

**BLANDUS**

**Presentado por:**

Héctor Fabio Bianchá Ramírez

Andrés Felipe Cuellar Lozano

**Profesor:**

Ana Carolina Martínez Romero

**Trabajo Final**

**Proyecto Innovador III**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA GLOBAL**

**Cali, Colombia**

**2021**

## Tabla de contenido

<b>1. Análisis del mercado</b> .....	4
<b>1.1 Definición del problema</b> .....	4
<b>1.3 Clientes</b> .....	8
<b>1.4 Análisis de los competidores</b> .....	10
<b>1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado</b> .....	11
<b>1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas</b> .....	16
<b>1.7 Plan de ventas</b> .....	19
<b>2. Análisis técnico</b> .....	19
<b>2.1 Procesos de prestación del servicio</b> .....	19
<b>2.2 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros</b> .....	21
<b>2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipo</b> .....	22
<b>2.4 Boceto gráfico de website+app móvil</b> .....	23
<b>3.3 Socios clave</b> .....	31
<b>4. Análisis legal, social y ambiental</b> .....	32
<b>4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual</b> .....	32
<b>4.2 Normatividad Técnica</b> .....	33
<b>4.3 Normatividad Tributaria</b> .....	34
<b>4.4 Normatividad Laboral</b> .....	35
<b>5. Análisis económico</b> .....	36
<b>5.1 Inversión en activos fijos y en capital de trabajo</b> .....	36
<b>5.3 Capital de trabajo</b> .....	38
<b>5.4 Los ingresos, costos y gastos</b> .....	38
<b>6. Análisis financiero</b> .....	44
<b>6.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja</b> .....	44
<b>6.2 Evaluación de proyecto</b> .....	48
<b>6.3 Riesgos</b> .....	49
<b>7. Road Map del Negocio</b> .....	51
<b>8. Conclusiones</b> .....	54
<b>Anexos</b> .....	56
Desarrollo de talento humano en las empresas de servicios .....	56
Desarrollo de talento humano habilidades blandas.....	57

## **Resumen**

El siguiente documento tiene como propósito estructurar un plan de negocios para la formación de profesionales en habilidades blandas en organizaciones pequeñas y medianas en Colombia, los resultados y principales conclusiones muestran que bajo la evaluación de un escenario realista y acorde con las validaciones realizadas el negocio sería factible y viable financieramente, sin embargo se debe hacer especial énfasis en las condiciones de mercado y recurrencia en la compra con el fin de garantizar el éxito del mismo. Si se contempla la venta de la compañía en el año 4 es posible aumentar la atracción hacia un inversionista debido al aumento de la tasa interna de retorno del mismo.

Palabras Claves: Habilidades blandas, mercado, recurrencia, plan de empresa, cursos virtuales.

## **Abstract**

The following document is intended to illustrate and describe a business plan structured around a business idea that aims to explore the training of professionals in soft skills in small and medium organizations in Colombia, the results and main conclusions show that under de assessment of a realistic scenario and in accordance with the validations carried out, the business would be feasible and financially viable, however, special emphasis should be placed on market conditions and recurrence in the purchase in order to ensure financial success. If the sale of the company is contemplated in year 4, it is possible to increase the attraction to an investor due to the increase in the return internal rate of the business.

Key Words: soft skills, market, recurrence, business plan, online courses.

## **1. Análisis del mercado**

### **1.1 Definición del problema**

Actualmente, los profesionales de diferentes disciplinas, enfrentan constantemente una gran variedad de retos en su vida profesional, estudios recientes (Guerra-Báez, 2019 y Universia 2018, entre otros) señalan que en los diferentes espacios de trabajo las habilidades blandas son importantes para poder llevar tareas en equipo, solucionar problemas, gestionar el tiempo disponible, reducir el nivel de estrés, entre otras cuestiones (Guerra-Báez, 2019). Es por esto que las habilidades blandas han adquirido gran importancia en los últimos años y se han convertido en un elemento clave en el mundo laboral, ya que sirven para resolver inconvenientes y enfrentar de manera correcta los problemas del día a día (Orientación Laboral, s.f.).

A pesar, de su reconocimiento como elemento clave para las diferentes empresas, una validación por medio de entrevistas, realizadas por los autores a cinco gerentes en las áreas de gestión humana en la ciudad de Cali, revela que la capacitación y formación en estas habilidades no es tan visible dentro del país y de ser así las limitaciones en el tiempo disponibles y modalidad han dificultado su desarrollo e implementación.

En el mundo, la gran mayoría de las empresas con un buen desempeño buscan fomentar en sus empleados habilidades blandas que contribuyan a un funcionamiento total y exitoso, ya que como es bien sabido durante la formación básica primaria, básica secundaria y en algunos casos educación terciaria estos elementos no son siempre tomados en consideración (Universia, 2018). Al no existir una formación especializada en estas habilidades durante los diferentes momentos de la vida de las personas, ha ocasionado que muchas empresas no sepan cómo abordar la “escasez de talento”.

En Colombia, específicamente la oferta de cursos en habilidades blandas que se ajuste a las necesidades específicas de las empresas es muy limitada y la gran mayoría de ofertas no tienen en cuenta las necesidades que se deberían considerar tales como: tiempo, modalidad y necesidades de formación. Al no existir un proceso de aprendizaje planeado e individualizado para estas organizaciones, donde se identifiquen sus falencias, se puede asumir que muchas veces la única solución que las empresas encuentran es la contratación y despido constante de personas, ocasionando y generando dificultades en los procesos de las organizaciones (Orientación Laboral, s.f.).

Las habilidades blandas se consideran un grupo de capacidades que le permiten a un individuo desempeñarse en su trabajo de manera efectiva entre otras muchas cosas. Estas capacidades se enfocan en el lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una empresa. Entre las habilidades blandas más valoradas en el mercado están: Gestión de conflictos, manejo de estrés, gestión de tiempo, habilidades de comunicación, cultura de la empresa, servicio al cliente, inteligencia emocional, productividad personal y gestión de cambio.

Silvia Belen Moreno, Jefa de Marketing de New Horizons Perú, empresa líder en capacitación de tecnologías de la información y habilidades empresariales que ofrece un amplio catálogo de cursos y certificaciones a profesionales y empresas en más de 70 países señala que “Si bien estas competencias son innatas, todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas. Por ello, estos cursos son muy solicitados, ya que los profesionales necesitan diferenciarse y destacarse dentro del competitivo mercado actual, tanto durante la búsqueda de una oportunidad laboral como en su permanencia y crecimiento dentro de una compañía”.

Conscientes de que en las empresas no todos los colaboradores han desarrollado estas competencias y que las ofertas actuales de programas enfocados a la formación en competencias blandas no tienen en cuenta los contextos específicos de las empresas colombianas, un grupo de emprendedores se han planteado como propósito fundar una organización en Colombia que diseñe, desarrolle e imparta cursos en el mercado que facilite el desarrollo de estas capacidades en las empresas.

Del ejercicio de validación antes descrito, se evidencio la necesidad de formación, las habilidades blandas más requeridas en nuestro contexto e inversión en este tipo de formación reciente entre otras cosas.

Así, la misión de esta organización es poder brindarles la oportunidad a las empresas de tener un personal más calificado, traducándose en una inversión tanto para las empresas como para los profesionales que están en el mercado laboral.

## **1.2 Definición de producto y/o servicios.**

Blandus es una organización dedicada a desarrollar habilidades blandas en profesionales de diversas empresas. Por medio de un proceso de aprendizaje planeado e individualizado, talleres grupales y un trabajo autónomo en la plataforma virtual, los estudiantes desarrollaran habilidades transversales o socioemocionales, enfocadas en promover ciertos valores y rasgos que fomentan

la comunicación y la relación efectiva de una persona con aquellas que le rodean. La oferta de servicios de Blandus se traduce en el diseño, desarrollo e implementación de módulos sincrónicos (70%) y módulos asincrónicos virtuales (30%) enfocados en la formación de habilidades blandas para contribuir al desarrollo de diferentes profesionales dentro de sus organizaciones.

La metodología emplea elementos característicos del aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje basado en proyectos y el aprendizaje basado en casos. A continuación, se muestran las diferentes rutas que cada línea presenta:

Tabla N°1. Metodología Blandus

<b>Problemas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Casos</b>
Barrows define el aprendizaje basado en problemas como “Un método de aprendizaje basado en el principio de usar problemas como punto de partida para la adquisición e integración de los nuevos conocimientos”	Estrategia pedagógica en el cual los estudiantes trabajan en equipo para producir productos tangibles acordes a una situación específica. Este método da a los estudiantes la oportunidad de trabajar de forma autónoma durante largos períodos de tiempo y culminar en productos o presentaciones realistas	Es un método pedagógico activo y participativo: intenta estimular en el estudiante la habilidad para encontrar significados y relaciones, la capacidad para formarse y emitir juicios y el talento para informar a otros su posición. Suponiendo un procedimiento democrático, dinámico, ágil, flexible y de riguroso análisis
Ruta: 1. Planificación 2. Definición de grupos 3. Presentación del problema 4. Lluvia de ideas 5. Planeación de hipótesis 6. Formulación de objetivos de aprendizaje	Ruta: 1. Selección del tema y planteamiento de la pregunta guía. 2. Formación de los equipos 3. Definición del producto o reto final. 4. Planificación 5. Investigación. 6. Análisis y la síntesis.	Los casos deben cumplir los siguientes requisitos: -Ilustrar una temática o un aspecto significativo y relevante de la información. Incluir elementos y factores relevantes de la temática que ilustran. -Presentar la complejidad y la multidimensionalidad de la situación.

<p>7. Investigación</p> <p>8. Síntesis</p> <p>9. Evaluación</p>	<p>7. Elaboración del producto.</p> <p>8. Presentación del producto.</p> <p>9. Respuesta colectiva a la pregunta inicial.</p> <p>10. Evaluación y autoevaluación.</p>	<p>-Subrayar los principios y las concepciones de las disciplinas que prevalecen en el enfoque dado en el caso.</p> <p>-Aportar información en la que sea posible apoyar el análisis.</p> <p>-Promover la generación de soluciones posibles y de alternativas al problema o situación planteada</p>
---	---	---

Fuente: Elaboración Propia

Todos los procesos de formación a ofrecer son apoyados por una plataforma virtual que explora diferentes elementos conceptuales en el desarrollo de habilidades blandas. El acercamiento a la organización por parte de los mentores especializados abrirá el camino para que la oferta se centre en los siguientes pilares:

- Caracterización de las necesidades de la empresa
- Formación enfocada en las necesidades de la empresa
- Aprendizaje Autodidacta
- Material didáctico en plataforma
- Talleres y encuentros grupales
- Mentores especializados.

Desde su creación, Blandus busca desarrollar en los estudiantes una base sólida de habilidades blandas que les permita desarrollarse como seres sociales dentro de su comunidad y sociedad. Igual y eventualmente estas habilidades serán de gran importancia para el desarrollo de la vida profesional de los estudiantes.

Para llevar a cabo este proceso de formación Blandus, ha tenido en cuenta los datos recogidos en la validación del problema (anteriormente descrito) y la validación de la propuesta, para así ofrecer un servicio innovador y diferente en el mercado, donde los futuros estudiantes recibirán formación en habilidades blandas enmarcado dentro del contexto situacional e histórico de la empresa para la que trabaja.

Es así como se han planeado el diseño de nueve módulos que buscan brindarles un factor diferenciador a las empresas y sus profesionales, los nueve módulos diseñados son:

- Gestión de conflictos
- Manejo de estrés
- Gestión de tiempo
- Habilidades de comunicación
- Cultura de la empresa
- Servicio al cliente
- Inteligencia emocional
- Productividad personal
- Narración gestión de cambio

El diseño, desarrollo e implementación de estos módulos serán abordados a partir de dos pilares, por una parte, el contenido modular virtual que explora fundamentos teóricos y epistemológicos enfocados en el desarrollo de habilidades blandas y su importancia, y por otro lado, un acompañamiento sincrónico con un mentor que estará a cargo de abordar necesidades específicas de los grupos de trabajo dentro de la empresa por medio de las metodologías anteriormente descritas.

Por otro lado, la estrategia de generación de ingresos para este emprendimiento está enmarcada inicialmente en la realización suscripciones anuales con las empresas, en las cuales ellas podrán pagar una tarifa mensual o anual con el fin de tener acceso permanente al portafolio de cursos que se ofrecerán para los empleados. También para las empresas que no deseen realizar la suscripción mensual o anual se tendrá la oferta de servicios por módulos de capacitación los cuales se cobrarán de acuerdo al número de empleados a inscribir.

Para las empresas que realicen suscripción se evaluarán los contenidos a ofrecer de acuerdo al perfil del personal a capacitar con el fin de dar un valor agregado a este segmento de clientes.

### **1.3 Clientes**

Los compradores potenciales son los jefes de las Áreas de Talento Humano de las pequeñas y medianas empresas especialmente donde se tenga la particularidad de tener contacto directo con el cliente y se impliquen habilidades que potencialicen el trato humano de las personas, ubicadas en las principales ciudades del país, Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, se escogen

inicialmente estas ciudades teniendo en cuenta que el servicio a ofrecer será compuesto de experiencias virtuales y presenciales, lo cual implica una logística inicial de espacios locativos que requiere ser planeada de forma secuencial. Para lo anterior se realizó una segmentación de acuerdo al sector económico al que pertenece y se adoptaron las siguientes áreas: industrias manufactureras; suministro de electricidad, gas, vapor y aire; distribución de agua, saneamiento ambiental; construcción; comercio al por mayor y al por menor; vehículos; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida; información y comunicaciones; actividades financieras y de seguros; actividades inmobiliarias; actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo; administración pública y defensa; seguridad social; educación; actividades de salud humana y asistencia social; actividades artísticas, de entretenimiento.

De acuerdo a las validaciones realizadas se determinó que inicialmente se adoptara el enfoque de este emprendimiento en empresas de tamaño pequeña y medianas con el fin de estratégicamente apuntar las campañas de marketing a este segmento del mercado. De igual forma, se espera en el mediano plazo realizar la exploración hacia el tipo de empresas grandes con el fin de potencializar un escalamiento. En el anexo No. 1 se incluye el instrumento diseñado y aplicado, mientras que en el anexo 2 se presenta una selección de las citas más relevantes encontradas.

Por lo general al ser un negocio enfocado B2B se realizarán negociaciones con empresas las cuales buscan ofrecer a sus empleados capacitaciones en habilidades blandas con el fin de mejorar los índices de desempeño, clima laboral y comunicación entre los mismos.

El perfil del cliente objetivo será la persona encargada de ordenar el gasto o la que tenga fuerte injerencia en la aprobación del mismo dentro de las empresas. Por otro lado, los usuarios finales serán inicialmente los empleados de dichas organizaciones, los cuales buscan de alguna manera encontrar en los programas una oportunidad o reto de mejora en las habilidades blandas previamente mencionadas.

Los factores claves para la compra son la identificación clara de las personas que toman las decisiones en cuanto a capacitaciones para los colaboradores y sus empleados, será de vital importancia identificar la conexión entre las necesidades de capacitación de estas organizaciones y la oferta de programas a ofrecer en cuanto a metodología y contenido. Las necesidades que se tuvieron en cuenta fueron identificadas en las validaciones iniciales del problema y entre ellas están: la selección de las habilidades blandas más necesarias para las empresas, la inclusión del

contexto de la empresa a tener en cuenta y la distribución de los módulos para que sean convenientemente incluidos en los presupuestos anuales de las compañías.

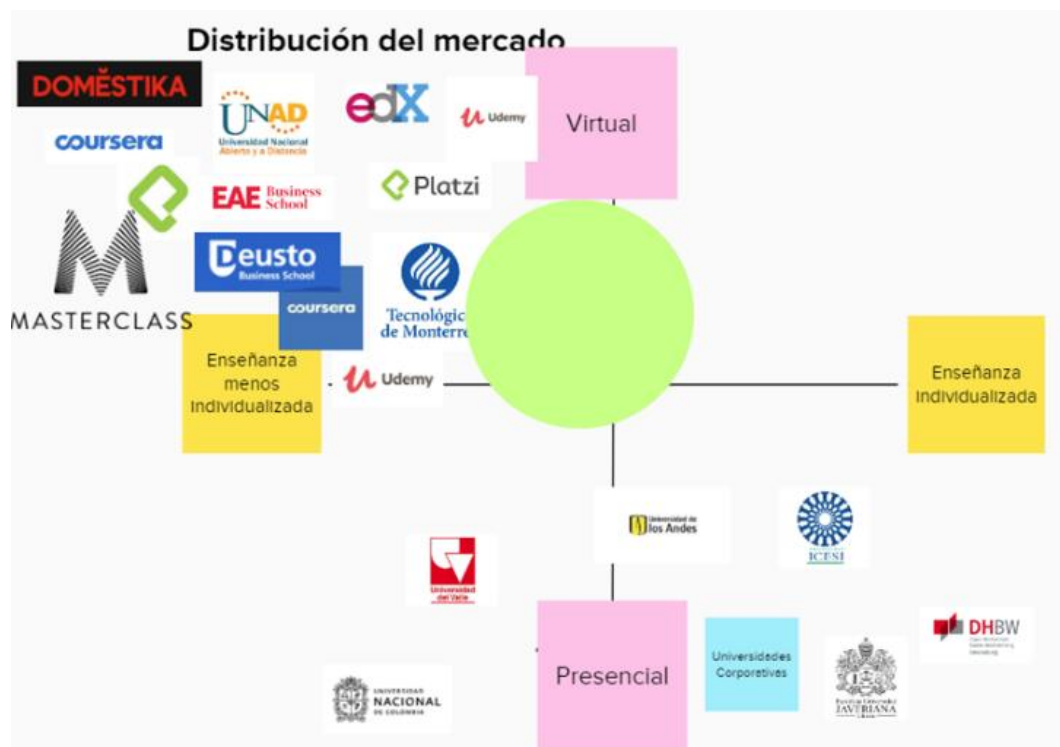
El instrumento de validación de la propuesta se enfocó en tres elementos claves: Desarrollo de talento humano, metodología para el desarrollo del talento humano y costos asociados al desarrollo de talento humano (Ver Anexo 1 y 2), la validación se desarrolló por medio de una entrevista telefónica a cinco cargos gerenciales de talento humano en cinco empresas de mediano y pequeño tamaño, los resultados obtenidos verificaron la siguiente información clave:

1. La necesidad por desarrollar habilidades blandas.
2. La inteligencia emocional es una habilidad blanda requerida por las empresas.
3. Las inversiones en programas de capacitación de este tipo son intermedios y altos.
4. Suscripciones y compra de módulos individualizados son formas de acceder a estos programas.

#### 1.4 Análisis de los competidores

A continuación en la figura 1, se presenta un Canvas de competidores donde se ilustra la oportunidad encontrada con la propuesta metodológica de Blandus. Se incluyeron varios competidores en esta sección agrupados por características similares.

Figura N°1. Canvas de competidores



Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente esquema, se seleccionaron tres competidores representativos de los grupos de competidores presentados anteriormente con el propósito de ilustrar y dar a conocer elementos más específicos.

Tabla N°2. Esquema Competidores

Competencia						
<b>Descripción</b>	<b>Universidad</b>	<b>Sergio</b>	<b>https://www.edx.org/</b>	<b>https://platzi.com/</b>		
	<b>Arboleda</b>					
<b>Localización</b>	Bogotá, Santa Marta, Barranquilla, Miami y Madrid		Online		Online	
<b>Productos y servicios (atributos)</b>	Diplomado Blandas	Habilidades	Curso certificable	gratis	Curso certificable	gratis
<b>Precios</b>	2.800.000		Certificado 540.446		600.000 – 1.500.000 por persona	
	Clases Presenciales con		Online		Online	
<b>Modalidad</b>	Apoyo Tecnológico					

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, actualmente no existe un competidor que maneje una metodología compuesta (presencial y virtual) y que el proceso sea individualizado como Blandus pretende realizarlo. Por estas dos razones se visiona una oportunidad muy interesante en el mercado.

## 1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

### Tamaño del mercado

Para la determinación del tamaño del mercado se realizó una evaluación del total de empresas establecidas en las principales ciudades del país entre ellas; Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla a partir de allí, se efectuó la segmentación de las mismas por sector como se muestra en la tabla 3 dándole prioridad a las empresas enfocadas en la atención al cliente.

Tabla N°3. Número de empresas en Colombia por sector económico (segmentado)

<b>Sector Económico</b>	<b>No. De empresas</b>
Industrias manufactureras	135,608
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire	3,057
Distribución de agua, saneamiento ambiental	7,209
Construcción	93,945
Comercio al por mayor y al por menor; vehículos	285,741
Transporte y almacenamiento	44,114
Alojamiento y servicios de comida	26,576
Información y comunicaciones	47,176
Actividades financieras y de seguros	33,013
Actividades inmobiliarias	58,098
Actividades profesionales, científicas y técnicas	152,067
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	68,891
Administración pública y defensa; seguridad social	1,656
Educación	14,028
Actividades de salud humana y asistencia social	32,996
Actividades artísticas, de entretenimiento	12,159
Otras actividades de servicios	14,498

Fuente: Cifras Cámaras de Comercio y Confecámaras, 2018

Posteriormente se procedió a evaluar el PIB departamental con el fin de establecer el porcentaje de participación por regiones y para aproximar la cantidad de compañías por región con lo cual se logró establecer un número de empresas relacionadas por pequeñas, medianas y grandes de acuerdo a las principales ciudades. Es de aclarar que acorde con la ley 590 del año 2000 las empresas fueron categorizadas, las pequeñas son las que tienen una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o tienen unos activos totales por valor entre 501 y menos de 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Las empresas medianas se establecen con una nómina de personal entre 51 y 200 trabajadores y unos activos totales por valor entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Tabla N°4. Número de empresas en Colombia por sector económico (segmentado)

<b>Sector Económico</b>	<b>Bogotá</b>	<b>Valle del Cauca</b>	<b>Antioquia</b>	<b>Atlántico</b>
Industrias manufactureras	3,442	1,309	1,957	594
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire	94	36	53	16
Distribución de agua, saneamiento ambiental	183	70	104	32
Construcción	2,939	1,118	1,671	507
Comercio al por mayor y al por menor; vehículos	6,234	2,371	3,545	1,076
Transporte y almacenamiento	1,455	553	827	251
Alojamiento y servicios de comida	580	221	330	100
Información y comunicaciones	780	297	443	135
Actividades financieras y de seguros	905	344	515	156
Actividades inmobiliarias	2,456	934	1,396	424
Actividades profesionales, científicas y técnicas	2,602	990	1,480	449
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1,380	525	785	238
Administración pública y defensa; seguridad social	17	6	10	3
Educación	201	77	114	35
Actividades de salud humana y asistencia social	807	307	459	139
Actividades artísticas, de entretenimiento	215	82	122	37
Otras actividades de servicios	183	70	104	32
<b>TOTAL</b>	<b>24,474</b>	<b>9,310</b>	<b>13,916</b>	<b>4,223</b>

Fuente: Elaboración propia con cifras de Cámaras de Comercio, Confecámaras y DANE

Una vez obtenido el total de empresas en las zonas donde se proyecta incursionar se procedió a determinar el tamaño del mercado estableciendo tres posibles escenarios, pesimista, realista y optimista, asignando un rango de compra de programas entre 1 y 6 y una intención de compra entre el 20% y un 80%. Es de aclarar que de acuerdo a la última validación (anexos 1 y 2) se evidencio que todos los entrevistados estarían en la disposición comprar o adquirir algún tipo de capacitación en el tema de habilidades blandas, sin embargo, para este ejercicio académico se determinó fijar unos rangos por debajo de lo validado con el fin de adquirir un margen de seguridad en las proyecciones financieras teniendo en cuenta la información recolectada por la validación. Ver tabla 5.

Tabla N°5. Determinación del tamaño del mercado

<b>Descripción</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Optimista</b>
% Intención de compra	20%	50%	80%
Promedio Anual Solicitud de Programas /empresa	1	3	6
Clientes Potenciales	10384	25961	41538

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los diferentes boletines económicos informativos se preveía un crecimiento económico en Colombia en un rango de 3.5% a partir del 2019 y un 4% a partir del 2021, sin embargo, con la coyuntura actual de la pandemia se decidió adoptar un crecimiento económico moderado de solo 2% con el fin de no sobredimensionar las cifras y tratar de aproximarse mucho más a la realidad. Así entonces, se determinó un crecimiento del mercado objetivo acorde como se muestra en la tabla 6.

Tabla N°6. Crecimiento del mercado objetivo

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Clientes potenciales	25961	26480	27010	27550	28101
Promedio Anual Solicitud de Programas /empresa	3	3	3	3	3
Potential Market Size (No. De programas)	77884	79441	81030	82651	84304

Fuente: Elaboración propia

Se espera entonces que el mercado objetivo crezca a ritmo estable teniendo en cuenta que este se puede comportar con una tendencia alcista después de la superación de la pandemia (inicio de vacunación). El objetivo en el escenario planteado es lograr una penetración de mercado en el primer año de 0.5% de alcanzar en el año 4 una participación de mercado del 1.3%.

Tabla N°7. Determinación de la participación de mercado

<b>Blandus - Metas (Alcance de Mercado)</b>	<b>Pesimista</b>		<b>Realista</b>		<b>Optimista</b>	
	<b>Año 1</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 5</b>
Penetración (%)	0.5%	1.0%	0.5%	1.5%	0.5%	2.0%

Total clientes	52	112	130	422	208	899
Promedio Anual Solicitud de Programas /empresa	1.0	1.0	3.0	3.0	6.0	6.0
Total Programas	52	112	389	1,265	1,246	5,395
<b>Market Share</b>	0.5%	1.0%	0.5%	1.5%	0.5%	2.0%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se realizó una exploración en las diferentes bases de datos y se determinó que los montos que actualmente se invierten en educación continua en el país son considerables tal como se muestra en la tabla No. 8. Teniendo en cuenta solo estas instituciones se determinaron que anualmente se invierten alrededor de 500 mil millones de pesos en Colombia en programas de educación continua no formal.

Tabla N°8. Datos de Inversión en Educación No formal

Compañía	Ingreso Operativo Extensión Universidades [millones]	Ingresos Totales [millones]	% Sobre Ingreso Totales		Fecha Dato	Observación
Platzi	13.394				2020	Cursos Online
Ubisoft Learning Solutions S A S (Colombia)	2.952				2020	Cursos Online Formación
Universidad Nacional	169.912	1.458.974	11,65%		2020	Extensiva Servicios de
Universidad de Antioquia	260.508	936.970	27,80%		2020	extensión Educación
Universidad del Valle	107.166	526.195	20,37%		2020	Continua

Fuente: Elaboración propia con datos de EMIS

## 1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

Tabla N°9. Condiciones comerciales

<b>Cliente</b>	
¿Cuáles son los volúmenes y su frecuencia de compra?	66 módulos de capacitación (total) incluyendo una frecuencia de 3 módulos 7 año por empresa.
Sitio de compra	Sedes – Website
Forma de pago	Débito, Crédito, Transferencias, Efectivo
Precio	Cada módulo de 60 horas de las cuales 18 horas (30%) son en la plataforma de trabajo autónomo (con una intensidad de 5 horas semanales máximo) tendría un precio de 6 millones de pesos para una participación de 10 colaboradores.
Requisitos postventa	Después de realizada la venta, es esencial mejorar la experiencia y mantener una relación duradera con el cliente, por esta razón se seguirán ofreciendo y promocionando los cursos por correo electrónico y llamadas, y las empresas podrán evaluar los procesos de formación y sus docentes.
Porcentaje de contribución marginal unitario	79% por modulo

Fuente: Elaboración Propia

La estrategia de precio al ser un negocio que tiene un portafolio exclusivo para empresas será basada en la venta de módulos de capacitación dirigido al talento humano de las organizaciones, al cobrar una tarifa por modulo lo que se busca lograr es que los clientes tengan la libertad de realizar la contratación de las capacitaciones de una forma flexible, lo cual permitirá al mismo modo ir acumulando una ganancia a nivel de credibilidad y posicionamiento de la

compañía. Por otro lado, al ofrecer los paquetes por módulos a las compañías estas no estarán obligadas a tener que hacer suscripciones anuales si no que por el contrario tendrán la facilidad de hacerlo de una forma individualizada de acuerdo a sus requerimientos y necesidades propias.

Para conseguir los primeros clientes se realizará una campaña de marketing la cual será enfocada específicamente a los jefes de talento humano de las pequeñas y medianas empresas con el fin de cubrir el mayor porcentaje para alcanzar dicho equilibrio, es necesario aclarar que de acuerdo al sector y al tamaño de la empresa dicha campaña será estructurada.

Esta campaña de mercadeo pretende impulsar la oferta del servicio resaltando el proceso de formación único que ofrece Blandus y está constituido por modalidades flexibles y formación personalizada por medio de módulos de capacitación claves para las compañías.

Por otro lado, los asesores comerciales apoyaran estas estrategias visitando, acompañando y presentando el producto a través de llamadas y visitas programadas.

Al ser un emprendimiento educativo que tiene la característica de ser “compuesto”, es decir tiene contenido virtual y presencial el cubrimiento geográfico que se ha adoptado se hace teniendo en cuenta las facilidades con la que se podría empezar en Cali, siendo esta la ciudad natal de los fundadores, aprovechando red de contactos, conocimiento geográfico de la ciudad (búsqueda de los mejores sitios en cuanto precio/ubicación) y capitalizando al máximo el ahorro en costos de desplazamiento en cuanto a documentación inicial y establecimiento de la empresa como tal. Luego por tener un potencial de mercado bastante atractivo la segunda ciudad a explorar será Bogotá. Una vez establecidos con una buena base de clientes en Cali y Bogotá se entrará a conquistar las dos ciudades objetivo restantes, Medellín y Barranquilla respectivamente.

Tabla N°10. Cubrimiento de ciudades en los primeros 4 años

<b>Año</b>	<b>Ciudad a Cubrir</b>
1	Cali
2	Cali, Bogotá
3	Cali, Bogotá, Medellín
4	Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 2 se puede observar el logo que hemos definido para este emprendimiento, nuestro eslogan es “Habilidades blandas para el éxito profesional” y “Soft Skills Lead us the success”

Figura N°2. Logo Blandus



Fuente: Elaboración propia

Acorde a las proyecciones financieras se estableció un porcentaje del 5% sobre las ventas con el fin de destinar un buen recurso debido a que en el inicio de las operaciones es necesario que se gane un reconocimiento en el medio empresarial con el fin de adquirir una base de clientes que permitan generar unos ingresos para operar.

Para lo cual se ha definido un presupuesto inicial de las siguientes actividades en publicidad y marketing.

Tabla N°11. Presupuesto estimado publicidad

<b>Categoría</b>	<b>%</b>	<b>Asignación</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
	<b>Presupuesto Total 2021</b>				
Periódico	5%		\$ 1,050,000	\$ 1,050,000	\$ 1,050,000
Impresos	5%		\$ 1,050,000	\$ 1,050,000	\$ 1,050,000
Google Ads	15%		\$ 3,150,000	\$ 3,150,000	\$ 3,150,000
Radio	10%		\$ 2,100,000	\$ 2,100,000	\$ 2,100,000
Agencia de Publicidad	15%		\$ 3,150,000	\$ 3,150,000	\$ 3,150,000
Facebook	20%		\$ 4,200,000	\$ 4,200,000	\$ 4,200,000
LinkedIn	30%		\$ 6,300,000	\$ 6,300,000	\$ 6,300,000

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que este emprendimiento se basó finalmente en un modelo B2B la estrategia de distribución del servicio será la visita de los mentores a las salas de reuniones y/o espacios asignados por las compañías para dictar los contenidos en cuanto a sus horas presenciales, correspondiente al 70%; el contenido restante 30% será directamente ofrecido a

través de una plataforma virtual el cual será consultado por cada uno de los colaboradores de las empresas en los horarios establecidos por los jefes y/o coordinadores encargados.

En cuanto al canal de venta se proyecta establecer a través de la plataforma web, directamente en oficina o en su defecto por visita de alguno(a) de los(las) asesores comerciales los cuales estarán distribuidos de la siguiente forma: en el primer año cinco asesores, en el segundo doce asesores comerciales, en el tercero serian 21 asesores comerciales y en el cuarto año treinta y dos asesores comerciales.

## 1.7 Plan de ventas

Realice la proyección de cantidades y precios de venta (mensual) y enuncie el porcentaje de crecimiento anual (al menos 2 años más) Explique.

En cuanto a la proyección de cantidades que se espera vender mensualmente se han dejado unos márgenes de seguridad a fin de no sobredimensionar las cifras, de acuerdo a la tabla 12, se puede ver un plan de ventas proyectado anualmente hasta el año 2025, dicha proyección contempla mantener un precio del módulo estable a excepción del incremento de la inflación anual que para efectos de este trabajo académico se estableció en 3%. También es importante mencionar que las proyecciones de venta se realizaron teniendo en cuenta la expansión que se tiene pensada en las diferentes ciudades principales del país.

Tabla N°12. Proyección de Ventas

Ciudad	2022	2023	2024	2025
	Cali	Cali - Bogotá	Cali-Bogotá-Medellín	Cali-Bogotá-Medellín-Barranquilla
Numero Módulos Vendidos [unidades]	70	409	730	1043
Ingresos [millones]	419	2580	4828	7246
Porcentaje de Incremento No. de Ventas	0%	486%	78%	43%

Fuente: Elaboración propia

## 2. Análisis técnico

### 2.1 Procesos de prestación del servicio

Las condiciones técnicas más importantes para la operación del negocio consisten, en por un lado el desarrollo de contenidos pedagógicos y didácticos que serán integrados a la plataforma

elegida para abordar el curso virtual y por otro lado la capacitación de mentores que estará a cargo del coordinador académico quien entre sus funciones y responsabilidades deberá abordar este proceso de capacitación. Ver tabla 13.

Una vez el proceso académico, haya concluido se llevará a cabo todos los procesos de venta y mercadeo por medio de la unidad administrativa.

Tabla N°13. Procesos de prestación del servicio

<b>Actividad del proceso</b>	<b>Tiempo estimado de realización (minutos / horas)</b>	<b>Cargos que participan en la actividad</b>	<b>Número de personas que intervienen por cargo</b>
Desarrollo de Cursos Virtuales (Cada curso de seis semanas)	40-60 horas	Director Académico y Desarrollador	1
Capacitación Mentores (10 mentores)	2 semanas por 6 horas al día	Director Académico	1
Capacitación Asesores Comerciales	1 semana por 8 horas al día	Director Administrativo y director académico	1
Venta de cursos	6 días por 8 horas	Asesor comercial	1
Desarrollo del curso	6 semanas por 4 horas cada semana	Mentor	1

Fuente: Elaboración Propia

### **Capacidad Productiva**

La capacidad productiva de la compañía se establecerá de acuerdo a la cantidad de horas que se requieran cubrir a través de los mentores en la modalidad presencial o sincrónica, toda vez que a través de la plataforma web no se tendrán limitaciones en cuanto a cantidad de personas que puedan acceder a desarrollar su contenido en forma virtual. Por otro lado, de acuerdo a las proyecciones iniciales se establece por ejemplo que, para el mes de septiembre del año 2022 es en el cual, tentativamente, es el mes en el que más se va a demandar capacidad productiva en el primer año. Se espera que para dicho tiempo se haya generado una curva de aprendizaje en cuanto al tema de oferta de producto por la fuerza comercial y se hayan madurado y cerrado varias contrataciones con las empresas, para ello se van a requerir un número total de 336 horas de

capacitación sincrónica, para lo cual, se establece que semanalmente se deberá tener la capacidad de cubrir 68 horas, por lo tanto, se va a requerir contar con una disponibilidad de 2.3 mentores, equivalente como mínimo a 3 personas. Lo anterior estableciendo que cada mentor tendrá la capacidad de dictar 6 horas diarias de contenido, 3 horas en la mañana y 3 horas en la tarde.

Para el año siguiente (2023) realizando el mismo ejercicio se determinó que en el mes de mayor demanda (febrero) se deberá tener una capacidad de impartir 1680 horas presenciales o sincrónicas a través de los mentores para lo cual se deberá contar con una capacidad de 14 personas a nivel general.

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

Los requerimientos y proveedores de equipos necesarios para el ofrecimiento del servicio consisten principalmente en la negociación de un pin en una plataforma educativa como Canvas y/o Moodle el desarrollo de material pedagógico y didáctico para ser usado en la plataforma y finalmente la adecuación de las oficinas de Blandus donde los procesos de capacitación y reuniones de los equipos de las unidades académica y administrativa sucederán. Ver tabla No. 14.

Tabla N°14. Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
<b>Infraestructura – Adecuaciones</b>	Oficina	1	2.000.000	100 metros cuadrados (mínimo)
<b>Equipo de comunicación y computación</b>	PC-Laptop	5	1.800.000	Computador Portátil Dell Inspiron 14-3493 Core I3
	Impresora	1	1.200.000	Laser
	Teléfonos	5	190.000	Tecnología IP
	Escritorios	5	477.000	Ergonómicos
	Muebles	1	1.500.000	

<b>Muebles y Enseres y otros</b>	Sillas	5	600.000	Ergonómicas
	Dispensador de agua	1	670.874	
<b>Otros (incluido herramientas)</b>	Cafetera	1	381.000	
	Desarrollo de contenidos para la plataforma.	10	2.400.000	
<b>Gastos pre-operativos</b>	Capacitación Mentores.		2.000.000	

Fuente: Elaboración Propia

\*El valor debe incluir todos los impuestos y costos asociados a su compra y ubicación en el lugar donde operará el negocio.

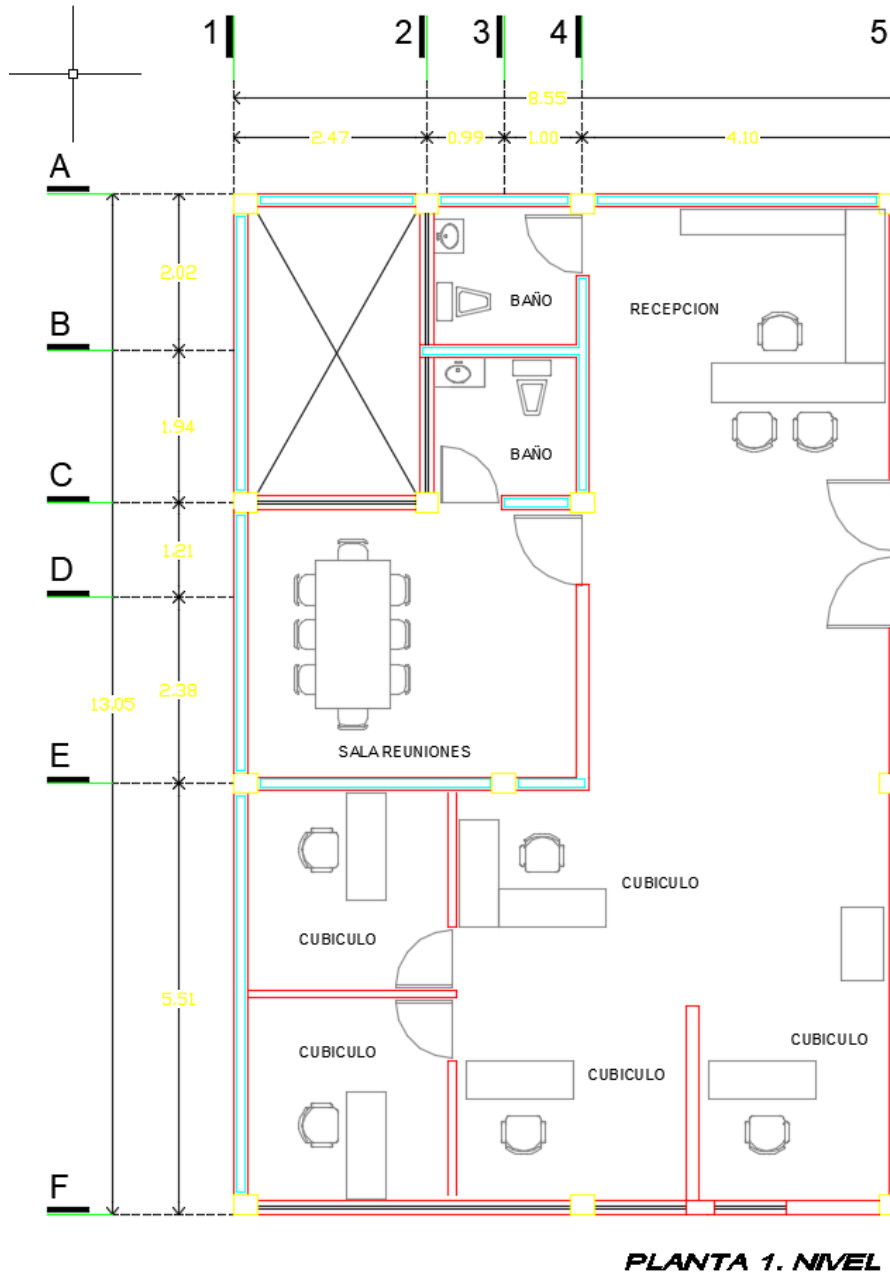
### 2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipo

Para el funcionamiento de este emprendimiento será necesaria la proyección de un espacio físico de oficinas en la cual se llevarán a cabo todas las actividades de coordinación con los mentores y el personal administrativo, también se tendrá un espacio donde se realizarán capacitaciones propias a los mentores en cuanto a la metodología de enseñanza para cada uno de los módulos a ofertar.

#### **Condiciones técnicas de infraestructura: áreas requeridas y distribución de espacios.**

Para el funcionamiento de la oficina inicialmente se requerirá un área aproximada de 100 m<sup>2</sup> para lo cual se ha definido la siguiente distribución para los colaboradores que acompañaran este emprendimiento en su etapa inicial en la ciudad de Cali. Se han definido 6 cubículos, con una sala de reuniones, área de recepción, baños y se ha dejado un espacio para proyectar una cocineta.

Figura N°3. Distribución arquitectónica oficina Blandus – Cali.



Fuente: Elaboración Propia

## 2.4 Boceto gráfico de website+app móvil

Hasta la fecha se logró realizar un acercamiento a los contenidos principales que incluiría la página de Blandus, estos contenidos fueron validados a través de la entrevista realizada a los cinco jefes de talento humano que exploró las habilidades blandas consideradas más importante a desarrollar en las diferentes empresas colombianas de grande y mediano tamaño.

También se presenta un acercamiento a la metodología que fue explorada en cierta medida para conocer algunas de las impresiones más generales de parte de los gerentes de recursos humanos de las cinco compañías que fueron entrevistadas.

Se encontró que, de los cinco gerentes entrevistados, tres de ellos afirmaban que la metodología para la capacitación y formación dentro de las compañías debería de ser impulsada por el interés y motivación por parte de los asistentes, que los contenidos y actividades propuestas deberían de ser lúdicas y dinámicas para así propiciar un ambiente de aprendizaje seguro y motivador.

Figura N°4. Boceto Blandus



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la Figura N°4. Boceto Pagina Blandus, la estrategia de marketing va direccionado hacia medianas y grandes empresas, resaltando la importancia de la formación en habilidades blandas en los ámbitos profesionales.

Figura N°5. Boceto Blandus Metodología



Fuente: Elaboración Propia

En la Figura N°.5, se ilustra la forma de presentar los módulos y al mismo tiempo la metodología usada para el proceso de formación, se hace mucho énfasis en que dichos procesos de formación se lleven de forma colaborativa y cooperativa.

### 3. Análisis administrativo

#### 3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige

A continuación, se presentan los perfiles de los miembros fundadores de Blandus, al igual que su aporte desde su experticia disciplinar.

Andrés

Ingeniero Sanitario, Bilingüe, con Especialización en Gerencia de Construcciones formado en la Universidad del Valle, Universidad Javeriana y en la actualidad finalizando una Maestría de doble titulación en Administración en la Universidad ICESI & Tulane University - Estados Unidos en Executive MBA. Dada la trayectoria y exposición en cuanto a la parte financiera de los proyectos propios de la ingeniería el rol dentro de la empresa será el de Profesional Financiero

y será el responsable de analizar las decisiones financieras del proyecto. La dedicación que se ofrecerá por parte de este profesional será semanalmente 20 horas semanales inicialmente, esto, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos previamente.

Héctor

Licenciado, Bilingüe, con Maestría en Educación de la Universidad Icesi en la actualidad finalizando una Maestría de doble titulación en Administración en la Universidad ICESI & Tulane University - Estados Unidos en Executive MBA. Dada la trayectoria y exposición en cuanto a la parte pedagógica y metodología, el rol dentro de la empresa será el asesoramiento, capacitación e implementación de los cursos de formación en habilidades blandas, de igual forma estará a cargo de la supervisión del diseño, desarrollo e implementación de los componentes virtuales usados por los clientes. La dedicación que se ofrecerá por parte de este profesional será semanalmente 20 horas semanales inicialmente, esto, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos previamente.

A continuación, en la tabla No. 15 se presentan los perfiles del personal que se requerirá para el funcionamiento de la compañía.

Tabla N°15. Perfiles del talento humano necesario

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración*	Mes y año de vinculación
		Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
Gerente	Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administración y proyección de la empresa, así como	Título de formación profesional y título de postgrado en alguna de las siguientes áreas del conoci	7 años de experiencia profesional relacionada	5 años en formación de personas en ciencias sociales y humanas y experiencia en cargos directivos o formación	Tipo de contratación a término fijo por 1 año.	Dedicación tiempo completo.	1	6.000.000	Febrero, 2022

	formular políticas y adoptar los planes, programas y proyectos para garantizar la eficiencia y la eficacia en las prestaciones de los servicios de capacitación en habilidades blandas dirigido a las empresas.	miento : Ciencias sociales y humanas, economía, administración, contaduría y afines, ingeniería.		n en administración.					
Director(a) Académico	Administrar y dirigir las actividades propias de su dirección académica de acuerdo con los procedimientos internos que se definan y las políticas	Título de formación profesional en alguna de las siguientes áreas del conocimiento : Ciencias Sociales y Humanas,	3 años de experiencia profesional relacionada	1 año de experiencia como director y/o coordinador académico de otra institución educativa.	Tipo de contratación a término fijo por 1 año	Dedicación tiempo completo	1	4.000.000	Febrero 2022

	y estrategias de la organización maximizando el uso de los recursos asignados en aras de alcanzar la eficiencia y la eficacia en los procesos de Blandus.	psicología, administración, lenguas modernas.							
Director(a) Administrativo	Administrar y dirigir las actividades propias de su dirección administrativa de acuerdo con los procedimientos internos que se definan y las políticas y estrategias de la organización maximizando el	Título de formación profesional en alguna de las siguientes áreas del conocimiento: Ciencias Sociales y Humanas, psicología, administración, lenguas	3 años de experiencia profesional relacionada	1 año de experiencia como director y/o coordinador académico de otra institución educativa.	Tipo de contratación a término fijo por 1 año	Dedicación tiempo completo	1	4.000.000	Febrero 2022

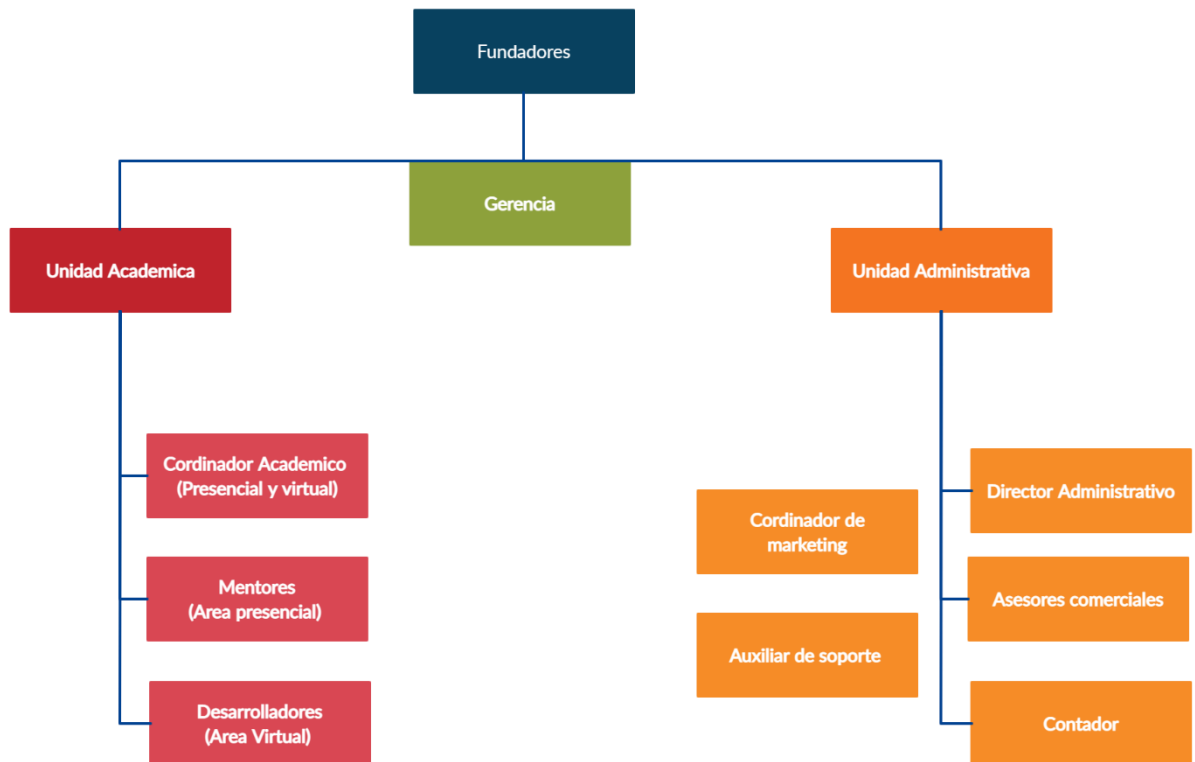
	uso de los recursos asignados en aras de alcanzar la eficiencia y la eficacia en los procesos de Blandus.	modernas.							
Asesor(a) comercial (5)	principal responsable, dentro de una empresa, de proporcionar información detallada a potenciales clientes o a clientes ya fidelizados para que se lleve a cabo la venta.	Ninguna	Dos años	Dos años	Nomina	Tiempo completo	5	1.500.000 + Comisión	Primer año
Mentor(a) (3)	Formar, capacitar, guiar y promover la formación en habilidades blandas	Sociología, Psicología,	Dos años	Dos años	Hora catedra	Medio tiempo	3	3.000.000 - 4.000.000 (Valor hora: \$ 30.000)	Febrero 2022

Desarrollador(ra) (2)	Diseñar, montar y administrar los cursos virtuales	Ingeniero de sistemas	Dos años	Dos años	Nomina	Tiempo completo	1	4.000.000	Primer año
Coordinador Marketing (1)	Desarrollar e implementar estrategias de Marketing y Publicidad a corto y largo plazo a los fines de lograr que la marca "Blandus" tenga mayor alcance	Mercado y Publicidad	3 años de experiencia profesional relacionada	Al menos 2 años de experiencia como Coordinador de Marketing o Coordinador de Medios	Tipo de contratación a término fijo por 1 año	Tiempo completo	1	3.000.000	Enero 2022
Auxiliar de Soporte (4)	Apoyar el mantenimiento de los sistemas operativos y redes de comunicación, velar para realizar las diferentes actualizaciones de los sistemas mediante la informac	Ingeniero de Sistemas, Tecnología en sistemas y Tics	1 año de experiencia relacionada	Al menos 1 año en auxiliar de soporte o asistente de sistemas	Tipo de contratación a término fijo por 1 año	Tiempo completo	4	2.000.000	Enero 2022

ión enviada por el Desarrol lador de Tecnolo gía. También deberá brindar soporte y asistenci a a los usuarios.									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### 3.2 La estructura organizacional

Figura N° 6. Organigrama de Blandus



Fuente: Elaboración Propia

### 3.3 Socios clave

En primer lugar, socios claves con los que se contarán durante el proceso de esta idea de negocio son las ferias educativas. Las ferias pedagógicas son un escenario en el que se conjugan

la socialización de logros institucionales de los diferentes planteles educativos a través del intercambio de experiencias pedagógicas significativas, lo cual permitirá a Blandus darse a conocer en el mercado.

Algunas de las ferias las cuales son importante visitar son:

- Expolearning América Latina
- Expoeducar
- Avanza

De acuerdo al análisis inicial financiero y al movimiento del flujo de efectivo se pudo determinar que al inicio del proyecto “Año 0” se requerirá una inversión de capital de 153 millones de pesos la cual será asumida por los socios fundadores y un valor de 90 millones de pesos con un préstamo bancario que será respaldado por los ingresos personales de los fundadores, por otro lado, gracias a dicho análisis se pudo determinar que para el mes 07 del primer año de operación se va a requerir una inversión de capital de aproximadamente 157 millones con el fin de preparar la operación del negocio con el fin de realizar el escalamiento a la ciudad de Bogotá en el siguiente año, luego en el mes 12 se requerirán una última inyección de capital de 40 millones de pesos con lo cual se espera finalmente cubrir el escalamiento del emprendimiento para el mercado de la capital del país.

Para la inyección de ese capital se propondrá la invitación a participar de un socio estratégico el cual a parte del dinero a inyectar se le va a solicitar que también realice un aporte en conocimiento y gestión con el fin de capitalizar su participación a través de su experiencia en este tipo de emprendimientos.

#### **4. Análisis legal, social y ambiental**

##### **4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual**

Los estudiantes al aceptar los términos de servicio, se le concede un derecho limitado, no exclusivo, intransferible y no sub-licenciable, para entrar, acceder y utilizar el Servicio exclusivamente para uso personal y no comercial. Todos los derechos que no se les conceden expresamente en estos Términos de Servicio, están reservados por la Compañía Blandus y sus licenciadores, según corresponda. Los estudiantes aceptan que este permiso es para su uso personal, no comercial y que nadie más que ellos van a utilizar el Servicio. Los estudiantes no

tienen derechos para copiar o reproducir en todo o en parte alguna porción del Servicio, incluyendo sin que ello implique limitación alguna, el contenido de Blandus.

## **4.2 Normatividad Técnica**

Norma Técnica Colombiana NTC 4595, esta norma establece los requisitos para el planeamiento y el diseño físico-espacial de nuevas instalaciones escolares; está orientada a mejorar la calidad del servicio educativo<sup>1</sup> en armonía con las condiciones locales, regionales y nacionales. Esta norma puede ser utilizada para la evaluación y la adaptación de las instalaciones escolares existentes.

Los requisitos de esta norma son aplicables a aquellas instalaciones y ambientes que son generados por procesos educativos que se llevan a cabo de manera intencional y sistemática.

### *Normas Asociadas a la creación de instituciones educativas*

- NTC 920, Aparatos sanitarios de cerámica.
- NTC 1500, Código colombiano de instalaciones hidráulicas y sanitarias.
- NTC1674, Transporte y embalaje. Canecas plásticas para la recolección de basuras. NTC 2050, Código eléctrico colombiano.
- NTC 2505, Instalaciones para suministro de gas combustible destinadas a usos residenciales y comerciales.
- NTC 2832-1, Gasodomésticos para la cocción de alimentos. Parte 1. Requisitos de seguridad. NTC 2832-2, Gasodomésticos para la cocción de alimentos. Parte 2. Uso racional de energía.
- NTC 3631, Ventilación de recintos interiores donde se instalan artefactos que emplean gases combustibles para uso doméstico, comercial e industrial.
- NTC 3632, Gasodomésticos. Instalación de gasodomésticos para cocción de alimentos.
- NTC 3838, Gasoductos. Presiones de operación permisibles para el transporte, distribución y suministro de gases combustibles.
- NTC 3853, Equipo, accesorios, manejo y transporte de GLP.
- NTC 3853-1, Instalación de sistemas de G.L.P. -gases licuados de petróleo-.
- NTC 4140, Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios y espacios urbanos y rurales. Pasillos, corredores. Características generales.
- NTC 4143, Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios y espacios urbanos. Rampas fijas adecuadas y básicas.

- NTC 4144, Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios. Espacios urbanos y rurales. Señalización.
- NTC 4145, Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios y espacios urbanos y rurales. Escaleras.
- NTC 4201, Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios y espacios urbanos. Equipamientos. Bordillos, pasamanos, barandas y agarraderas.
- NTC 4349, Reglas de seguridad para la construcción e instalación de ascensores. Aplicaciones particulares para ascensores de pasajeros y de pasajeros y cargas. Accesibilidad a los ascensores de personas, incluyendo personas con discapacidad.
- NTC 4596, Señalización. Señalización para instalaciones y ambientes escolares. NTC 4733, Muebles escolares. Mesa accesible.
- NTC 4774, Accesibilidad de las personas al medio físico. Espacios urbanos y rurales. Cruces peatonales a nivel, elevados o puentes peatonales y pasos subterráneos.
- NTC 4960, Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios. Puertas accesibles.

### **4.3 Normatividad Tributaria**

Acorde al tipo de constitución de empresa y a la ‘Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas’ del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE esta compañía se enmarcará en el sector “Otros Tipos De Educación N.C.P. (P8559)” y también tendrá Actividades De Desarrollo De Sistemas Informáticos (Planificación, Análisis, Diseño, Programación, Pruebas) (J6201)

#### **4.3.1 Otros Tipos de Educación N.C.P. (8559)**

Esta clase comprende las actividades de enseñanza e instrucción especializada, generalmente para adultos, no asimilables a la educación de formación general clasificada en los grupos 851, «Educación de la primera infancia, preescolar y básica primaria»; 852, «Educación secundaria y de formación laboral», y 854, «Educación superior». No se incluyen las actividades académicas de escuelas, colegios y universidades.

La enseñanza puede impartirse en diversos entornos: en instituciones educativas, en el lugar de trabajo o a domicilio, así como por correspondencia, por radio, por televisión, por internet, en aulas o por otros medios. Esta enseñanza no conduce a la obtención de un título de educación secundaria, de licenciatura ni de universidad.

Esta clase incluye:

- La educación que no puede asignarse a un nivel determinado.
- Los servicios de tutoría académica

### **4.3.2 Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas) (6201)**

Esta clase comprende el análisis, el diseño, la escritura, pruebas, modificación y suministro de asistencia en relación con programas de formación.

Esta clase incluye:

- El análisis, diseño de la estructura, el contenido y/o escritura del código informático necesario para crear y poner en práctica programas de sistemas operativos, aplicaciones de programas informáticos (incluyendo actualizaciones y parches de corrección), también bases de datos.
- El desarrollo de soluciones web (sitios y páginas web) y personalización de programas informáticos a clientes, es decir, modificar y configurar una aplicación existente a fin de que sea funcional con los sistemas de información de que dispone el cliente

Acorde a la normatividad tributaria esta compañía deberá cobrar el IVA del 19%. Esta actividad no pertenecerá al régimen tributario especial que ha definido la DIAN porque esta firma no será una entidad sin ánimo de lucro, por tal razón si presenta retención en la fuente, es decir que todas las compras y/o contrataciones que se realicen se deberá hacer la respectiva retención en la fuente. También estará en la obligación de declarar IVA y tendrá un impuesto sobre las utilidades del 31% para el año 2021, y el 30% para cada uno de los tres años siguientes.

### **4.4 Normatividad Laboral**

El régimen laboral aplicable a las relaciones laborales y a las prestaciones sociales de los educadores privados es el código sustantivo de trabajo (ley 115 de 1994, art. 196).

De acuerdo con el concepto reciente de la Oficina Jurídica del Ministerio de Educación, los docentes deben ser vinculados por contrato de trabajo, a menos que en realidad dicten solamente unas horas cátedra. Por lo tanto, la seguridad social debe ser financiada conjuntamente por el trabajador y el empleador. En cuanto a los docentes que trabajan en distintas jornadas en los sectores oficial y privado deben afiliarse exclusivamente al Fondo de Prestaciones del Magisterio.

Los docentes que trabajan por horas deben estar afiliados a la seguridad social, y la afiliación mínima debe ser por un salario mínimo, de acuerdo con los conceptos del Ministerio de Trabajo y del Ministerio de Salud.

## 5. Análisis económico

### 5.1 Inversión en activos fijos y en capital de trabajo

La inversión inicial requerida en activos fijos para el inicio de operaciones se muestra en la tabla 16 Estos activos se obtendrán de contado con el aporte de los fundadores.

Tabla N°16. Inversión en activos fijos para iniciar operaciones

Presupuesto de inversiones en Activos Fijos	Año 0		VALOR TOTAL
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	
<b><i>Inversión depreciable</i></b>			
Papelería, material de oficina y de limpieza	1	450,000	450,000
Utensilios de Cocina	1	60,000	60,000
Tarros para la basura	5	42,900	214,500
<b>Total activos depreciables a 1 año</b>			<b>724,500</b>
Cafetera	1	381,000	381,000
<b>Total activos depreciables a 3 años</b>			<b>381,000</b>
Equipo Portátil (Portatil Dell Inspiron 14-3493 Core I3 10th Gen 1tb 8gb)	4	1,800,000	7,200,000
Computador de Escritorio (Equipo Torre Intel Core I5 Disco 1000gb Ram 8gb Monitor 22)	1	2,200,000	2,200,000
Televisor (Smart TV Samsung Series 7 UN50TU7000KXZL LED 4K 50" 100V/240V)	1	1,600,000	1,600,000
Impresora Hp M283fdw Láser Color Multifuncional	1	1,200,000	1,200,000
Aire acondicionado marca Samsung.	1	2,540,000	2,540,000
Telefonos IP Oficina	7	190,000	1,330,000
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>			<b>16,070,000</b>
Mesa de Reuniones (6 puestos)	1	1,222,180	1,222,180
Silla para la mesa de reuniones	6	159,000	954,000
Escritorios con sus respectivas sillas	7	477,000	3,339,000
Dispensador de Agua	1	670,874	670,874
Muebles	3	1,000,000	3,000,000
<b>Total activos depreciables a 10 años</b>			<b>9,186,054</b>
<b>Total inversion en activos</b>			<b>26,361,554</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 17 se puede apreciar las inversiones en activos fijos en la medida que se avance en la expansión a través de las demás ciudades

Tabla N°17. Inversión en activos fijos en los primeros 4 años

Presupuesto de inversiones en Activos Fijos	2,022			2,023			2,024			2,025		
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
<i>Inversión depreciable</i>												
Papelería, material de oficina y de limpieza	1	468,000	468,000	1	486,720	486,720	1	506,189	506,189	1	526,436	526,436
Utensilios de oficina	1	62,400	62,400	1	64,896	64,896	1	67,492	67,492	1	70,192	70,192
Tarros para la basura	5	44,616	223,080	5	46,401	232,003	5	48,257	241,283	5	50,187	250,935
<b>Total activos depreciables a 1 año</b>		<b>0</b>	<b>753,480</b>		<b>0</b>	<b>783,619</b>		<b>0</b>	<b>814,964</b>		<b>0</b>	<b>847,563</b>
Cafetera	1	396,240	396,240	1	412,090	412,090	1	428,573	428,573	1	445,716	445,716
<b>Total activos depreciables a 3 años</b>		<b>0</b>	<b>396,240</b>		<b>0</b>	<b>412,090</b>		<b>0</b>	<b>428,573</b>		<b>0</b>	<b>445,716</b>
Equipo Portátil (Portatil Dell Inspiron 14-3493 Core I3 10th Gen 1tb 8gb) Computador de Escritorio (Equipo Torre Intel Core I5 Disco 1000gb Ram 8gb Monitor 22)	5	1,872,000	9,360,000	6	1,946,880	11,681,280	7	2,024,755	14,173,286	8	2,105,745	16,845,963
Televisor (Smart TV Samsung Series 7 UN50TU7000KXZL LED 4K 50" 100V/240V)	1	2,288,000	2,288,000	1	2,379,520	2,379,520	1	2,474,701	2,474,701	1	2,573,689	2,573,689
Impresora Hp M283fdw Láser Color Multifuncional	1	1,664,000	1,664,000	1	1,730,560	1,730,560	1	1,799,782	1,799,782	1	1,871,774	1,871,774
Aire acondicionado marca Samsung.	1	2,641,600	2,641,600	1	2,747,264	2,747,264	1	2,857,155	2,857,155	1	2,971,441	2,971,441
Telefonos IP Oficina	8	198,000	1,584,000	9	206,000	1,854,000	10	215,000	2,150,000	11	224,000	2,464,000
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>		<b>0</b>	<b>18,785,600</b>		<b>0</b>	<b>21,690,544</b>		<b>0</b>	<b>24,804,761</b>		<b>0</b>	<b>28,130,697</b>
Mesa de Reuniones (6 puestos)	1	1,271,067	1,271,067	1	1,321,910	1,321,910	1	1,374,786	1,374,786	1	1,429,778	1,429,778
Silla para la mesa de reuniones	6	165,360	992,160	6	171,974	1,031,846	6	178,853	1,073,120	6	186,008	1,116,045
Escritorios con sus respectivas sillas	8	496,080	3,968,640	9	515,923	4,643,309	10	536,560	5,365,601	11	558,023	6,138,248
Dispensador de Agua	1	697,709	697,709	1	725,617	725,617	1	754,642	754,642	1	784,828	784,828
Muebles	3	1,040,000	3,120,000	3	1,082,000	3,246,000	3	1,130,000	3,390,000	3	1,180,000	3,540,000
<b>Total activos depreciables a 10 años</b>			<b>10,049,576</b>			<b>10,968,682</b>			<b>11,958,150</b>			<b>13,008,898</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>29,984,896</b>			<b>33,854,935</b>			<b>38,006,448</b>			<b>42,432,874</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **5.3 Capital de trabajo**

La cantidad de recursos financieros que se requiere para mantenerse en funcionamiento se ha establecido con una política de colchón de efectivo de 30 días como reserva de capital de trabajo. Es beneficioso mantener esta reserva en el momento que se requiera suplir algún gasto no previsto producto de la operación misma del negocio, para lo cual, se intenta mantener los recursos necesarios para cubrir los costos de operación, personal y de administración. En la tabla 30 se puede evidenciar el flujo de caja requerido para mantener el negocio operando.

### **5.4 Los ingresos, costos y gastos**

En la tabla 18 se pueden observar los ingresos de Blandus proyectados para el primer año y en la tabla 19 se puede observar el comportamiento de la proyección de los ingresos la totalidad de los 4 años.

Tabla N°18. Proyección de Ingresos [mes] Año 1

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Volumen Estimado de Ventas	0	0	6,000,000	12,000,000	0	6,000,000	0	0	12,000,000	0	0	0
Gestión de conflictos	0	0	0	12,000,000	12,000,000	6,000,000	12,000,000	0	12,000,000	6,000,000	0	6,000,000
Manejo de estrés	0	0	12,000,000	6,000,000	0	6,000,000	0	0	0	0	12,000,000	0
Gestión de tiempo	0	6,000,000	12,000,000	6,000,000	0	12,000,000	0	0	12,000,000	0	0	6,000,000
Habilidades de comunicación	0	0	0	6,000,000	0	0	6,000,000	0	0	12,000,000	0	0
Cultura de la empresa	0	6,000,000	6,000,000	6,000,000	12,000,000	6,000,000	6,000,000	12,000,000	6,000,000	0	12,000,000	12,000,000
Servicio al cliente	0	6,000,000	0	0	12,000,000	0	6,000,000	0	0	6,000,000	12,000,000	0
Inteligencia emocional	0	0	0	6,000,000	0	6,000,000	0	12,000,000	0	0	0	0
Productividad personal	0	0	0	6,000,000	0	0	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	0	0
Narración gestión de cambio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor total de ventas (\$)	0	18,000,000	36,000,000	60,000,000	36,000,000	42,000,000	36,000,000	30,000,000	48,000,000	30,000,000	36,000,000	24,000,000
IVA o Impuesto al Consumo	0	3,420,000	6,840,000	11,400,000	6,840,000	7,980,000	6,840,000	5,700,000	9,120,000	5,700,000	6,840,000	4,560,000
Anticipo Retefuente	0	1,080,000	2,160,000	3,600,000	2,160,000	2,520,000	2,160,000	1,800,000	2,880,000	1,800,000	2,160,000	1,440,000
Total ventas con IVA	0	21,420,000	42,840,000	71,400,000	42,840,000	49,980,000	42,840,000	35,700,000	57,120,000	35,700,000	42,840,000	28,560,000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°19. Proyección de ingresos año [2022 a 2025]

ITEM	2022	2023	2024	2025
<b>Volumen Estimado de Ventas</b>				
<i>Gestión de conflictos</i>	36,000,000	234,840,000	431,184,558	634,736,439
<i>Manejo de estrés</i>	66,000,000	265,740,000	487,919,368	718,254,391
<i>Gestión de tiempo</i>	36,000,000	228,660,000	419,837,595	618,032,848
<i>Habilidades de comunicación</i>	54,000,000	302,820,000	556,001,140	818,475,934
<i>Cultura de la empresa</i>	24,000,000	259,560,000	476,572,406	701,550,801
<i>Servicio al cliente</i>	84,000,000	407,880,000	748,899,495	1,102,436,972
<i>Inteligencia emocional</i>	42,000,000	333,720,000	612,735,950	901,993,887
<i>Productividad personal</i>	24,000,000	216,300,000	397,143,671	584,625,667
<i>Narración gestión de cambio</i>	30,000,000	123,600,000	226,939,241	334,071,810
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>396,000,000</b>	<b>2,373,120,000</b>	<b>4,357,233,423</b>	<b>6,414,178,749</b>
IVA o Impuesto al Consumo	75,240,000	450,892,800	827,874,350	1,218,693,962
Anticipo Retefuente	23,760,000	142,387,200	261,434,005	384,850,725
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>471,240,000</b>	<b>2,824,012,800</b>	<b>5,185,107,774</b>	<b>7,632,872,711</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los costos de funcionamiento de Blandus se han determinado principalmente en costos fijos y determinando como único costo variable el valor por hora a considerar de los mentores, el cual su orden de variabilidad dependerá de la demanda de módulos de capacitación que requiera el mercado objetivo. En la tabla 20 se puede evidenciar las horas de mentoría necesarias para cubrir la demanda anualmente.

Tabla N°20. Horas demandas de mentoría anualmente

Item	Año			
	2022	2023	2024	2025
Mentor [hora]	2772	16128	28749	41089

Fuente: Elaboración Propia

Acorde al número de horas demandadas de mentoría para la parte del contenido sincrónico se presenta en la tabla 21 los costos de los insumos que en este caso correspondería al costo variable de las mentorías anualmente.

Tabla N°21. Costos variables (insumos)

Item	Año			
	2,022	2,023	2,024	2,025
Costo mentorías	83,160,000	503,193,600	932,872,628	1,386,592,022

Fuente: Elaboración Propia

## Gastos de Personal

En la tabla 23 se relaciona el gasto de nómina asociado a cada uno de los años iniciales de operación, en la tabla 22 se relaciona el personal administrativo que tendrá una contratación directa con la compañía y sus salarios.

Tabla N°22. Personal administrativo

Nombre del cargo	Salario
Gerente	6.000.000
Director Académico	4.000.000
Director Administrativo	4.000.000
Asesor Comercial	1.500.000
Desarrollador	4.000.000
Auxiliar de Soporte	2.000.000
Coordinador Marketing	3.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°23. Presupuesto de Nomina Años 2022 a 2025

CARGOS Y CONCEPTOS	2,022	2,023	2,024	2,025
<b>Total salarios mensuales</b>	24,500,000	25,480,000	26,499,200	27,559,168
Total Auxilios de transporte	1,277,448	1,277,448	1,328,546	1,381,688
Total salarios anuales	366,000,000	761,280,000	1,174,617,600	1,660,299,264
Total prestaciones sociales	80,188,909	166,491,709	256,748,242	362,800,341
Total aportes parafiscales	14,640,000	30,451,200	46,984,704	66,411,971
Total seguridad social	76,940,520	160,036,282	246,928,112	349,028,111
Total carga prestacional	171,769,429	356,979,191	550,661,058	778,240,423
Total costo de la nómina	539,046,877	1,119,536,639	1,726,607,204	2,439,921,375
Prima Junio	15,250,000	31,720,000	48,942,400	69,179,136
Prima Diciembre	15,250,000	31,720,000	48,942,400	69,179,136
Vacaciones diciembre	15,250,000	31,720,000	48,942,400	69,179,136
Cesantías Febrero	30,500,000	63,440,000	97,884,800	138,358,272
Interés cesantías febrero	3,660,000	7,612,800	11,746,176	16,602,993
Pagos otros meses	459,136,877	953,323,839	1,470,149,028	2,077,422,702
Pago fijo mensual	38,261,406	79,443,653	122,512,419	173,118,559

Fuente: Elaboración Propia

## Gastos de Operación y Administrativos

Para el inicio del proyecto se deberá incurrir en unos gastos pre-operativos los cuales se pueden evidenciar en la tabla 24.

Tabla N°24. Presupuesto gastos preoperativos

<b>Gastos preoperativos</b>	<b>AÑO 0</b>
Gastos de Constitución	400,000
Desarrollo web	4,000,000
Adecuación oficina/local	2,000,000
Arrendamiento	2,100,000
Publicidad Impresa	600,000
Publicidad Online	800,000
<b>Total gastos preoperativos</b>	<b>9,900,000</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la operación misma del negocio se presentan unas proyecciones de gastos de operación y administrativos los cuales se detallan en las tablas 25 y 26

Tabla N°25. Gastos de operación y administrativos

<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>MES</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>	<b>2,024</b>	<b>2,025</b>
Arriendo	2,100,000	25,200,000	52,416,000	81,768,960	113,386,291
Servicios Públicos	400,000	4,800,000	9,984,000	15,575,040	21,597,389
Servicios de Comunicaciones	170,000	2,040,000	4,243,200	6,619,392	9,178,890
Bomberos		85,000	87,550	90,177	92,882
Impuestos Locales	0	1,502,820	9,005,990	16,535,701	24,341,808
Registro Mercantil	0	2,556,689	5,997,063	10,893,460	19,157,212
Depreciación Equipos	0	4,132,605	8,894,683	14,329,660	20,486,427
<b>Total gastos de operación</b>		40,317,115	90,628,486	145,812,389	208,240,900
<b>Gastos de operación fijos</b>		36,257,605	75,625,433	118,383,229	164,741,879
<b>Gastos de operación variables</b>		4,059,509	15,003,053	27,429,160	43,499,021

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°26. Gastos de administración y ventas

<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>MES</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>	<b>2,024</b>	<b>2,025</b>
Gastos de Publicidad		51,480,000	308,505,600	566,440,345	833,843,237
Asesoría Contable	1,000,000	12,000,000	12,480,000	12,979,200	13,498,368
Gastos Transporte	500,000	6,000,000	6,240,000	6,489,600	6,749,184
Gastos Papelería	50,000	600,000	1,248,000	1,946,880	2,699,674
Depreciación Muebles y Enseres		851,500	1,012,560	1,180,062	1,227,265
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		70,931,500	329,486,160	589,036,087	858,017,728
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		19,451,500	20,980,560	22,595,742	24,174,490
<b>Gastos administrativos variables</b>		51,480,000	308,505,600	566,440,345	833,843,237

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de Costos

En la tabla 27 se puede detallar los costos fijos y variables del negocio proyecto en los primeros 4 años de operación. El punto de equilibrio del negocio se logra al segundo año alcanzando un máximo en el cuarto año de “Cumplimiento del Punto de Equilibrio” de 158%. Para este negocio se adoptó un colchón de efectivo de 30 días a fin de solventar cualquier

imprevisto que se genere propio de la operación misma del negocio. Por otro lado, es importante resaltar que el costo promedio del producto tiende a la una estabilización a la baja al contrario de los costos de nómina que se suben en la medida que se expande el negocio a nivel doméstico.

Tabla N°27. Análisis de costos

<b>Costos/Gastos Fijos</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>	<b>2,024</b>	<b>2,025</b>
	539,046,87	1,119,536,63	1,726,607,20	2,439,921,37
Nómina	7	9	4	5
Gastos de operación	36,257,605	75,625,433	118,383,229	164,741,879
Gastos de Administración y ventas	19,451,500	20,980,560	22,595,742	24,174,490
Gastos preoperativos (Diferidos)	9,900,000	0	0	0
	604,655,98	1,216,142,63	1,867,586,17	2,628,837,74
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>Costos Variables</b>				
Costos variables (sin impuestos)				1,386,592,02
	83,160,000	503,193,600	932,872,628	2
Gastos de Operación	4,059,509	15,003,053	27,429,160	43,499,021
Gastos de Administración	51,480,000	308,505,600	566,440,345	833,843,237
	138,699,50		1,526,742,13	2,263,934,28
<b>Total costos variables</b>	<b>9</b>	<b>826,702,253</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
	743,355,49	2,042,844,88	3,394,328,30	4,892,772,02
<b>Costo total</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
Numero productos o servicios	66	384	685	978
Costo Promedio producto o servicio promedio	11,262,962	5,319,909	4,958,710	5,001,230
Costo variable unitario promedio	2,101,508	2,152,870	2,230,389	2,314,119
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	6,000,000	6,180,000	6,365,400	6,556,362
Margen Unitario Promedio	3,898,492	4,027,130	4,135,011	4,242,243
Punto de Equilibrio	156	302	452	620
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>42%</b>	<b>127%</b>	<b>151%</b>	<b>158%</b>
Colchon de Efectivo	50,387,999	101,345,219	155,632,181	219,069,812

Fuente: Elaboración Propia

El margen de contribución unitario será el mismo para cada uno de los nueve tipos de módulos de capacitación (79% contribución marginal unitario, cada uno)

## 6. Análisis financiero

### 6.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja

Como se puede detallar en la tabla 28 se presenta el estado de resultados proyectado para los 4 años iniciales de operación del negocio donde se puede evidenciar que a partir del segundo año se empiezan a generar utilidades las cuales se prevé tengan una tendencia alcista en el periodo evaluado.

Tabla N°28. Estado de resultados proyectado [2022-2025]

ITEM	2,022	2,023	2,024	2,025
Ventas netas	396,000,000	2,373,120,000	4,357,233,423	6,414,178,749
Costos variables	83,160,000	503,193,600	932,872,628	1,386,592,022
Costo nomina	539,046,877	1,119,536,639	1,726,607,204	2,439,921,375
Gastos de Operación	40,317,115	90,628,486	145,812,389	208,240,900
Gastos de Administración y				
Ventas	70,931,500	329,486,160	589,036,087	858,017,728
Gastos preoperativos	9,900,000	0	0	0
Gastos financieros	9,796,690	7,432,183	4,767,797	1,765,500
	-			
<b>Utilidad gravable</b>	357,152,182	322,842,932	958,137,319	1,519,641,224
Impuesto de Renta	0	96,852,880	287,441,196	455,892,367
	-			
<b>Utilidad neta</b>	357,152,182	225,990,053	670,696,123	1,063,748,857
Reserva legal	0	0	0	0
	-			
<b>Utilidad del periodo</b>	357,152,182	225,990,053	670,696,123	1,063,748,857

Fuente: Elaboración Propia

De igual forma en la tabla 29 se presenta el análisis vertical correspondiente al estado de resultados presentado. De éste se pudo determinar que los costos variables se mantienen estables en el periodo evaluado y los costos de nómina son más representativos al inicio del periodo lo cuales se van disminuyendo en la medida que se evidencie un crecimiento en ventas, esto debido a la escalabilidad económica que genera con el incremento de los ingresos.

Por otra parte, al inicio se puede observar un 2.5% en gastos financieros que en la medida que el emprendimiento vaya creciendo se estos irán en decrecimiento hasta llegar a 0% en el año 4 de operación.

Por último, en cuanto a las utilidades netas del negocio inicialmente se arranca con unas pérdidas fuertes esperadas pero que en la medida que se gana experiencia en la operación del

mismo estas irán aumentando de manera paulatina hasta alcanzar un valor de 16.6% en el año 4 del periodo evaluado.

Tabla N°29. Análisis vertical estado de resultados proyectado [2022-2025]

ITEM	2,022	2,023	2,024	2,025
Costos variables	21.0%	21.2%	21.4%	21.6%
Costo nomina	136.1%	47.2%	39.6%	38.0%
Gastos de Operación	10.2%	3.8%	3.3%	3.2%
Gastos de Administración y Ventas	17.9%	13.9%	13.5%	13.4%
Gastos preoperativos	2.5%	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos financieros	2.5%	0.3%	0.1%	0.0%
<b>Utilidad gravable</b>	-90.2%	13.6%	22.0%	23.7%
Impuesto de Renta	0.0%	4.1%	6.6%	7.1%
<b>Utilidad neta</b>	-90.2%	9.5%	15.4%	16.6%
Reserva legal	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Utilidad del periodo</b>	-90.2%	9.5%	15.4%	16.6%

Fuente: Elaboración Propia

### Flujo de Caja

Tal como se puede apreciar en la tabla 30 la proyección del flujo de caja para los primeros cuatro años de operación arroja una necesidad de capital para el primer año de \$ 197 millones de pesos adicional al capital aportado por los socios al inicio de las operaciones el cual es un préstamo personal y no está vinculado a la operación del negocio, el cual deberá inyectarse de la siguiente forma: \$ 157 millones en el mes 7 de operación (Julio de 2022) y \$ 40 millones en el mes 12 de operación (diciembre de 2012). Este capital se requerirá principalmente para tener el capital de trabajo suficiente para seguir operando con normalidad cuando se realice el escalamento del negocio en el segundo año en la ciudad de Bogotá momento en el cual se van a requerir nuevamente inversiones en activos fijos en esa ciudad.

Tabla N°30. Proyección flujo de caja [2022-2025]

ITEM	Año 0	2022					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	0	206,838,446	157,476,854	124,675,261	108,433,669	114,272,076	76,370,484
Ingresos Netos		0	20,340,000	40,680,000	67,800,000	40,680,000	47,460,000
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		206,838,446	177,816,854	165,355,261	176,233,669	154,952,076	123,830,484
Inversiones en activos	26,361,554	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	3,780,000	7,560,000	12,600,000	7,560,000	8,820,000
Egresos por nómina	0	38,261,406	38,261,406	38,261,406	38,261,406	38,261,406	53,511,406
Egresos por gastos de operación		2,890,141	2,890,141	2,890,141	2,890,141	2,890,141	2,890,141

Egresos por gastos de administración y ventas		5,840,000	5,840,000	5,840,000	5,840,000	5,840,000	5,840,000
Egresos por gastos preoperativos diferidos	9,900,000	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	21,660,000	0
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		900,000	885,300	870,452	855,456	840,310	825,013
Egresos por pagos de Capital		1,470,045	1,484,746	1,499,593	1,514,589	1,529,735	1,545,032
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	36,261,554	49,361,592	53,141,592	56,921,592	61,961,592	78,581,592	73,431,592
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-36,261,554	157,476,854	124,675,261	108,433,669	114,272,076	76,370,484	50,398,891
Aporte de Socios	153,100,000						
Prestamo	90,000,000						
Distribucion de Excedentes							
<b>CAJA FINAL</b>	206,838,446	157,476,854	124,675,261	108,433,669	114,272,076	76,370,484	50,398,891

Fuente: Elaboración Propia

ITEM	2,022						Total 2,022
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	50,398,891	186,159,816	159,400,741	121,841,666	95,082,591	73,843,516	206,838,446
Ingresos Netos	40,680,000	33,900,000	54,240,000	33,900,000	40,680,000	27,120,000	447,480,000
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	91,078,891	220,059,816	213,640,741	155,741,666	135,762,591	100,963,516	654,318,446
Inversiones en activos	4,997,483	4,997,483	4,997,483	4,997,483	4,997,483	4,997,483	29,984,896
Egresos por compra de materia prima o insumos	7,560,000	6,300,000	10,080,000	6,300,000	7,560,000	5,040,000	83,160,000
Egresos por nómina	38,261,406	38,261,406	38,261,406	38,261,406	38,261,406	68,761,406	504,886,877
Egresos por gastos de operación	2,890,141	2,890,141	2,890,141	2,890,141	2,890,141	2,890,141	34,681,689
Egresos por gastos de administración y ventas	5,840,000	5,840,000	5,840,000	5,840,000	5,840,000	5,840,000	70,080,000
Egresos iva	0	0	27,360,000	0	0	0	49,020,000
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	809,563	793,958	778,197	762,278	746,201	729,962	9,796,690
Egresos por pagos de Capital	1,560,483	1,576,087	1,591,848	1,607,767	1,623,844	1,640,083	18,643,853
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	61,919,075	60,659,075	91,799,075	60,659,075	61,919,075	89,899,075	800,254,005
<b>NETO DISPONIBLE</b>	29,159,816	159,400,741	121,841,666	95,082,591	73,843,516	11,064,441	145,935,559
Aporte de Socios	157000000					40000000	197,000,000
Prestamo							0
Distribucion de Excedentes							0
<b>CAJA FINAL</b>	186,159,816	159,400,741	121,841,666	95,082,591	73,843,516	51,064,441	51,064,441

Fuente: Elaboración Propia

ITEM	2,022	2,023	2,024	2,025
Caja Inicial	206,838,446	51,064,441	352,689,292	1,177,339,937
Ingresos Netos	447,480,000	2,681,625,600	4,923,673,768	7,248,021,986
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	654,318,446	2,732,690,041	5,276,363,060	8,425,361,923
Inversiones en activos	29,984,896	33,854,935	38,006,448	42,432,874
Egresos por compra de materia prima o insumos	83,160,000	503,193,600	932,872,628	1,386,592,022
Egresos por nómina	504,886,877	1,082,643,839	1,688,029,028	2,394,591,086
Egresos por gastos de operación	34,681,689	72,727,813	114,947,028	163,412,664

Egresos por gastos de administración y ventas	70,080,000	328,473,600	587,856,025	856,790,463
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0
Egresos iva	49,020,000	329,163,600	699,865,434	1,088,420,758
Egresos retefuente	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	9,796,690	7,432,183	4,767,797	1,765,500
Egresos por pagos de Capital	18,643,853	21,008,360	23,672,746	26,675,042
Egresos impuestos locales	0	1,502,820	9,005,990	16,535,701
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>800,254,005</b>	<b>2,380,000,749</b>	<b>4,099,023,123</b>	<b>5,977,216,111</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>-145,935,559</b>	<b>352,689,292</b>	<b>1,177,339,937</b>	<b>2,448,145,813</b>
Aporte de Socios	197,000,000	0	0	0
Prestamo	0	0		
Distribucion de Excedentes	0	0	0	0
<b>CAJA FINAL</b>	<b>51,064,441</b>	<b>352,689,292</b>	<b>1,177,339,937</b>	<b>2,448,145,813</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Balance General

A continuación, en la tabla 31 se presenta el balance general con sus respectivas proyecciones en los primeros años iniciales de operación donde se puede detallar que el pasivo al inicio de las operaciones es de 54% correspondiente a obligaciones financieras y por dicho concepto en el año 4 de operaciones cae a 0%, para ese año de operación la mayoría del pasivo (aproximadamente el 85%) corresponderá a impuestos. Por otro lado, de acuerdo al comportamiento ascendente del activo corriente se puede inferir que se tendrá un buen capital de trabajo para operar.

Tabla N°31. Balance general proyectado [2022-2025]

<b>ACTIVO</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>	<b>2,024</b>	<b>2,025</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	51,064,441	352,689,292	1,177,339,937	2,448,145,813
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	23,760,000	166,147,200	330,728,326	428,137,855
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>74,824,441</b>	<b>518,836,492</b>	<b>1,508,068,263</b>	<b>2,876,283,668</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Activos depreciables	56,346,450	90,201,385	128,207,833	170,640,707
Depreciación acumulada	4,984,105	14,891,348	30,401,071	52,114,763
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>51,362,345</b>	<b>75,310,037</b>	<b>97,806,762</b>	<b>118,525,944</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>126,186,786</b>	<b>594,146,528</b>	<b>1,605,875,025</b>	<b>2,994,809,612</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
Carga Prestacional por Pagar	34,160,000	71,052,800	109,630,976	154,961,265
Impuesto de Renta	0	96,852,880	287,441,196	455,892,367
Impuestos locales por pagar	1,502,820	9,005,990	16,535,701	24,341,808
Iva por pagar	26,220,000	147,949,200	275,958,117	406,231,321
Obligaciones financieras	71,356,147	50,347,788	26,675,042	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>133,238,967</b>	<b>375,208,658</b>	<b>716,241,031</b>	<b>1,041,426,761</b>
<b>PATRIMONIO</b>				

Capital	350,100,000	350,100,000	350,100,000	350,100,000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	357,152,182	-131,162,129	539,533,994
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	357,152,182	225,990,053	670,696,123	1,063,748,857
Reserva Legal	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-7,052,182</b>	<b>218,937,871</b>	<b>889,633,994</b>	<b>1,953,382,851</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>126,186,786</b>	<b>594,146,528</b>	<b>1,605,875,025</b>	<b>2,994,809,612</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.2 Evaluación de proyecto

De acuerdo con la tabla 32 se detalla el flujo de caja neto del proyecto donde se puede evidenciar que acorde a las proyecciones financieras se obtiene al final del ejercicio un Valor Presente Neto positivo haciendo factible el proyecto y posteriormente analizando la viabilidad del mismo a través de la Tasa Interna de Retorno (39.83%) se puede inferir que presenta una viabilidad aceptable teniendo en cuenta la tasa mínima de retorno se fijó en 16%. Sin embargo, el periodo de pago descontado se ubica en 3.19 años. En el balance del proyecto se obtiene que a partir del año 3 se empieza a obtener unos valores positivos. Es necesario tener en cuenta que en este análisis no se está incluyendo un valor de liquidación de la empresa lo cual arrojaría una TIR superior en el caso que se llegase a contemplar ese escenario, para evidenciar el escenario con una eventual liquidación de la empresa ver tabla 33.

Tabla N°32. Evaluación financiera del proyecto

	FLUJO DE CAJA NETO				
	Año 0	2,022	2,023	2,024	2,025
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	357,152,182	225,990,053	670,696,123	1,063,748,857
Total Depreciación	0	9,968,211	19,814,486	31,019,445	43,427,384
Pagos de capital		18,643,853	21,008,360	23,672,746	26,675,042
EBITDA		347,183,971	245,804,539	701,715,568	1,107,176,241
1. Flujo de fondos neto del periodo		365,827,824	224,796,179	678,042,822	1,080,501,199
Inversiones de socios	153,100,000	197,000,000	0	0	0
Préstamo	90,000,000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	243,100,000	197,000,000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	243,100,000	562,827,824	224,796,179	678,042,822	1,080,501,199
<b>Balance de proyecto</b>	243,100,000	844,823,824	755,199,457	197,988,547	850,834,484
<b>Periodo de pago descontado</b>	3.19				
<b>Tasa interna de retorno</b>	39.83%				
<b>Valor presente neto</b>	469,908,312				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16.00%				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°33. Evaluación financiera del proyecto: escenario liquidación empresa en año 4

	<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>				
	<b>Año 0</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>	<b>2,024</b>	<b>2,025</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	357,152,182	225,990,053	670,696,123	1,063,748,857
Total Depreciación	0	9,968,211	19,814,486	31,019,445	43,427,384
Pagos de capital		18,643,853	21,008,360	23,672,746	26,675,042
Total Amortización	0	0	0	0	0
		-			
<b>EBITDA</b>		347,183,971	245,804,539	701,715,568	1,107,176,241
		-			
1. Flujo de fondos neto del periodo		365,827,824	224,796,179	678,042,822	1,080,501,199
Inversiones de socios	153,100,000	197,000,000	0	0	0
Préstamo	90,000,000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	243,100,000	197,000,000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					2,448,145,813
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-243,100,000	562,827,824	224,796,179	678,042,822	3,528,647,012
		-			
<b>Balance de proyecto</b>	-243,100,000	844,823,824	755,199,457	197,988,547	3,298,980,297
<b>Periodo de pago descontado</b>	3.06	0.00	0.00	0.00	3.06
<b>Tasa interna de retorno</b>	76.19%				
<b>Valor presente neto</b>	1,821,997,450				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16.00%				

Fuente: Elaboración Propia

Evaluando el escenario con una eventual liquidación de la empresa en el año 4 utilizando la metodología de evaluación con el flujo de caja en el último año se obtiene que el proyecto arroja una Tasa Interna de Retorno de 76%, valor con el cual puede ser atractivo para algún inversionista.

### 6.3 Riesgos

#### Riesgos de Mercado

En cuanto al comportamiento del mercado se ha identificado que puede existir el riesgo de tener una baja recurrencia en la compra, para lo cual, desde el inicio se prevé un incremento en la fuerza de ventas en la medida que se realice la expansión del negocio a través de las diferentes ciudades del país con el fin de mitigar dicho riesgo. Por otro lado, puede presentarse que el escenario con el cual se realizó la proyección de ventas (realista) no se cumpla y por el contrario se presente un escenario pesimista donde se vean afectadas las proyecciones de ventas realizadas, para ello en la tabla 34 se presenta un análisis de sensibilidad en el cual se evalúa un escenario pesimista y se considera una recurrencia anual de 1 compra de 1 módulo de capacitación por

empresa a diferencia del escenario realista el cual se estableció en un total de 3 módulos de capacitación comprados en 1 año por empresa. Manteniendo el mismo porcentaje de penetración de mercado se logra identificar que bajo estas condiciones no se logra llegar a la factibilidad del proyecto al obtenerse un valor presente neto por debajo de cero. Esto ocurriría aun teniendo en cuenta que el número de horas de mentoría requeridas se reducirían, no se lograrían alcanzar valores factibles en el análisis financiero del proyecto.

Tabla N°34. Análisis de sensibilidad: recurrencia en la compra

	<b>Año 0</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>	<b>2,024</b>	<b>2,025</b>
<b>Balance de proyecto</b>	-357,000,000	-6,004,746,114	-7,990,091,152	-10.767.035.956	-14,514,447,621
<b>Periodo de pago descontado</b>	0.00				
<b>Tasa interna de retorno</b>	0.00				
<b>Valor presente neto</b>	-8,016,200,212				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16.00%				

Fuente: Elaboración Propia

### **Riesgos Operativos**

En relación con los riesgos operativos que pueden surgir en el proceso se encuentran los siguientes: En primer lugar, el diseño, desarrollo e implementación de los cursos tanto de los componentes sincrónicos como asincrónicos pueden ser no lo suficientemente atractivos o efectivos para las organizaciones, esto debido a que sus necesidades específicas no se ajustan a los componentes abordados por los cursos.

En segundo lugar, que la motivación y disposición de las personas a ser formadas no necesariamente correspondan a las necesidades e intereses de la empresa lo cual dificulte el desarrollo de los cursos por apatía y falta de interés.

Y, por último, que los procesos de formación no sean lo suficientemente efectivos para abordar las necesidades e intereses de la organización, y que sea necesario abordar otros módulos de capacitación o/y de refuerzo.

### **Riesgo Financiero**

En el escenario financiero existe la posibilidad que los recursos necesarios a inyectarse en el primer año no lleguen en el momento oportuno para lo cual se determinó el tiempo en el cual deberán inyectarse los recursos y se obtuvo que deben ser ingresados en el mes 7 de operación (157 millones) y en el mes 12 (40 millones) que es justo el tiempo en el cual se escalaría a la segunda ciudad (Bogotá). Para mitigar este riesgo se podría buscar la forma de obtener un

financiamiento por parte de los fundadores en el caso que no se obtenga un inversionista, pero dadas las condiciones de costos financieros se obtendría una disminución en la viabilidad del mismo toda vez que la Tasa Interna de Retorno del proyecto bajaría de 76.19% a 66.19%. lo anterior, considerando el escenario donde se realiza una liquidación de la empresa en el año 4. Esto se debe mayormente a los costos financieros en los cuales se incurriría y esta sería una situación retadora para los fundadores teniendo en cuenta la corta operación que la compañía tendría para soportar unos costos financieros de ese estilo. En la tabla 35 se detalla la modelación teniendo en cuenta dichos costos financieros en el flujo de caja neto.

Tabla N°35. Análisis de sensibilidad: costos financieros

	FLUJO DE CAJA NETO				
	Año 0	2,022	2,023	2,024	2,025
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-365,903,568	210,489,462	659,429,654	1,057,253,503
Total Depreciación	0	9,968,211	19,814,486	31,019,445	43,427,384
Pagos de capital		33,724,587	68,701,990	77,415,122	87,233,297
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-355,935,357	230,303,948	690,449,099	1,100,680,888
1. Flujo de fondos neto del periodo		-389,659,945	161,601,958	613,033,977	1,013,447,591
Inversiones de socios	153,100,000	0	0	0	0
Préstamo	90,000,000	221,000,000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	243,100,000	221,000,000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					2,238,801,697
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-243,100,000	-610,659,945	161,601,958	613,033,977	3,252,249,288
<b>Balance de proyecto</b>	-243,100,000	-892,655,945	-873,878,938	-400,665,591	2,787,477,202
<b>Periodo de pago descontado</b>	3.13				
<b>Tasa interna de retorno</b>	66.90%				
<b>Valor presente neto</b>	1,539,498,844				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16.00%				

Fuente: Elaboración Propia

## 7. Road Map del Negocio

Durante los meses de julio y diciembre de 2021 se realizará un análisis de necesidades, para dar arranque al diseño, desarrollo e implementación de los contenidos a usar en los módulos virtuales. La capacitación a los mentores tomará lugar en el último trimestre del año del 2021.

De acuerdo con las proyecciones estimadas para este negocio, se ha establecido que el periodo improductivo del mismo será de al menos 1 mes, tiempo en el cual se espera empezar a hacer fuerte presencia con toda la fuerza de ventas y colocar a funcionar todo el engranaje de la empresa. Después de este tiempo se espera empezar a generar un incremento en las ventas de los

módulos de capacitación y ajustar todos los procesos logísticos y administrativos con el fin de escalar rápidamente en la curva de aprendizaje del mismo.

El plan de implementación del negocio está asociado fuertemente al movimiento de la caja y, por ende, es necesario especificar como se lograrán los objetivos propuestos en el marco de la disponibilidad del capital de trabajo y los recursos necesarios oportunos para crecer y realizar el cubrimiento a las demás ciudades como se ha establecido en numerales anteriores. Para lo anterior, se puede detallar en la graficas 1, 2 y 3 el comportamiento del flujo de caja en el primer año, en los años 1 y 2 y en los primeros 4 años respectivamente. En el grafico 2 se puede evidenciar la necesidad de inversiones en el primer año y posterior a ello el negocio se mantendría en un crecimiento escalonado. En el grafico 3 se detalla que al final del año 4 se cuenta con una caja suficiente lo cual permitirá tener el capital de trabajo suficiente para operar y seguir escalonando la empresa.



Gráfico N°1. Inversiones necesarias año 1- Fuente: Elaboración Propia



Gráfico N°2. Comportamiento del flujo de caja años 1 y 2 - Fuente: Elaboración Propia

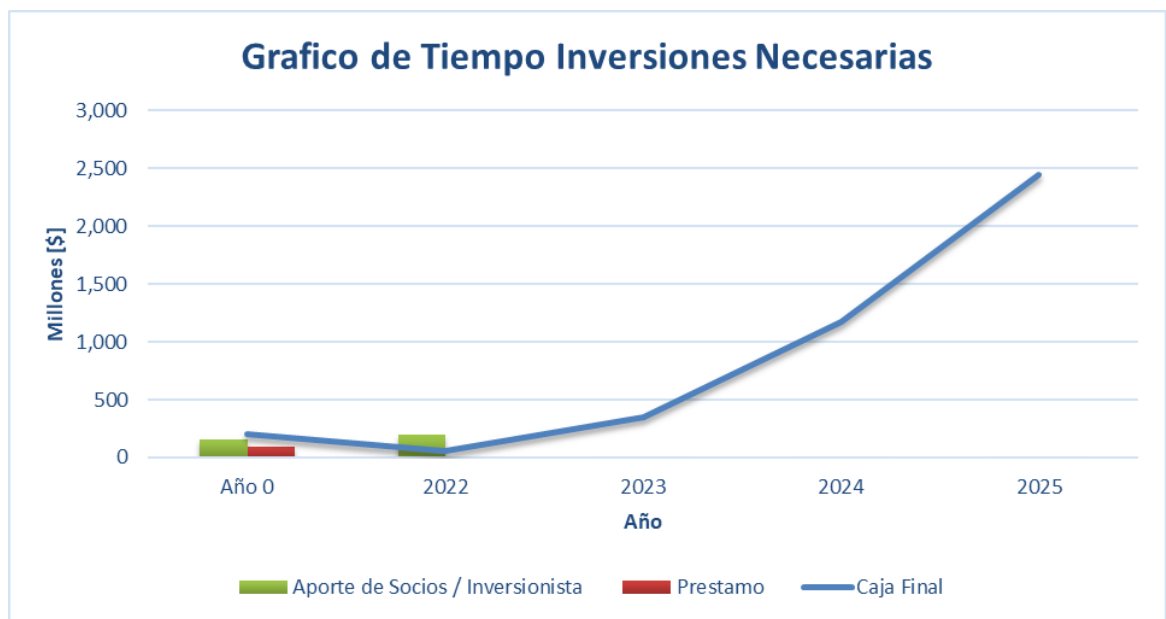


Gráfico 3. Comportamiento del flujo de caja años [2022 a 2025] - Fuente: Elaboración Propia

## 8. Conclusiones

- ❖ El instrumento de validación muestra que, en el mercado laboral colombiano, las organizaciones si consideran una necesidad formar y capacitar a sus empleados en habilidades blandas.
- ❖ Las habilidades blandas más apetecidas en el mercado son las siguientes: Gestión de conflictos, Manejo de estrés, Gestión de tiempo, Habilidades de comunicación, Cultura de la empresa, Servicio al cliente, Inteligencia emocional, Productividad personal y Narración gestión de cambio
- ❖ Las inversiones en programas de capacitación de este tipo varían de rangos de intermedios a altos.
- ❖ De acuerdo al análisis financiero se halló que el punto de equilibrio se alcanza a cubrir en el segundo año de operación a un nivel del 127% y para el año 4 se estaría cubriendo un 158% del mismo. El flujo de caja muestra que para el año 4 se estaría operando con un margen amplio de capital de trabajo y a partir del segundo año no se requerirían más inyecciones de capital.
- ❖ Teniendo en cuenta el análisis de sensibilidad realizado modificando la variable de recurrencia en la compra variándolo en un escenario de compra de 3 módulos de capacitación por año por cliente a 1 módulo de capacitación por año por cliente se determina que el negocio no sería factible financieramente, por lo tanto, se deberá tener especial cuidado en esta variable a fin de evitar un fracaso del mismo a través de estrategias de venta que permitan garantizar al menos una recurrencia de 3 módulos comprados por cliente por año.

## 9. Bibliografía

- ❖ Guerra-Báez, S. P. (1 de Mayo de 2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-85572019000100308&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85572019000100308&lng=en&nrm=iso)
- ❖ Orientación Laboral. (s.f.). Obtenido de Orientación Laboral : <https://orientacion-laboral.infojobs.net/causas-despido>
- ❖ Universia. (Martes de Mayo de 2018). Obtenido de Universia: <https://www.universia.net/ar/actualidad/empleo/como-prepararte-tu-busqueda-laboral-cuales-son-habilidades-que-buscan-reclutadores-1121446.html>

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta

Santiago de Cali, abril 2021.

Consentimiento

Introducción

Usted ha sido invitado para participar en un estudio de investigación del Programa MBA de la Universidad Icesi sobre la formación en habilidades blandas en empresas de servicios.

¿Cuáles son los procedimientos de este estudio? ¿Qué me van a pedir que haga?

En la investigación se busca recolectar información sobre la experiencia y percepciones que usted tiene sobre la capacitación en habilidades blandas en empresas de servicios. Se le solicitará participar en una entrevista que no tomará más de 1 hora.

¿Cuáles son los riesgos e inconvenientes de la investigación?

Se considera que no hay riesgos ni inconvenientes para participar en esta investigación, debido que implica solamente exponer y describir sus experiencias.

¿Cuáles son los beneficios de esta investigación?

Su participación en esta investigación es muy importante. Una vez se haya terminado de recolectar los datos se analizarán las respuestas y se incluirán en el trabajo de grado al igual que se publicarán en revistas de investigación.

¿Recibiré algún pago por mi participación? No recibirá pago alguno por su participación

¿Existen costos por participar en esta investigación? No hay costos para usted por participar en esta investigación

¿Puedo dejar de participar en la investigación? ¿Cuáles son mis derechos?

Usted no tiene que hacer parte de esta investigación si no quiere. Si está de acuerdo en participar en esta investigación, pero cambia de opinión se podrá retirar en cualquier momento. No hay ninguna penalidad o consecuencia si usted decide que no quiere participar o no quiere continuar participando.

¿Debo contestar preguntas que no quiero contestar? No está

en la obligación de contestar.

¿A quién puedo contactar en caso de tener preguntas? Puede contactar a Héctor Fabio Bianchá [hfbiancha@icesi.edu.co](mailto:hfbiancha@icesi.edu.co) o Andrés Cuellar [andresfcl@outlook.com](mailto:andresfcl@outlook.com).

Desarrollo de talento humano en las empresas de servicios

1. Describa detalladamente el tipo de capacitaciones que los empleados que están en contacto con los clientes de la empresa para la que usted trabaja han necesitado. ¿Por qué han necesitado este tipo de capacitación?
2. Describa la metodología usada durante la última capacitación que su empresa realizó. Valore y describa como se llevaron a cabo los siguientes elementos.
  - a. Número de horas
  - b. Duración
  - c. Frecuencia anual
  - d. Modalidad virtual/presencial/ambas
  - e. Número de empleados por capacitación
3. ¿En los últimos años cual ha sido la inversión que la empresa ha hecho en este tipo de capacitación? ¿Y cuánto considera usted que la empresa estaría dispuesta en invertir en los siguientes cinco años?

#### Desarrollo de talento humano habilidades blandas

4. ¿Considera necesario capacitar a sus empleados en las siguientes habilidades?
  - Gestión de conflictos
  - Manejo de estrés
  - Gestión de tiempo
  - Habilidades de comunicación
  - Cultura de la empresa
  - Servicio al cliente
  - Inteligencia emocional
  - Productividad personal
  - Narración gestión de cambio
  - ¿Otras?

¿Por qué?

5. Enumere las siguientes habilidades en orden de importancia para el funcionamiento óptimo de su empresa de servicios.

- Gestión de conflictos
  - Manejo de estrés
  - Gestión de tiempo
  - Habilidades de comunicación
  - Cultura de la empresa
  - Servicio al cliente
  - Inteligencia emocional
  - Productividad personal
  - Narración gestión de cambio
6. ¿Invertiría en módulos de capacitación para desarrollar habilidades blandas en sus empleados?
7. Describa la metodología que le gustaría que se usara para esta capacitación. Tenga en cuenta los siguientes elementos.
- f. Número de horas
  - g. Duración
  - h. Frecuencia anual
  - i. Modalidad virtual/presencial/ambas
  - i. Número de empleados por capacitación

¿De los siguientes tipos de pago cual considera que su empresa estaría más dispuesta a adoptar?

## Anexo 2. Citas Entrevistas

“Experiencia de cliente y la Parte Comercial son núcleos que dentro de la empresa deben estar en constante formación”

“A partir de las necesidades de las áreas, entendemos donde debemos intervenir con capacitaciones semanalmente...mínimo tres intervenciones por semana para potencializar los procesos de aprendizaje”

“Aprovechamos espacios donde la operación no tenga una carga altísima para capacitar y evaluar lo que estamos enseñando”

“La metodología usada de la última capacitación, dividimos los grupos para no afectar la operación”

“Eso daría un total de 108 horas de formación anual”

“Por pandemia estamos haciendo virtual y el número de empleados por capacitación un promedio de 45”

“Contamos con una inversión fija en capacitación con esas tres personas que tenemos y a futuro pensamos ampliar la inversión, con una capacitación mucho más profesional”

“Si en todas necesitamos capacitación, pero claramente ligadas a su cargo, con la descripción de cargo ¿no? Que afecten su desempeño en el cargo”

“Esto (habilidades blandas) hace que una persona sea más excelente o no, las habilidades técnicas no lo son todo”

“Esas habilidades blandas siempre harán un efecto en el desempeño de las funciones de las personas”