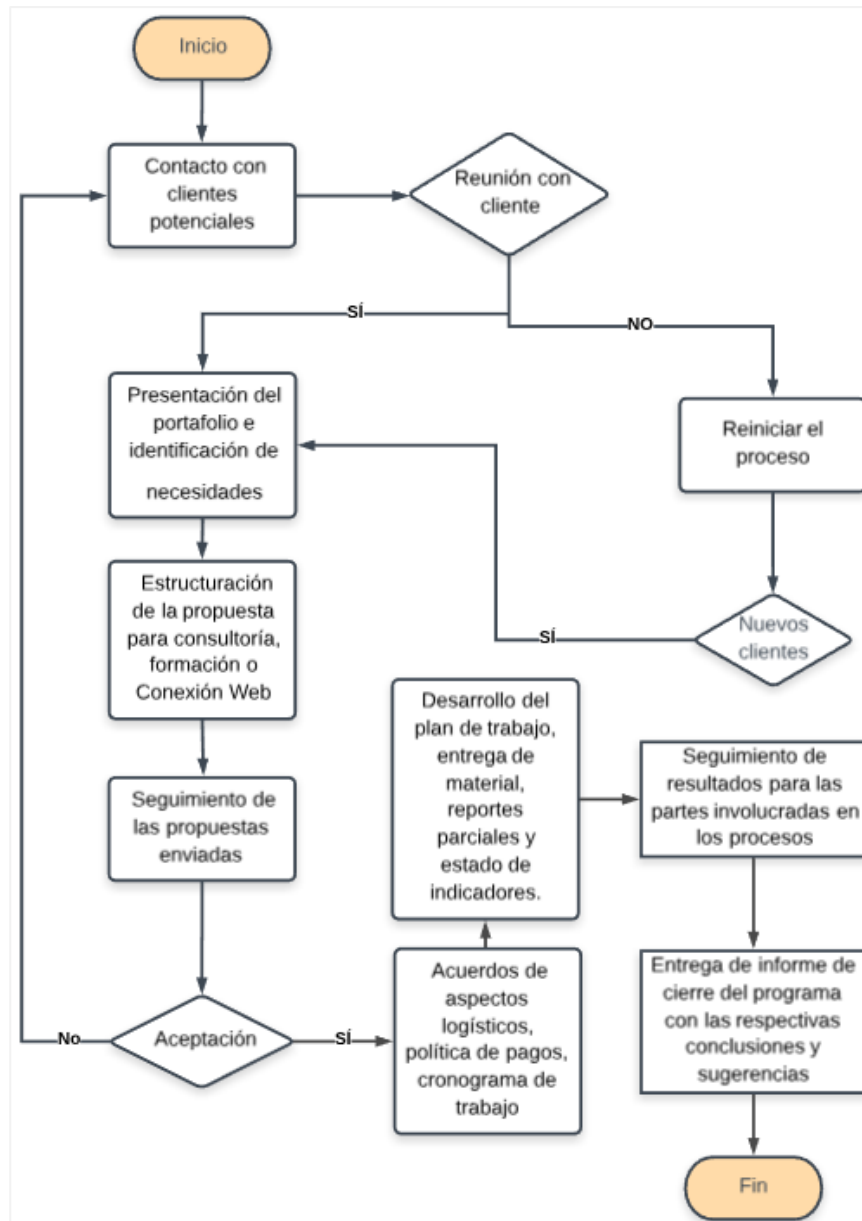


Figura 3. Flujograma de procesos de Conexión

Fuente: elaboración propia

2.2 Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

Conexión siendo una empresa de servicios en consultoría de desarrollo humano organizacional, no requiere establecer un costo fijo por espacio de oficinas; inicialmente la empresa

operará con la modalidad de teletrabajo y alquiler de espacios para eventos derivados de la consultoría.

De igual manera, los equipos de oficina serán suministrados en su mayoría por los profesionales contratados, como insumos incluidos en las horas de consultoría; equipos tales como computadores portátiles y celulares, que cuenten con los programas básicos para la generación de informes incluyendo registros fotográficos, de video, y disponibilidad de plan de telefonía y datos para garantizar la comunicación con el equipo de trabajo y las empresas clientes. Referente a los servicios externos a contratar se encuentran:

- Estrategias de marketing y publicidad: se realizará inversión inicial y de mantenimiento de servicios para el incremento de la venta de servicios.
- Telefonía: se invertirá en tres líneas de celulares para los profesionales de planta y un modem portátil de internet banda ancha.
- Espacios: según la demanda y el tamaño de personal a intervenir en los programas, se invertirá en espacios para capacitación o consultoría, dentro de los que se pueden encontrar hoteles, salones de eventos, espacios de *coworking*, auditorios y espacios campestres, entre otros.

A continuación, se presenta la tabla 10 con los requerimientos de servicios:

Tabla 10. Requerimientos de servicios a contratar

Servicio	Proveedor	Valor
Internet (módem)	Claro	\$90.000 mensual
Telefonía celular (x3)	Claro	\$180.000 mensual
Programa crecimiento seguidores Instagram	Consultorio de Marketing	\$150.000 mensual
Administración redes sociales	Consultorio de Marketing	\$450.000 mensual
Hosting y dominio para la página web	Go Daddy	\$30.000 mensual
Diseño de material publicitario		
Logo	Piso 2	\$450.000

Página web	Piso 2	\$1.500.000
Tarjetas de presentación	Piso 2	\$300.000 (1.000 unid.)
Diseño portafolio	Piso 2	\$1.850.000 (500 unid.)
Diseño Conexión web	GYM GROUP S.A.	\$12.000.000 Vr. único 2do año
Mantenimiento Conexión web	GYM GROUP S.A.	\$180.000 mensual
Campaña de lanzamiento	Consultorio de marketing	\$3.000.000 costo de inicio

Fuente: elaboración propia

2.3 Sistemas de control

Para garantizar que el servicio sea prestado de manera correcta, Conexión utilizará las siguientes estrategias:

Garantizar un excelente servicio ajustado a las necesidades de los clientes: Los profesionales de Conexión evaluarán las necesidades del cliente mediante una visita que permita levantar el diagnóstico inicial y que conlleve a la definición de la estrategia de consultoría para cada cliente en particular.

Brindar un servicio de alta calidad: Se hará seguimiento y control a todas las fases del proceso de consultoría de tal manera que se cumpla eficientemente con los tiempos acordados para el desarrollo de las actividades, perfiles de profesionales ajustados a la necesidad del cliente, indicadores de control permanentemente e informes de seguimiento periódicos al proceso.

Asegurar la logística para llevar a cabo todos los servicios propuestos por Conexión: Los profesionales de Conexión asegurarán el levantamiento del procedimiento operacional estándar POE para la ejecución de la logística durante el proceso de capacitación y desarrollo humano. Además de la descripción del paso a paso, incluirá reglas de oro, puntos de atención, horarios, sitios, dinámicas, impresión de material de estudio y refrigerios, etc.

Aprender rápido de los errores y corregirlos: Al finalizar cada jornada de capacitación y entrenamiento al personal de las empresas clientes, los profesionales de Conexión deben dejar por escrito en una bitácora todos los aspectos positivos y de oportunidad de mejora mencionados por

los usuarios; los aspectos de mejora deben quedar consignados en el sitio web de Conexión en el plan de control de anomalías con responsables y fechas de cierre de la acción de mejora. El cierre de la acción de mejora no debe superar las 24 horas después de prestado el servicio.

Garantizar la fidelización y continuidad de los clientes: Se realizará a través de estrategias como atención postventa, eventos de cortesía y acceso permanente a la plataforma web de Conexión donde podrá hacer seguimiento al avance del proceso de desarrollo humano de sus trabajadores.

Conexión utilizará los siguientes indicadores para el control del proceso con sus empresas clientes:

- Porcentaje de avance del proceso / proyecto: Medición: tiempo real de ejecución / tiempo planeado de ejecución. Se utilizará el cronograma del proceso / proyecto.
- Porcentaje de evaluación de la gestión: Medición: alcanzar como mínimo el 85% de la evaluación de la gestión por parte de los usuarios de la empresa cliente. Se utilizará herramienta tipo encuesta donde se evaluará satisfacción y desarrollo de la consultoría por parte de Conexión.
- Porcentaje de cobertura: Medición: total participación trabajadores / total participación trabajadores planeados. Alcanzar al menos el 85% de la participación al proceso de consultoría en desarrollo humano organizacional.
- Medición del impacto del proceso: Se realizará mediante herramienta creada por Conexión tipo lista de chequeo aplicada a los trabajadores antes y después de los procesos de formación. Para el caso de los procesos de consultoría para situaciones de reincorporación laboral por restricciones y/o reubicaciones derivadas de accidentes de

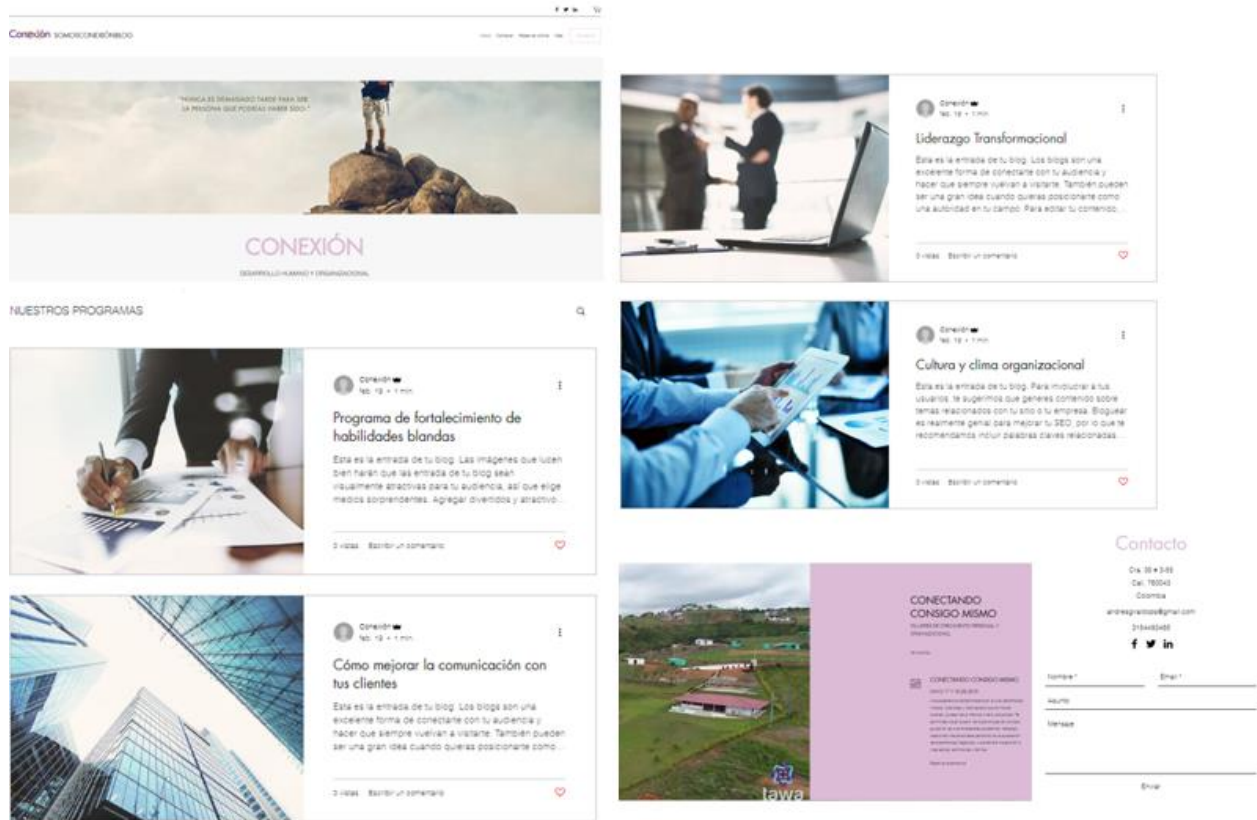
trabajo, enfermedad laboral o enfermedad general, se incluirá en la medición del impacto al grupo familiar de los trabajadores.

2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos

Durante los cuatro primeros años, la empresa operará desde los lugares de residencia de los profesionales, y se utilizarán espacios de coworking, cafés o restaurantes para la planeación, diseño y seguimiento a los proyectos con empresas clientes. La prestación de los servicios de consultoría en desarrollo humano organización se llevarán a cabo en las instalaciones del cliente o en lugares de capacitación incluidos en el valor de inversión de las propuestas.

2.5 Boceto gráfico de website

A continuación, se presenta el boceto que se encuentra en construcción de la página web, a través de www.wix.com.



Conoce al equipo

La gente tras bambalinas

Conoce al personal y a los miembros del equipo que son el corazón de este gran negocio. Nuestros bloggers son una gran fuente de información y te brindarán el contenido más interesante. Venimos de diferentes campos y nos hemos unido para crear un blog interesante e innovador. Conoce al equipo y lo que hacen para SOMOSCONEXIÓNBLOG.

3154493485

Figura 4. Boceto de página web

Fuente: elaboración propia

3. Análisis administrativo

3.1 Perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige

El equipo de trabajo que Conexión requiere para iniciar operaciones, está compuesto por tres socios, quienes se desempeñarán como gerentes de unidad de negocio.

Claudia Lorena Arbeláez de 41 años, ingeniera industrial y magíster en salud ocupacional de la Universidad el Valle, especialista Green Belts – Six Sigma y estudiante de último semestre de MBA de la Universidad Icesi, con 17 años de experiencia en empresas manufactureras y agroindustrial, en las áreas de seguridad industrial, salud en el trabajo, gestión social, planes de emergencia, gestión del riesgo y control de pérdidas.

Andrés Mauricio Giraldo Ramos de 32 años, psicólogo de la Universidad Santiago de Cali, especialista en gerencia social de la Universidad Javeriana, certificado internacional en Hipnosis Ericksoniana, cuenta con más de 10 años de experiencia en las áreas de psicología social, comunitaria y docencia; con experiencia en coordinación de grupos y diseño, construcción e implementación de proyectos sociales.

Diana Lorena Lasso Cabrera de 30 años, psicóloga de la Universidad Santiago de Cali, especialista en gerencia de talento humano de la Universidad Libre, y estudiante de último semestre de MBA de la Universidad Icesi, cuenta con más de 10 años de experiencia liderando procesos de gestión humana, entre los que se encuentran: selección, formación, gestión por competencias, administración de personal, compensación, salud en el trabajo y bienestar.

3.2 Estructuras y estilos de dirección

A continuación, se presenta la estructura organizativa de Conexión, los socios actuarán como directores y presentarán en juntas los resultados de sus campos de acción.



Figura 5. Organigrama Conexión

Fuente: elaboración propia

3.3 Políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados

Conexión tendrá las siguientes líneas para su administración y se presentará en juntas los resultados de acuerdo al alcance de cada dirección a cargo:

Dirección ejecutiva – CEO: Se encargará de la validación de la estrategia del negocio, análisis de oportunidades comerciales y de crecimiento de la empresa. Será el responsable por la dirección financiera con el acompañamiento de asesores externos; actuará como facilitador de los diferentes programas. Manejará dedicación de tiempo parcial, continuando con el contrato de trabajo actual y supervisará las actividades de Conexión posterior a la jornada laboral, esto durante los cuatro primeros años de operación hasta visualizar la proyección de crecimiento de la empresa y que ello implique la vinculación tiempo completo con mejoramiento en la asignación salarial.

Dirección de marketing – CM: Será responsable por la operación comercial de la empresa, toma de decisiones y acuerdos comerciales, análisis de mercado, fijación de precios y creación de

estrategias para incrementar la participación del mercado y manejo del equipo de profesionales de marketing digital, comunicaciones y publicidad. Esta línea administrativa trabajará de la mano con el director de operaciones para estructurar propuestas de mercadeo que se alineen a las necesidades de los clientes y actuará como facilitador de los diferentes programas. Manejará la misma dedicación de tiempo que la dirección ejecutiva.

Dirección de operaciones – COO: Bajo su responsabilidad se encuentra el diseño y la ejecución de contenido, metodología y materiales de las consultorías y programas de formación. Se encargará de realizar las visitas a clientes para identificación de necesidades, elaboración, sustentación de las propuestas; actuará como facilitador de los diferentes programas y realizará la selección de los proveedores de formación y consultoría, se relacionará con la dirección comercial para presentar las propuestas económicas a los clientes. A su cargo se encuentran los profesionales externos contratados para la configuración de página web y Conexión Web, la creación y actualización de contenidos y otros servicios que dependerán de la demanda y tipo de actividades contratadas por clientes como: camarógrafos, editores de videos, artistas de teatro, pintura y música, entre otros. Manejará disponibilidad total de tiempo para el ejercicio de funciones, apoyando a las direcciones ejecutiva y de marketing.

De manera inicial, los socios no recibirán utilidades al cierre fiscal de los cuatro (4) primeros años de inicio de actividades, esto con el fin de generar inversiones y conservar flujo de efectivo, por otra parte, el personal estará vinculado con ingresos de la siguiente manera:

Tabla 11. Condiciones salariales

Servicio	Valor
Director de operaciones	\$3.000.000
Director ejecutivo	\$3.000.000
Director comercial	\$3.000.000
Profesional de capacitación	\$2.200.000
Ejecutivo de ventas	\$2.500.000
Asistente administrativo	\$1.500.000
Asesor contable	\$800.000 honorarios

Fuente: elaboración propia

Perfil de los asesores externos y profesionales planta:

Profesional de planta: profesional, con postgrado y estudios relacionados con el campo de asesoría en desarrollo humano organizacional, con más de 10 años de experiencia, que incluya consultoría, manejo de equipos y conferencias, lo anterior en sector industrial o servicios. Dentro de las habilidades blandas se requiere profesional con capacidad analítica, organización y priorización, comunicación, relaciones interpersonales y orientación al cliente.

Ejecutivo de ventas: profesional con conocimientos en ventas y mercadeo, con más de 3 años de experiencia en empresas de consultoría en el sector servicios. Como habilidades estratégicas se requiere capacidad de negociación, relaciones interpersonales, orientación al logro, servicio al cliente y relaciones interpersonales. Se realizará entrenamiento, dado que el servicio es altamente especializado para lograr ventas de carácter consultivo, al inicio de su proceso de adaptación se realizará acompañamiento por parte de los socios, con el fin de garantizar la adquisición de conocimiento técnico.

Asistente administrativa: tecnólogo en administración o estudiante de últimos semestres de carreras administrativas, con experiencia superior a un año en áreas de asistencia y servicio al cliente. Con habilidades de orientación a resultados, organización, relaciones interpersonales y orientación al cliente.

Renovando Conciencia S.A.S. y PSIC – SER Consultores: empresas aliadas a quienes se les generará pago de comisiones por clientes referidos como se detalló en las estrategias de promoción y de ventas.

Como procesos de bienestar al equipo de trabajo, se establecerán actividades y programas acordes a las necesidades y expectativas de los empleados, con el fin de generar sentido de pertenencia y fidelización, evitando la fuga de talento y conocimiento del proceso especializado de la compañía.

3.4 Organizaciones de apoyo

A continuación, se presenta una descripción de algunas organizaciones de apoyo para el proyecto de plan empresa de Conexión:

Catalina Araque, Co-Founder: Estratega de Marketing Digital at Consultorio de Marketing. Se realizará alianza para el proceso de administración de redes sociales y asesoría en temas de marketing digital.

Andrés Flaker es Socio Fundador / Director de Arte Piso2: Se contratará servicio de publicidad y creación de página web.

Carolina Ospina / contadora y especialista de seguridad social y legislación laboral: Con quién se realizará alianza para la prestación de servicios con el fin de articular los requisitos normativos aplicables a la sociedad comercial.

Empresas o profesionales en otros servicios que dependerán de la demanda y tipo de actividades contratadas por clientes como: camarógrafos, editores de videos, artistas de teatro, pintura y música, entre otros.

Cámara de Comercio de Cali: con la que se buscará asesoría legal, de emprendimiento, consecución de bases de datos, capacitación y asesoría comercial y empresarial.

Universidad Icesi: asesoría a través del centro de desarrollo del espíritu empresarial, con el fin de obtener asesoría y orientación en el proceso de emprendimiento.

Renovando Conciencia S.A.S. y PSIC – SER Consultores: se generarán alianzas para abarcar los temas de competencias blandas o comportamentales, que serán complementarios a sus portafolios de servicios, como fue explicada en la estrategia de distribución.

Desarrolladores de software de gestión humana: Asociarse con empresas reconocidas que suministran software y soluciones de plataformas virtuales, para que ellos generen la venta y ganen un margen sobre esta, los valores del mercado oscilan entre los 30 y 32 millones, por lo cual, obtendrán beneficio sobre el proceso de comercialización.

ACOPI: con esta entidad se buscará una alianza para participar en ruedas de negocios y eventos organizados por la entidad con el fin de llegar a más empresarios vallecaucanos.

FENALCO Valle: se buscará obtener participación en eventos dirigidos a la formación de empresas, con el propósito de generar contactos con prospectos de clientes.

ANDI: se buscará la participación en eventos promovidos por la entidad y generación de contactos con las empresas inicialmente al nivel del Valle del Cauca.

La selección de los proveedores de formación y consultoría estará a cargo del equipo de planta de Conexión. Como primer filtro se validarán las hojas de vida de acuerdo con el nivel de educación y experiencia en los campos requeridos de desarrollo humano organizacional, posterior se citarán a entrevista, proceso de evaluación y validación documental; finalmente se seleccionarán los profesionales que cumplan con las competencias definidas.

4. Análisis legal, social y ambiental

4.1 Análisis legal

4.1.1 Tipo de Sociedad

Conexión será una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) basada en la legislación colombiana mediante la ley 1258 de 2008. Una SAS adquiere personalidad jurídica una vez queda inscrita en el registro mercantil el documento de constitución de la misma. Es una sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que sólo serán responsables hasta el monto de sus aportes (EMPRENDEDORES, 2018). Este tipo de sociedad ofrece flexibilidad a la hora de crear empresa y entre sus principales beneficios se empezará con bajo presupuesto inicial, simplificación de trámites y el objeto social puede ser indeterminado. Para la constitución de la sociedad se debe cumplir con los siguientes requisitos: registro mercantil ante la Cámara de Comercio de Cali, registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN, solicitar autorización para facturación en la DIAN y registro ante Industria y Comercio (ICA) en el Municipio de Cali.

Los costos de constitución para una sociedad SAS calculados desde un patrimonio inicial de 130 millones de pesos (50 millones financiados y 80 millones aportados por los socios como capital inicial), son: \$2.077.200.

Tabla 12. Costos de constitución de la sociedad SAS

Descripción	Entidad	Valor
Constitución de sociedad	Cámara de Comercio Cali	\$ 209.000
Impuesto de registro (0,7% del capital inicial)	Cámara de Comercio Cali	\$ 910.000
Matrícula persona jurídica	Cámara de Comercio Cali	\$ 938.000
Formulario de registro mercantil	Cámara de Comercio Cali	\$ 5.800
Inscripción de los libros	Cámara de Comercio Cali	\$ 14.400
	Total	\$ 2.077.200

Fuente: elaboración propia

4.1.2 Reglamentaciones, leyes y obligaciones (ACTUALICESE, 2017)

4.1.2.1 Obligaciones tributarias.

- Impuesto a la renta: Es un impuesto que grava las utilidades y eventualmente el patrimonio.
- Impuesto a las ventas: Toda empresa que venda bienes o preste servicios, debe calcular un 19% adicional al valor por concepto de IVA.
- Retención en la fuente: Se trata de un mecanismo anticipado de recaudo de impuestos, no es impuesto propiamente.
- Impuesto de Industria y Comercio: Se genera por el ejercicio o realización directa o indirecta de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios y se paga en el municipio donde se ejerza la actividad económica.

Tabla 13. Obligaciones tributarias

Descripción	Unidad	Observaciones
Impuesto a la renta	33%	33% 2019, 32% 2020, 31% 2021
Impuesto a las ventas	19%	IVA
Exención de IVA para plataforma virtual	0%	IVA
Retención en la fuente	11%	-
Impuesto de Industria y Comercio	6,6	Tarifas vigentes - por mil

Fuente: elaboración propia

Para el caso de Conexión no se generarán durante el primer año gastos de impuesto complementario de avisos y tableros porque la empresa operará desde los lugares de residencia de los profesionales y espacios de coworking.

4.1.2.2 Obligaciones laborales

En cuanto a las prestaciones sociales para los trabajadores de la empresa, la legislación colombiana exige la afiliación a las siguientes entidades: pensiones y cesantías (cada empleado es libre de escoger), E.P.S. (cada empleado es libre de escoger), A.R.L. (Administradora de Riesgos Laborales seleccionada por la empresa) y Caja de Compensación Familiar. Adicionalmente, Conexión reconocerá anualmente las cesantías, intereses a las cesantías, primas y vacaciones.

4.1.2.3 Obligaciones profesionales

Los consultores de planta y externos de Conexión deben tener tarjeta profesional correspondiente a la especialidad y regirse por las normatividades legales para el ejercicio de la profesión.

4.2 Análisis Ambiental

Conexión no llevará a cabo actividades que generen impacto negativo al entorno o al ambiente, sin embargo, sus trabajadores serán incentivados, a través de formación y capacitación, en el fomento hábitos sobre el respeto y cuidado de los recursos naturales. Se trabajará bajo cuatro reglas de oro: manejo correcto de residuos sólidos, uso racional del agua, uso racional del fluido eléctrico y uso racional del papel.

4.3 Análisis Social

En el aspecto social, Conexión espera generar impacto positivo en especial a las personas que trabajen en ella y en los trabajadores y sus familias, aspecto en el que se realizarán las intervenciones a través del desarrollo humano organizacional. Conexión aportará mediante la

implementación de sus procesos a las empresas clientes, dado que les permitirá contar con personal con mejores capacidades técnicas, conductuales y del ser, capital humano formado, motivado y mucho más competitivo. Para los profesionales de Conexión la gestión del cambio social es muy importante dado que a través de sus procesos de consultoría logra actuar en las relaciones humanas e intervenir en la manera en cómo las personas interactúan en su entorno laboral con el fin de aportar a su bienestar y favorecer su desarrollo y el logro de sus objetivos dentro de las organizaciones.

5. Análisis de valores personales

5.1 Éticos y morales

Para Conexión, es muy importante definir los valores organizacionales enmarcados en lo ético y moral, estos serán transmitidos al equipo de trabajo directo y *free lance* desde su momento de vinculación, con el fin de que exista una alineación entre los valores personales y empresariales.

Los valores se encuentran definidos de la siguiente manera:

Honestidad: Todas las acciones están enmarcadas por la transparencia y generación del bien común, propiciando un ambiente de confianza dentro y fuera de la organización.

Tolerancia: Capacidad para respetar y valorar a los demás, evidenciando un buen trato en el que prima la escucha y aceptación de la diversificación de pensamiento.

Responsabilidad: Importancia de asumir los compromisos y obligaciones, actuando con calidad, oportunidad y enfocados en generar valor para los clientes internos, externos y partes interesadas.

Compromiso: Satisfacer, ética y completamente, los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

Libertad: Enmarcada en la realización personal y profesional a través de la generación libre de propuestas de mejora, innovaciones, proyectos e ideas, que propicien valor para los clientes y el bienestar al interior de la organización.

5.2 De gusto personal y de carrera empresarial

La generación del presente proyecto de empresa, surge de la motivación por parte de las socias autoras de este documento, por la oportunidad de crear una empresa en la que se ponga en práctica los conocimientos y experiencias adquiridos en las áreas de gestión de talento humano, seguridad y salud en el trabajo en el sector privado y en empresas multinacionales, lo cual, permite estar relacionadas con el desarrollo humano organizacional y facilita la estructuración de un proceso de consultoría integral que ofrezca a las empresas un modelo para el proceso de formación y desarrollo.

Por otro lado, este proyecto de emprendimiento es una oportunidad para disfrutar de la pasión del campo de acción y de los conocimientos en la gestión de personas, con lo que se pretende contribuir a que los trabajadores de las empresas no deserten de los procesos de formación y desarrollo y éstos sean efectivos, a través del correcto seguimiento, conectando el ser para el hacer con su sentido de vida.

Por lo anterior, una de las motivaciones para realizar el plan de empresa es evaluar su viabilidad, ya que, dependiendo de los resultados del análisis, se tomarán las decisiones para la consolidación y así poner en marcha el emprendimiento y convertirlo en un proyecto profesional y personal, visualizando a Conexión como una organización estructurada formalmente y que brinde a sus empresas clientes soluciones efectivas, con portafolios novedosos de consultoría y formación atractivos, que propendan por el fortalecimiento y desarrollo organizacional.

6. Análisis económico

6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Para el desarrollo de la operación en la que se realizarán actividades de consultoría, formación inhouse y outdoor, se invertirá en los activos fijos relacionados a continuación en el segundo año de inicio de actividades, solo los equipos de computadores y celulares se asignarán entre el personal de planta y los demás se suministrarán dependiendo de la programación de actividades.

Tabla 14. Inversiones en activos fijos año 2021

Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores portátiles	4	\$ 2.249.000	\$ 8.996.000
Cámaras fotográficas profesionales	2	\$ 2.405.000	\$ 4.810.000
Impresoras laser	1	\$ 549.900	\$ 549.900
Celulares	4	\$ 309.900	\$ 1.239.600
Amplificador sonido	2	\$ 239.900	\$ 479.800
Tabletas	2	\$ 849.900	\$ 1.699.800
Total activos depreciables a 3 años			\$ 17.775.100

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se visualiza la depreciación a 3 años de dichos activos fijos, por lo cual, terminado ese lapso se tendrá que considerar el desgaste o pérdida de valor de los activos por el uso en el proceso de consultoría y la renovación de los mismos.

Tabla 15. Depreciación de activos fijos

Activos de depreciables a 3 años	2.021	2.022	2.023
Valor actual	17.775.100	20.743.780	20.743.780
Ajuste valor activo	0	0	0
Depreciación	0	5.925.033	6.914.593
Depreciación acumulada	0	5.925.033	12.839.627
Valor fiscal	17.775.100	14.818.747	7.904.153

Fuente: elaboración propia

De igual manera, para la operación a corto plazo de la empresa se requiere recursos de activo corriente, con el fin de cubrir las necesidades propias del proceso de consultoría.

A continuación, se presenta la relación de las inversiones a corto plazo, cartera y efectivo:

Tabla 16. Activo corriente

ACTIVO	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	120.822.800	118.056.371	180.228.083	274.085.565	455.121.955
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	24.952.373	29.685.215
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	42.460.000	98.727.486	121.986.179	144.670.458
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	120.822.800	160.516.371	278.955.570	421.024.117	629.477.628

Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar que, para el primer año, la empresa se impulsará con capital de la siguiente manera: aporte de socios principales (Director Ejecutivo y Director de Marketing) por \$80.000.000, el tercer socio industrial (Director de operaciones) sin aporte financiero, realizará la gestión operativa y de capital intelectual y un préstamo a banco de \$50.000.00 menos los gastos pre – operativos. Luego para el año 2021, se realizará aporte de los tres socios por un total de \$8.000.000 y préstamo con entidad financiera de \$10.000.000. Por tanto, se aprecia que se mantiene un flujo de caja positivo obtenido de la proyección de operaciones de la empresa.

6.2 Los ingresos, costos y gastos

Las ventas están proyectadas iniciando en el mes de enero hasta el mes de noviembre por cada año, esto debido a que es el periodo en el que, usualmente, las empresas clientes se enfocan en temas relacionados con consultoría y formación con proveedores externos, así, en el periodo de enero a marzo Conexión realizará la apertura de clientes, rediseño y actualización de los diferentes

servicios. De acuerdo a fuentes de información secundarias obtenidas en bases de datos de la biblioteca de la Universidad Icesi, las ventas anuales en empresas con tamaño similar a Conexión y con antigüedad mayor a tres años en el mercado en el año 2018, oscilan entre 700 y 900 millones de pesos año. De acuerdo a lo anterior y a los precios establecidos de los servicios a ofrecer, para los años 2020 se estima realizar un total de 61 servicios, distribuidos en 15 consultorías y 46 eventos formativos.

Para el primer año se incluirán como clientes potenciales, las empresas que fueron entrevistadas, ya que, en el estudio de campo realizado se halló que el 70% de estas se encontrarían dispuestas a recibir propuestas y destinar recursos económicos para la consultoría y formación, el 90% de estas empresas manifestaron interés por implementar una herramienta tecnológica y de estas el 80% indicaron estar dispuestas a evaluar e invertir en propuestas para lograr la medición del impacto de la formación y desarrollo.

En la siguiente tabla se podrá apreciar las ventas anuales, en las que se busca en el año 2022 tener un crecimiento del 7% y en el año 2023 lograr un 15% en el incremento de ventas, para lo cual, tendrán vital relevancia la capacidad de inversión, la calidad de los servicios, las estrategias de ventas, de publicidad y marketing.

Tabla 17. Estimado de ventas anuales

Volumen estimado de ventas	2.020	2.021	2.022	2.023
Consultoría del programa de formación y desarrollo	90.000.000	92.880.000	102.661.193	122.133.455
Plan carrera y sucesión	90.000.000	92.880.000	102.661.193	122.133.455
Mi bienestar y familia primero	24.000.000	30.960.000	34.220.398	40.711.152
El arte de liderar	84.000.000	86.688.000	95.817.113	113.991.224
Seamos asertivos	56.000.000	57.792.000	63.878.076	75.994.149
Sinergia 100%	28.000.000	28.896.000	31.939.038	37.997.075
El cambio empieza por mí	14.000.000	12.384.000	13.688.159	16.284.461
Conexión web	0	77.400.000	85.550.994	101.777.879

Consultoría del programa de formación y desarrollo + Conexión web	0	61.920.000	68.440.795	81.422.303
Valor total de ventas (\$)	386.000.000	541.800.000	598.856.958	712.445.152
IVA o impuesto al consumo	73.340.000	76.471.200	84.524.382	100.556.544
Anticipo retefuente	42.460.000	59.598.000	65.874.265	78.368.967
Total ventas con IVA	459.340.000	618.271.200	683.381.340	813.001.696
Ventas contado sin IVA ni retefuente	193.000.000	270.900.000	299.428.479	356.222.576
Ventas a plazos sin IVA ni retefuente	193.000.000	270.900.000	299.428.479	356.222.576
Ingresos por ventas de contado	223.880.000	287.773.200	318.078.596	378.410.153
Recuperación de cartera	193.000.000	270.900.000	274.476.106	351.489.734
Ingresos efectivos	416.880.000	558.673.200	592.554.701	729.899.888
Cuentas por cobrar	0	0	24.952.373	29.685.215

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la indicación de los meses de venta de servicios por parte de la empresa entre enero y noviembre de cada año, se presenta el detalle para el 2020 en la siguiente tabla.

Tabla 18. Estimado de ventas año 2020

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen estimado de ventas	10.000.000	0	10.000.000	10.000.000	20.000.000	10.000.000
Consultoría del programa de formación y desarrollo	0	15.000.000	0	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Plan carrera y sucesión	0	0	6.000.000	0	6.000.000	0
Mi bienestar y familia primero	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	12.000.000	12.000.000
El arte de liderar	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	8.000.000	8.000.000
Seamos asertivos	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	0
Sinergia 100%	0	2.000.000	2.000.000	2.000.000	0	2.000.000
El cambio empieza por mí	0	0	0	0	0	0
Conexión Web	0	0	0	0	0	0
Consultoría del programa de formación y desarrollo + Conexión Web	10.000.000	0	10.000.000	10.000.000	20.000.000	10.000.000
Valor total de ventas (\$)	24.000.000	31.000.000	32.000.000	41.000.000	65.000.000	47.000.000
IVA o Impuesto al Consumo	4.560.000	5.890.000	6.080.000	7.790.000	12.350.000	8.930.000
Anticipo Retefuente	2.640.000	3.410.000	3.520.000	4.510.000	7.150.000	5.170.000
Total ventas con IVA	28.560.000	36.890.000	38.080.000	48.790.000	77.350.000	55.930.000
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	12.000.000	15.500.000	16.000.000	20.500.000	32.500.000	23.500.000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	12.000.000	15.500.000	16.000.000	20.500.000	32.500.000	23.500.000
Ingresos por ventas de Contado	13.920.000	17.980.000	18.560.000	23.780.000	37.700.000	27.260.000
Recuperación de Cartera	0	12.000.000	15.500.000	16.000.000	20.500.000	32.500.000
Ingresos Efectivos	13.920.000	29.980.000	34.060.000	39.780.000	58.200.000	59.760.000

Cuentas por Cobrar	12.000.000	15.500.000	16.000.000	20.500.000	32.500.000	23.500.000
--------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2020
Volumen estimado de ventas	10.000.000	10.000.000	10.000.000	0	0	0	90.000.000
Consultoría del programa de formación y desarrollo	0	15.000.000	15.000.000	0	0	0	90.000.000
Plan carrera y sucesión	6.000.000	0	0	6.000.000	0	0	24.000.000
Mi bienestar y familia primero	12.000.000	12.000.000	6.000.000	6.000.000	0	0	84.000.000
El arte de liderar	8.000.000	8.000.000	4.000.000	4.000.000	0	0	56.000.000
Seamos asertivos	4.000.000	0	0	4.000.000	0	0	28.000.000
Sinergia 100%	2.000.000	0	2.000.000	0	2.000.000	0	14.000.000
El cambio empieza por mí	0	0	0	0	0	0	0
Conexión Web	0	0	0	0	0	0	0
Consultoría del programa de formación y desarrollo + Conexión Web	10.000.000	10.000.000	10.000.000	0	0	0	90.000.000
Valor total de ventas (\$)	42.000.000	45.000.000	37.000.000	20.000.000	2.000.000	0	386.000.000
IVA o Impuesto al Consumo	7.980.000	8.550.000	7.030.000	3.800.000	380.000	0	73.340.000
Anticipo Retefuente	4.620.000	4.950.000	4.070.000	2.200.000	220.000	0	42.460.000
Total ventas con IVA	49.980.000	53.550.000	44.030.000	23.800.000	2.380.000	0	459.340.000
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	21.000.000	22.500.000	18.500.000	10.000.000	1.000.000	0	193.000.000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	21.000.000	22.500.000	18.500.000	10.000.000	1.000.000	0	193.000.000
Ingresos por ventas de Contado	24.360.000	26.100.000	21.460.000	11.600.000	1.160.000	0	223.880.000
Recuperación de Cartera	23.500.000	21.000.000	22.500.000	18.500.000	10.000.000	1.000.000	193.000.000
Ingresos Efectivos	47.860.000	47.100.000	43.960.000	30.100.000	11.160.000	1.000.000	416.880.000
Cuentas por Cobrar	21.000.000	22.500.000	18.500.000	10.000.000	1.000.000	0	0

Fuente: elaboración propia

Continuando con la descripción de costos, se manejarán costos de nómina que son indispensables mantener para el desarrollo de consultoría, debido a la naturaleza de prestación de servicios, más adelante se explicará a mayor profundidad el análisis de costos en el ítem 6.3.

Sobre especificación de los gastos inherentes se debe invertir en gastos pre – operativos para iniciar las actividades desde el primer mes de funcionamiento de la empresa, entre estas inversiones se encuentran gastos de constitución, página web, desarrollo de material, servicios de publicidad y mercadeo y plataforma web.

Tabla 19. Gastos pre-operativos

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Gastos de constitución	\$ 2.077.200

Desarrollo página web	\$ 1.500.000
Diseño de material publicitario (logo, tarjetas de presentación, portafolio)	\$ 2.600.000
Campaña de lanzamiento	\$ 3.000.000
Total gastos preoperativos	\$ 9.177.200
Total inversión	\$ 9.177.200

Fuente: elaboración propia

En el presente modelo de plan empresa, se estiman gastos de operación con una participación inferior respecto de los gastos de administración y ventas, estos con relación al total de ventas; los gastos operativos más representativos son el arrendamiento, alquiler de lugares y las comisiones por referidos.

Tabla 20. Gastos de operación

GASTOS DE OPERACION	MES	2.020	2.021	2.022	2.023
Arriendo Coworking	500.000	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184
Internet	90.000	1.080.000	1.123.200	1.168.128	1.214.853
Líneas celular	180.000	2.160.000	2.246.400	2.336.256	2.429.706
Programa de seguidos instagram	150.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755
Dominio y hosting	30.000	360.000	374.400	389.376	404.951
Alquiler espacios para capacitación	1.100.000	13.200.000	13.728.000	14.277.120	14.848.205
Mantenimiento plataforma web	180.000	2.160.000	2.246.400	2.336.256	2.429.706
Comisión por clientes referidos - alianzas	575.000	6.900.000	7.176.000	7.463.040	7.761.562
Desarrollo plataforma web	0	0	12.000.000	0	0
Impuestos Locales	0	2.547.600	3.575.880	3.952.456	4.702.138
Total gastos de operación		36.207.600	50.582.280	40.359.112	42.565.060
Gastos de operación fijos		33.660.000	47.006.400	36.406.656	37.862.922
Gastos de operación variables		2.547.600	3.575.880	3.952.456	4.702.138

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se han establecido los gastos de administración y ventas en los que se puede apreciar una mayor intervención referente al total de gastos de la siguiente manera para el primer año: comisiones con 53% y entre asesoría contable y gastos desplazamientos/atención a clientes del 26%.

Tabla 21. Gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMÓN. Y VENTAS	MES	2020	2021	2022	2023
Gastos de Publicidad		7.720.000	10.836.000	11.977.139	14.248.903
Gastos de Comisiones		38.600.000	54.180.000	59.885.696	71.244.515
Gastos de Capacitación		0	0	0	0
Asesoría Contable	800.000	9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694
Gastos desplazamientos / atención a clientes	800.000	9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694
Gastos Papelería	600.000	7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021
Depreciación muebles y enseres		0	0	5.925.033	6.914.593
Total gastos de admón. y vtas		72.720.000	92.472.000	106.342.108	122.104.421
Gastos de administrativos fijos		26.400.000	27.456.000	34.479.273	36.611.003
Gastos administrativos variables		46.320.000	65.016.000	71.862.835	85.493.418

Fuente: elaboración propia

6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable

La estrategia de costos de la empresa se basa en costos de nómina que representa un 68% respecto de las ventas totales, lo anterior debido a que el principal insumo para la operación de la empresa es el capital humano.

Debido a lo anterior, se procede a ampliar la información respecto al presupuesto de nómina: En el presente plan de empresa, el presupuesto establece costos fijos para el pago del personal de contratación directa, para el caso de asesoría contable se contempló como gasto administrativo, ya que, se manejará contrato por prestación de servicios.

En la siguiente tabla se presenta un resumen del costo de nómina de los 6 trabajadores directos de planta, se relaciona el básico mensual y en el neto año se incluyen las prestaciones, parafiscales y de seguridad social según la legislación vigente.

Tabla 22. Salarios

CARGOS Y CONCEPTOS	2.020	2.021	2.022	2.023
Director de operaciones				
Salario básico mensual	3.000.000	3.096.000	3.198.168	3.308.505
Salario anual	36.000.000	37.152.000	38.378.016	39.702.058
Neto a pagar en el año	49.807.920	51.401.773	53.098.032	54.929.914
Profesional de capacitación				
Salario básico mensual	2.200.000	2.270.400	2.345.323	2.426.237
Salario anual	26.400.000	27.244.800	28.143.878	29.114.842
Neto a pagar en el año	36.525.808	37.694.634	38.938.557	40.281.937
Director ejecutivo				
Salario básico mensual	3.000.000	3.096.000	3.198.168	3.308.505
Salario anual	36.000.000	37.152.000	38.378.016	39.702.058
Neto a pagar en el año	49.807.920	51.401.773	53.098.032	54.929.914
Director comercial				
Salario básico mensual	3.000.000	3.096.000	3.198.168	3.308.505
Salario anual	36.000.000	37.152.000	38.378.016	39.702.058
Neto a pagar en el año	49.807.920	51.401.773	53.098.032	54.929.914
Ejecutivo de ventas				
Salario básico mensual	2.500.000	2.580.000	2.665.140	2.757.087
Salario anual	30.000.000	30.960.000	31.981.680	33.085.048
Neto a pagar en el año	41.506.600	42.834.811	44.248.360	45.774.928
Asistente administrativo				
Salario básico mensual	1.500.000	1.548.000	1.599.084	1.654.252
Salario anual	18.000.000	18.576.000	19.189.008	19.851.029
Neto a pagar en el año	24.903.960	25.700.887	26.549.016	27.464.957

Fuente: elaboración propia

Manteniendo las condiciones anteriores y proyectando un incremento por año en salarios del 3,20% en el segundo año, 3,30% tercer año y 3,45% para el cuarto año, se presenta a continuación el presupuesto de nómina:

Tabla 23. Presupuesto nómina

CARGOS Y CONCEPTOS	2020	2021	2022	2023
Total salarios mensuales	15.200.000	15.686.400	16.204.051	16.763.091
Total salarios anuales	182.400.000	188.236.800	194.448.614	201.157.092
Total prestaciones sociales	39.824.000	41.098.368	42.454.614	43.919.298
Total aportes parafiscales	7.296.000	7.529.472	7.777.945	8.046.284
Total seguridad social	22.840.128	23.571.012	24.348.855	25.188.891
Total carga prestacional	69.960.128	72.198.852	74.581.414	77.154.473
Total costo de la nómina	252.360.128	260.435.652	269.030.029	278.311.565
Prima junio	7.600.000	7.843.200	8.102.026	8.381.545

Prima diciembre	7.600.000	7.843.200	8.102.026	8.381.545
Vacaciones diciembre	7.600.000	7.843.200	8.102.026	8.381.545
Cesantías febrero	15.200.000	15.686.400	16.204.051	16.763.091
Interés cesantías febrero	1.824.000	1.882.368	1.944.486	2.011.571
Pagos otros meses	212.536.128	219.337.284	226.575.414	234.392.266
Pago fijo mensual	17.711.344	18.278.107	18.881.285	19.532.689

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta la estructura de costos para Conexión, en esta se puede apreciar que los costos/gastos fijos tienen una participación importante respecto del costo total de la operación.

En la proyección se ha estimado un número de servicios vendidos con costos fijos representativos según el plan de ventas conforme a la meta de participación del mercado. Así en este análisis para definir el punto de equilibrio, se aprecia que al dividir el total de los costos/gastos entre el margen unitario promedio se obtiene el número de servicios requeridos como mínimo para cubrir los costos totales y que a satisfacción se está cumpliendo con 103% para el primer año, 140% segundo año, 154% tercer y 173% en el cuarto año.

Tabla 24. Análisis de costos

Costos/Gastos Fijos	2.020	2.021	2.022	2.023
Nómina	252.360.128	260.435.652	269.030.029	278.311.565
Gastos de operación	33.660.000	47.006.400	36.406.656	37.862.922
Gastos de administración y ventas	26.400.000	27.456.000	34.479.273	36.611.003
Gastos preoperativos (diferidos)	9.177.200	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	321.597.328	334.898.052	339.915.958	352.785.490
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	0	0	0	0
Gastos de operación	2.547.600	3.575.880	3.952.456	4.702.138
Gastos de administración	46.320.000	65.016.000	71.862.835	85.493.418
Total costos variables	48.867.600	68.591.880	75.815.291	90.195.556
Costo total	370.464.928	403.489.932	415.731.249	442.981.046
Numero productos o servicios	61	66	71	81
Costo promedio producto o servicio promedio	6.073.196	6.113.484	5.886.877	5.454.558
Costo variable unitario promedio	801.108	1.039.271	1.073.567	1.110.605
Precio promedio unitario (sin IVA)	6.327.869	8.209.091	8.479.991	8.772.551

Margen unitario promedio	5.526.761	7.169.820	7.406.424	7.661.946
Punto de equilibrio	59	47	46	47
Costo total desembolsable	361.287.728	403.489.932	409.806.215	436.066.453
Costo promedio desembolsable	5.922.750	6.113.484	5.802.977	5.369.417
Cumplimiento del punto de equilibrio	103%	140%	154%	173%
Colchón de efectivo	26.799.777	27.908.171	28.326.330	29.398.791

Fuente: elaboración propia

7. Análisis financiero

7.1 Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja

En el análisis del balance general, se puede apreciar que el presente modelo de plan empresa, para el primer año en sus activos, se basa en activos corrientes con una participación del 74% en caja y bancos. Respecto de los pasivos, se evidencia que del total de pasivos, las obligaciones financieras tienen una participación del 54%, impuesto de renta, impuestos locales e IVA 23% y la carga prestacional por pagar del 23%. En cuanto al capital, el aporte de los socios corresponde al 50% del total de pasivo y patrimonio.

De este modelo también se puede destacar la baja inversión en activos fijos en relación con la carga prestacional, por tanto, refleja que al ser una empresa de consultoría debe generar alta efectividad de consecución de ventas y suministro de excelentes servicios con el personal contratado para tal fin, con el objetivo de incrementar los ingresos, garantizar la rotación de cartera y continuar alcanzando las metas de participación de mercado con las estrategias de ventas.

Tabla 25. Balance general

ACTIVO	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	120.822.800	118.056.371	180.228.083	274.085.565	455.121.955
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	24.952.373	29.685.215
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	42.460.000	98.727.486	121.986.179	144.670.458

TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	120.822.800	160.516.371	278.955.570	421.024.117	629.477.628
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	0	0	17.775.100	20.743.780	20.743.780
Depreciación acumulada	0	0	0	5.925.033	12.839.627
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	9.177.200	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	9.177.200	0	17.775.100	14.818.747	7.904.153
TOTAL ACTIVOS	130.000.000	160.516.371	296.730.670	435.842.864	637.381.782
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	17.024.000	17.568.768	18.148.537	18.774.662
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	3.330.514	42.615.572	55.684.687	80.378.242
Impuestos locales por pagar	0	2.547.600	3.575.880	3.952.456	4.702.138
Iva por pagar	0	11.210.000	11.568.720	28.174.794	33.518.848
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	50.000.000	39.642.304	36.081.685	20.619.009	3.195.279
TOTAL PASIVO	50.000.000	73.754.418	111.410.626	126.579.484	140.569.169
PATRIMONIO					
Capital	80.000.000	80.000.000	88.000.000	88.000.000	88.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	6.761.953	97.320.044	221.263.380
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	6.761.953	90.558.091	123.943.336	187.549.232
Reserva Legal	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	80.000.000	86.761.953	185.320.044	309.263.380	496.812.612
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	130.000.000	160.516.371	296.730.670	435.842.864	637.381.782
Prueba de balance	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia

Continuando con el análisis del estado de resultados, se puede apreciar que durante los 4 primeros años se generan utilidades positivas de manera incremental, el análisis vertical refleja que el costo de nómina es el más representativo con una participación del 65.4%, seguidos de los gastos administrativos y ventas del 18,8% de las ventas netas. Esto debido a que el modelo de negocio se basa en realización de consultoría y formación, para lo cual los esfuerzos se enfocan en mantener talento humano y servicios adecuados para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 26. Estado de resultados

ITEM	2.020	2.021	2.022	2.023
Ventas netas	386.000.000	541.800.000	598.856.958	712.445.152
Costos variables	0	0	0	0
Costo nomina	252.360.128	260.435.652	269.030.029	278.311.565

Gastos de Operación	36.207.600	50.582.280	40.359.112	42.565.060
Gastos de Administración y Ventas	72.720.000	92.472.000	106.342.108	122.104.421
Gastos preoperativos	9.177.200	0	0	0
Gastos financieros	5.442.605	5.136.404	3.497.686	1.536.631
Utilidad gravable	10.092.467	133.173.663	179.628.024	267.927.474
Impuesto de Renta	3.330.514	42.615.572	55.684.687	80.378.242
Utilidad neta	6.761.953	90.558.091	123.943.336	187.549.232
Reserva legal	0	0	0	0
Utilidad del periodo	6.761.953	90.558.091	123.943.336	187.549.232
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
Costos variables	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Costo nomina	65,4%	48,1%	44,9%	39,1%
Gastos de Operación	9,4%	9,3%	6,7%	6,0%
Gastos de Administración y Ventas	18,8%	17,1%	17,8%	17,1%
Gastos preoperativos	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	1,4%	0,9%	0,6%	0,2%
Utilidad gravable	2,6%	24,6%	30,0%	37,6%
Impuesto de Renta	0,9%	7,9%	9,3%	11,3%
Utilidad neta	1,8%	16,7%	20,7%	26,3%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad del periodo	1,8%	16,7%	20,7%	26,3%

Fuente: elaboración propia

Finalizando con el análisis financiero, se presenta el análisis del flujo de caja en el que se aprecia un aporte de socios por valor de \$80.000.000 y un préstamo bancario por \$50.000.000, de esta manera, para el primer año de operación se visualiza un flujo de caja por \$118.056.371 netos. Para la continuidad del negocio se debe realizar aportes en el año 2021 correspondientes a \$8.000.000 por parte de los socios y de \$10.000.000 por préstamo bancario.

Tabla 27. Flujo de caja primer año

ITEM	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	0	120.822.800	106.849.764	108.936.728	115.103.693	126.990.657	132.977.621
Ingresos Netos		13.920.000	29.980.000	34.060.000	39.780.000	58.200.000	59.760.000
TOTAL DISPONIBLE		134.742.800	136.829.764	142.996.728	154.883.693	185.190.657	192.737.621
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	0	17.711.344	17.711.344	17.711.344	17.711.344	17.711.344	25.311.344

Egresos por gastos de operación		2.805.000	2.805.000	2.805.000	2.805.000	2.805.000	2.805.000
Egresos por gastos de administración y ventas		6.060.000	6.060.000	6.060.000	6.060.000	6.060.000	6.060.000
Egresos por gastos preoperativos diferidos	9.177.200	0	0	0	0	0	0
Egresos IVA	0	0	0	0	0	24.320.000	0
Egresos redefuente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		500.000	491.833	483.584	475.253	466.839	458.341
Egresos por pagos de Capital		816.692	824.859	833.107	841.438	849.853	858.351
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	9.177.200	27.893.036	27.893.036	27.893.036	27.893.036	52.213.036	35.493.036
NETO DISPONIBLE	-9.177.200	106.849.764	108.936.728	115.103.693	126.990.657	132.977.621	157.244.585
Aporte de Socios	80.000.000						
Préstamo	50.000.000						
Distribución de excedentes							
CAJA FINAL	120.822.800	106.849.764	108.936.728	115.103.693	126.990.657	132.977.621	157.244.585

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Caja Inicial	157.244.585	177.211.550	196.418.514	174.675.478	176.882.442	160.149.407	120.822.800
Ingresos Netos	47.860.000	47.100.000	43.960.000	30.100.000	11.160.000	1.000.000	416.880.000
TOTAL DISPONIBLE	205.104.585	224.311.550	240.378.514	204.775.478	188.042.442	161.149.407	537.702.800
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	17.711.344	17.711.344	17.711.344	17.711.344	17.711.344	32.911.344	235.336.128
Egresos por gastos de operación	2.805.000	2.805.000	2.805.000	2.805.000	2.805.000	2.805.000	33.660.000
Egresos por gastos de administración y ventas	6.060.000	6.060.000	6.060.000	6.060.000	6.060.000	6.060.000	72.720.000
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos IVA	0	0	37.810.000	0	0	0	62.130.000
Egresos redefuente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	449.757	441.088	432.332	423.488	414.556	405.535	5.442.605
Egresos por pagos de capital	866.935	875.604	884.360	893.204	902.136	911.157	10.357.696
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0

Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	27.893.036	27.893.036	65.703.036	27.893.036	27.893.036	43.093.036	419.646.429
NETO DISPONIBLE	177.211.550	196.418.514	174.675.478	176.882.442	160.149.407	118.056.371	118.056.371
Aporte de Socios							0
Préstamo							0
Distribución de excedentes							0
CAJA FINAL	177.211.550	196.418.514	174.675.478	176.882.442	160.149.407	118.056.371	118.056.371

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la proyección de ingresos y gastos, el flujo para los primeros 4 años de funcionamiento es positivo. A continuación, se presenta el flujo de caja de los años planeados.

Tabla 28. Flujo de caja de los cuatro (4) primeros años

ITEM	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Caja Inicial	0	120.822.800	118.056.371	180.228.083	274.085.565
Ingresos Netos		416.880.000	558.673.200	592.554.701	729.899.888
TOTAL DISPONIBLE		537.702.800	676.729.571	772.782.785	1.003.985.453
Inversiones en activos	0	0	17.775.100	2.968.680	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	0	235.336.128	259.890.884	268.450.259	277.685.440
Egresos por gastos de operación		33.660.000	47.006.400	36.406.656	37.862.922
Egresos por gastos de administración y ventas		72.720.000	92.472.000	100.417.075	115.189.828
Egresos por gastos preoperativos diferidos	9.177.200	0	0	0	0
Egresos IVA	0	62.130.000	76.112.480	67.918.308	95.212.490
Egresos redefuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		5.442.605	5.136.404	3.497.686	1.536.631
Egresos por pagos de capital		10.357.696	13.560.619	15.462.676	17.423.730
Egresos impuestos locales	0	0	2.547.600	3.575.880	3.952.456
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	9.177.200	419.646.429	514.501.487	498.697.220	548.863.498
NETO DISPONIBLE	-9.177.200	118.056.371	162.228.083	274.085.565	455.121.955
Aporte de Socios	80.000.000	0	8.000.000	0	0
Préstamo	50.000.000	0	10.000.000		
Distribución de excedentes		0	0	0	0
CAJA FINAL	120.822.800	118.056.371	180.228.083	274.085.565	455.121.955

Fuente: elaboración propia

8. Análisis de riesgos

8.1 Riesgos de mercado, técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros

Los diferentes tipos de riesgos se observan en la tabla 29 análisis de riesgos.

8.2 Acciones propuestas para cada riesgo

A continuación, se presenta la tabla 29 que comprende el análisis de riesgos y las acciones para mitigarlos, de acuerdo a la validación de las variables críticas que pueden afectar la continuidad de la empresa.

Tabla 29. Análisis de riesgos

RIESGO	RIESGO	ACCIONES DE MITIGACIÓN DEL RIESGO
Mercado	Afectación por cambios macroeconómicos, que afecten que las empresas clientes o potenciales no destinen presupuesto para los procesos de consultoría y formación externa.	Promocionar el portafolio de servicios con duración más corta y asesoría tipo coaching, para el target de particulares y emprendedores, realizando eventos programados de manera frecuente, con pauta publicitaria, empleando redes sociales y base de datos de los asistentes a los diferentes eventos empresariales (con previa autorización por uso de datos). Por otra parte, lograr la realización de contratos de servicios de los programas completos con entidades como las ARL, Cajas de Compensación, Universidades, ya que, a su vez estas venden los programas a público en general o empresas a las que asesoran o son asociados.
	Incremento de nuevos competidores a nivel nacional	A través de estrategias de ventas y de marketing, lograr el posicionamiento de la empresa para ser reconocida por sus servicios, producto de alta calidad y propuesta de valor, la cual, permite la alineación de la estrategia de las empresas y que repercutan en su fidelización.
	Falta de contactos empresariales para obtener una mayor participación del mercado	
	Pérdida de clientes	Diseño de estrategias de mercadeo para el posicionamiento de la plataforma web, como una herramienta que genera valor agregado de satisfacer con la necesidad de lograr la medición de la efectividad del programa de formación empresarial. Asociarse con empresas reconocidas que suministran software y soluciones de plataformas virtuales, para que ellos generen la venta y ganen un margen sobre esta.
Técnicos	Desinterés por parte de las empresas cliente de obtener herramientas técnicas como la plataforma digital	Desarrollo de proveedor que garantice la operatividad de la plataforma e igualmente identificar un segundo proveedor evitando contratiempos.
	Disponibilidad de la plataforma web, que genera inconvenientes en la funcionalidad o desarrollo de mejoras	

Administrativos	La operación depende en su totalidad de personal altamente calificado, por lo cual, el no contar con personal disponible dado el caso de alzas en las ventas, podría ocasionar falencia en la prestación de los servicios.	Establecimiento de cronogramas de trabajo con empresas cliente y seguimiento constante del comportamiento de ventas, para prever la necesidad de contratación de personal adicional cuándo sea requerido.
Legales	La oferta informal o de contratación por honorarios crece constantemente y maneja costos por debajo del mercado.	Generación de valor a través de la experticia de los consultores y socios, garantizando la confiabilidad y calidad de los servicios ofertados.
Económicos y financieros	Reducción de ingresos	Posicionamiento de la marca, establecimiento de relaciones comerciales fuertes garantizando la fidelización y consecución de nuevos clientes.
	Competencia por fijación de precios con otras empresas del sector de consultoría	Estudio de mercado y establecimiento de precios competitivos.
	Desmotivación de socios, ya que, no se generará distribución de excedentes durante los primeros cuatro años, lo cual, implique que se disuelva la empresa	Revisión constante de los resultados financieros como la TIR y flujo de caja que genere la empresa, evidenciando la solidez de la empresa y el bajo riesgo de la misma. En el cuarto año culminará el pago de obligaciones financieras, por lo cual, a partir del quinto año se podrá evaluar la distribución de excedentes. Adicional, durante los primeros años los socios manejarán horarios flexibles, con dedicación de tiempo parcial, visualizando los ingresos de manera atractiva.

Fuente: elaboración propia

9. Evaluación de Proyecto

9.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa

De acuerdo a lo observado en la tabla 30 flujo de caja neto, para la evaluación del proyecto se tomó como parámetro de base una tasa mínima de retorno del 20%. El negocio genera un Ebitda positivo desde el primer año de operaciones y se logra la recuperación de la inversión aprox. a los 3,22 años. Según los flujos de fondo obtenidos el TIR de este proyecto es del 36,28%, mayor al esperado. El valor presente neto de la compañía es de \$66.322.568 pesos colombianos, esto significa que el proyecto crea valor.

Los datos arrojados confirman que el plan empresa de Conexión es factible, sumado que desde el segundo año el flujo de caja neto es positivo y que la rentabilidad sobre la inversión inicial es

atractiva dado que la tasa interna de retorno TIR es superior al 20% de la tasa de oportunidad del proyecto.

Tabla 30. Flujo de caja neto

	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	6.761.953	90.558.091	123.943.336	187.549.232
Total Depreciación	0	0	0	11.850.067	13.829.187
Pagos de capital		10.357.696	13.560.619	15.462.676	17.423.730
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		6.761.953	90.558.091	135.793.403	201.378.419
1. Flujo de fondos neto del periodo		-3.595.743	76.997.472	120.330.727	183.954.688
Inversiones de socios	80.000.000	0	8.000.000	0	0
Préstamo	50.000.000	0	10.000.000	0	0
2. Inversiones netas del periodo	130.000.000	0	18.000.000	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-130.000.000	-3.595.743	58.997.472	120.330.727	183.954.688
Balance de proyecto	-130.000.000	-159.595.743	-132.517.419	-38.690.176	137.526.477
Periodo de pago descontado	3,22				
Tasa interna de retorno	36,28%				
Valor presente neto	66.322.568				
Tasa mínima de retorno	20,00%				

Fuente: elaboración propia

10. Análisis de Sensibilidad

10.1 Identificaciones variables críticas

En este análisis se proyecta trabajar con la variable crítica de volúmenes de ventas dado que es la variable que puede verse más afectada en el tipo de negocio como es la consultoría en desarrollo humano organizacional.

10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables

Para la evaluación del proyecto se plantean tres escenarios a un plazo de 4 años:

- Escenario optimista: Es el escenario base o actual con un incremento en la proyección en las ventas de 10 puntos porcentuales (110%)

- Escenario moderado: Es el escenario base o actual arrojado de la evaluación de proyecto (100%).
- Escenario pesimista: Es el escenario base o actual con un decrecimiento en las ventas de 10 puntos porcentuales (90%).

Tabla 31. Análisis de sensibilidad No. 1

	%Variación	Periodo de pago descontado	Tasa interna de retorno	Valor presente neto	Tasa mínima de retorno	Caja Final				
						Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Factor variación volúmenes de venta	110%	2,52	55,68%	149.382.802	20%	120.822.800	148.899.371	252.570.795	391.348.045	626.908.587
	100%	3,22	36,28%	66.322.568	20%	120.822.800	118.056.371	180.228.083	274.085.565	455.121.955
	90%	0,00	14,18%	-23.233.379	20%	120.822.800	87.213.371	107.885.371	156.823.085	283.335.323

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 31 análisis de sensibilidad No.1, el escenario optimista con una variación positiva de 10 puntos porcentuales (110%) por encima del contexto base, mantiene en situación de viabilidad al proyecto a 4 años, puesto que la TIR se mantiene por encima de la tasa del inversionista del 20%, y genera un VPN positivo de \$149.382.802 millones.

En el escenario pesimista con un decremento de 10 puntos porcentuales (90%) del contexto base, el VPN (valor presente neto) es negativo, con una TIR (tasa interna de retorno) inferior a la tasa mínima de retorno para los inversionistas lo que hace que el proyecto sea inviable financieramente ya que destruye valor.

Tabla 32. Análisis de sensibilidad No. 2

	%Variación	Periodo de pago descontado	Tasa interna de retorno	Valor presente neto	Tasa mínima de retorno	Caja Final				
						Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Factor variación volúmenes de venta	93%	3,93	21,11%	4.466.034	20%	120.822.800	96.466.271	129.588.185	192.001.829	334.871.313
	92%	0,00	18,81%	-4.767.104	20%	120.822.800	93.381.971	122.353.914	180.275.581	317.692.649

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los datos de la tabla 32 análisis de sensibilidad No.2, el proyecto es viable hasta una variación de volumen de ventas del 93% ya que el VPN es positivo, la TIR da un resultado por encima a la tasa mínima del inversionista y un periodo de recuperación del capital aprox. de 3,93 años.

Los resultados de los tres escenarios muestran que la variación en los volúmenes de ventas genera una sensibilidad importante y la dependencia que esta tiene con los precios de venta. Una buena estrategia de ventas puede ayudar significativamente a mantener la empresa en el tiempo generando rentabilidad. Adicionalmente es importante mantener una buena estrategia de optimización de costos/gastos realizando monitoreo mensual de los costos fijos intentando disminuirlos al máximo sin afectar la operación y a partir del segundo año reevaluar la estructura de costos, de acuerdo a la curva de aprendizaje del primer año, para pasar costos fijos representativos a costos variables.

11. Cronograma de Implementación

Para la puesta en marcha de la empresa se tiene un estimado de 120 días a partir del 2 de julio de 2019 distribuidos en actividades de constitución, mercadeo, publicidad, preoperativas y para el segundo año la implementación de la plataforma virtual 180 días, como se observa en la figura No. 6.

ITEM	ACTIVIDAD	No. Días	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Actividades de constitución																			
1	Constitución de la sociedad	45	■																
Actividades de mercadeo y publicidad																			
2	Desarrollo página web	30		■															
3	Diseño de material publicitario (logo, tarjetas de presentación, portafolio)	15			■														
4	Impresión material publicitario	5						■											
5	Campaña de lanzamiento	60								■									
Actividades preoperativas																			
6	Diseño material para consultorías y talleres	90			■														
7	Adquisición de equipos	15			■														
8	Contratación del personal	15			■														
9	Entrenamiento e inducción del personal	20						■											
10	Imprevistos	10															■		
	Día de inicio	120																★	

AÑO 2021 (SEGUNDO AÑO OPERACIÓN)

ITEM	ACTIVIDAD	Días	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Diseño plataforma virtual	60	■																			
2	Desarrollo plataforma	60			■																	
3	Ejecución pruebas	30									■											
4	Validación de prototipo	15													■							
5	Lanzamiento plataforma	15															■					
	Total días proyecto	180																★				

Figura 6. Cronograma de implementación Conexión

Fuente: elaboración propia

12. Conclusiones

De acuerdo a los resultados financieros obtenidos y después de evaluar los diferentes escenarios internos y externos que impactan la creación de Conexión se considera apropiado ejecutar la idea de negocio.

La evaluación del proyecto arroja que los ingresos del proyecto son suficientes para cubrir los egresos y la rentabilidad exigida del 20%. El valor del VPN es positivo en \$66.322.568, lo que indica que el proyecto renta por encima de la tasa mínima de retorno.

Es muy importante mencionar que los socios de Conexión S.A.S deben trabajar disciplinadamente para alcanzar las proyecciones de ventas y estabilidad de costos que permita dar

cumplimiento a los escenarios moderados y optimistas arrojados en el análisis de sensibilidad y tener presente que el proyecto es viable hasta una variación de volumen de ventas del 93% ya que hasta ese límite el VPN es positivo y la TIR da un resultado por encima a la tasa mínima del inversionista.

Se hace relevante mantener la capacidad de inversión, la calidad de los servicios y una acertada estrategia de ventas, de publicidad y marketing con el objetivo de lograr vender un total 61 servicios proyectados distribuidos entre consultorías y talleres de formación, que permitan obtener un crecimiento estimado de las ventas en 15% al año 2023.

Conexión S.A.S tiene como propósito fortalecer en las empresas clientes el desarrollo sostenible de habilidades y competencias de manera integral, que incluye competencias personales y de sentido de vida y que finalmente trascienden en la optimización del desempeño laboral.

Se cuenta con un equipo de trabajo altamente competente multidisciplinario y aliados estratégicos con importante experiencia que pueden garantizar el desarrollo exitoso de todos los servicios ofrecidos a través de las consultorías.

Los datos arrojados de las fuentes primarias confirman que, si bien las empresas reconocen la relevancia de las competencias blandas, no tienen claramente identificado cómo estructurar programas desde enfocados desde el “ser” que garanticen la adherencia y el éxito total de los procesos de formación y desarrollo. Actualmente existe un mercado amplio en consultoría en desarrollo humano organizacional para grandes y medianas empresas, pues son estas empresas las que más contratan este tipo de servicios. Los socios de Conexión deben aprovechar su principal diferenciador que es la aplicación de la metodología de formación en el ser: énfasis en la autoestima, propósito de vida, proyecciones individuales y autocuidado y amor propio.

Por otro lado, el 50% de las empresas entrevistadas no han recibido asesoría externa para la planificación estratégica del proceso de formación y desarrollo humano organizacional y el 70%

del total de compañías entrevistadas estarían dispuestas a recibir propuestas y destinar recursos económicos para este proceso, siendo este panorama una importante de oportunidad de negocio para Conexión.

13. Referencias

- ACTUALICESE. (2017). Persona natural, empresa unipersonal o SAS: características frente a obligaciones tributarias. *ACTUALICESE*. Obtenido de Persona natural, empresa unipersonal o SAS: características frente a obligaciones tributarias: <https://actualicese.com/modelos-y-formatos/persona-natural-empresa-unipersonal-o-sas-caracteristicas-frente-a-obligaciones-tributarias/>
- CAMARA DE COMERCIO. (2018). *www.ccc.org.co*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/>
- DANE. (2012). *Estructura detallada de la clasificación industrial CIU Rev. 4 A.C.*
- DANE. (2018). *Encuesta anual de servicios EAS*.
- DELOITTE. (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016 - La Nueva Organización*.
- DINERO. (2014). *Aliadas Estratégicas*.
- DINERO. (2016). ¿Por qué las empresas necesitan consultoría? *DINERO*.
- EMIS. (2018). *Benchmark Principales Indicadores: Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos*.
- EMPRENDEDORES, E. D. (2018). *¿Cuáles son los tipos de empresas y sociedades en Colombia?* Obtenido de <https://escuela-emprendedores.alegra.com/como-empezar/cuales-los-tipos-empresas-sociedades-colombia/>
- ICESI. (2010). La consultoria de gestión humana en empresas medianas. *Revista de Estudios Gerenciales Universidad*.
- M. BECERRA, F. C. (2012). *EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS Y SUS APORTES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/>
- MENDIVELSO, D. A. (2018). *https://www.fonade.gov.co*.

MINISTERIO DE COMERCIO, I. Y. (2018). Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. *MIPYMES*.

SENA. (2013). *Actualización de la caracterización sectorial de recursos humanos en Colombia*.

VASQUEZ. (2014). Aliadas Estratégicas. *DINERO*.

Anexos

Anexo 1: Encuesta para las empresas

1. ¿Cuáles son sus servicios del área de gestión humana?
2. ¿Cuáles son los objetivos del área de gestión humana?
3. ¿Dentro de los objetivos estratégicos de la empresa, hay objetivos que se alineen al área de gestión humana? Si, ¿cuáles y cómo los miden? ¿Cuáles son los indicadores de gestión del área?
4. ¿Cómo identifican las necesidades de desarrollo humano?
5. De 1 A 5 Indique el nivel de importancia que tienen las competencias técnicas dentro del programa de formación
6. De 1 A 5 Indique el nivel de importancia que tienen las competencias blandas (aptitudes, habilidades, del ser) dentro del programa de formación
7. De 1 A 5 Indique el nivel de importancia que tiene la formación del ser (sentido y proyecto de vida) dentro del programa de formación
8. ¿Involucran a los líderes de proceso en la identificación de necesidades de formación? ¿cómo lo hacen?
9. ¿Cómo capacitan al personal de la empresa?
10. ¿Quién lidera el proceso de formación?
11. ¿Cómo opina del programa de formación de su empresa?
12. ¿Cuáles son las fases del programa de formación y quiénes intervienen en estas?
13. ¿Ha recibido asesoría para la estructuración del programa de formación que integre las necesidades tanto de competencias técnicas, blandas y de sentido de vida? ¿Qué tipo de asesoría? ¿Cuál fue el alcance? ¿lo ha contratado de nuevo? ¿qué valor aproximado ha pagado?

14. ¿A través de qué medidas controla y asegura el cumplimiento y participación al proceso de formación y desarrollo de los trabajadores?
15. En porcentaje, cuánto aproximadamente contratan anualmente en servicios de consultoría y en servicios referente a talleres.
16. ¿Cómo miden el impacto de la formación en competencias técnicas y competencias blandas? ¿Cuáles son los métodos que utilizan?
17. ¿Ha tenido experiencia con formaciones tipo outdoor en su empresa? ¿cuáles? ¿Qué valor aproximado ha pagado?
18. ¿Cuándo un trabajador ha tenido una pérdida de capacidad laboral, por accidente de trabajo, enfermedad laboral o de origen común, que ha generado restricciones o reubicación, han tenido algún proceso de reincorporación laboral que involucre al trabajador y a la familia con procesos de desarrollo y capacitación? Sí, no, ¿Por qué?
19. ¿Cuál es su opinión acerca de implementar una herramienta tecnológica que le facilitara visualizar todo el proceso de formación y desarrollo, desde la programación, seguimiento de asistencia, indicadores de gestión y de impacto del programa?
20. ¿Ha considerado relevante incluir en su presupuesto anual de gestión humana el proceso de consultoría en desarrollo humano organizacional? Si, no ¿por qué?
21. ¿Cómo afecta la falta de un proceso de formación y desarrollo en la productividad de la empresa?

Anexo 2: Encuesta para los expertos

1. ¿Cuáles son los servicios que ofrece para el área de gestión humana en las empresas cliente?
2. ¿Cuáles son los servicios más frecuentes que solicitan sus empresas cliente? Indicar el orden según prioridad
 1. Selección de personal
 2. Desarrollo humano (Capacitaciones inhouse, tipo outdoor, Coaching / mentoring, etc)
 3. Asesorías para estructuración de área de talento humano
 4. Clima laboral y cultura organizacional
 5. Compensación y beneficios
 6. Salud en el trabajo
3. ¿Cómo identifican las necesidades de servicio en las áreas de gestión humana de las empresas cliente?
4. ¿Cuál es el tamaño de empresa más frecuente de sus clientes?
5. En su experiencia, ¿cómo se alinean los objetivos estratégicos de las empresas cliente con los indicadores de gestión humana? ¿cuáles y cómo los miden?
6. ¿Qué tan frecuente aprecia que las empresas soliciten asesoría externa para los procesos de desarrollo humano? ¿por qué lo hacen? ¿por qué los buscan?
7. ¿Cómo aprecia el nivel de importancia que las empresas clientes le dan a las competencias técnicas dentro del programa de formación?
8. ¿Cómo aprecia el nivel de importancia que las empresas clientes le dan a las competencias blandas (aptitudes, habilidades, del ser) dentro del programa de formación?
9. ¿Cómo aprecia el nivel de importancia que las empresas clientes le dan a la formación del ser (sentido y proyecto de vida) dentro del programa de formación?

10. ¿Cómo identifican las necesidades de formación en sus empresas clientes? ¿cómo lo hacen?
11. ¿Los programas de formación de sus empresas clientes obedecen a un diagnóstico o responden a eventualidades del día a día de las operaciones?
12. ¿En sus empresas clientes qué métodos usan para capacitar al personal?
13. ¿Qué área lidera el proceso de formación de sus empresas clientes?
14. En porcentaje, cuanto aproximadamente les contratan anualmente las empresas clientes en servicios de consultoría y en servicios referente a talleres.
15. Según su experiencia ¿Cuáles son las fases del programa de formación y quiénes deben intervenir en estas?
16. En sus empresas clientes, ¿A través de qué medidas controlan y aseguran el cumplimiento y participación del proceso de formación y desarrollo de los trabajadores?
17. En sus empresas clientes, ¿Cómo miden el impacto de la formación en competencias técnicas y competencias blandas? ¿Cuáles son los métodos que utilizan?
18. ¿Qué tipo de empresa cliente les solicita medir el impacto del proceso de formación y desarrollo?
19. ¿Han realizado asesoría para la estructuración del programa de formación y desarrollo que integre las necesidades tanto de competencias técnicas, blandas y de sentido de vida? ¿Cómo lo han realizado? ¿Cuál fue el alcance?
20. Según el resultado obtenido ¿los han contratado de nuevo u otras empresas? ¿En qué rango ha sido el valor pagado por dichas asesorías?
21. En su portafolio de servicios, ¿ofrecen o les han solicitado formaciones tipo outdoor? Si su respuesta es positiva, ¿Qué impacto han tenido? ¿En qué rango ha sido el valor pagado por sus clientes?

22. En su portafolio de servicios, ¿incluyen programa de reincorporación laboral por accidente de trabajo, enfermedad laboral o de origen común? ¿Cómo lo hacen?, Si su respuesta es negativa, ¿las empresas clientes le han solicitado esta asesoría?
23. En sus empresas clientes, ¿cuentan con una herramienta tecnológica para visualizar el proceso de formación y desarrollo en todas sus fases? ¿qué tipo de herramienta? , ¿las empresas clientes le han solicitado esta asesoría?
24. ¿Cuánto tiempo llevan en el mercado ofreciendo servicios de desarrollo humano?
25. ¿Cuentan con oficinas propias, espacios de coworking y/o alquiler de espacios de capacitación? ¿cómo cuáles?
26. ¿En qué se basan para determinar el valor de sus diferentes servicios de desarrollo humano?
27. ¿Cuáles son las empresas que consideran como competidor directo en el mercado?
28. ¿Qué servicio ofrecen ustedes que los diferencian de sus competidores?
29. ¿Considera que el personal con experiencia en el sector de desarrollo humano es un valor agregado para los servicios que ofrece a sus clientes?