

FORMULACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA DE CONSULTORIA EN TALENTO HUMANO

ALBA LILIANA CAVANZO VALBUENA

ANDRÉS GIOVANNY REINA GONZALEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO
BOGOTÁ D.C.
2018

FORMULACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA DE CONSULTORIA EN TALENTO HUMANO

ALBA LILIANA CAVANZO VALBUENA

ANDRÉS GIOVANNY REINA GONZALEZ

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Director
Ing. Gustavo Andrés Romero Duque

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO
BOGOTÁ D.C.
2018

Nota de Aceptación

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Facultad de Ingeniería y la Fundación Universitaria Los Libertadores para optar al título de Ingenieros de Industriales.

Gustavo Andrés Romero Duque
Director

Ingeniero
Revisor Metodológico

DEDICATORIA

Dedico a Dios este trabajo, por haberme dado la vida, por darme la sabiduría e inteligencia para llegar hasta donde hoy me encuentro, porque es ÉL quien siempre me guía.

A mi madre ANA SOFIA VALBUENA y mi hija IVONNE LILIANA MURILLO por el amor, ayuda física e intelectual que me ofrecieron para poder finalizar con éxito este trabajo, porque siempre están allí brindándome su apoyo incondicional.

Alba Liliana Cavanzo Valbuena

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por permitirme alcanzar la etapa profesional, logrando así uno de mis sueños.

A mi madre Luz Marina González Sierra, por su apoyo incondicional, sus consejos, valores inculcados y por la motivación continua a ser una gran persona.

A todas aquellas personas que me aportaron sus conocimientos en el día a día, con todos los obstáculos y logros presentes en la formación académica.

Andrés Giovanni Reina González

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por haberme permitido culminar con éxito mis estudios profesionales, como fue su promesa.

Agradezco a mi tutor, Ingeniero Gustavo Andrés Romero Duque, por su apoyo, dedicación y la guía que me brindo para orientar mis ideas en la aplicación y desarrollo de este trabajo.

Gracias a cada uno de los profesores que con su don de enseñanza me transmitieron su conocimiento para formarme como ingeniera Industrial.

Agradezco a mis hermanos Yazmín Valbuena y Jorge Carmona, por su apoyo, sus palabras de aliento y compartir sus conocimientos en mi proceso de formación.

Alba Liliana Cavanzo Valbuena

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente gracias a Dios, por todas las bendiciones y fortaleza brindada para culminar el proceso de formación académica y crecimiento personal.

A mi familia, por el apoyo constante a finalizar con éxito este proceso.

A mi compañera Alba Liliana Cavanzo Valbuena, por su amistad incondicional y porque desde un comienzo nos apoyamos mutuamente en nuestro crecimiento profesional.

Al Ingeniero Gustavo Andrés Romero Duque, por guiarnos con su conocimiento y experiencia, por su tiempo, dedicación y apoyo en la elaboración de este proyecto.

A los demás Ingenieros que me apoyaron en este proceso de formación, aportando sus conocimientos.

Andrés Giovanny Reina González



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

CONTENIDO

Pág.

1	GENERALIDADES.....	21
1.1	ANTECEDENTES	21
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.2.1	Descripción del Problema.	22
1.2.2	Formulación del Problema.	26
1.3	OBJETIVOS.....	26
1.3.1	Objetivo General	26
1.3.2	Objetivos Específicos.....	26
1.4	JUSTIFICACIÓN	27
1.5	DELIMITACIÓN.....	28
1.5.1	Tiempo	28
1.5.2	Limitaciones	28
1.5.3	Alcance.	28
1.6	MARCO REFERENCIAL.....	28
1.6.1	Marco Teórico	28
1.7	MARCO CONCEPTUAL	34
1.7.1	Evaluación de desempeño.....	34
1.7.2	Evaluación de desempeño por objetivos (EDO).	35
1.7.3	Evaluación de desempeño basado en apreciación de cualidades (EDAC).	35
1.7.4	Perfil ocupacional.....	36
1.7.5	Competencia.....	36
1.7.6	Pruebas Psicotécnicas.....	40
1.7.7	Que es la Consultoría.	41
1.7.8	Cinco fuerzas de Porter.	42
1.7.9	La cadena de valor.	44
2	DESARROLLO DEL PROYECTO	46
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	46
2.1.1	Entorno político Nacional	46
2.1.2	Entorno económico Nacional.	47
2.1.3	Entorno Social de Colombia.....	51
2.2	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	60
3	PROPUESTA DE VALOR	74
3.1	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR	75
3.1.1	Perfil del cliente.....	76
3.1.2	Selección de trabajos clave para la propuesta de la Consultora.....	80

3.1.3 Mapa de Valor.....	84
3.2 MODELO DE NEGOCIO CANVAS	85
4 PLAN DE MARKETING	87
4.1 BRANDING.....	87
4.2 PLAN DE OPERACIONES.....	92
4.3 PLAN FINANCIERO	99
5 PLAN DE INVERSIÓN	107
5.1 ANÁLISIS FINANCIERO	111
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES.....	117
BIBLIOGRAFÍA	118

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Mipymes creadas en Bogotá por localidad	23
Figura 2. Localidad de Kennedy, Zona Industrial Carvajal.....	25
Figura 3. Viabilidades en un proyecto.....	29
Figura 4. Ciclo de vida de un proyecto.....	30
Figura 5. Perfil del proyecto	31
Figura 6. Pasos para la elaboración de una evaluación de desempeño.....	35
Figura 7. Clasificación de las competencias según su dificultad de detección	37
Figura 8. Relación entre las competencias	39
Figura 9. Cinco fuerzas de Porter	43
Figura 10. La cadena de valor de Michael Porter.	45
Figura 11. Gráfica PIB oferta IV trimestre 2017	48
Figura 12. Distribución de empresas por sector y tamaño (2017).....	49
Figura 13. Evolución de la posición de Colombia, Índice Global de Competitividad. Foro Económico Mundial (FEM)	50
Figura 14. Posiciones de Colombia en escalafón general, subíndices y pilares. FEM 2015 a 2017	51
Figura 15. Población Localidad de Kennedy.....	54
Figura 16. Proyección educativa Localidad Kennedy	55
Figura 17. Comportamiento del mercado 2016 vs 2017	58
Figura 18. Isologotipo	87
Figura 19. Modelo tarjeta de presentación.....	88
Figura 20. Modelo papelería	88
Figura 21. Modelo factura	89
Figura 22. Página Web	90
Figura 23. Consulta en el RUES _ disponibilidad del nombre de empresa o razón social.....	93
Figura 24. Mapa estratégico	96
Figura 25. DASHBOARD PLAN OPERATIVO TALENTOS 360°	98
Figura 26. DASHBOARD PLAN OPERATIVO TALENTOS 360°	180

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de los mercados.....	33
Tabla 2. Tipo de organizaciones de las empresas de la localidad de Kennedy	57
Tabla 3. Tipos de evaluación que las empresas del sector Carvajal utilizan para medir el desempeño de sus trabajadores	66
Tabla 4. Capacitaciones que realizan las empresas del sector Carvajal	69
Tabla 5. Actividades de bienestar realizadas por las empresas de la zona Carvajal	71
Tabla 6. Evaluación del perfil del cliente	77
Tabla 7. Primera selección de trabajos del cliente	81
Tabla 8. Segunda selección de Trabajos del Cliente	82
Tabla 9. Tercera selección de Trabajos del Cliente	83
Tabla 10. Servicios resultantes mapa de valor	84
Tabla 11. Propuesta de valor	86
Tabla 12. Empresas con actividad económica de consultoría en gestión	91
Tabla 13. Precio por servicio	92
Tabla 14. Plan Operativo Talentos 360°	97
Tabla 15. Inversión Inicial de constitución	99
Tabla 16. Costos Fijos	100
Tabla 17. Costos Variables	100
Tabla 18. Proyección de Nómina	101
Tabla 19. Proyección de ventas y costos de cada servicio	101
Tabla 20. Fuentes de Financiación	102
Tabla 21. Tasa impositiva, PIB e Inflación Proyectado con Bancolombia.....	102
Tabla 22. Condiciones y proyección del crédito con Bancolombia.	103
Tabla 23. Proyección de ventas anuales para cada servicio	103
Tabla 24. Costos directos (Nómina mensual y anual).....	104
Tabla 25. Proyección de costos fijos y variables.....	104
Tabla 26. Proyección de cartera	104
Tabla 27. Proyección de depreciación	105
Tabla 28. Proyección inversión de capital.....	105
Tabla 29. Proyección en activos fijos.....	105
Tabla 30. Políticas Administrativas	106
Tabla 31. Reinversión de capital de trabajo y activos fijos.....	106
Tabla 32. Estado de costos	107
Tabla 33. Estado de resultados	107
Tabla 34. Flujo de efectivo	108

Tabla 35. Balance general del proyecto.....	108
Tabla 36. Patrimonio.....	109
Tabla 37. Flujo de caja libre	109
Tabla 38. Flujo de caja del proyecto	109
Tabla 39. Weighted Average Cost of Capital (WAAC), o coste promedio ponderado del capital (CPPC)	110
Tabla 40. Análisis de viabilidad.....	110
Tabla 41. Análisis Financiero	111
Tabla 42. Plan Operativo Talentos 360°	179

ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Empresas registradas, reporte del 10 de abril 2018, Base de Datos Est_	
Observatorio de Desarrollo Económico (pestaña 3)	121
Anexo 2. Registro fotográfico algunas fábricas del sector Carvajal	128
Anexo 3. Preguntas realizadas a los empresarios zona Carvajal	150
Anexo 4. Resultado de Encuestas	154
Anexo 5: Conceptos y desarrollo de perfil del cliente.	155
Anexo 6: Selección de trabajos alegrías y frustraciones del cliente.....	163
Anexo 7. Conceptos y desarrollo del Mapa de Valor	166
Anexo 8.Propuesta de branding.....	168
Anexo 9 Plan Operativo	178
Anexo 10 Proyección PIB e Inflación	181

GLOSARIO

Asesoría: La asesoría es una actividad mediante la cual se le brindará el apoyo necesario a las personas que así lo requiriesen para que puedan desarrollar diferentes actividades, motivos de la consulta y finalmente, a través del trabajo que la asesoría en cuestión le brinde, poder lograr la comprensión de diferentes situaciones en las cuales se halla la persona o institución que solicita asesoría, judiciales, económicas, políticas, financieras, inmobiliarias, entre otras¹.

Balance general: Es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado. El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

Bienestar Laboral: Conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social².

Cadena de valor: La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa³.

Canvas: Herramienta para generar un modelo de negocio rentable sustentado en la Propuesta de Valor para los clientes de productos o servicios⁴.

Coaching Empresarial: Diálogo, charla o asesoría que se lleva a cabo entre un tutor (coach) y una persona (coachee) en un contexto productivo y orientado a resultados, es decir, el coaching consiste en ayudar a las personas individualmente a identificar sus capacidades personales y laborales⁵.

¹ DEFINICION ABC. Asesoría. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (<https://www.definicionabc.com/general/asesoria.php>).

² SARMIENTO ROSERO, Deisy. Propuesta de plan de bienestar social laboral para los empleados de la empresa diagnostiya Ltda. desde un enfoque de gerencia social. Bogotá, 2015. Proyecto de Grado (Administrador de Empresas) Corporación Universitaria Minuto de Dios. Facultad de Ciencias Empresariales.

³ WEB Y EMPRESAS. La Cadena de Valor Michael Porter. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (<https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter>).

⁴ MARKETING Y FINANZAS. Método Canvas. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (<https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>).

⁵ JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT & INNOVATION. MENTORING & COACHING. IT PERSPECTIVE. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (<http://www.redalyc.org/html/847/84710314/>).

Consultor: Persona experta y capacitada en una materia sobre la que asesora profesionalmente⁶.

Consultoría: Es un servicio de asesoramiento profesional, independiente que ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y fines de la organización⁷.

Competencia laboral: Es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo⁸.

Cultura Organizacional: Cultura organizacional, se entiende como el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión usada generalmente en el contexto empresarial⁹.

Demanda: La demanda es la cantidad de bienes o servicios que los compradores intentan adquirir en el mercado¹⁰.

Estados de costos: Son aquellos que se preparan para conocer en detalle las erogaciones y cargos realizados para producir los bienes o prestar los servicios, de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos.

Estudio de mercado: Estudio que pretende analizar y determinar la aceptación potencial del bien o servicio que será generado. Esto implica conocer la oferta actual y el nivel de competencia entre los actuales participantes del mercado, la disposición declarada y registrada de los consumidores a adquirir el producto, el comportamiento de los precios y la reacción de los consumidores a sus variaciones, así como los canales y estrategias de comercialización existentes del producto¹¹.

Estados financieros: Son una herramienta de gestión que te ayudará a tener una mejor visión de la situación financiera de la empresa, los recursos con los que cuenta, los resultados obtenidos, las entradas y salidas de efectivo que se han presentado, la

⁶ GALVIS, Omar de Jesús Montilla; MARCHENA, Luis Guillermo Herrera. EL DEBER SER DE LA AUDITORÍA. *Estudios Gerenciales*, 2006, no 98, p. 83-110.

⁷ BUSTAMANTE, Ramón. CIUDAD, SISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE LA REGIÓN. Alcaldía de Medellín. 2010. Universidad Eafit. Medellín. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: ([http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Consultoria/\[PD\]%20Documentos%20-%20Consultoria%20-%20Fundamentos%20de%20Consultoria.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Consultoria/[PD]%20Documentos%20-%20Consultoria%20-%20Fundamentos%20de%20Consultoria.pdf)).

⁸ CENTRO INTERNACIONAL DE LA EDUCACIÓN CONTINUA. Conceptos importantes. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (<http://cidecedu.com/documento.pdf>).

⁹ SIBANIFICADOS. Cultura Organizacional. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (<https://www.significados.com/cultura-organizacional/>).

¹⁰ ECONOMIA.WS. Oferta y Demanda. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (<http://www.economia.ws/oferta-y-demanda.php>).

¹¹ ORJUELA CORDOVA, Soledad. GUIA DEL ESTUDIO DE MERCADOS PARA LA EVALUACION DE PROYECTOS. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2002.

rentabilidad generada, entre otros aspectos de gran relevancia para la operación y administración de la organización.

Evaluación Del Desempeño: Es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa¹².

Flujo de caja libre: Es la cantidad de dinero disponible por la organización para cubrir deuda o repartir dividendos, una vez se hayan deducido el pago a proveedores y las compras del activo fijo (construcciones, maquinaria, vehículos,), por eso es libre, porque se puede distribuir entre las diferentes necesidades de la empresa como ésta lo considere conveniente una vez se han satisfecho todos los pagos obligatorios.

Flujo de efectivo: También llamado flujo de caja, o cash flow en inglés, es la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado.

Inflación: Es el incremento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios en un periodo determinado¹³.

Marketing: Es un sistema total de actividades mercantiles, encaminada a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales¹⁴.

Mercado: Lugar teórico donde se encuentra la oferta y la demanda de productos y servicios y se determinan los precios¹⁵.

Oferta: La oferta es la cantidad de productos o servicios ofrecidos en el mercado. En la oferta, ante un aumento del precio, aumenta la cantidad ofrecida¹⁶.

Patrimonio: Conjunto de bienes propios de una persona o de una institución, susceptibles de estimación económica.

Plan Operativo: Plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización, enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo¹⁷.

¹² MONTOYA, Cesar Alveiro. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANALISIS DEL CAPITAL HUMANO. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (<http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v11n1/v11n1a05.pdf>)

¹³ GERENCIE.COM. Diccionario NIC-NIIF para Pymes. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: <https://www.gerencie.com/inflacion.html>

¹⁴ DESCUBRE MARKETING, Marketing. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (<http://descubremarketing.com/pero-que-es-marketing/>).

¹⁵ HURTADO PRIETO, Jimena. TEORIA DEL VALOR DE ADAM SMITH: La cuestión de los precios naturales y sus interpretaciones. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722003000100002).

¹⁶ Ibíd., p. 2

Propuesta de valor: Representa como la empresa, producto o servicio resuelve el problema o necesidad del cliente, los beneficios debe esperar el cliente del servicio y por qué te debe elegir a ti y no a tu competencia¹⁸.

Reconversión Industrial: Consiste en modificar nuevamente algo que, con anterioridad, ya había sido transformado. El uso más frecuente de la noción se encuentra en el contexto de las industrias, haciendo referencia a la evolución técnica que permite modernizar una actividad¹⁹.

Retorno de Inversión: Retorno sobre la inversión, es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada²⁰.

Sostenible: Que es posible o viable con los recursos de que dispone una región, empresa, etc.

Talento: Especial capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad²¹.

¹⁷ RESTREPO VELEZ, Laura. Diferencias entre el plan estratégico y el plan operativo. Administración y Finanzas, Productividad y competitividad. 2017. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (<https://mdc.org.co/diferencias-entre-el-plan-estrategico-y-el-plan-operativo/>).

¹⁸ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves. Diseñando la propuesta de Valor: 3 ediciones. Colombia: Planeta Colombiana S.A. 2017.

¹⁹ DEFINICIÓN DE. Reconversión. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (<https://definicion.de/reconversion/>).

²⁰ CRECE NEGOCIOS. Retorno sobre la Inversión (ROI). {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (<https://www.crecenegocios.com/>).

²¹ BIODIC, By Bio Scripts. {en línea}. {12 de julio 2018} disponible en: (<https://www.biodic.net/palabra/talento/#.W1ek8NVKiUk>).

ACRÓNIMO

ACOPI: *Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas.* Es una organización gremial de Colombia que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos con el fin de fomentar su desarrollo, dentro de los preceptos de la economía social y ecológica de mercado.

BIP: *Inventario Bochum de Personalidad y Competencia.* Evalúa, con un enfoque eminentemente empírico y pragmático, dimensiones que son relevantes en el quehacer empresarial y que tienen un reflejo concreto en la forma en que se comportan los empleados.

CAPEX: *Capital Expenditure*, es el gasto que una empresa realiza en bienes de equipo y que genera beneficios para una compañía, bien sea a través de la adquisición de nuevos activos fijos, o bien a través de un aumento en el valor a los activos fijos ya existentes.

EVA: *Valor Económico Añadido*, es el resultado obtenido una vez que se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas

EBITDA: *Earnings Before Interests Taxes, Depreciations and Amortizations.* Hace referencia a las ganancias de las compañías antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Es decir, se entiende como el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

EDO: *Evaluación de Desempeño por Objetivos.* Este modelo es una herramienta de apreciación de los resultados obtenidos por el ocupante de un puesto de trabajo en un periodo de tiempo determinado, en función de los objetivos establecidos para ese periodo.

FEM: *Foro Económico Mundial.* Es una fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra, que reúne anualmente a los principales líderes empresariales, los líderes políticos internacionales, así como periodistas e intelectuales selectos, a efectos de analizar los problemas más apremiantes que afronta el mundo, y entre ellos, la salud y el medio ambiente desde 1991.

MIPYME: *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.* Estas se clasifican de acuerdo a la cantidad de empleados y activos que tengan.

PIB: *Producto Interno Bruto* Es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.

RB/C: *Relación beneficio/costo* es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad. Se toma como tasa de descuento la tasa social en vez de la tasa interna de oportunidad. Se trae a valor presente los ingresos netos de efectivo asociados con el proyecto.

SIVIC: *Sistema de Información para Víctimas*. Sistema de información para la automatización e integración de procesos mediante los cuales la Alta Consejería de Víctimas procesa la información de la población atendida que redujo los tiempos de espera de los ciudadanos posibilitando atender mayor población en el mismo tiempo y permitiendo enfrentar escenarios de alta incertidumbre y procesos en desarrollo.

SMMLV: *Salario Mínimo Mensual Legal Vigente*. Es la cantidad mínima de dinero que se le paga a un trabajador en un determinado país y a través de una ley establecida oficialmente, para un determinado período laboral (hora, día o mes), que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores.

UPZ: *Unidad de Planeamiento Zonal -UPZ-*, tiene como propósito definir y precisar el planeamiento del suelo urbano, respondiendo a la dinámica productiva de la ciudad y a su inserción en el contexto regional.

TIR: *Tasa Interna de Retorno*, es la tasa de interés o rentabilidad que genera un proyecto. Y se encarga de medir la rentabilidad de una inversión.

VPN: *Valor Presente Neto* permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión.

WACC: *Weighted Average Cost of Capital*, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. El cálculo de esta tasa es interesante valorarlo o puede ser útil teniendo en cuenta tres enfoques distintos: como activo de la compañía: es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado; desde el pasivo: el coste económico para la compañía de atraer capital al sector; y como inversores: el retorno que estos esperan, al invertir en deuda o patrimonio neto de la compañía.

RESUMEN

El presente proyecto de grado, plantea el modelo de negocio para una Consultora en Talento Humano, ubicado en Bogotá, localidad octava de Kennedy, zona Carvajal.

Para el desarrollo del modelo de negocios, se eligió la localidad de Kennedy ya que es la tercera localidad con el mayor número de empresas (71.700 año 2017) de tipo Mipymes, lo cual representa un gran mercado para el estudio y viabilidad del modelo de negocio propuesto.

Para el desarrollo de este modelo de negocio, se realizó un análisis del sector y una encuesta para identificar las necesidades que tienen las empresas con actividad económica de tipo “industrial” en cuanto al talento humano. A partir de los resultados se generó la propuesta de valor, con la cual, la consultora busca llegar a las organizaciones y generarles un valor agregado, que se refleje en el crecimiento y competitividad de las mismas.

Seguido a lo anterior, se creó para la consultora el plan operativo, donde se identifican los objetivos anuales de la consultora y la manera como se van a alcanzar. También se realizó el plan de marketing con el cual llegará y se dará a conocer la consultora en el mercado objetivo.

Finalmente se realizó la viabilidad que tiene el proyecto de ser implementado, resultado éste viable con un flujo de caja libre de \$30.281.215, un flujo de caja para propietarios de \$20.698.370,80y alcanzando un patrimonio+pasivo a 5 años de \$327.058.507,95.

Palabras clave: Competencias, Industrias, Modelo de negocios, Pruebas psicotécnicas, Talento Humano, UPZ Carvajal.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto, pretende crear un modelo de negocios para una consultora en talento humano, considerando que la consultoría empresarial es un aliado estratégico importante para el desarrollo corporativo, ya que realiza análisis en las diferentes áreas de los negocios, identificando falencias y oportunidades de mejora, lo que se refleja en mayor competitividad.

Teniendo en cuenta que la consultoría es un mercado relativamente nuevo en Colombia y la creación de empresa ofrece mejores oportunidades al país, se identificó la oportunidad de crear empresa ya que para el 2017, Bogotá contaba con 706.324 empresas creadas, de las cuales 704.501 corresponden a Mipymes y la localidad de Kennedy reunía 71.700 siendo la tercer localidad con mayor concentración de éstas en el mismo año.

Para crear este modelo de negocio, se inicia con la inspección de la zona Carvajal y la identificación de las empresas con tipo de actividad industrial. Posterior a ello se realiza una encuesta a fin de identificar las necesidades que tienen las empresas del sector principalmente en el talento humano, conociendo que éste es el activo más importante de las empresas, pues son las habilidades y competencias de cada persona las que hacen que un negocio crezca, tenga éxito y se mantenga en el mercado.

A partir de los resultados de la encuesta, se identificaron las necesidades que tienen los empresarios de la zona Carvajal de recibir capacitación, no solo a nivel gerencial sino operativo y de seguridad, lo cual les representará entrar con más fuerza en el mercado competitivo y de este modo generar crecimiento para cada una de sus empresas.

1 GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

A mediados del siglo XVIII y bajo el concepto anglosajón entrepreneur ship (emprendimiento), Cantillon definió creación de empresas como “Entrepreneur (empresario)”.

Que es el proceso a través del cual los individuos o individuo dentro de una empresa persiguen las oportunidades” (Stevenson y Jarillo, 1990: 23). Se ha afirmado últimamente que si los directivos y empresarios de muchas de nuestras empresas adoptaran un comportamiento emprendedor al formular sus estrategias, el futuro de esas empresas sería mucho más prometedor de lo que sugieren las percepciones actuales (Lee y Peterson, 2000)²².

En 1845, William Welch Deloitte inició lo que se conoce hoy como Deloitte; en 1849 Samuel Lowell Price fundó en Londres el primer antecedente de Price Waterhouse Coopers, y en 1870 William Barcla creó la primera firma que con el tiempo se fusionó con Peat, Marwick y Goerdeler para crear KPMG. Luego, como una extensión natural del negocio y con el surgimiento de los conceptos de la administración científica, empezaron a aparecer personas y firmas con un fuerte sesgo hacia la consultoría empresarial. Entre éstas se destacan las consultoras creadas por Arthur Dehon Little (1886), Edwin Booz (1914) y James O. McKinsey (1926), quienes se consideran pioneros²³.

Las grandes firmas (Deloitte, Price Waterhouse Coopers) han sido muy agresivas en los últimos años al colonizar más y más mercados. Andersen Consulting puede tener más de 4.000 personas en Asia. McKinsey & Company es, sin duda, la de mayor crecimiento en la India. En el mercado colombiano, las grandes firmas (PwC Colombia, Raddar Consulting, Human Capital, Amrop, Meritum Consulting, Alianza Estratégica AM, Consulting S.A.), de consultoría tienen fácilmente unas 1.500 personas asesorando procesos de cambio e implantando nuevos sistemas para el manejo de las operaciones; una cifra tres veces superior a la de antes de 1990.

La consultoría empresarial ha desempeñado un papel crucial como motor de desarrollo corporativo, facilitando a las organizaciones el acceso a las mejores

²² CUERVO, Álvaro. RIBEIRO, Domingo. ROIG, Salvador. Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva. Valencia. Fundación Bancaja, 2006.p. 9.

²³Revista Dinero. Consultoras. {En línea}. {14 abril de 2018} disponible en: (<https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/consultoras/29802>).

prácticas globales en las áreas críticas de los negocio (finanzas, servicio al cliente, logística, operaciones), generando un efecto positivo en términos de competitividad. La consultoría ha generado un valor representativo para las compañías, en temas como: reducción de costos, mejora en la eficiencia operacional y mitigación de riesgos entre otros, a fin de lograr un crecimiento sostenible. La consultoría muestra una evolución continua con una inclinación hacia mercados especializados, de modo tal que las empresas se han visto interesadas por realizar consultas externas que les brinde alternativas, propuestas y análisis objetivos en diferentes áreas y temas (temas críticos, estratégicos, tácticos, operacionales, financieros, etc.), lo cual le permite a cada empresa aprovechar al máximo las capacidades de su talento humano y para ello, están dispuestas a pagar estas propuestas de valor.²⁴.

El mercado colombiano apenas está por explorar. La consultoría profesional es un negocio nuevo en el mundo, tanto así, que según la revista The Economist fue Marvin Bower uno de los fundadores de McKinsey quien inventó la consultoría profesional. Según opinión del presidente de la firma Raddar Consulting Juan Ramón Samper, hoy los clientes quieren consultores experimentados y pragmáticos, que realice los estudios descriptivos del entorno en temas de oportunidades y además incluyan las estrategias de acción²⁵.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del Problema. Las investigaciones realizadas sobre talento humano y su impacto en las empresas (Bethke- Langenegger, Pamela & Mahler, Philippe & Staffelbach, Bru# (2011)²⁶, han mostrado una relación entre rendimiento y talento en la pequeña y mediana empresa (Pyme), conociendo que estas presentan características* propias que las identifican.

De acuerdo a lo anterior, se considera importante para esta propuesta profundizar en el estudio de las Mipymes considerando que en Bogotá el 99.74% de las empresas creadas son de este tipo y que la localidad de Kennedy con un gran

²⁴Revista Dinero. Aliadas estratégicas. {En línea}. {14 abril de 2018} disponible en: (<https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>)

²⁵Ibid.,

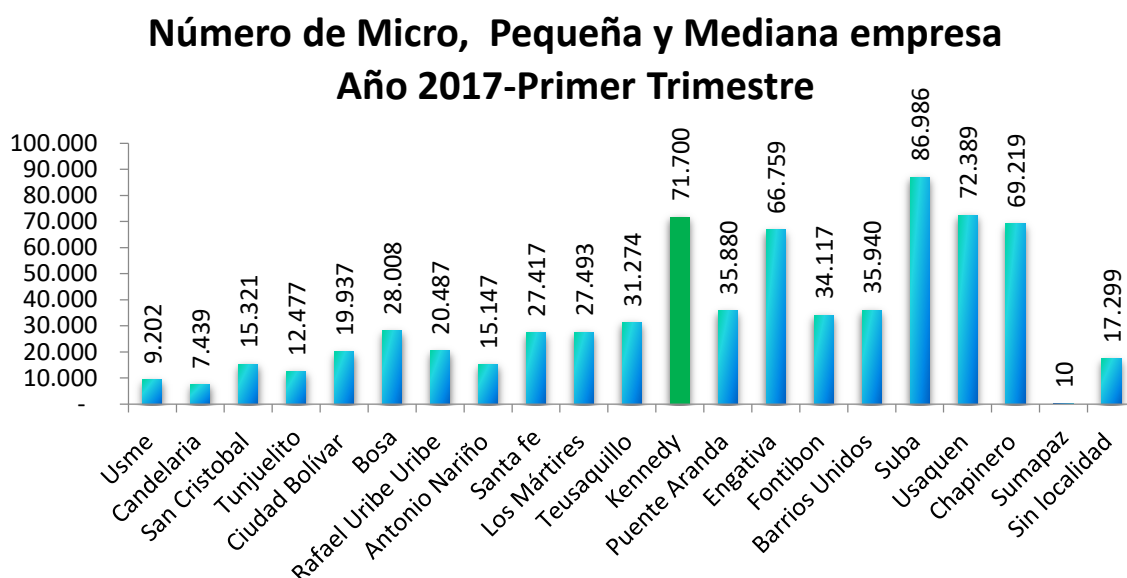
²⁶LANGENEGGER, Bethke. MAHLER, Pamela. PHILIPPE & STAFFELBACH, Bruno. Effectiveness of talent management strategies. European J. of Internati. . {En línea}. {27 febrero de 2018} disponible en: (https://www.researchgate.net/publication/264834749_Effectiveness_of_talent_management_strategies).

nicho empresarial en la zona Carvajal contiene el 10.2% de estas empresas para el primer trimestre de 2017²⁷.

*(El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una “sociedad” y sus dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica. Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas. Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital. Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional, están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y aspira a ser grande. Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo).²⁸

A continuación, en la figura # 1, se muestra la cantidad de empresas Mipymes en Bogotá:

Figura 1. Mipymes creadas en Bogotá por localidad



Fuente. Adaptado de reporte de Dirección Nacional de Planeación, con datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (primer trimestre 2017).

²⁷ ORTIZ GOMEZ, Andrés. Boletín estadístico No. 1. Dinámica empresarial de Bogotá. {En Línea}. {02 marzo de 2018} Disponible en: (file:///D:/otros%20adjntos/Anex_1_Dinamica%20empresarial_empresas%20primer%20trimestre%202017.pdf).

²⁸ ZORRILLA, Santiago. MENDEZ MORALES, José Silvestre. Diccionario de Economía. España: Ediciones Océano. 1999. p. 73.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es fundamental en este proceso el papel del Ingeniero Industrial pues una de sus fortalezas y habilidades es la implementación de sistemas de mejora continua e innovación, resultando significativo con esto para las empresas tener una ventaja competitiva sostenible que enfoque sus esfuerzos en la creación, aplicación y fortalecimiento de sistemas de gestión del talento humano, permitiendo así, su permanencia en un mercado cambiante con altos índices de competitividad.

Las empresas de consultoría en recurso humano, han logrado posicionarse dentro de los mercados por su liderazgo en asesoramiento especializado en temas de Modelos operativos eficientes, como lo son: preparación de la fuerza de trabajo para el futuro, potencialización del recurso humano alineado a la eficiencia y crecimiento del negocio, dependiendo de la visión de cada empresa²⁹.

Actualmente en Colombia las Pymes constituyen la principal fuente generadora de empleo y a su vez forman parte fundamental del sistema económico, estimulan la economía y adoptan una responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, y desempleo³⁰.

LOCALIDAD KENNEDY

Para el año 1961 el presidente de los Estados Unidos John F. Kennedy visitó el país y junto con el entonces presidente Alberto Lleras Camargo, lanza un ambicioso proyecto de vivienda en Techo, con el auspicio del programa “La Alianza para el Progreso” y a partir de allí se inicia la población de esta localidad, la cual se clasificó en 12 zonas o UPZ y una de ellas es la zona Carvajal. Carvajal cuenta con una extensión territorial de 439 hectáreas y fue fundada en 1952 como una zona de albergue para los desplazados por la violencia³¹. Al día de hoy se ha caracterizado por concentrar la mayor cantidad de industrias Mipymes, que según Boletín estadístico # 1. Dinámica empresarial de Bogotá, Primer trimestre de 2017, Kennedy concentra el 10.2% de éstas, siendo la tercera localidad con mayor número, lo que la hace viable para el estudio de este proyecto.

²⁹ Revista Dinero. ¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? {En línea}. {02 marzo de 2018} disponible en: (<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>).

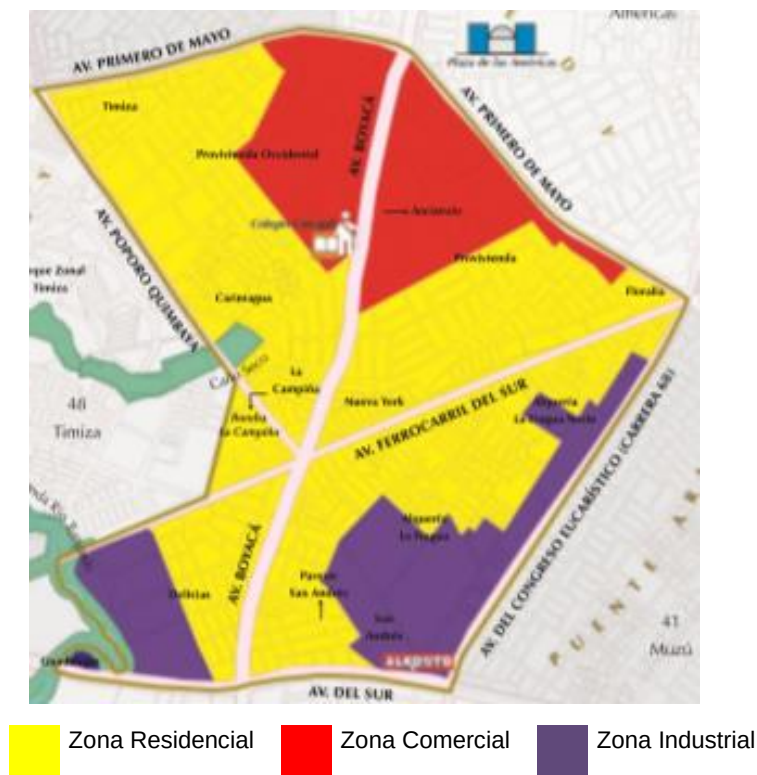
³⁰ Revista Dinero. Mipymes general alrededor del 67% del empleo en Colombia. {En línea}. {02 marzo de 2018} disponible en: (<http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>).

³¹ ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA D.C. Plan Institucional de Gestión Ambiental. {En línea}. {03Junio de 2018} disponible en: (http://www.kennedy.gov.co/sites/kennedy.gov.co/files/planeacion/piga_2013-2016_alk.pdf).

La zona Carvajal está delimitada de la siguiente manera: Desde la autopista sur a través de la Avenida del Congreso (Av. Carrera 68), Av. Primero de mayo y Avenida Ferrocarril. Las cuales también son vías principales de acceso a la zona.

En esta zona se encuentran ubicadas empresas que se dedican a: Metalurgia, mezcla de combustibles, actividades de impresión, construcción de edificios, demoliciones, fabricación de alimentos, fabricación de maquinaria agropecuaria, metalurgia y alimentos, fabricación de motores, motores de combustión interna, Galvanoplastia (industria generadora de residuos con metales pesados, de alta contaminación y potencial impacto sobre la salud humana) y procesadoras de madera entre otras.

Figura 2. Localidad de Kennedy, Zona Industrial Carvajal



Fuente: Cartillas pedagógicas del POT UPZ 45 Carvajal (Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría de Planeación. {En línea}. {02 marzo de 2018} disponible en: (file:///C:/Users/Lili%20Cavanzo/Desktop/PROYECTO%20DE%20GRADO%20LILI/cartilla%20upz%2045%20carvajal%20(1).pdf).

1.2.2 Formulación del Problema. Por lo anterior, se hace necesario para este proyecto el poder dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo determinar la viabilidad operativa y financiera para la creación de una empresa de consultoría en Talento Humano para micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Bogotá, localidad de Kennedy, zona industrial Carvajal?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Formular un modelo de negocio, que permita determinar la viabilidad operativa y de inversión, en una empresa consultora en temas de Talento humano para micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Bogotá, localidad de Kennedy, zona industrial de Carvajal.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno del proyecto para la empresa de consultoría en Talento Humano en micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Bogotá, localidad de Kennedy, zona industrial Carvajal.
- Desarrollar una propuesta de valor, acorde a las necesidades de personal de talento humano en las empresas micro, pequeña y mediana (Mipymes) Bogotá, localidad de Kennedy, zona Carvajal.
- Realizar plan de marketing y plan de operaciones para la empresa consultora en Talento Humano.
- Elaborar el plan financiero y el plan de inversión para determinar la viabilidad de puesta en operación de la empresa de consultoría en Talento Humano.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El área de gestión humana es uno de los entes más importantes en cualquier empresa, pues ésta no solamente está encargada de nómina, contrataciones o beneficios, sino, que son los encargados de formar el equipo de trabajo idóneo (calificado y comprometido), para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

El personal de esta área debe tener capacidades analíticas, habilidades, fortalezas (no solamente tiempos de experiencia) y facilidad de establecer acciones, planes y programas orientados a desarrollar el talento humano en la organización de modo que puedan evaluar e identificar la mejor opción a la hora de contratar.

Cuando una empresa elige adecuadamente los colaboradores que conformarán su equipo de trabajo, se fortalece en el mejoramiento continuo, fomenta una cultura de consecución que permite alcanzar los objetivos estratégicos y el direccionamiento propuesto por la empresa, mejora la cultura organizacional, generando una baja rotación de personal y satisfacción laboral en los colaboradores.

Teniendo en cuenta lo anterior y conociendo que el ser humano es por naturaleza generador de ideas, es precisamente allí donde nace la idea de formular un modelo de negocio en consultoría que permita a las Mipymes acceder a nuevas tendencias en administración de talento humano, desarrollados en ambientes dinámicos y competitivos que permitan tener una visión de largo plazo, lo cual es esencial para los empresarios que enfrentan cambios cada vez más frecuentes y que traen consigo oportunidades pero también grandes retos, los cuales, se deben afrontar a tiempo para sacarles ventaja y no permitir que se conviertan en una posible amenaza para el negocio³².

Con el desarrollo investigativo de este proyecto, se busca identificar las necesidades que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas que están en miras de crecimiento y constante búsqueda de alternativas eficientes y eficaces que mejoren sus procesos de contratación de Talento Humano. Cuando una empresa decide contratar un servicio de consultoría está obteniendo los siguientes beneficios entre otros:

- La empresa obtiene un impulso tecnológico que le ayuda a acelerar su propio desarrollo organizacional.
- La empresa cuenta con un punto de vista externo que le permite visualizar los resultados a corto, mediano y largo plazo.

³²Revista Dinero. ¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? {En Línea}. {02 marzo de 2018} disponible en: (<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>).

- La empresa detecta y modifica los paradigmas organizacionales que le impedían mejorar su posición competitiva.
- La empresa tiene un consultor imparcial y profesional que lo atiende y apoya veinticuatro horas al día³³.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 Tiempo. El tiempo para el desarrollo y presentación del trabajo de grado es un periodo de cuatro (04) meses, comprendidos en el primer semestre del 2018.

1.5.2 Limitaciones. El proyecto puede verse limitado en su desarrollo al no tener un banco de información completo o actualizado, al no contar con la atención requerida por parte de las empresas del sector o que la información suministrada por ellos no sea real.

1.5.3 Alcance. El proyecto en desarrollo tiene como alcance realizar los respectivos estudios para la formulación de un modelo de negocio, analizando entornos, para desarrollar una propuesta de valor, incluyendo su plan de marketing y plan financiero, con el fin de analizar y determinar la viabilidad de la propuesta de la empresa de consultoría en Talento Humano.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Marco Teórico

Formulación y evaluación de proyectos. Conjunto de estudios mediante los cuales se formaliza una idea de negocio que tiene por objeto implementar la producción de un bien o servicio y resolver una demanda o problema ofreciendo una solución.

La formulación y evaluación de proyectos tiene tres objetivos básicos³⁴:

- Determinar si la implementación y desarrollo de la idea de negocio es viable.
- Reunir elementos de juicio que permitan tomar decisiones racionales con respecto a la asignación de los recursos.

³³ Grupo Albe Consultoría. ¿Por qué usar servicios de consultoría? {En Línea}. {08 mayo de 2018} disponible en: (<http://www.grupoalbe.com/por-que-usar-servicios-de-consultoria/>).

³⁴ MARTÍN HAMILTON, Wilson. Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados. Colombia: Convenio Andrés Bello. 2005. p. 18

- Proyectar los resultados para determinar si el proyecto se descarta o se ejecuta.

Dentro de la evaluación y formulación de un proyecto, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

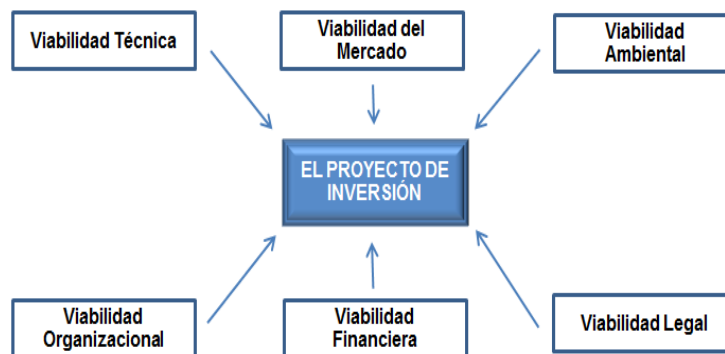
- **Factores humanos:** Que son los socios, colaboradores que tendrán unas funciones y responsabilidades específicas.
- **Factores técnicos:** Refiere a la infraestructura, maquinaria, herramientas y todo lo referente a conocimiento.
- **Factores financieros:** Es el capital, créditos y préstamos

Viabilidad de un proyecto. La viabilidad de un proyecto se determina por la posibilidad de implementarlo, es decir que este debe cumplir con todos los requerimientos legales, financieros, organizacionales, técnicos, ambientales y de mercado.

Cualquier aspecto negativo en alguno de los ítems anteriormente mencionados puede llegar a determinar que el proyecto tenga que reformularse o que no sea viable³⁵

A continuación, se muestran los aspectos que se deben tener en cuenta al momento de realizar un proyecto:

Figura 3. Viabilidades en un proyecto



Fuente. MARTÍN HAMILTON, Wilson. Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados. Colombia: Convenio Andrés Bello. 2005. p. 18.

³⁵ Ibíd. p.18.

Ciclo de vida de un proyecto. El ciclo de vida de un proyecto consiste en relacionar de manera sistemática las entradas, la transformación y entrega de productos o salidas.

Figura 4. Ciclo de vida de un proyecto



Fuente. CARBONEL VALDIVIA, Juan. Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Lima, Perú: Macro EIRL, 2015. p.24

En este ciclo se definen tres etapas fundamentales:

Pre-inversión. Esta etapa inicia con el estudio y evaluación del nivel del perfil, es decir, con el diagnóstico de la situación. Para ello se debe utilizar medios existentes como planes territoriales, estudios sectoriales y programas globales de desarrollo. En este proceso es importante contar con un equipo altamente calificado que intervenga y analice de forma cuidadosa los diferentes elementos del proyecto. Se sugiere que este equipo sea conformado por economistas, abogados, administradores e ingenieros³⁶.

Inversión. Esta fase corresponde a la implementación y ejecución del proyecto, se materializan todas las inversiones previas a su puesta en marcha. También se movilizan recursos tanto humanos como financieros y físicos, con el propósito de garantizar el cumplimiento del objetivo social de la empresa³⁷.

Pos-inversión. En esta etapa el proyecto ya se ha convertido en una unidad de producción o empresa (comercio, servicio, producción) la cual entregará un bien o servicio para un mercado objetivo.

³⁶ SAPAG CHAIN, Nassir. Proyectos de Inversión formulación y evaluación. México: Editorial universitaria. 2007.p. 28.

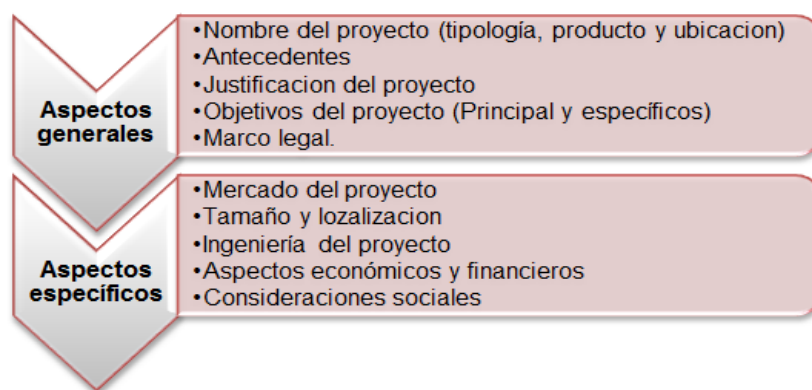
³⁷ MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Identificación – Formulación Evaluación financiera- económica – social –ambiental. Bogotá: MM Editores. 2005. p. 5.

Perfil de un proyecto. Consiste en una investigación superficial de los aspectos que componen la estructura de un proyecto, se manejan cifras estimativas y globales con el objeto de medir las posibilidades y perspectivas de una idea.

Cuando el perfil es básico y se enfoca a los planes de un negocio (marketing, procesos, recursos humanos y recursos financieros), se denomina plan de negocio³⁸.

A continuación, se muestra el esquema del perfil del proyecto.

Figura 5. Perfil del proyecto



Fuente. CARBONEL VALDIVIA, Juan. Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Lima, Perú: Macro EIRL.2015. p26

Estudio de mercado. Es un estudio que se realiza con el fin de determinar las variables de un mercado. Este se realiza a partir de una serie de informaciones las cuales permiten prever la posible respuesta del mercado permitiendo replantear mejores estrategias comerciales³⁹.

El estudio también debe permitir cuantificar la proporción del mercado objetivo que se desea cubrir o satisfacer, establecer precios de venta para los productos, y sus estrategias de comercialización.

El estudio de mercado, es esencialmente una investigación aplicada que tiene el propósito de buscar un resultado preciso y concreto que permita crear o mejorar un sistema, un mercado, un producto, la forma de distribución, venta, y precio.

³⁸ CARBONEL VALDIVIA, Juan. Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Lima, Perú: Macro EIRL.2015. p26.

³⁹ GARCÍA GONZALEZ, Ana. BORJA REVERTER, Sefa. Los nuevos emprendedores. Creación de empresas en el siglo XXI. España: Universidad de Barcelona.2006. p.42.

Un estudio de mercado puede dividirse en dos categorías: mercado de materiales que son los insumos y las materias primas y una segunda categoría que se denomina mercado del producto final. Esta última categoría puede ser aplicada tanto a un mercado nacional como uno de exportación.

Dentro de las categorías mencionadas se deben tener en cuenta los siguientes aspectos⁴⁰:

- Volumen y tipo de mercado.
- Tendencias de futuro
- Distribución geográfica
- Características del mercado
- Segmentación del mercado
- El Cliente
- Canales de distribución
- Sector
- Competencia

Tipos de mercado. Desde una óptica general, los mercados pueden ser abiertos o cerrados.

Dependiendo del mercado objetivo se plantean las estrategias de marketing adecuadas al proyecto.

⁴⁰Ibíd., p. 42.

Tabla 1. Clasificación de los mercados

CRITERIO	TIPOLOGIA
Tipo de demanda	Mercados de consumo • Mercados de consumo inmediato • Mercados de consumo duradero • Mercado de servicios Mercados organizacionales
Nivel de competencia	Monopolio de la oferta • Oligopolio • Competencia perfecta • Competencia monopolística
Ámbito geográfico-espacial	Local Regional Nacional Internacional
Naturaleza de los productos	Agropecuarios Materias primas Manufacturados Servicios Activos financieros Ideas
Beneficios buscados	Diferentes clasificaciones en función de los posibles beneficios buscados en cada tipo de producto
Características del consumidor	Diferentes clasificaciones en función de las variables a considerar en el consumidor: Sociodemográficos Económicos Culturales Estilos de vida Consumo
Intensidad de la demanda y la oferta	Mercado de compradores Mercado de vendedores
Ámbito temporal	Corto plazo Mediano plazo Largo plazo

Fuente. GARCÍA DE MADARIAGA MIRANDA, Jesús. Principios de marketing. 3 ed. Madrid: Esic Editorial. 2008. 89. p.

Dentro del estudio del mercado se deben contemplar tres aspectos importantes que determinan el éxito o fracaso del proyecto.

- **El perfil del cliente.** Consiste en describir qué clientes forman el mercado, en donde se encuentran, y por qué compran el producto o servicio y no el de la competencia; documentar la calidad, garantías, servicios especiales y la significancia del precio; documentar si el mercado es local, regional, nacional o internacional. Indicar si existen influencias políticas.⁴¹
- **El perfil de la Industria.** Muestra las tendencias del pasado, presente y futuro, ofrece datos estadísticos en cuanto a ventas y cantidades vendidas, hace uso de gráficos y figuras⁴²

⁴¹ BARRAGAN CODINA, José N. Administración de las pequeñas y medianas empresas. México: Editorial Trillas. 2009. p. 31

⁴² Ibíd., p 31.

- **Perfil de la competencia.** Hace énfasis al precio y sus ventajas, a la calidad, garantías y servicio de distribución. En este perfil es importante proyectar las tendencias de la captura del mercado en términos de ventas y ganancias⁴³.

Estrategia de mercado. La estrategia de mercado debe adaptarse a un entorno cambiante. Se deben tener en cuenta fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Dentro de esta estrategia se deben definir cómo se alcanzarán las metas y el responsable de estas.

Fuentes de información. La fuente primaria se consultará a través de una encuesta realizada a las empresas del sector (zona industrial de Carvajal) acerca del conocimiento que tiene sobre Gestión del Talento Humano (GT). La fuente secundaria se realizará mediante la consulta de informes de internet, artículos, revistas, y libros relacionados con formulación y evaluación de proyectos, gestión del talento humano y desempeño por competencias aplicados a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).

1.7 MARCO CONCEPTUAL

1.7.1 Evaluación de desempeño. También conocida como evaluación de méritos, evaluación de empleados, informes de avance y evaluación de eficiencia en avances es un concepto dinámico y sistemático de cómo se desempeña una persona en un puesto de trabajo sus habilidades o fortalezas. Este proceso permite estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

La evaluación permite definir y desarrollar políticas de recursos humanos que vayan acorde con las necesidades de la organización.

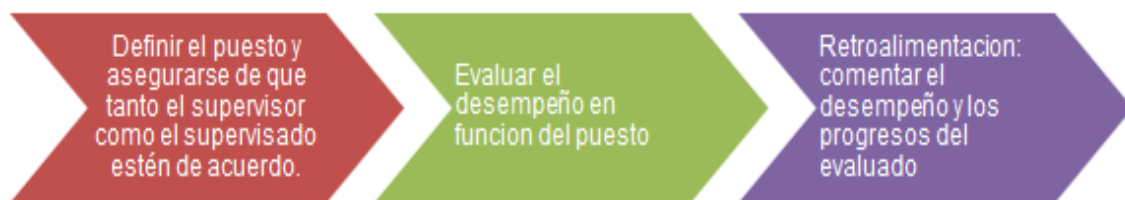
Uno de los propósitos de la evaluación de desempeño es garantizar un buen clima laboral el cual se torne en respeto y confianza personal, además, de propiciar que se asuman responsabilidades y se definan metas⁴⁴.

Para una buena evaluación de desempeño se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

⁴³ Ibíd., p 31.

⁴⁴ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. 9 ed. Colombia: Mc Graw Hill. 2011. p. 203.

Figura 6. Pasos para la elaboración de una evaluación de desempeño



Fuente. ALLES, Martha. Desarrollo del Talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2006. p.38

1.7.2 Evaluación de desempeño por objetivos (EDO). Este modelo es una herramienta de apreciación de los resultados obtenidos por el ocupante de un puesto de trabajo en un periodo de tiempo determinado, en función de los objetivos establecidos para ese periodo.

Este modelo evalúa principalmente el grado de cumplimiento de los objetivos, por lo tanto, se deben tener en cuenta las responsabilidades del puesto que se está evaluando y los objetivos asignados a este.

1.7.3 Evaluación de desempeño basado en apreciación de cualidades (EDAC). Este método se aplica más a puestos de cargos operativos ya que permite evaluar el rendimiento del colaborador. Este proceso maneja seis etapas⁴⁵.

- **Calidad del trabajo:** Es el grado de perfección con el cual se realizan las actividades.
- **Cantidad de trabajo:** Capacidad de absorción de trabajo y actividades
- **Responsabilidad y actitud:** Grado en que el colaborador procura que su participación en su entorno sea lo más positiva posible.
- **Iniciativa:** Capacidad resolutive.
- **Colaboración:** disposición para ayudar a los demás, sin que se lo indiquen y sin que corresponda a su actividad.

⁴⁵ RODRIGUEZ SERRANO, Juan Carlos. Modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona: Eureka Media SL.2004. p. 115

- **Disciplina:** Nivel de cumplimiento de órdenes, horarios, política de vestuario, y cumplimiento de reglamentos.

1.7.4 Perfil ocupacional. Es una descripción de las habilidades, conocimientos, destrezas que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo⁴⁶.

Los puestos de trabajo por lo general van asociados a un perfil de competencias que lo componen aspectos como:

- Inteligencia
- Aptitud verbal
- Capacidad de análisis y comunicación asertiva
- Autocontrol
- Orientación al resultado

Según José María Saracho⁴⁷ existen tres modelos de competencias los cuales ayudan a clasificar los perfiles según sus características

- **Modelo funcional.** Hace referencia a los mínimos resultados que la persona debe tener y demostrar en un determinado proceso.
- **Modelo conductista.** Este modelo identifica a fondo las capacidades de una persona permitiendo identificar desempeños superiores.
- **Modelo Constructivista.** Este modelo es más como un enfoque instrumental que permite identificar el comportamiento y desempeño de una persona en un puesto de trabajo. Este modelo trabaja a partir del funcional y el conductista.

1.7.5 Competencia. Es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y / o con una performance superior en un trabajo o situación⁴⁸.

⁴⁶ BAENA PAZ, Guillermina. Estructura socioeconómica de México. 2 ed. México: Editorial Patria. 2014. p. 108

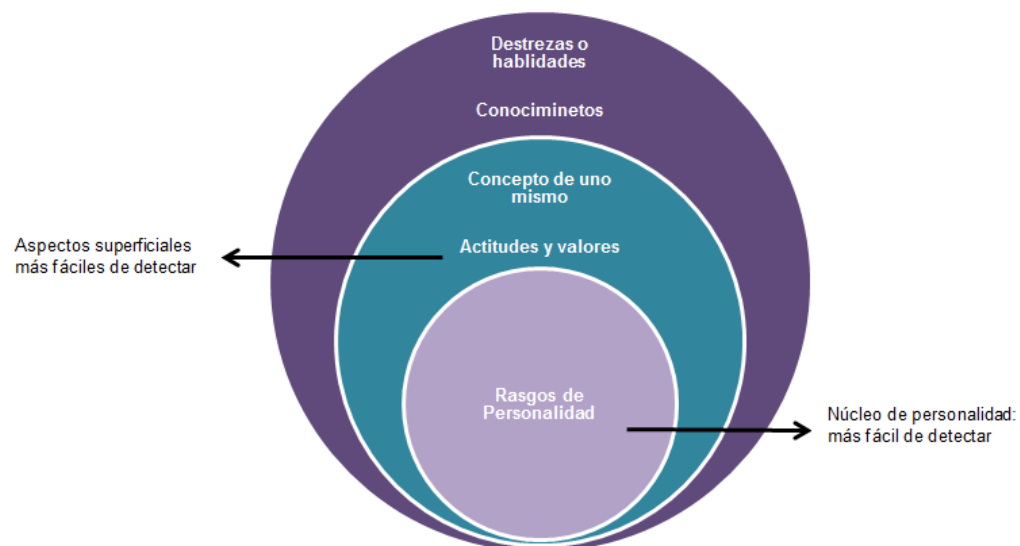
⁴⁷ SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Chile: Ril Editores. 2005. 30-31 p.

Chiavenato Idalberto⁴⁹ explica que las competencias según su jerarquía clasifican en:

- **Competencias esenciales de la organización** (core competencies). Son las competencias distintivas que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.
- **Competencias funcionales.** Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización. Así, cada una de las distintas áreas de la organización (mercadotecnia, producción/operaciones, finanzas, capital humano, tecnología) debe construir las competencias propias de su especialización.
- **Competencias administrativas.** Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
- **Competencias individuales.** Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

Clasificación de las competencias:

Figura 7. Clasificación de las competencias según su dificultad de detección



Fuente. ALLES, Martha. Desarrollo del Talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2006. p.38

⁴⁸ ALLES, Martha. Desarrollo del Talento humano basado en competencias. 2 ed. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2006. P 59.

⁴⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano.

Alles Martha clasifica las competencias de la siguiente manera⁵⁰:

➤ **Competencia de logro y acción.**

- ✚ Orientación al logro
- ✚ Preocupación por el orden calidad y precisión
- ✚ Iniciativa
- ✚ Búsqueda de información

➤ **Competencia de ayuda y servicio.**

- ✚ Entendimiento interpersonal
- ✚ Orientación al cliente

➤ **Competencias de influencia.**

- ✚ Influencia e impacto
- ✚ Construcción de relaciones
- ✚ Conciencia organizacional

➤ **Competencias gerenciales.**

- ✚ Desarrollo de personas
- ✚ Dirección de personas
- ✚ Trabajo en equipo y cooperación
- ✚ Liderazgo

⁵⁰ ALLES, Martha. Diccionario de preguntas, gestión por competencias. 2 ed. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2006. p 28.

➤ **Competencias cognoscitivas.**

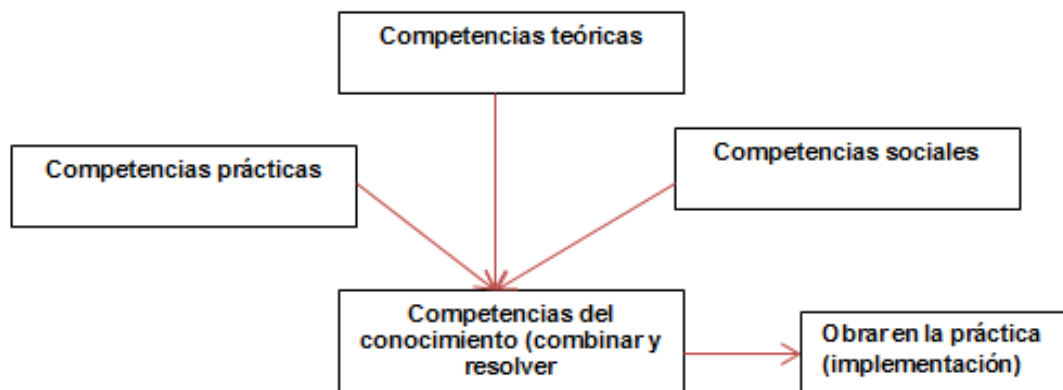
- ✚ Pensamiento analítico
- ✚ Razonamiento conceptual
- ✚ Experiencia técnica / profesional/ de dirección.

➤ **Competencias de eficacia personal.**

- ✚ Autocontrol
- ✚ Confianza en sí mismo
- ✚ Comportamiento ante los fracasos
- ✚ Flexibilidad

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Al momento de capacitar o evaluar el personal, podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar⁵¹.

Figura 8. Relación entre las competencias



Fuente. ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias 2 ed. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2008. 67p.

⁵¹ ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. 2ed. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2008. p 67.

Según Mejía Armando⁵² la competitividad de las empresas depende de múltiples variables que se encuentran dentro y fuera de las mismas. Una empresa que quiere tener un crecimiento sostenible debe comprender su entorno (oportunidades y amenazas) para potencializar de forma acertada sus fortalezas y superar las debilidades, y para esto debe desarrollar altos niveles de aprendizaje organizacional, aprender, volver a aprender y aprender a aprender en un proceso continuo; estas competencias deben ser el resultado de un trabajo de diseño y planeación que disienta de una simple evolución espontánea. El aprendizaje organizacional conlleva un incremento de la productividad laboral técnicamente deseada, a través de la innovación y el mejoramiento continuo.

Para la experta uruguaya, Nina Billorou, la gestión por competencias del recurso humano es fundamentalmente un instrumento de gestión que permite a las empresas conocer las competencias de sus empleados mostrando de manera oportuna medidas de administración y mejora, permitiendo así anticiparse a las necesidades de formación como del nuevo personal que ingresa a las empresas.

1.7.6 Pruebas Psicotécnicas. Estas pruebas permiten ver desde distintas perspectivas las habilidades de las personas determinando una relación entre el perfil y el cargo. El éxito de estas pruebas está en que su aplicación sea realizada, evaluada y analizada por expertos en el tema⁵³.

Tipos de pruebas Psicotécnicas. Según Jiménez Daniel las pruebas se clasifican en dos grupos:

➤ **De evaluación intelectual**⁵⁴

 Test de Dominio

 Test de Otis

 Factor G

 Test de claves

 Dat 5

⁵² MEJIA GIRALDO, Armando. Capacitación integral del talento humano por competencias orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo. Colombia: Editorial Bonaventuriana.2010. p. 27.

⁵³ JIMENEZ, Daniel Patricio. Manual de recursos humanos. Madrid: Esic Editorial. 2007. p. 125

⁵⁴ Ibíd., p 125.

FPI

- Comprensión verbal
- Razonamiento espacial
- Razonamiento por secuencias
- Razonamiento matemático
- Fluidez verbal

➤ **De evaluación de personalidad**⁵⁵

 **Tast de Rozenzeig**

 **BIP:** Inventario Bocum de personalidad y competencias

 **SIV:** Cuestionario de valores interpersonales

 **Test de factores de personalidad de Cattell:** Basado en un análisis factorial, su confiabilidad es baja o moderada. Además, incorpora una escala de interacción social inferencia y otra de aquiescencia.

1.7.7 Que es la Consultoría. Es un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas, para la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas organizacionales, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones. Cualquier director de empresa puede recurrir a este método, si siente la necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo de la consultoría inicia al surgir alguna situación insatisfactoria y susceptible de mejora, esta termina en una situación de cambio que constituye una mejora⁵⁶.

Actividades de Consultoría. Según William Cohen la consultoría de clasifica en once áreas.

- **Gerencia General:** Incluye planeación organizacional estrategias y otras funciones gerenciales.
- **Manufactura:** Control de producción y administración de instalaciones.

⁵⁵ *Ibíd.*, p 126

⁵⁶ GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. El desarrollo organizacional y el cambio planeado, Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. 2007. p .141.

- **Personal:** Tiene que ver con la formación y capacitación, contratación, selección, manejo de programas de beneficios extra salariales para empleados y otras actividades salariales.
- **Marketing:** Comprende temas como introducción de nuevos productos, fijación de precios, promoción de artículos y desarrollo de canales de distribución.
- **Finanzas y contabilidad:** Incluye contabilidad de costos, valoraciones, asesoría tributaria y programas de inversión.
 - + Adquisiciones y compras
 - + Investigación y desarrollo, selección y análisis de productos potenciales.
 - + Empaques, incluidos aspectos como maquinaria para empaquetar diseño y pruebas.
 - + Administración de oficinas y procedimientos administrativos.
- **Operaciones internacionales:** refiere a importaciones, exportaciones, concesiones, aranceles y sociedades conjuntas.
- **Servicios especializados:** abarca todas las demás áreas como contratación de ejecutivos o telecomunicaciones⁵⁷.

1.7.8 Cinco fuerzas de Porter. La herramienta de las cinco fuerzas de Porter permite realizar un análisis estratégico, además, de aplicar a todas las industrias abarcando todas las relaciones fundamentales de cualquier tipo de intercambio comercial entre compradores y vendedores, entre vendedores y proveedores, entre vendedores rivales, entre oferta y demanda⁵⁸.

⁵⁷ COHEN, William. Como ser un consultor exitoso. Bogotá: Editorial norma. 2003. p. 4-5.

⁵⁸ MAGRETTA, Joan. Para entender a Michel Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México: Grupo Editorial Patria. 2014. 48p.

Figura 9. Cinco fuerzas de Porter



Fuente. PORTER, Michael E. Ser competitivo. 9 ed. Buenos Aires: Rei Argentina S.A. 1991.32 p.

La amenaza de los nuevos aspirantes. La entrada de nuevos aspirantes a una industria implica la inserción de nuevos conocimientos y estrategias con el objetivo de obtener una porción del mercado. Esta entrada automáticamente ejercerá presión en sus competidores haciendo que estos reduzcan los precios o generen más inversión que determinen a los nuevos competidores.

La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. Es la «amenaza» de entrada, no el hecho de si se produce o no, lo que sustenta la rentabilidad⁵⁹.

Poder de negociación de los proveedores. Este se define en función del número de proveedores, la inexistencia de productos sustitutos, la poca importancia del sector para el grupo proveedor, alta diferenciación entre los productos de los proveedores, existencia de fuertes barreras a la integración vertical. «hacia atrás»⁶⁰

⁵⁹ PORTER, Michael E. Ser competitivo. 9 ed. Buenos Aires: Rei Argentina S.A. 1991. 37-38 p.

⁶⁰ SORIANO SORIANO, Claudio Instrumentos de análisis de marketing estratégico. Madrid: Díaz de Santos S.A. 1990.13 p.

Poder de negociación de los compradores. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación.⁶¹

La amenaza de los productos sustitutos. Cuando la amenaza de sustitutivos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutivos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento. Los productos sustitutos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una industria puede capitalizar en los buenos tiempos⁶².

La rivalidad entre los competidores existentes. La rivalidad entre competidores puede llegar a ocasionar que la rentabilidad sea baja. Esta rivalidad destruye el valor que crean las empresas, pasándolo a los compradores a precios más bajo o lo agotan en costos más altos con tal de competir. Las diferentes formas de rivalidad se reflejan de diferentes maneras: publicidad, competencia de precios, introducción de nuevos productos, mejor servicio a los clientes⁶³.

1.7.9 La cadena de valor. Es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de posicionar y valorizar de manera exitosa un producto o servicio en el mercado mediante un planteamiento económico y viable.

Mediante la cadena de valor las empresas pueden analizar de manera conjunta y objetiva las actividades con el fin de construir y optimizar su ventaja competitiva, mejorando al máximo cada una de las etapas.

La cadena de valor tiene tres objetivos:

- La mejora de los servicios
- Reducción de costos
- Creación de valor

⁶¹ PORTER, Michael E. Ser competitivo. 9 ed. Buenos Aires: Rei Argentina S.A. 1991. 44 p.

⁶² Ibíd., p. 47

⁶³ MAGRETTA, Joan. Para entender a Michel Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México: Grupo Editorial Patria. 2014. p 46.

La cadena de valor crear una secuencia de actividades que permite conocer cómo cada actividad contribuye para alcanzar los objetivos.

Figura 10. La cadena de valor de Michael Porter.



Fuente. PEREZ MOYA, José. Estrategia, gestión y habilidades directivas. Madrid: Díaz de Santos S.A. 1997. p. 21.

Actividades Primarias: Son todas las que tienen relación directa con la obtención, transformación y comercialización de los productos o servicios ofrecidos por la empresa⁶⁴.

Actividades de Apoyo: Son las que facilitan la creación del producto o servicio y su transferencia hacia el cliente⁶⁵.

COACHING empresarial: Diálogo, charla o asesoría que se lleva a cabo entre un tutor (coach) y una persona (coachee) en un contexto productivo y orientado a resultados, es decir, el coaching consiste en ayudar a las personas individualmente a identificar sus capacidades personales y laborales.

El Coaching, facilita que las personas se adapten a los diferentes cambios empresariales de manera eficiente y eficaz, ratifica los valores y compromisos de cada persona y las estimula al cumplimiento de metas y objetivos⁶⁶.

⁶⁴ SORIANO SORIANO, Claudio. La ventaja competitiva. Madrid: Díaz de Santos S.A. 1997. p. 61

⁶⁵ HITT, Michael. Administración. 9 ed. México: Pearson Educación. 2006. p. 205

⁶⁶ CHAVEZ HERNANDEZ, Noé La Gestión por Competencias y ejercicio del Coaching Empresarial, dos estrategias internas para la organización {En Línea}. {03 Junio de 2018} disponible en: (<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a07.pdf>).

2 DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.1 Entorno político Nacional. Colombia es una república, dividida en ramas de poder en la cual establece en la constitución política el fomento de la creación de empresas de acuerdo al Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, el cual menciona lo siguiente:

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación⁶⁷.

Colombia, actualmente se encuentra en campaña electoral para elegir el presidente (# 68) para el periodo 2018 - 2022, entre los cuales se encuentran tres candidatos encabezando las encuestas: Iván Duque, Sergio Fajardo y Gustavo Petro.

Según Duque,⁶⁸ una de sus propuestas hace referencia a la creación y sostenimiento de las empresas Colombianas, esta propuesta se basa en disminuir impuestos a quienes generen empleo. Dentro de esta propuesta se incluyen también grandes y pequeñas empresas, las cuales se están viendo afectadas por el complejo e ineficaz sistema tributario, y que actualmente está paralizando al sistema productivo (palabras del candidato presidencial).

Duque propone una reforma tributaria, una reforma fiscal integral, que elimine gastos innecesarios, combatiendo frontalmente la evasión y la elusión. Otro tema importante es recuperar la tasa de crecimiento de mediano y largo plazo por encima del 5%. Para ello, menciona como importante y prioritario reactivar la

⁶⁷ Congreso de la República. Constitución Política de Colombia. Art. 333. Colombia, 1991.

⁶⁸ El tiempo. Elecciones Colombia 2018. {En línea}. {15 abril de 2018} disponible en: (<http://www.eltiempo.com/elecciones-colombia-2018/presidenciales/propuestas-de-candidatos-presidenciales-colombia-2018-187650>).

inversión, mejorar la competitividad y subir la productividad por medio de la legalidad, el emprendimiento y la formalización laboral que construye equidad.

Sergio Fajardo en su pliego de propuestas menciona la reducción de forma progresiva de la tasa impositiva de las empresas, dando un especial tratamiento tributario para las Mipymes, compensados con el incremento de la participación en la tributación de personas naturales de altos ingresos, la eliminación o fijación de topes a las exenciones tributarias y la ampliación del número de contribuyentes, en la medida que aumente la formalización de la economía. A su vez menciona que se debe impulsar el crecimiento sostenido y sostenible diversificando y sofisticando la oferta productiva. Indica que esto se lograría a través del apoyo integral a las empresas, garantizándoles una estabilidad macroeconómica a través de la responsabilidad fiscal⁶⁹.

Por otro lado, el candidato Gustavo Petro centra su propuesta económica en la Industrialización de la mano de la educación y la inversión en ciencia y tecnología, con el fin de industrializar el campo y hacer más productivas a las empresas. También plantea desarrollar un sector productor de bienes de capital que implica el desarrollar el mercado latinoamericano y la expansión de la universidad pública en Colombia. “La universidad permite el saber para la producción de máquinas y la ciencia para la producción, y el mercado latinoamericano es esencial para asegurar sus economías de escala”⁷⁰.

2.1.2 Entorno económico Nacional. Es el conjunto de variables que ejercen una gran influencia en el desarrollo económico de un país. Para el desarrollo del presente proyecto se tendrá en cuenta los siguientes factores económicos.

Producto Interno Bruto. De acuerdo al informe de la Superintendencia de Sociedades para el año 2017 el PIB de Colombia (grandes empresas) registró un crecimiento del 1,8% respecto al año 2016... El sector que mayor ingreso recaudó para 2017 fue el de servicios con \$155,5 billones, (+2,3%). De igual manera, informa que el sector que obtuvo mayores ganancias en 2017 fue el de servicios que reportó \$18.3 billones seguido por el de minas e hidrocarburos que alcanzó los \$14.57 billones y luego, por el manufacturero, que llegó a \$8.4 billones. Sin embargo, la rama de la industria, mostró una variación negativa en la manufacturera (-1,0%). Esta variación se presentó mayormente en la actividad de fabricación de productos metalúrgicos básicos⁷¹.

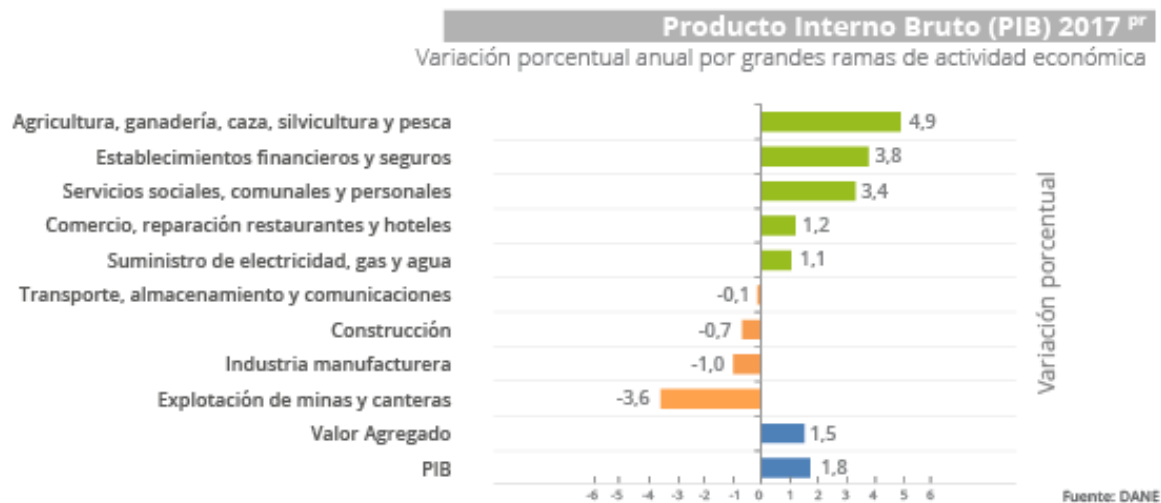
⁶⁹ Ibíd.,

⁷⁰ La Republica. Una economía que no dependa de la minería y extracción de hidrocarburos. {En línea}. {15 abril de 2018} disponible en: (<https://www.larepublica.co/especiales/propuestas-gustavo-petro/una-economia-que-no-dependa-de-la-mineria-y-extraccion-de-hidrocarburos-2601171>).

⁷¹ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Ingresos de las 1.000 empresas más grandes del sector real crecieron 5,98% en 2017. {En línea}. {15 Junio de 2018} disponible en:

Las pequeñas y medianas empresas, son el mayor grupo de negocios en todos los sectores económicos, además del gran aporte al empleo, ya que por su menor tamaño les permite manejar de mejor forma la desaceleración. Según la Revista Dinero las mil Pymes más grandes del país pertenecen al sector comercio con 437 empresas, seguidas por las industriales con 214 empresas⁷²⁷³.

Figura 11. Gráfica PIB oferta IV trimestre 2017



Fuente. Dane. Boletín técnico Producto Interno Bruto PIB Cuarto trimestre de 2017. {En línea}. {19 abril de 2018} disponible en: (http://dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf).

Inflación. En el último bimestre de 2017 y de acuerdo con El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) la inflación se incrementó algo más de lo esperado y finalizó el año en 4,09%. Este comportamiento se debió a la aceleración del índice de precios al consumidor (IPC) sin alimentos, cuya variación anual a diciembre se situó en 5,01%. Dentro de esta última canasta todos los

(https://www.educacionbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/ESTADISTICAS_EDUCATIVAS/2017/8-Perfil_localidad_de_Kennedy_2016.pdf).

⁷²ESTAS SON LAS PYMES MÁS GANADORAS DE COLOMBIA EN 2017, {En línea}. {15 Junio de 2018} disponible en:

(<https://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/articulo/ranking-de-las-mejores-pymes-de-colombia-en-2017/249828>).

⁷³Dane. Boletín técnico Producto Interno Bruto PIB Cuarto trimestre de 2017. {En línea}. {19 abril de 2018} disponible en:

(http://dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf).

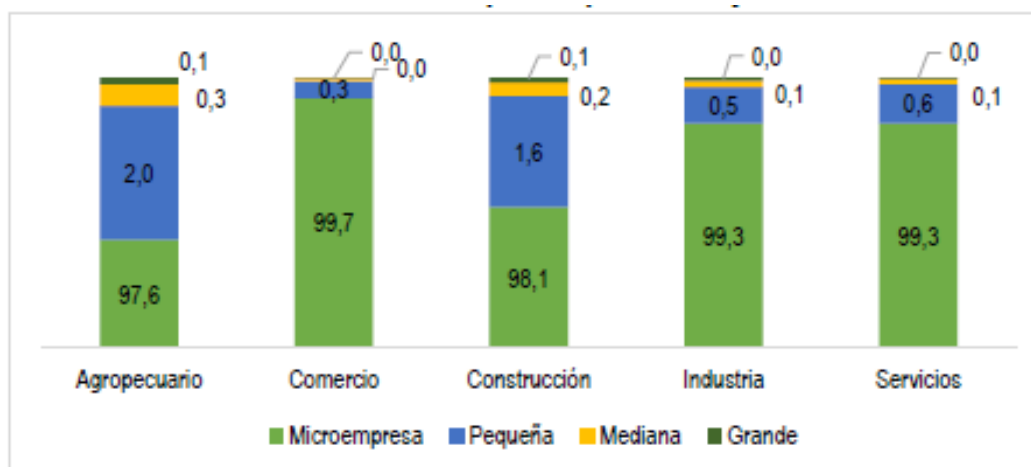
grandes grupos (transables, no transables y regulados) registraron mayores ritmos de aumento y finalizaron el año con tasas anuales superiores a la meta del 3%⁷⁴.

Tasa de crecimiento en creación de Pymes en Colombia. En 2017 se crearon en el país 323.265 unidades productivas; 70.022 sociedades y 253.243 personas naturales, evidenciando un crecimiento de 7,3% en el total firmas creadas respecto al año anterior (2016).

En cuanto a la estratificación por tamaño, se evidencia que el conjunto de nuevas unidades productivas está constituido principalmente por microempresas (99,4%), indistinto del sector en el que inician operación, aunque predominan en el sector de comercio, industria y servicios.

A continuación se muestra el crecimiento de las Mipymes en Colombia para el año 2017⁷⁵.

Figura 12. Distribución de empresas por sector y tamaño (2017)



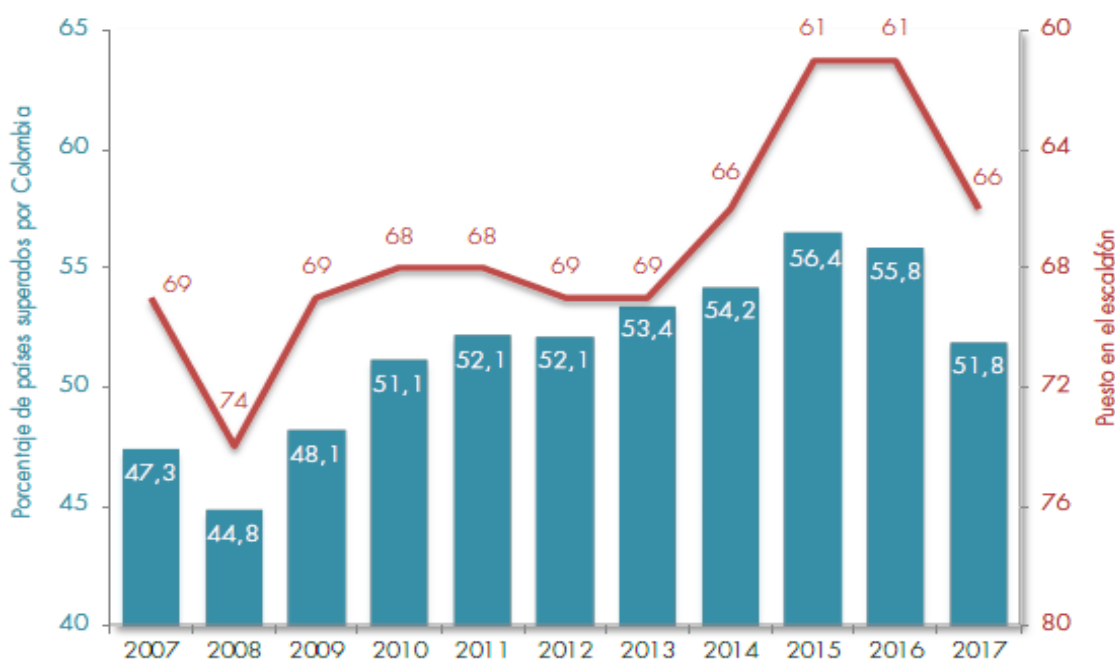
Fuente. Instituto nacional de contadores públicos. Informe de Dinámica Empresarial en Colombia {En línea}. {19 abril de 2018} disponible en: (<https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Informe-de-Dinamica-Empresarial-2017-17012018.pdf>)

⁷⁴ Instituto nacional de contadores públicos. Informe de Dinámica Empresarial en Colombia {En línea}. {23 abril de 2018} disponible en: (<https://www.incp.org.co/inflacion-cierre-2017-proyeccion-2018-2019/>).

⁷⁵ Instituto nacional de contadores públicos. Informe de Dinámica Empresarial en Colombia {En línea}. {19 abril de 2018} disponible en: (<https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Informe-de-Dinamica-Empresarial-2017-17012018.pdf>).

Índice Global de Competitividad en Colombia. Según el Índice Global de Competitividad (RGC), Colombia perdió 5 posiciones en el escalafón durante el año 2017, pasando del puesto 61 al 66 entre 137 economías y de acuerdo con el reporte emitido por el Foro Económico Mundial (FEC), la posición relativa de Colombia durante el año 2017 en cuanto a porcentaje de países superados pasó del 55,8% al 51,8%⁷⁶.

Figura 13. Evolución de la posición de Colombia, Índice Global de Competitividad. Foro Económico Mundial (FEM)



Fuente. Departamento Nacional de Planeación. Reporte Global de Competitividad año 2017-2018. Foro económico Mundial. Informe de resultados para Colombia. {En línea}. {23 abril de 2018} disponible en: (https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe_FEM_2017.pdf)

De acuerdo con la variación experimentada por Colombia seis nuevos países pasaron a superarla y estos fueron: Eslovaquia, Hungría, Omán, Botsuana, Chipre y Jordania.

⁷⁶ Departamento Nacional de Planeación. Reporte Global de Competitividad año 2017-2018. Foro económico Mundial. Informe de resultados para Colombia. {En línea}. {23 abril de 2018} disponible en: (https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe_FEM_2017.pdf).

Figura 14. Posiciones de Colombia en escalafón general, subíndices y pilares. FEM 2015 a 2017

Escalafón / Subíndice / Pilar	Posición absoluta			Cambio en posición absoluta		Posición relativa ¹ (%)			Cambio en posición relativa (%)	
	2017	2016	2015	2016- 2017	2015- 2016	2017	2016	2015	2016- 2017	2015- 2016
Número de países	137	138	140							
Posición general	66	61	61	-5	0	51,8	55,8	56,4	-4,0	-0,6
Requerimientos básicos	90	85	77	-5	-8	34,3	38,4	45,0	-4,1	-6,6
Instituciones	117	112	114	-5	2	14,6	18,8	18,6	-4,2	0,3
Infraestructura	87	84	84	-3	0	36,5	39,1	40,0	-2,6	-0,9
Entorno macroeconómico	62	53	32	-9	-21	54,7	61,6	77,1	-6,8	-15,5
Salud y educación primaria	88	90	97	2	7	35,8	34,8	30,7	1,0	4,1
Factores que mejoran la eficiencia	54	48	54	-6	6	60,6	65,2	61,4	-4,6	3,8
Educación superior y capacitación	66	70	70	4	0	51,8	49,3	50,0	2,5	-0,7
Eficiencia del mercado de bienes	102	100	108	-2	8	25,5	27,5	22,9	-2,0	4,7
Eficiencia del mercado laboral	88	81	86	-7	5	35,8	41,3	38,6	-5,5	2,7
Desarrollo del mercado financiero	27	25	25	-2	0	80,3	81,9	82,1	-1,6	-0,3
Preparación tecnológica	65	64	70	-1	6	52,6	53,6	50,0	-1,1	3,6
Tamaño del mercado	37	35	36	-2	1	73,0	74,6	74,3	-1,6	0,4
Factores de innovación y sofisticación	64	63	61	-1	-2	53,3	54,3	56,4	-1,1	-2,1
Sofisticación de los negocios	64	59	59	-5	0	53,3	57,2	57,9	-4,0	-0,6
Innovación	73	79	76	6	-3	46,7	42,8	45,7	4,0	-3,0

Fuente. Departamento Nacional de Planeación. Reporte Global de Competitividad año 2017-2018. Foro económico Mundial. Informe de resultados para Colombia. {En línea}. {23 abril de 2018} disponible en:
(https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe_FEM_2017.pdf)

2.1.3 Entorno Social de Colombia. Colombia es un país que ha avanzado en el aspecto social. Sin embargo, la informalidad laboral y los ingresos variables e inestables por el mal diseño de asignación de incentivos, genera más pobreza, además de la baja calidad de educación en ciertos sectores.⁷⁷. De acuerdo al artículo de la Revista Semana de fecha 22 de enero de 2018, otro aspecto que

⁷⁷ LA SITUACIÓN SOCIAL EN COLOMBIA Y LA TRAGEDIA DE SÍSIFO. {En línea}. {08 junio de 2018} disponible en:
(<http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/situacion-social-colombia-tragedia-sisifo-76830>).

está impactando negativamente el desarrollo del entorno social, es el flujo migratorio masivo de venezolanos, que se incrementó en un 110% durante el año 2017⁷⁸. Debido a las precarias condiciones de Venezuela, nuestro país enfrenta cinco brotes de enfermedades que podrían convertirse en epidemia: la malaria, el dengue, la tuberculosis, la leishmaniasis y el sarampión.

El pasado 30 de enero 2018, el Presidente pidió a su gabinete preparar un amplio informe sobre las acciones que ya están en marcha para ayudar a los venezolanos que han salido de su país y lo que se requerirá para atender el aumento del flujo de personas en caso de que la crisis humanitaria empeore⁷⁹.

Entorno Social en la ciudad de Bogotá D.C. Bogotá no es solo la capital del departamento de Cundinamarca, sino que también es la capital de la Republica de Colombia. Actualmente la ciudad se encuentra distribuida en 20 localidades. Cada localidad cuenta con una Junta Administradora Local -JAL-, integrada por no menos de siete ni más de once miembros, elegidos por votación popular para un período de cuatro años que deberán coincidir con el período del Concejo de Bogotá.

De otro lado, Bogotá ha recibido a más de 43.843 venezolanos sin situación jurídica definida, cifra que puede ser mayor ya que el censo fue de carácter voluntario. La mayoría de estas personas se encuentran ubicadas en las localidades de Santa Fe (4.569 personas), Kennedy (4.036), Suba (3.873) y Fontibón (2.872)⁸⁰.

Demografía Bogotana. De acuerdo a las proyecciones poblacionales, Bogotá para el año 2017 alcanzó una población de 8.080.734 habitantes, lo que representa el 16.39% de la población de Colombia. La población por edad y sexo indica que el 48,42% de la población es masculina y el 51,58% es femenina. La pirámide poblacional muestra que el grupo más significativo para 2017 se encuentra en el rango de edad de los 20-24 años, para los hombres (4,21%) y 35-39 años para mujeres (4,16%). La población en edad de trabajar - PET, personas entre los 15 y 64 años, llegó a un total de 5.615.350 en el 2017 con una tasa de crecimiento promedio anual de 1,32%.⁸¹

⁷⁸ ¿Cuántos venezolanos se quedan en Colombia? {En línea}. {08 junio de 2018} disponible en: <https://www.semana.com/on-line/articulo/cuantos-venezolanos-hay-en-colombia-segun-migracion-colombia/554505>.

⁷⁹ RCN radio. {En línea}. {1 Julio de 2018} disponible en: (<https://www.rcnradio.com/salud/colombia-en-riesgo-de-epidemia-por-cinco-enfermedades-que-aumentan-en-venezuela>).

⁸⁰ EL TIEMPO, 16 de Junio 2018. {En línea}. {10 junio de 2018} disponible en:

(<http://www.eltiempo.com/bogota/la-atencion-a-los-venezolanos-irregulares-en-bogota-231450>)

⁸¹ CARACTERIZACION DEL SECTOR EDUCATIVO EN BOGOTA, 2017. {En línea}. {07 Julio de 2018} disponible en:

Según informa el diario el Espectador (13 de agosto de 2017), el 50 % de los habitantes de la capital pertenecen a la clase media y tienen ingresos diarios entre \$12.963 y \$64.813. Con un aumento de 14%, Bogotá es la segunda ciudad del país con mayor número de personas en este segmento, después de Bucaramanga (53%).

Aunque para el Distrito y los privados esta es una buena noticia, pues es la población que más apalanca el consumo y vuelve dinámica la economía, para otros es importante detallar cómo se está consolidando la calidad de vida de estos ciudadanos, que no necesariamente salen de un estado de vulnerabilidad, a pesar de haber superado la pobreza⁸².

Según la Revista Dinero con publicación del 03 de enero de 2018, la campaña “Habitarte” de la Alcaldía Mayor de Bogotá, ha invertido más de 18.000 millones de pesos en mejoras a los hogares bogotanos menos favorecidos, transformando así sectores con focos de inseguridad y afianzando los lazos comunitarios⁸³.

Entorno Social Localidad Kennedy

La localidad # 8 de Kennedy es dirigida por el alcalde Dr. Leonardo Alexander Rodríguez López (Posesionado desde enero de 2018 al término del periodo en del 2019). Ésta es una de las localidades más pobladas del distrito con 1.230.539 habitantes para el año 2018, de acuerdo con las proyecciones realizadas del hábitat⁸⁴.

A continuación, estadística de población por edades y hogares por cantidad de personas:

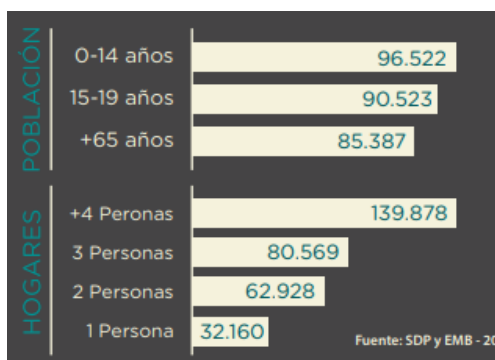
(https://www.educacionbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/ESTADISTICAS_EDUCATIVAS/2018/PW_Caracterizacion_Sector_Educativo_De_Bogota_2017.pdf).

⁸²ESTUDIO DE INVEST IN BOGOTÁ Y EL DISTRITO. {En línea}. {08 junio de 2018} disponible en: (<https://www.elespectador.com/noticias/bogota/la-mitad-de-los-habitantes-de-bogota-son-de-clase-media-articulo-707875>).

⁸³ESTO SE HA GASTADO BOGOTÁ EN “DESMARGINALIZAR” EL ENTORNO DE BARRIOS HUMILDES. {En línea}. {08 junio de 2018} disponible en: (<https://www.dinero.com/pais/articulo/fachadas-de-65000-hogares-renovadas-en-bogota/253788>).

⁸⁴ Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., Secretaría del Hábitat, Diagnostico Kennedy 2018. {En línea}. {08 junio de 2018} disponible en: (<http://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/Kennedy.pdf>).

Figura 15. Población Localidad de Kennedy



Fuente. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., Secretaría del Hábitat, Diagnostico Kennedy 2018. {En línea}. {08 junio de 2018} disponible en: (<http://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/Kennedy.pdf>)

En cuanto al aspecto económico, se reporta que la población víctima en el SIVIC (sistema de información para víctimas) es de 34.647 personas, la población en SISBEN (sistema de información que identifica y clasifica a las personas y familias conforme a sus condiciones socio-económicas) es de 640.666 personas y existen 46.457 pobres por NBI (necesidades básicas insatisfechas). Los hogares de la localidad que se encuentran devengando 1SMMLV es del 9.9%, entre 1-2 SMMLV, es del 22%, de 2-4 SMMLV, es del 32.8%, de 4-8 SMMLV, es de 24.7% y más de 8 SMMLV es del 10.6%.

La calidad de vida para los habitantes de la localidad corresponden a las siguientes cifras: cobertura acueducto y alcantarillado residencial legal para el año 2017 99.99%, cobertura de alcantarillado pluvial 99.37%, espacio público efectivo por habitante en el año 2016 3.85 m²/hab.573 unidades de equipamientos (salud, educación y seguridad) y 0.5 unidades de equipamientos por cada 1.000 habitantes⁸⁵.

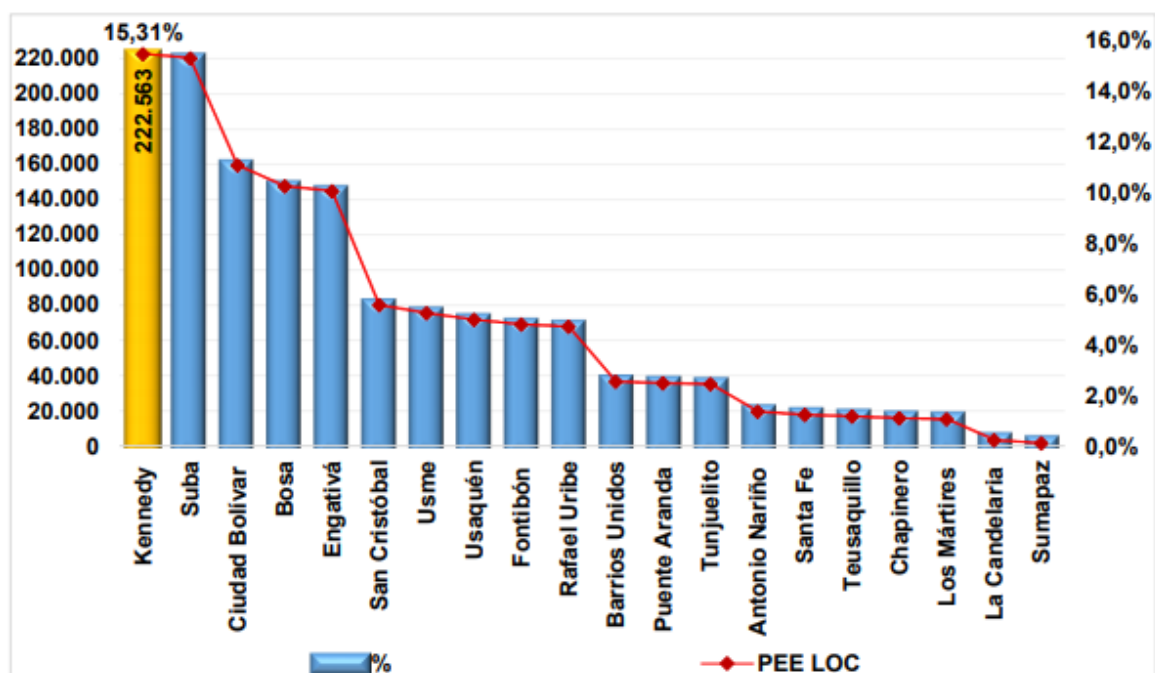
La localidad de Kennedy, tiene sectores de diferentes estratos socioeconómicos: el 0.9% de la población pertenece al estrato 1, el 42.2% al estrato 2, el 51.1% al estrato 3, el cual es predominante en la zona de Carvajal y el 5.8% de la población son estrato 4⁸⁶.

⁸⁵ Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., Secretaría del Hábitat, Diagnostico Kennedy 2018. {En línea}. {08 junio de 2018} disponible en: (<http://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/Kennedy.pdf>).

⁸⁶ Ibíd.,

A continuación, la figura 16, enmarca la proyección de escolaridad dentro de la localidad:

Figura 16. Proyección educativa Localidad Kennedy



Fuente: Proyecciones de Población DANE - SDP, a partir del Censo 2005. KENNEDY LOCALIDAD 8 Bogotá, D.C. Caracterización del Sector Educativo Año 2016. {En línea}. {15 Junio de 2018} disponible en: https://www.educacionbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/ESTADISTICAS_EDUCATIVAS/2017/8-Perfil_localidad_de_Kennedy_2016.pdf.

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

La localidad octava de Kennedy, presenta un gran sector comercial, fábricas e industrias en su mayoría ubicadas en la zona de Carvajal. En el anexo # 1, pestaña # 3_Empresas_industria, se relaciona la estadística realizada por el Observatorio de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá, la cual indica que para la Localidad de Kennedy a corte del 10 de abril de 2018, existen 16.033 empresas registradas en la rama de tipo industrial.

Gran parte de las industrias que funcionan en este sector, tienen sus instalaciones en los garajes o locales de las viviendas, muy pocas son aquellas que han construido los edificios acordes a su actividad, como se evidencia en las

fotografías del anexo # 2. Aquellas que funcionan en garajes se observa, corresponderían principalmente a las empresas micro y pequeñas industrias, que a su vez combinan la actividad industrial con la actividad comercial, adecuando una parte del local para la venta de productos al detal.

Los nichos observados en la zona Carvajal se agrupan en 150 actividades aproximadamente, siendo las de mayor concentración: confección de prendas de vestir, construcción de otras obras de ingeniería civil, fabricación de artículos de plástico n.c.p., fabricación de muebles, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, fabricación de otros productos elaborados de metal n.c.p., industrias básicas de hierro y de acero, actividades de impresión, fabricación de formas básicas de plástico, fabricación de productos metálicos para uso estructural, entre otros⁸⁷, las cuales se clasifican en el anexo # 1, pestaña # 4 Estadística de actividades.

Como se mencionó anteriormente, se observa que algunos de los sitios son inadecuados para las actividades a realizar y no cuentan con la señalización adecuada ni el espacio suficiente, especialmente en aquellas empresas que se dedican a trabajar (moldeo) con aceros y láminas de aluminio. De igual manera, se identifica la falta de algunos elementos de protección personal (EPP), pues los empleados utilizan únicamente overol faltando botas punta de acero, gorros, cascos, gafas y guantes entre otros, acordes a las normas de las diferentes actividades realizadas en el sector. Igualmente se pueden presentar incendios por los tipos de material y suministros manejados por algunas industrias.

Otra falencia que se observa en esta zona de trabajo, es la adecuación de escaleras empinadas o tipo caracol para acceso a pisos superiores, generalmente oficinas administrativas, lo cual se convierte en un riesgo para la salud física del trabajador que deba desplazarse por éstas.

En las visitas realizadas para reconocimiento de las industrias y el sector, se identificó que varias empresas no presentan ningún tipo de aviso o publicidad exterior que divulgue su actividad, lo cual dificultó la ubicación de las mismas para realizar las encuestas. También se observa que las personas que atendieron la petición de responder el formulario, son reacias a dar información acerca de sus empresas y administración del personal, por lo que también se puede identificar que no tienen conocimiento de los beneficios que una consultora a través de sus propuestas puede ofrecer para mejorar el desempeño y crecimiento empresarial.

⁸⁷ Empresas agrupadas por actividad económica, reporte del 10 de abril 2018, actualización mensual: Base de Datos Estadísticas Observatorio de Desarrollo Económico (disponible en: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/descargai.php?id=64>).

A nivel de localidad se presenta algunas otras falencias y necesidades ambientales entre las que se encuentran la afectación en la movilidad por lluvias fuertes y encharcamientos. En algunas ocasiones, se presentan inundaciones en la zona Carvajal debido a la falta de mantenimiento en la red de alcantarillado y la falta de una adecuada recolección de basuras.

La localidad de Kennedy para marzo de 2018, tenía registradas 757.782 empresas clasificadas por organización jurídica como se muestra a continuación:

Tabla 2. Tipo de organizaciones de las empresas de la localidad de Kennedy

ORGANIZACIÓN JURÍDICA	CANTIDAD DE EMPRESAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Persona natural	401.391	53,0%
Sociedad por Acciones Simplificada	199.223	26,3%
Sociedad Limitada	110.901	14,6%
Empresa Unipersonal	21.672	2,9%
Sociedad Anónima	12.486	1,6%
Otras	12.109	1,6%

Fuente. Adaptado de Base de Datos Estadísticas Observatorio de Desarrollo Económico. {En línea}. {05 Julio de 2018} disponible en: (<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/descargai.php?id=64>).

La sociedad por acciones simplificada creada bajo la ley 1258 del 05 de diciembre 2008⁸⁸, es el segundo tipo de organización que mayor número de empresas acoge, pues este tipo de organización estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento, lo cual se refleja en las 199.223 empresas creadas. Lo que indica que el 26% de las empresas creadas, son nuevas en el mercado.

De acuerdo al artículo de la Revista Dinero, para año 2015, las Mipymes constituyeron el 80% del empleo del país. La Asociación Colombiana de medianas y pequeñas empresas (ACOPI), realizó una encuesta de Desempeño Empresarial que evaluó la percepción de los empresarios sobre el comportamiento de las

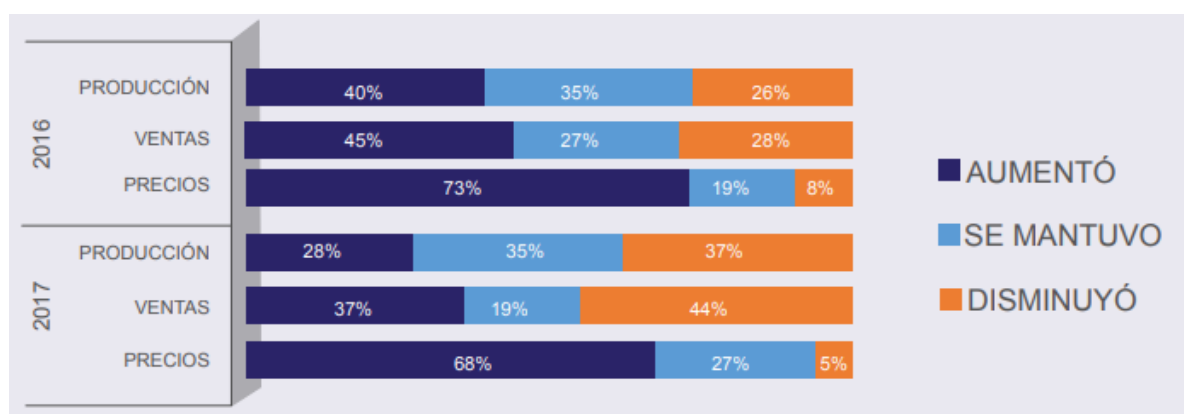
⁸⁸ LEY 1258 DE 2008, {En línea}. {06 Julio de 2018} disponible en: (<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34130>).

Mipymes durante el 4to trimestre de 2017 vs 2016. El 48% de la muestra empresarial encuestada, desarrolla actividades de Servicios, el 32% de Manufactura y el 20% actividades comerciales. De estas el 39% son Microempresas, el 33% Pequeñas y el 28% Medianas⁸⁹.

Durante el año 2017, los indicadores de producción y ventas, presentaron comportamientos decrecientes de un 12% y 8% respecto al anterior⁹⁰.

A continuación, en la figura #17, se muestra el comportamiento del mercado 2016 vs 2017:

Figura 17. Comportamiento del mercado 2016 vs 2017



Fuente: PERSPECTIVAS ECONOMICAS, Bitácora económica # 001_marzo 2018. {En línea}. {05 Julio de 2018} disponible en: (<http://acopi.org.co/bitacora-primer-trimestre-2018.pdf>).

Para el año 2018, se pronostica la recuperación económica en todos los sectores económicos, considerando que el 36% de las Mipymes realizó diferentes inversiones durante el 2017. Para finales de este año, las empresas invirtieron un 27% en nueva maquinaria y equipos, otro 22% en la mejora de la infraestructura existente, el 17% en mejoras de la capacitación del personal, el 15% en la construcción de nueva infraestructura, el 7% accedió a nuevas tecnologías y otro 7% abrió nuevas sucursales. Estas inversiones se realizaron con recursos propios, pues el 41% de las Mipymes manifestó que los recursos invertidos fueron producto de las utilidades de la compañía, el 25% fueron créditos bancarios, el 13% acudió a proveedores, el 6% al Leasing, un 3% usó el Factoring y otro 3% recibió recursos de programas del gobierno.

⁸⁹ BITACORA ECONOMICA DE MARZO DE 2018. {En línea}. {06 Julio de 2018} disponible en: (<http://acopi.org.co/bitacora-primer-trimestre-2018.pdf>).

⁹⁰ Ibíd. p.11.

La Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda Bogotá Diciembre 2005, referencia que para ese año existían unas 700.000 empresas informales y para noviembre de 2015 el periódico EL Tiempo referencia los datos de la UGPP, estimando que el 53.7% (728.000) de establecimientos productivos de tipo micro y pequeña empresa son informales⁹¹. Si bien no se puede establecer el dato exacto de las empresas informales en Bogotá para el año 2017, el artículo del Consejo Privado de Competitividad de octubre del mismo año, menciona el impacto que tiene la informalidad en la economía del país, estimando entre otros que la evasión del IVA se encontraría entre 1,2 % Y 3,6 % del PIB (Entre 10,5 y 31 billones). (Fuente: DIAN-FMI). Como análisis y posibles soluciones a esta situación el Consejo Privado de Competitividad presenta 5 estrategias para disminuir la informalidad⁹².

- La formalidad debe ser comprendida como un proceso de varias etapas, no como un estado binario (Formal -Informal)
- Se debe diferenciar entre la informalidad indeseable y la intolerable. Los esfuerzos de inspección, vigilancia y control deben focalizarse sobre aquellos casos que son intolerables, por sus altos costos sociales.
- Una estrategia para la informalidad indeseable requiere aprender de casos locales de éxito o “desviaciones positivas” que puedan escalarse.
- Es necesario medir las múltiples dimensiones de la informalidad, para diseñar mejores soluciones.

⁹¹SOLO EL 12 % DE EMPRESAS EN EL PAÍS PAGAN IMPUESTO DE RENTA. {En línea}. {06 Julio de 2018} disponible en: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16437675>).

⁹² INFORME NACIONAL DE COMPETITIVIDAD 2017-2018. {En línea}. {06 Julio de 2018} disponible en:(https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/10/CPC_INC_2017-2018-web.pdf).

2.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Para el desarrollo del diagnóstico empresarial de la localidad de Kennedy, sector Carvajal, se realizó un muestreo por conveniencia, ya que esta técnica de muestreo no probabilística permite llegar a nichos específicos⁹³ en un tiempo corto (de dos semanas en promedio), en la zona industrial de Carvajal localidad de Kennedy.

La encuesta se realizó en un formulario de google con una escala tipo Likert, (escala psicométrica), la cual especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo respecto de las preguntas formuladas y que se pueden evidenciar en el anexo # 3, preguntas que permitirán, realizar el análisis del personal que labora en las industrias del sector de Carvajal, localidad de Kennedy, pues mide el grado positivo, negativo y neutral, respecto a cada pregunta.

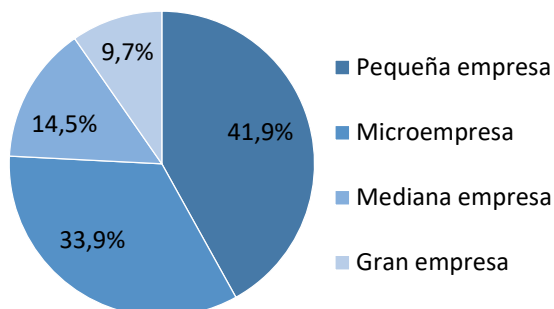
Luego de realizar varias visitas al sector de Carvajal, dando a conocer el objetivo del trabajo que se está desarrollando e invitar a los empresarios a responder la encuesta, 62 empresarios dieron respuesta oportuna, las cuales se muestran en el anexo # 4_ Resultado de encuestas.

La encuesta se aplicó a 100 empresarios de la zona Carvajal utilizando tres herramientas: vista personal, formulario enviado a través de correos electrónicos y por medio de WhatsApp.

⁹³ LOPEZ P. Población muestra y muestreo. UCB-Cbba. P.74 {En línea}. {06 Julio de 2018} disponible en: (<http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>)

A continuación, estadística de resultados:

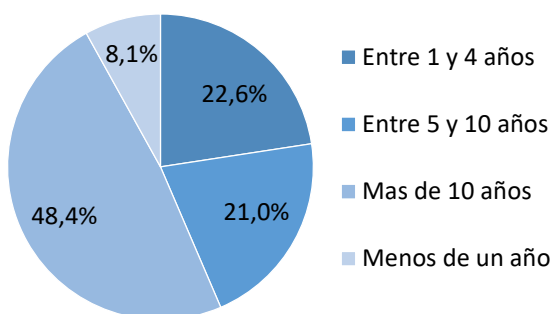
a) ¿Qué tipo de organización de acuerdo a su tamaño representa dentro del sector industrial:



Nota: Por la cantidad de empleados 3 empresas que reportaron 200 empleados se clasificaron como Gran Empresa, para un total de 6 y 3 empresas que reportaron personal de entre 1 a 10 personas se clasificaron como Pequeña Empresa. Esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

Interpretación: De acuerdo a la nota anterior se observa que, en el sector de Carvajal, las empresas son mayormente de tipo Pequeña empresa (26), seguida del tipo Microempresa (21), luego la mediana empresa (9), y por último, la gran empresa (6).

La moda o dato que más se repite en esta pregunta son la “pequeña empresa” con 27 elecciones.

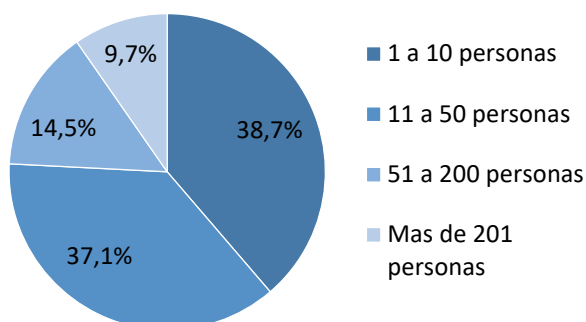


b) ¿Cuántos años lleva su organización en el mercado?

Interpretación: Se observa que, en el sector de Carvajal, las empresas son estables, pues 30 de éstas llevan en el mercado más de 10 años, 14 llevan entre 1 y 4 años, 13 llevan entre 5 y 10 años y tan solo 5 llevan menos de un año.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “más de 10 años” con 30 elecciones.

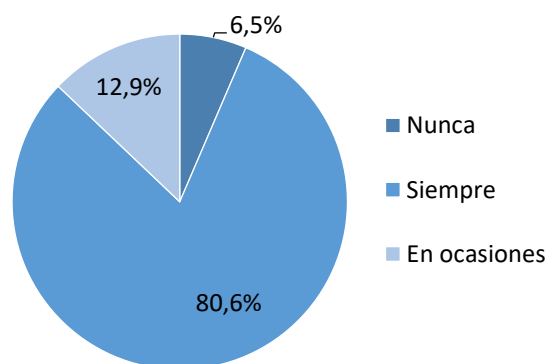
c) ¿Cuántas personas trabajan en la organización?



Interpretación: Se observa que en el sector de Carvajal, predominan las empresas que tienen contratadas entre 1 y 10 trabajadores para desarrollar sus actividades industriales, lo que correspondería a 24 micro empresas, seguidas por aquellas que tienen contratadas entre 11 y 50 trabajadores, lo que corresponde a 23 pequeñas empresas, a continuación se encuentran aquellas que tienen entre 51 y 200 trabajadores, lo cual corresponde a 9 medianas empresas y finalmente aquellas que tienen más de 200 trabajadores con un total de 6 grandes empresas.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “1-10 personas con 24 elecciones.

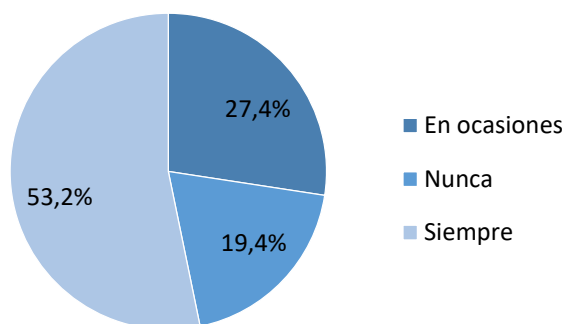
d) ¿La organización realiza procesos directos de contratación de personal?



Interpretación: Se observa que 50 de las empresas del sector de Carvajal, “siempre” realiza contratación directa de los trabajadores, ocho empresas lo hacen en “ocasiones” y tan solo cuatro empresas “nunca” contratan directamente al personal, es decir que realizan la contratación por terceros o temporales.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “siempre” con 49 elecciones.

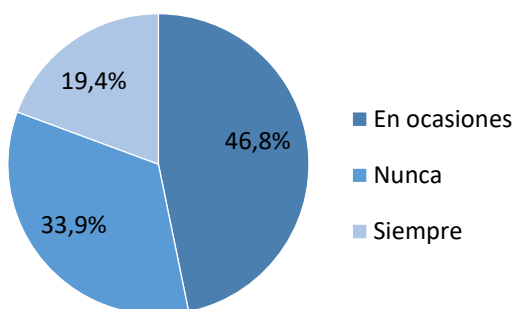
e) ¿La organización aplica pruebas de selección para la contratación del personal?



Interpretación: Se observa que 33 de las empresas del sector de Carvajal, “siempre” aplican pruebas de selección para la elección y contratación del personal, 17 empresas aplican “en ocasiones” pruebas de selección para la elección y contratación del personal, y tan solo 12 “nunca” han realizado pruebas de selección. Se puede concluir que si las empresas del sector aplicaran las pruebas de selección tendrían personal con conocimiento, habilidades y experiencia que se verían reflejados en el incremento de la productividad.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “siempre” con 33 elecciones.

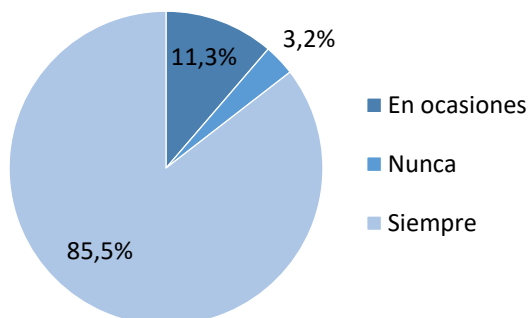
f) ¿La organización crea y/o actualiza los perfiles de cargos y/o áreas acordes a los requerimientos de los procesos?



Interpretación: Se observa que 29 empresas del sector de Carvajal, “en ocasiones” crean y actualizan los perfiles, seguido de 21 empresas, que “nunca” han creado o actualizado los perfiles, y por ultimo hay 12 empresas que “siempre” crean y actualizan los perfiles.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “en ocasiones” con 29 elecciones.

g) ¿La organización lleva a cabo entrenamiento a las personas contratadas?

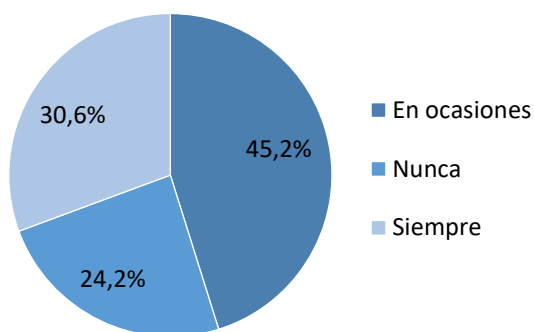


Interpretación: Se observa que 53 de las empresas del sector de Carvajal, “siempre” entrena a las personas contratadas, 7 las entrena “en ocasiones” y tan solo 2 “nunca” realiza entrenamiento del personal contratado.

Por lo que se puede decir que son personas de las cuales ya se conoce su experticia en la labor a realizar o habían trabajado anteriormente en la empresa y por tanto no requieren del entrenamiento.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “siempre” con 53 elecciones.

h) ¿La organización realiza evaluaciones del desempeño programadas al personal contratado?



Interpretación: Se observa que 28 de las empresas del sector de Carvajal, en “ocasiones” realiza algún tipo de evaluación de desempeño a sus trabajadores, 19 empresas “siempre” realiza evaluaciones y 15 empresas nunca realiza las evaluaciones de desempeño.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “en ocasiones” con 28 elecciones.

i) ¿Qué tipo de evaluación utiliza la organización para medir el desempeño de los trabajadores?

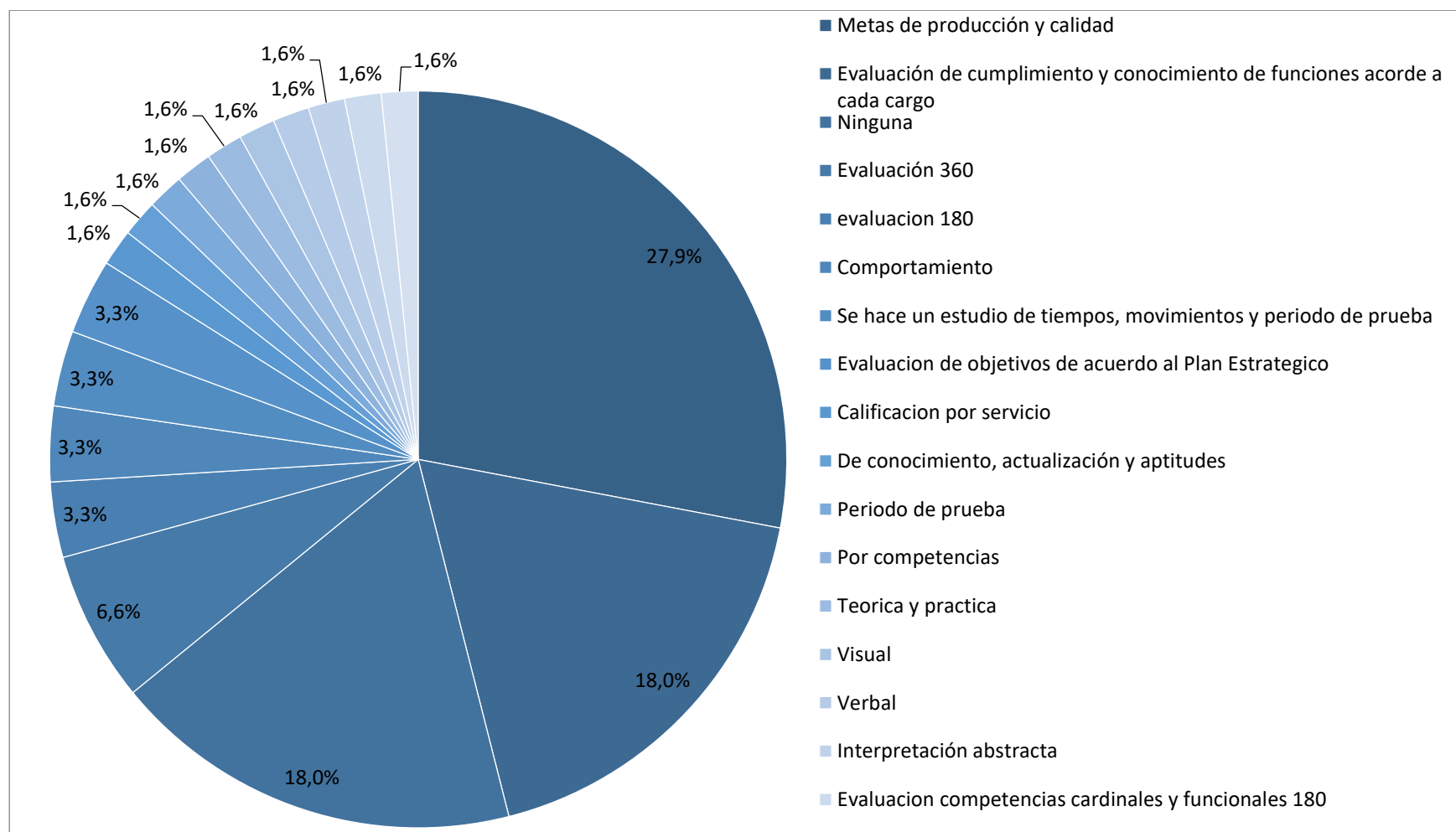


Tabla 3. Tipos de evaluación que las empresas del sector Carvajal utilizan para medir el desempeño de sus trabajadores

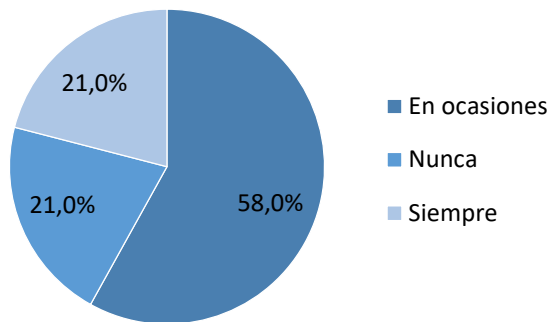
EVALUACIÓN	%
Metas de producción y calidad	27,9%
Evaluación de cumplimiento y conocimiento de funciones acorde a cada cargo	18,0%
Ninguna	18,0%
Evaluación 360	6,6%
Evaluación 180	3,3%
Comportamiento	3,3%
Se hace un estudio de tiempos, movimientos y periodo de prueba	3,3%
Evaluación de objetivos de acuerdo al Plan Estratégico	3,3%
Calificación por servicio	1,6%
De conocimiento, actualización y aptitudes	1,6%
Periodo de prueba	1,6%
Por competencias	1,6%
Teórica y practica	1,6%
Visual	1,6%
Verbal	1,6%
Interpretación abstracta	1,6%
Evaluación competencias cardinales y funcionales 180	1,6%
Competencias función de cargo	1,6%

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Interpretación: Se observa que 17 de las empresas del sector de Carvajal, evalúan los trabajadores principalmente por las “metas de producción y la calidad”, seguido por 11 empresas que no realizan “ninguna” evaluación, otras 11 empresas realizan “Evaluación de cumplimiento y conocimiento de funciones acorde a cada cargo”, 4 realizan “evaluación 360”, las 18 empresas restantes aplican diferentes métodos de evaluación.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “metas de producción y calidad” con 17 elecciones.

j) La organización realiza actividades de bienestar para las personas contratadas



Interpretación: Se observa que 36 de las empresas del sector de Carvajal, realizan ocasionalmente actividades de bienestar, mientras que el 13 “siempre” realiza actividades de bienestar, lo que genera un mayor compromiso y sentido de pertenencia con las empresas asimismo mejora la creatividad y productividad y tan solo 13 “nunca” realiza actividades de bienestar.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “en ocasiones” con 36 elecciones.

k) Realiza su empresa capacitaciones en:

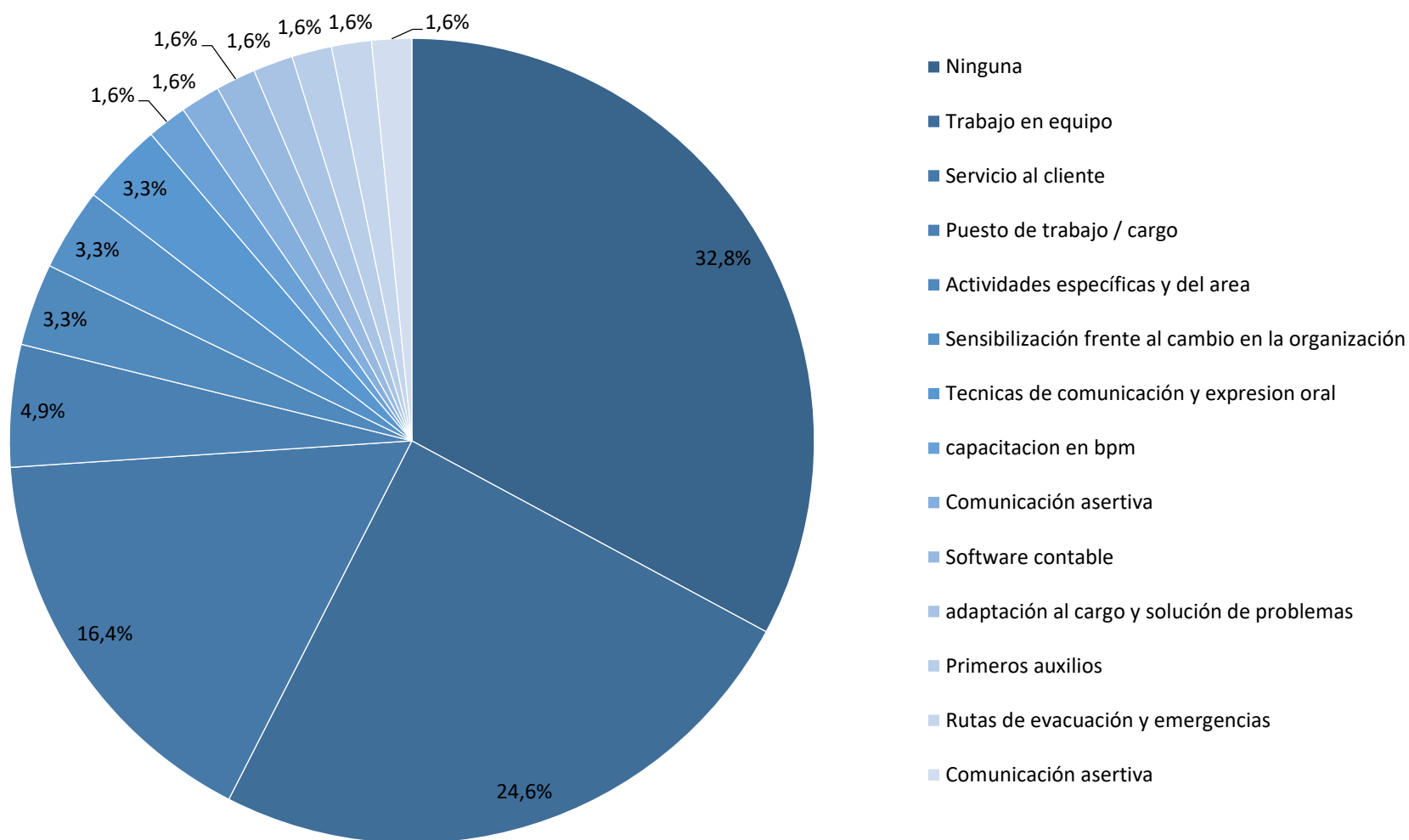


Tabla 4. Capacitaciones que realizan las empresas del sector Carvajal

CAPACITACIÓN	%
Ninguna	32,8%
Trabajo en equipo	24,6%
Servicio al cliente	16,4%
Puesto de trabajo / cargo	4,9%
Actividades específicas y del área	3,3%
Sensibilización frente al cambio en la organización	3,3%
Técnicas de comunicación y expresión oral	3,3%
capacitación en bpm	1,6%
Comunicación asertiva	1,6%
Software contable	1,6%
adaptación al cargo y solución de problemas	1,6%
Primeros auxilios	1,6%
Rutas de evacuación y emergencias	1,6%
Comunicación asertiva	1,6%

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Interpretación: Se observa que 20 de las empresas del sector de Carvajal, no realiza “ninguna” capacitación al personal contratado, 15 empresas realizan capacitaciones de “Trabajo en equipo” y 10 empresas lo hacen en “Servicio al cliente”, lo cual es muy importante para incrementar la producción y fidelizar los clientes. Las 17 empresas restantes han realizado diversos tipos de capacitación.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “trabajo en equipo” con 20 elecciones.

I) Qué tipo de actividades de bienestar realiza la organización para los trabajadores

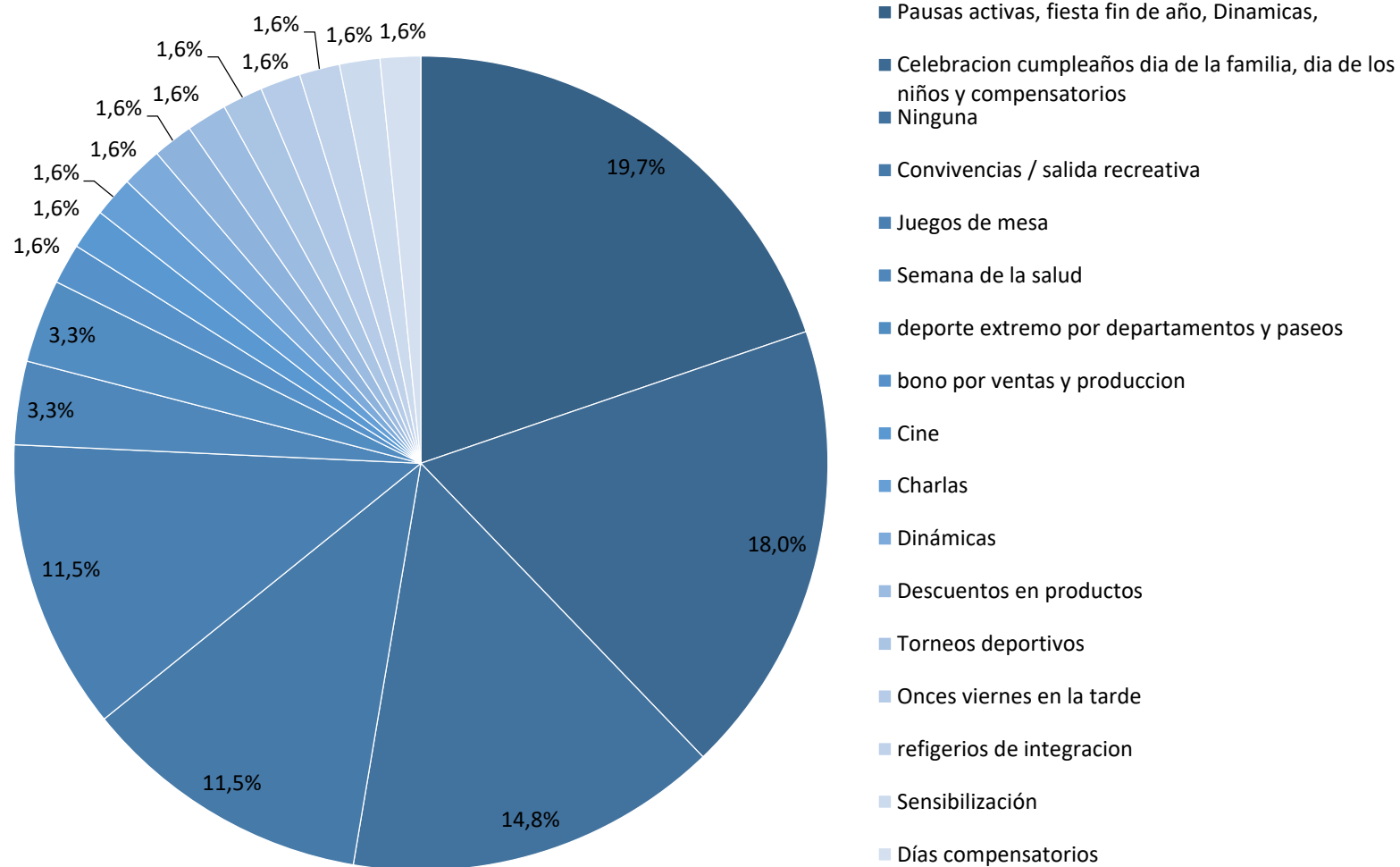


Tabla 5. Actividades de bienestar realizadas por las empresas de la zona Carvajal

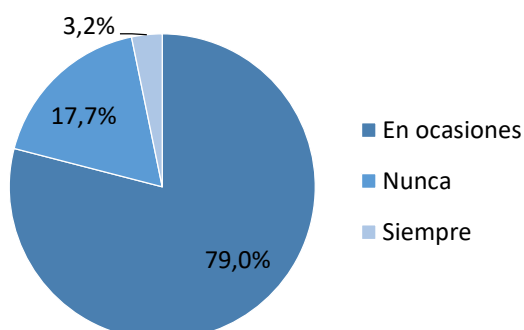
ACTIVIDADES DE BIENESTAR REALIZADAS POR LAS EMPRESAS	%
Pausas activas, fiesta fin de año, Dinámicas,	19,7%
Celebración cumpleaños día de la familia, día de los niños y compensatorios	18,0%
Ninguna	14,8%
Convivencias / salida recreativa	11,5%
Juegos de mesa	11,5%
Semana de la salud	3,3%
deporte extremo por departamentos y paseos	3,3%
bono por ventas y producción	1,6%
Cine	1,6%
Charlas	1,6%
Dinámicas	1,6%
refrigerios de integración	1,6%
Descuentos en productos	1,6%
Torneos deportivos	1,6%
Onces viernes en la tarde	1,6%
Sensibilización	1,6%
Días compensatorios	1,6%

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Interpretación: Se observa que 12 de las empresas del sector de Carvajal, realizan pausas activas, con fiestas de fin de año y Dinámicas, seguido por 11 empresas que realizan celebración de cumpleaños, día de la familia, día de los niños y días compensatorios, 9 empresas no realizan ninguna actividad de bienestar, lo cual puede afectar física y emocionalmente a los trabajadores debido a las cargas laborales. 11 empresas realizan convivencias y con otras 11 empresas realizan juegos de mesa, las restantes realizan diferentes tipos de actividades de bienestar.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “pausas activas fiesta fin de año dinámicas” con 12 elecciones.

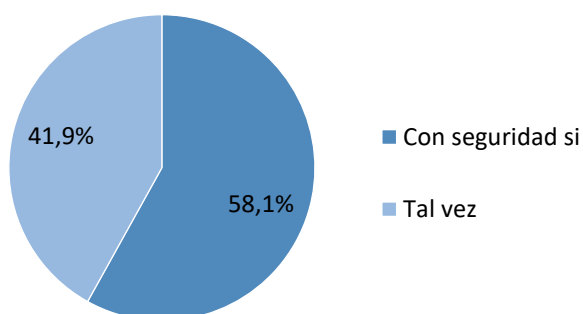
m) ¿La organización contrata expertos en coaching para canalizar el emprendimiento y liderazgo del personal?



Interpretación: Se observa que 49 de las empresas del sector de Carvajal, “nunca” ha contratado un coaching, mientras que 11 empresas “en ocasiones” ha contratado coaching, y tan solo dos “siempre” contrata un coaching. De acuerdo a esto se puede concluir existe un amplio mercado para ofrecer el servicio de coaching.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “nunca” con 49 elecciones.

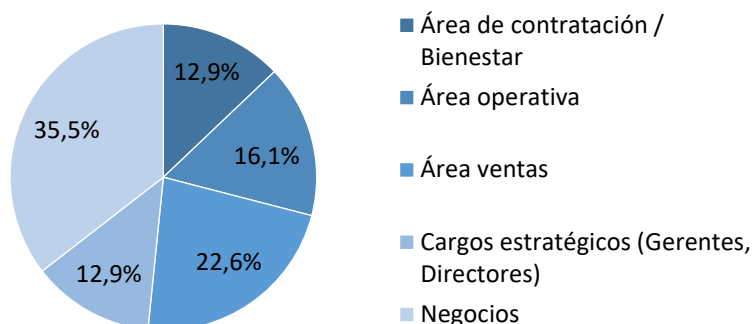
n) ¿Su organización estaría dispuesta a recibir una propuesta para analizar y capacitar el personal de su organización?



Interpretación: Se observa que las empresas del sector de Carvajal, aceptarían las propuestas del portafolio de servicios de la consultora.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “con seguridad si” con 36 elecciones.

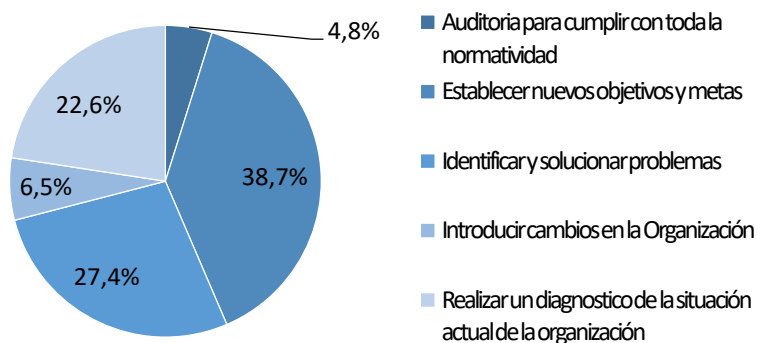
o) ¿En qué área desearía usted realizar la consultoría?



Interpretación: Se observa que 22 de las empresas del sector de Carvajal, contratarían una consultoría para evaluar y mejorar principalmente el área de “negocios”, seguido de 14 empresas que lo harían en el área de “ventas”, 10 empresas lo harían en el área “operativa”, lo cual es consistente con lo observado en las visitas al sector donde las actividades de producción se mezclan con la actividad comercial. Los restantes de empresas con igual cantidad realizarían la consultoría en “rea de contratación / Bienestar” y “Cargos estratégicos (Gerentes, Directores)”.

La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “área ventas” con 14 elecciones.

p) Con la consultoría usted busca:



Interpretación: Se observa que 24 de las empresas del sector de Carvajal, buscan “establecer nuevos objetivos y metas”, seguido de 17 empresas que buscan “identificar y solucionar problemas” y 14 empresas pretenden “Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización”. De acuerdo a esto se puede concluir que el sector tiene falencias y sus dueños están conscientes de éstas, respuesta acorde igualmente a los resultados de la pregunta (l), donde indica que el sector si aceptaría las propuestas de la consultora en sus diferentes temas. La moda o dato que más se repite en esta pregunta es “Establecer nuevos objetivos y metas” con 24 elecciones.

3.1 DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR

De acuerdo a las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas a los empresarios del sector Carvajal, el reconocimiento del lugar, opinión de algunos encuestados y la guía de los libros “*Diseñando la propuesta de valor*”⁹⁴ y “*Generación de modelos de negocio*”⁹⁵, se realizará la propuesta de valor para el modelo de negocio “CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA EN TALENTO HUMANO” objeto de este proyecto.

Con las pautas indicadas en el libro “*Diseñando la propuesta de valor*”, se han identificado los trabajos del cliente, que son todas aquellas actividades o necesidades que los empresarios requieren resolver y/o satisfacer para cumplir, mejorar o mantener su actividad económica. Seguido a la identificación de estos trabajos, se establece uno o varios aspectos positivos (Alegrías del cliente) generados por la solución a las actividades de trabajo planteadas. De igual manera se establecen uno o varios aspectos negativos o de inconformidad (Frustraciones del cliente) generados por la falta de solución a la actividad propuesta.

A partir de este análisis, se inicia la evaluación sobre la importancia y necesidad que se tiene de solucionar el trabajo del cliente y en cuál, la consultoría tiene una oportunidad de ofrecer sus servicios. Se consideró una escala de uno a cinco, siendo uno una calificación en la cual el trabajo no afecta la operación de la empresa y por tanto no es de gran importancia su solución, y cinco, se considera un trabajo que debe solucionarse o satisfacer lo antes posible para mejorar el desempeño empresarial del cliente.

Con estos resultados se define el mapa de valor, en el cual se establecen las opciones que mejoran o satisfacen los trabajos, e inconformidades que el cliente no ha podido solucionar dentro de su operación.

El mapa de valor, está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías. Los Productos y servicios, son una lista con la cual se construye la propuesta de valor, los aliviadores de frustraciones, describen cómo los productos y servicios mitigan las frustraciones del cliente y los creadores de alegrías, representan cómo los productos y servicios generan alegrías al cliente.

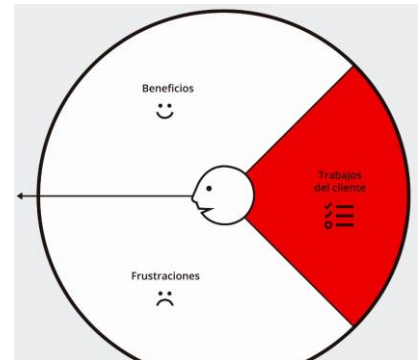
⁹⁴ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves. *Diseñando la propuesta de Valor*: 3 ediciones. Colombia: Planeta Colombiana S.A. 2017.

⁹⁵ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves, *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona España: Planeta. 2011.

Seguido a esto, y con base en el libro “*Generación de modelo de negocio*”, y apoyados en el Canvas, se creará la propuesta de valor. El modelo Canvas permite identificar nueve aspectos claves con los que se establecerá el modelo sustentable de valor de la consultora.

3.1.1 Perfil del cliente. El perfil del cliente⁹⁶ es la descripción de las características de un grupo, en este caso, las empresas con actividades industriales del sector de Carvajal. En el anexo # 5, se amplían los conceptos y se identifican los trabajos, alegrías y frustraciones de los empresarios.

En la tabla # 6. Evaluación del perfil del cliente, se han evaluado cada uno de los trabajos, alegrías y frustraciones en los cuales la consultoría tendrá oportunidad de ofrecer sus servicios. Con la relación de trabajos final se creará el mapa de valor.



Tomado de: Imágenes Google. 13 de Julio 2018.

⁹⁶ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves. Diseñando la propuesta de Valor: 3 ediciones. Colombia: Planeta Colombiana S.A. 2017

Tabla 6. Evaluación del perfil del cliente

TRABAJO DEL CLIENTE		ALEGRÍAS	FRUSTRACIONES
Importante		Esencial	Extrema
FUNCIONALES	Bajar stock: Disminuir producto almacenado.	Ahorro en costo de almacenamiento y pólizas ante novedad.	Incremento de la demanda y pérdida de capacidad para responder al nivel de ventas
		Menor pérdida de producto por caducidad.	
		Mayor aprovechamiento del espacio.	
	Incrementar ventas por unidad de clientes	Aprovechamiento de oportunidades comerciales y de Negocios.	Falta de capacidad de producción (hombre/máquina).
		Credibilidad Empresarial.	Incremento en el costo de las materias primas.
		Cientes fidelizados.	No contar con suficiente personal para cumplir con la producción.(eficiencia, costo beneficio).
		Aumento de la participación en el Mercado.	Incremento de clientes puede afectar el buen nivel de servicio.
	Minimizar materias y costos: Buen aprovechamiento de los recursos.	Menor Costo de inversión para igual cantidad de Materia Prima.	Requerimientos de mayor control.(producción sin defectos).
		Un adecuado proceso de fabricación y utilización de la Materia Prima con el menor impacto ambiental.	Resistencia al cambio por parte de los trabajadores.
	Reconversión Industrial: Contar con máquinas que satisfagan las necesidades de elaboración de los productos.	Disminución de tiempos muertos y tiempos ociosos.	Mayor costo de Inversión, mantenimiento de maquinaria por sobrecarga operacional.
			Costos y tiempos de capacitación.
	Disponibilidad de producto: Conocer la demanda del cliente.	Oportunidades de Venta.	Falta de capital para inversión de Materia Prima.
		Cientes fidelizados.	Incremento en el costo de almacenamiento.
	Calidad en productos: Productos que cumplan con sus características.	Satisfacción a la necesidad del Cliente final.	Mayor gasto por concepto de medición y control en los procesos de almacenamiento, fabricación y distribución.
		Credibilidad y distinción empresarial.	Inversión en recursos físicos y tecnológicos adecuados (máquinas, herramientas software, áreas de trabajo, etc).
		Oportunidad de ampliación del mercado.	
	Oportunidad de exportar	Crecimiento empresarial.	Desconocimiento de tramitología para ingresar en el mercado internacional.
		Mayor ingreso y utilidad.	Incumplimiento en tiempos y cantidad de entrega de productos.

Fuente. Los autores Cavanzo y Reina

Tabla 6. Continuación Evaluación del perfil del cliente

TRABAJO DEL CLIENTE		ALEGRÍAS	FRUSTRACIONES
Importante		Esencial	Extrema
SOCIALES	Mejorar la atención y nivel de servicio al cliente:	Empleados eficientes y eficaces	Incremento en los costos y tiempos de capacitación.
		Cientes fidelizados y satisfechos	
	Posicionamiento y buen nombre empresarial .	Estabilidad y credibilidad empresarial	Competencia desleal.
		Aceptación de productos en el mercado.	
		Alianzas estratégicas	
	Empresa comprometida con la entrega puntual de productos.	Ser elegidos por el Cliente.	Empresa incumplida en tiempos de entregas.
			Empresa que no realiza entregas completas.
			Empresa no confiable y no comprometida.
	Empresa a la vanguardia respecto las diferentes formas de pago que el mercado ofrece. (Tarjeta crédito, débito, cheque, transferencia, botón PSE, pagos a través de APP, entre otros).	Diferentes canales de recaudo.	Inconvenientes por fallas en las redes y plataformas bancarias.
		Ventas efectivas(no se pierden por falta de medios de pago).	
	Que los competidores identifiquen la empresa por su seriedad y solides.	Inspirar respeto por la gestión realizada.	Generar competencia desleal.
		Estabilidad y credibilidad empresarial	Fallas en la seguridad de la información. Fugas de información.
		Alianzas estratégicas	

Fuente. Los autores Cavanzo y Reina

Tabla 6. Continuación Evaluación del perfil del cliente

TRABAJOS DEL CLIENTE		ALEGRÍAS	FRUSTRACIONES
Importante		Esencial	Extrema
EMOCIONALES	Estabilidad financiera	Estabilidad economica, tranquilidad.	Exceso de confianza
	Cumplimiento de normas legales	Tranquilidad para realizar la operación.	Incremento de costos por inversión en EPP, adecuaciones, capacitaciones y demas para el cumplimiento de las normas.
	Ser reconocidos por el personal como una empresa que brinda estabilidad y buen clima laboral.	Personal confiable y comprometido.	Abuso de confianza.
		Personal eficiente y eficaz.	
	Política ambiental adecuada (reciclaje y segregación de residuos): Desarrollo sostenible y conciencia ambiental	Desarrollo sostenible y ahorro en costos de procesamiento de residuos.	Incremento de costos por inversión, adecuaciones, capacitaciones y demas para el cumplimiento de las normas.
		Mayor tiempo de conservación del ambiente.	Falta de conciencia y cultura ambiental.
Insignificante		Agradable	Moderada

Fuente. Los autores Cavanzo y Reina

3.1.2 Selección de trabajos clave para la propuesta de la Consultora. Acorde a la tabla # 6, se identifican algunos trabajos, alegrías y frustraciones del cliente, que el servicio de la consultora puede ofrecer para resolver o mejorar la gestión empresarial del cliente.

El perfil del cliente se ha evaluado en una escala numérica comprendida entre uno y cinco, donde cinco, representa mayor oportunidad de ofrecer y ejecutar los servicios de consultoría; y la calificación con valor uno, representa las actividades o trabajos que no son relevantes para el cliente, de modo que la posibilidad de ejecutar algún servicio es mínima.

En el anexo # 6, se realiza la clasificación de los trabajos, alegrías y frustraciones identificadas para los clientes de la zona Carvajal, de acuerdo con la escala de importancia o impacto.

En la primera selección, se descartan aquellos ítems (trabajos del cliente) relacionados con tecnología, maquinaria, negocios, e imagen ante terceros, en consideración a que la consultora principalmente se enfocará en la gestión del talento humano, resultado de esto es la tabla # 7_ Primera selección de trabajos del cliente.

Tabla 7. Primera selección de trabajos del cliente

TRABAJOS DEL CLIENTE		ALEGRÍAS		FRUSTRACIONES	
Importante	VALOR	Esencial	VALOR	Extrema	VALOR
Incrementar ventas por unidad de clientes	5	Aprovechamiento de oportunidades comerciales y de Negocios.	4	Falta de capacidad de producción (hombre/máquina).	4
		Credibilidad Empresarial.	4	Incremento en el costo de las materias primas.	2
		Clientes fidelizados.	4	No contar con suficiente personal para cumplir con la producción.(eficiencia, costo beneficio).	4
		Aumento de la participación en el Mercado.	3	Incremento de clientes puede afectar el buen nivel de servicio.	3
Calidad en productos: Productos que cumplan con sus características.	5	Satisfacción a la necesidad del Cliente final.	4	Mayor gasto por concepto de medición y control en los procesos de almacenamiento, fabricación y distribución.	4
		Credibilidad y distinción empresarial.	4	Inversión en recursos físicos y tecnológicos adecuados (máquinas, herramientas software, áreas de trabajo, etc).	3
		Oportunidad de ampliación del mercado.	3		
Cumplimiento de normas legales	5	Tranquilidad para realizar la operación.	4	Incremento de costos por inversión en EPP, adecuaciones, capacitaciones y demas para el cumplimiento de las normas.	4
Mejorar la atención y nivel de servicio al cliente:	4	Empleados eficientes y eficaces	5	Incremento en los costos y tiempos de capacitación.	4
		Clientes fidelizados y satisfechos	5		
Posicionamiento y buen nombre empresarial	4	Estabilidad y credibilidad empresarial	4	Competencia desleal.	4
		Aceptación de productos en el mercado.	4		
		Alianzas estratégicas	3		
Política ambiental adecuada (reciclaje y segregación de residuos): Desarrollo sostenible y conciencia ambiental	4	Desarrollo sostenible y ahorro en costos de procesamiento de residuos.	4	Incremento de costos por inversión, adecuaciones, capacitaciones y demas para el cumplimiento de las normas.	4
		Mayor tiempo de conservación del ambiente.	4	Falta de conciencia y cultura ambiental.	3
Reconversión Industrial: Contar con máquinas que satisfagan las necesidades de elaboración de los productos.	3	Disminución de tiempos muertos y tiempos ociosos.	4	Mayor costo de Inversión, mantenimiento de maquinaria por sobrecarga operacional.	4
				Costos y tiempos de capacitación.	3
Ser reconocidos por el personal como una empresa que brinda estabilidad y buen clima laboral.	3	Personal confiable y comprometido.	5	Abuso de confianza.	4
		Personal eficiente y eficaz.	5		
Que los competidores identifiquen la empresa por su seriedad y solidez	2	Inspirar respeto por la gestión realizada.	4	Competencia desleal.	3
		Estabilidad y credibilidad empresarial	4	Fugas de información.	3
		Alianzas estratégicas	3		
Estabilidad financiera	2	Estabilidad economica, tranquilidad.	4	Exceso de confianza	4

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Con el fin de precisar los servicios que ofrecerá la consultora, se realizó una segunda selección, y se descartaron aquellos trabajos relacionados con las características de diseño, desarrollo y venta de los productos en el mercado, dando como resultado la tabla # 8_ Segunda selección de Trabajos del Cliente.

Tabla 8. Segunda selección de Trabajos del Cliente

TRABAJOS DEL CLIENTE		ALEGRÍAS		FRUSTRACIONES	
Importante	VALOR	Esencial	VALOR	Extrema	VALOR
Incrementar ventas por unidad de clientes	5	Aprovechamiento de oportunidades comerciales y de Negocios.	4	Falta de capacidad de producción (hombre/máquina).	4
		Credibilidad Empresarial.	4	Incremento en el costo de las materias primas.	2
		Cientes fidelizados.	4	No contar con suficiente personal para cumplir con la producción.(eficiencia, costo beneficio).	4
		Aumento de la participación en el Mercado.	3	Incremento de clientes puede afectar el buen nivel de servicio.	3
Cumplimiento de normas legales	5	Tranquilidad para realizar la operación.	4	Incremento de costos por inversión en EPP, adecuaciones, capacitaciones y demas para el cumplimiento de las normas.	4
Política ambiental adecuada (reciclaje y segregación de residuos); Desarrollo sostenible y conciencia ambiental	4	Desarrollo sostenible y ahorro en costos de procesamiento de residuos.	4	Incremento de costos por inversión, adecuaciones, capacitaciones y demas para el cumplimiento de las normas.	4
		Mayor tiempo de conservación del ambiente.	4	Falta de conciencia y cultura ambiental.	3
Mejorar la atención y nivel de servicio al cliente:	4	Empleados eficientes y eficaces	5	Incremento en los costos y tiempos de capacitación.	4
		Cientes fidelizados y satisfechos	5		
Reconversión Industrial: Contar con máquinas que satisfagan las necesidades de elaboración de los productos.	3	Disminución de tiempos muertos y tiempos ociosos.	4	Mayor costo de Inversión, mantenimiento de maquinaria por sobrecarga operacional.	4
				Costos y tiempos de capacitación.	3
Ser reconocidos por el personal como una empresa que brinda estabilidad y buen clima laboral.	3	Personal confiable y comprometido.	5	Abuso de confianza.	4
		Personal eficiente y eficaz.	5		
Estabilidad financiera	2	Estabilidad economica, tranquilidad.	4	Exceso de confianza	4

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Se realiza un filtro final para definir los trabajos, alegrías y frustraciones, que más impactan a los empresarios del sector Carvajal. De igual manera se descartan aquellos ítems en los cuales la consultora no puede interferir, como temas ambientales y manejos financieros. En la tabla # 9_ Tercera selección de Trabajos del Cliente, se relacionan las opciones más viables:

Tabla 9. Tercera selección de Trabajos del Cliente

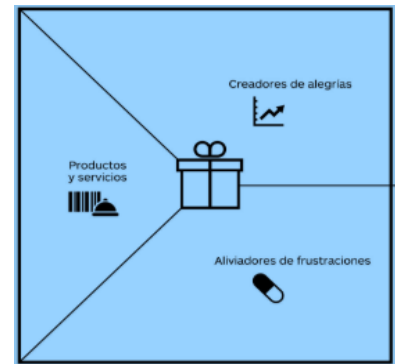
TRABAJO DEL CLIENTE	ALEGRÍAS	FRUSTRACIONES
Importante	Esencial	Extrema
Incrementar ventas por unidad de clientes	Credibilidad Empresarial.	Falta de capacidad de producción (hombre/máquina).
	Clientes fidelizados.	No contar con suficiente personal para cumplir con la producción.(eficiencia, costo beneficio).
		Incremento de clientes puede afectar el buen nivel de servicio.
Cumplimiento de normas legales	Tranquilidad para realizar la operación.	Incremento de costos por inversión en EPP, adecuaciones, capacitaciones y demás para el cumplimiento de las normas.
Mejorar la atención y nivel de servicio al cliente:	Empleados eficientes y eficaces	Incremento en los costos y tiempos de capacitación.
	Clientes fidelizados y satisfechos	
Reconversión Industrial: Contar con máquinas que satisfagan las necesidades de elaboración de los productos.	Disminución de tiempos muertos y tiempos ociosos.	Mayor costo de Inversión, mantenimiento de maquinaria por sobrecarga operacional.
		Costos y tiempos de capacitación.
Ser reconocidos por el personal como una empresa que brinda estabilidad y buen clima laboral.	Personal confiable y comprometido.	Abuso de confianza.
	Personal eficiente y eficaz.	

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Nota: Los trabajos, alegrías y frustraciones que se fueron omitiendo en las diferentes selecciones, no se eliminan definitivamente, estas se tendrán en cuenta, de acuerdo al crecimiento presentado por la consultora y en la medida que el cliente solicite el servicio.

Con el resultado de la tabla # 9, se creará el mapa de valor.

3.1.3 Mapa de Valor. El mapa de valor⁹⁷, pretende establecer las propuestas de servicios que ayudarán a mejorar algunas de las falencias empresariales presentadas en los clientes y que buscan generar crecimiento organizacional. Estos conceptos y propuestas de servicios definidos para el desarrollo de la actividad económica de la consultora, se amplían en el anexo # 7_Conceptos y desarrollo del Mapa de Valor.



Tomado de: Imágenes Google. 13 de Julio 2018

A continuación, se presenta la relación de actividades y servicios que ofrece la consultora para satisfacer algunas de las necesidades de los clientes.

Tabla 10. Servicios resultantes mapa de valor

SERVICIOS	CREADORES DE ALEGRÍAS	ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES
CAPACITACIÓN GERENCIAL	Imagen integral de los trabajadores.	Aplicación de administración por procesos.
	Excelente atención al cliente y buen nivel de servicio	Actualización de procesos.
		Tercerizar la producción o contratar por obra labor.
NORMATIVIDAD LEGAL	Check list de normatividad legal	Análisis, entrenamiento y concientización de salud y seguridad en el trabajo
ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	Involucramiento del personal en los procesos operativos de producción, institucionales y de apoyo (Administrativo, financiero, gestión de recursos humanos).	Atención humanizada.
	Medición evaluaciones de desempeño	
	Incentivos emocionales	
PLANES OPERATIVOS	Control de procesos e indicadores	Análisis e implementación de tiempos y movimientos
	Generación de perfiles de cargo	Control en procesos
COACHING INDIVIDUAL Y GRUPAL	Actividades de bienestar	Apropiación de los valores y objetivos corporativos.
	Actividades de sensibilización y motivación	

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

⁹⁷ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves. Diseñando la propuesta de Valor: 3 ediciones. Colombia: Planeta Colombiana S.A. 2017

3.2 MODELO DE NEGOCIO CANVAS

El modelo Canvas, es una herramienta que permite identificar y definir todos los aspectos requeridos para generar un modelo de negocio, a través de sus nueve módulos:

1. **Propuesta de valor:** Relaciona los productos o servicios que la empresa pone a disposición del cliente objetivo.
2. **Segmento de mercado:** Describe cual es el cliente/mercado objetivo, es decir a quien va dirigido el producto o servicio.
3. **Canales:** Son las vías o medios en que vamos a comunicar y llegar al segmento de clientes para entregar la propuesta de valor.
4. **Relación con los clientes:** Son las diferentes tácticas y estrategias, para captar y fidelizar los clientes.
5. **Fuentes de Ingreso:** En este se representa el ingreso de dinero por segmento de cliente, sistema de pago, valor de cobro por servicio entre otros.
6. **Recursos clave:** Describe los activos más importantes, aquellos recursos humanos, físicos y financieros, que son necesarios para el funcionamiento del negocio.
7. **Actividades clave:** Procesos más importantes para el funcionamiento de la actividad que se va a desempeñar.
8. **Socios clave:** Relaciona los contactos más importantes para el funcionamiento del modelo, tales como proveedores, aliados estratégicos, entre otros.
9. **Estructura de costes:** Describe todos los costos en los que incurre la empresa para desarrollar el modelo de negocio, se pueden clasificar en costos: fijos, variables y de inversión.

De acuerdo a lo anterior, en la tabla # 11_Propuesta de valor, se propone el modelo de negocio para la Consultora Talentos 360°, según el modelo Canvas.

Tabla 11. Propuesta de valor

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Fundación Universitaria los Libertadores (profesionales egresados) Bancos	Desarrollo de Matrices	Llegar a los empresarios de la zona Carvajal con los servicios que se han identificado y son: *CAPACITACIÓN GERENCIAL: Permitirá fortalecer el liderazgo en las áreas gerenciales. *NORMATIVIDAD LEGAL: Completo asesoramiento sobre la documentación legal de constitución y otros requeridos para el desarrollo de la actividad económica. *ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE: Política Institucional que genera satisfacción total en el cliente a la hora de adquirir un producto o servicio. *PLANES OPERATIVOS: Identificación de los objetivos y directrices de la empresa. *COACHING INDIVIDUAL Y GRUPAL. Direccionamiento al logro de objetivos. Como valor agregado se presentaran propuestas únicas para cada empresario de acuerdo a su sector y necesidades reales.	Invitaciones a charlas de producción y ventas	5% de las empresas Mipymes de la localidad de Kennedy, con actividades económicas de tipo Industrial y que requieren un acompañamiento y asesoría para el fortalecimiento del recurso humano.
	Desarrollo de Planes operativos		Charlas de sensibilización y concientización	
	Creación de perfiles		Referidos	
	Entrenamiento personalizado y grupal		Servicios, ofertas	
	Formación de atención y servicio al cliente		Pautas publicitarias por redes sociales	
	Actividades de bienestar		Página Web, teléfono, correo electrónico	
	Incentivo emocional		Invitación a conferencias	
	Evaluaciones de desempeño		Inbound marketing (técnicas de publicidad y marketing para contactar un usuario al inicio de su proceso hasta la transacción final)	
	Check list de documentación legal		Banners	
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Ingenieros Industriales, Psicólogos profesionales, Asistente Administrativo/Operativo, Abogado Laboral, Especialista en HSEQ, Coach, Activos Fijos (Portátiles), Activos fijos (mobiliario), Oficina donde se prestaran los servicios.		Visitas Personalizadas	
			Charlas/socializaciones por sectores	
			Correo electrónico	
ESTRUCTURA DE COSTES				FUENTES DE INGRESO
COSTOS		FUENTES DE FINANCIACIÓN		Alianzas estratégicas con empresas
Gastos de Inversión	\$ 33.000.000	Financiación	\$ 75.000.000	Banner para empresas
Costos Variables	\$ 4.489.200	Fondos propios	\$ 13.928.533	Asesorías Jurídicas, ambientales, HSEQ
Costos Fijos	\$ 51.439.332	Costo de Obligación Financiera	22,57%	Comisión por relacionar proveedores
				Contratación de personal - outsourcing

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

4 PLAN DE MARKETING

A continuación, se establece el plan de marketing diseñado, para dar a conocer e implementar los servicios ofrecidos por la Consultora de Talento Humano, en las empresas de tipo industrial del sector Carvajal.

4.1 BRANDING

Es el proceso que se debe realizar para crear una marca, utilizando los diferentes elementos vinculados con el nombre, a fin de que se identifique, dando así valor a la misma e influyendo de manera positiva al cliente y la empresa, detalles del proceso en el anexo # 8_Propuesta branding.

Nombre: TALENTOS 360°

Los “Talentos”, representan las habilidades que todas las personas poseen para realizar ciertas actividades y 360° representa la evaluación que se realiza a la persona desde todos los ámbitos y por diferentes entes a fin de llegar a ser mejores competitivamente.

Isologotipo: Es un elemento que contiene una parte gráfica y otra de texto, la cual pretende ser la imagen representativa o marca de una empresa.

Figura 18. Isologotipo



Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

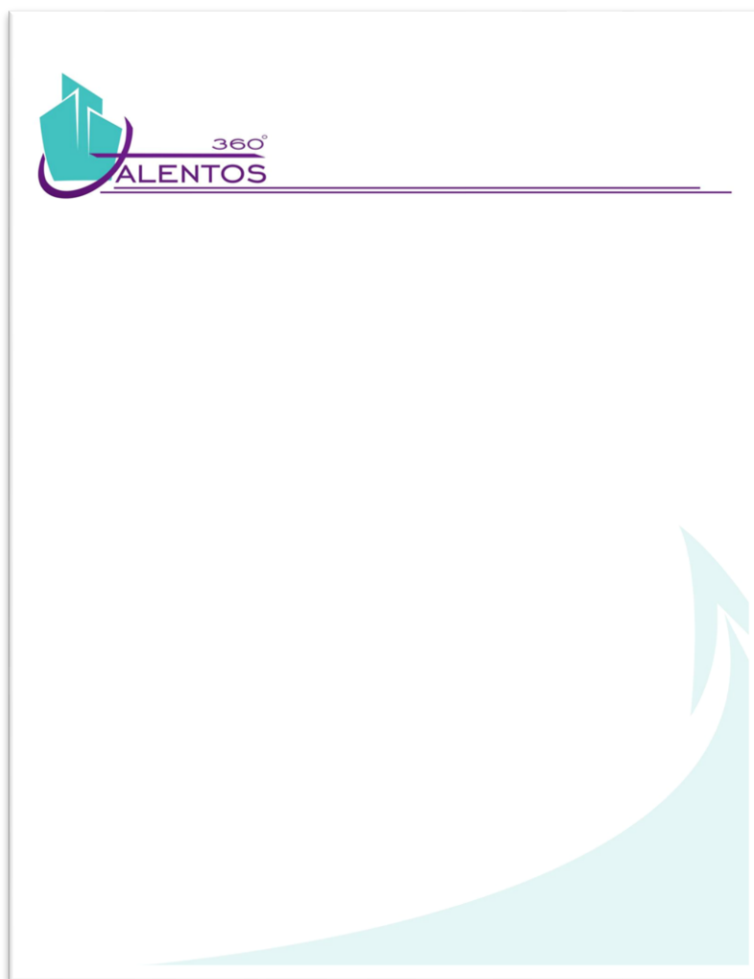
Papelería: A continuación se realiza el diseño de los diferentes documentos pre-impresos, que la consultora utilizará para el desarrollo de sus actividades.

Figura 19. Modelo tarjeta de presentación



Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Figura 20. Modelo papelería



Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Figura 21. Modelo factura

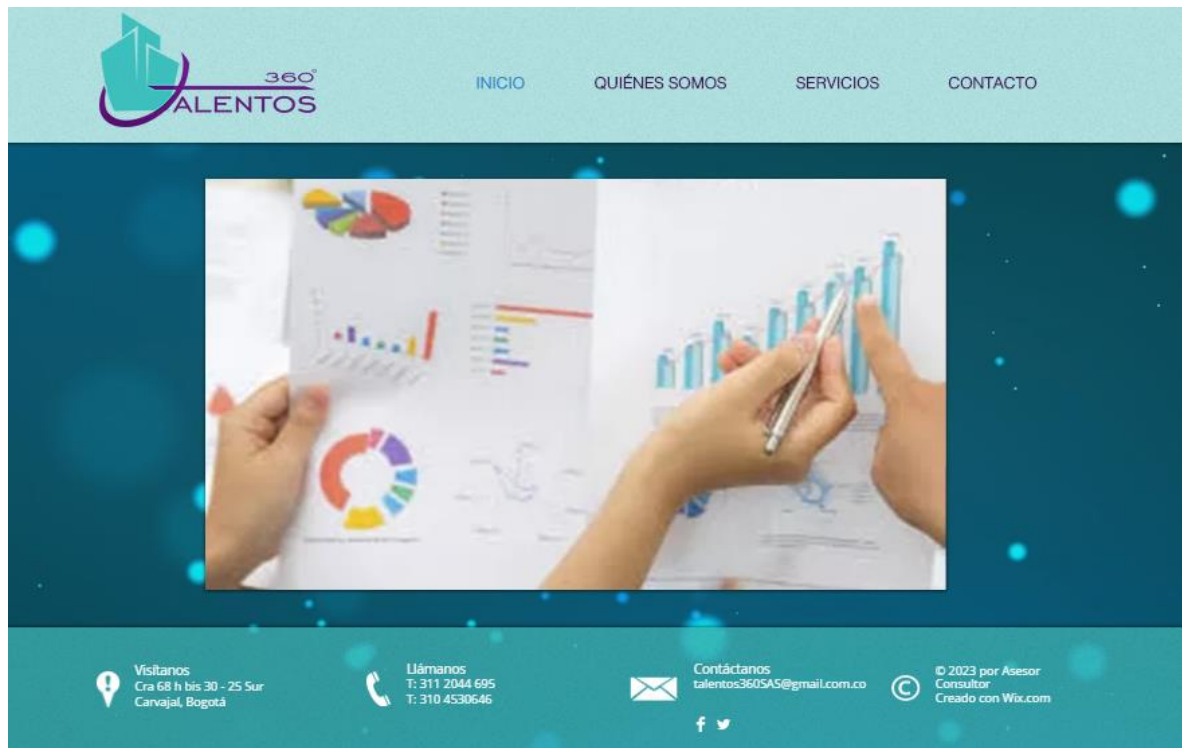
CONSULTOR TALENTOS 360° SAS NIT: 000.000.000-0 Cra. 68 H Bis #30-25 Sur / Tel: 238 6692 Régimen Común Habilitación: DIAN del 0001 al 0999 Actividad Económica 7020 número		 FACTURA No. 0001 FECHA EMISIÓN: 08/08/2018 FECHA VENCIMIENTO: 07/09/2018					
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: NIT: DIRECCIÓN: TELÉFONO:							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CONCEPTO</th> <th>VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2" style="height: 100px;">  </td> </tr> </tbody> </table>		CONCEPTO	VALOR				
CONCEPTO	VALOR						
							
Aceptada:		SUBTOTAL					
		IVA 19%					
		ICA (0.88*1000)					
Firma y Sello		TOTAL					
SON: Para transferencia electrónica, hacerlo a la cuenta corriente de Bancolombia # 000-0000000-08 a nombre Talentos 360.							

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Página Web: Es una plataforma ligada a un dominio, que contiene información electrónica, la cual se puede visualizar a través de internet. Esta es capaz de contener texto, sonido, vídeo, programas, enlaces, imágenes y muchas otras cosas, que permiten mostrar los servicios ofrecidos a los clientes y la interacción entre éstos y la empresa. A continuación, imagen de la página web.

La página web, fue diseñada con una plantilla gratuita (wix), se encuentra en borrador mientras se define la ejecución del proyecto.

Figura 22. Página Web



Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

LAS CUATRO P DE LOS SERVICIOS DE TALENTOS 360°

Producto: Talentos 360°, ofrece servicios de Consultoría en gestión de talento humano, con cinco líneas de servicio: Capacitación gerencial, Normatividad legal, Atención y servicio al cliente, Planes operativos, Coaching individual y grupal.

Los servicios ofrecidos, se ajustan a las necesidades de cada empresa, ya que los servicios se personalizan acorde a la cantidad de personas que la empresa desea capacitar, o las áreas en las cuales se desea realizar una consultoría.

Cada servicio, desarrolla y facilita la promoción, crecimiento y fortalecimiento del personal, obteniendo de esta manera compromiso, sentido de pertenencia, orientación a los objetivos organizacionales y un mejor clima laboral.

Plaza: El mercado objetivo de la consultora Talentos 360°, corresponde al 5% de las 16.033 industrias que registran en la Cámara de Comercio de Bogotá de tipo Mipymes localizadas en la localidad de Kennedy, para el primer trimestre de 2018.

La competencia directa para el proyecto objeto de este modelo son las empresas de consultoría ya establecidas en la localidad de Kennedy. A continuación, se define la estadística de aquellas que se dedican a la consultoría de gestión:

Tabla 12. Empresas con actividad económica de consultoría en gestión

ACTIVIDADES EMPRESARIALES	Micro empresa	Pequeña empresa	Total general
Actividades de consultaría de gestión	13	4	17

Fuente. Adaptado de Base de Datos Estadísticas Observatorio de Desarrollo Económico. {En línea}. {05 Julio de 2018} disponible en: (<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/descargai.php?id=64>).

Promoción: Los servicios de Talentos 360°, llegaran a los empresarios del sector Carvajal a través de los diferentes canales propuestos para ello, entre los que se encuentran: Página Web, volantes, visitas presenciales, llamadas telefónicas, redes sociales, pautas publicitarias y referidas.

Para la parte publicitaria de volantes se cuenta con un presupuesto:

Anuncio en periódico (El Tiempo).....	\$50.000
Volantes (millar).....	\$80.000
Otros medios.....	\$400.000
Total Mensual.....	\$ 530.000

Talentos 360°, realizará campañas de impacto y convocatorias para los empresarios del sector, a fin de que conozcan los servicios y beneficios que generan los servicios brindados por la consultora. Estos se realizarán en días y horas específicas en una oficina (inicialmente alquilada por horas) o de acuerdo a los alcances tecnológicos de los clientes, las reuniones podrán ser virtuales.

Precio: A continuación, se relacionan los servicios ofrecidos por Talentos 360° y su respectivo precio, por dos horas de ejecución de servicio.

Tabla 13. Precio por servicio

Unidades a Vender:	Cantidad	Valor Unitario
Capacitación Gerencial	70	\$ 850.000
Normatividad legal	68	\$ 780.000
Atención y Servicio al cliente	68	\$ 650.000
Planes Operativos	85	\$ 620.000
Coaching individual y Grupal	95	\$ 800.000

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

4.2 PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones es el documento en el cual se define como será la implementación y funcionamiento de la consultora Talentos 360°.

Primeramente, se ha definido el tipo de constitución con la cual se legalizará la empresa. Para ello se definió que la empresa será de tipo Sociedad por Acciones Simplificada (**SAS**), esto teniendo en cuenta la flexibilidad que ofrece y facilidades de constitución, Ley que se puede detallar en el link (http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html).

Las empresas de tipo SAS, son sociedades constituidas por una o varias personas naturales, que una vez conformada las empresas pasan a ser personas jurídicas, al ser los representantes de una empresa.

Tienen naturaleza comercial sin importar la actividad económica que se desarrolle, ofreciendo así facilidades y flexibilidad tanto en su constitución como en su funcionamiento: Se constituyen por documento privado, su término de duración es indefinido, el objeto social es indeterminado, se limita la responsabilidad por obligaciones fiscales y laborales, cuenta con voto múltiple, existe libertad de organización, la revisoría fiscal o la junta directiva no son obligatorias, se eliminan los límites sobre la distribución de las utilidades.

Entre las ventajas se encuentra: El empresario no se ve obligado a crear la junta directiva, ni tampoco a cumplir requisitos como la pluralidad de socios, este tipo de asociación es más flexible y menos costosa para realizar negocios, mayor facilidad para contar con apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla, es posible diferir el pago del capital hasta por un plazo máximo de dos años, sin que se exija el aporte de ningún monto específico mínimo inicial, existe libertad para

que la sociedad establezca las condiciones y proporciones en que se realice el pago del capital⁹⁸.

La empresa Talentos 360°, es de régimen común. A este régimen pertenecen todas aquellas personas naturales o jurídicas que vendan productos o presten servicios gravados con IVA.

Son obligaciones de este régimen llevar contabilidad, registrarse ante el RUT, expedir factura y declarar IVA. El rango o números de facturación se solicitan en la DIAN - www.dian.gov.co, link (https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/presentacionclientes/Solicitud_Habilitacion_Rangos_Numeracion_Facturacion.pdf)

Otro paso importante para la constitución de la empresa es definir como se llamará. El nombre se debe validar en la página del RUES, para validar que no exista otra empresa con el mismo nombre o muy similar. Para el caso de Talentos 360°, no se encontró registro con el mismo nombre. Muestra de esto es la figura 18.

Figura 23. Consulta en el RUES _ disponibilidad del nombre de empresa o razón social

The screenshot shows the RUES website interface. On the left is a navigation menu with links: Inicio, Registros, Estado de su Trámite, Cámaras de Comercio, Formatos CAE, Recauda Impuesto de Registro. The main header includes the RUES logo and a link 'Ir a Página RUES'. The main content area is titled 'Registro Único de Proponentes' and contains a description of the service. Below this is a search section with three tabs: 'NIT', 'Nombre / Palabra Clave' (selected), and 'Inscripción'. The text 'Localice comerciantes por su razón social o nombre.' is followed by a search input field containing 'talentos 360' and a red 'Consultar' button. At the bottom, an 'Info' message states: 'La consulta por Nombre no ha retornado resultados'.

Fuente: Consulta Registro Único Empresarial (RUE). {En línea}. {10 Julio de 2018} disponible en: (<https://www.rues.org.co/Home/About>)

⁹⁸ RESTREPO María, SAS Colombia, Definición, características y ventajas, {En línea}. {14 agosto de 2018} disponible en: (<https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3759467-sas-colombia-definicion-caracteristicas-ventajas>).

MISIÓN

TALENTOS 360°, es una empresa consultora que incentiva y potencializa el crecimiento organizacional de las industrias, a través del fortalecimiento de las habilidades y competencias del talento humano generando valor sostenible a nuestro cliente, el cual es respaldado por nuestro equipo humano experto.

VISIÓN

Para el año 2022 **TALENTOS 360°**, será una consultora reconocida en la ciudad de Bogotá, como un aliado estratégico y confiable en gestiones de talento humano.

POLITICA DE CALIDAD

TALENTOS 360°, está comprometida con el análisis y presentación de propuestas integrales acordes a las necesidades del cliente, para que su talento humano adquiera compromiso y cultura organizacional, fomentando así la mejora continua.

OBJETIVO CORPORATIVO

Fortalecer el Talento Humano, generando eficiencia, eficacia y compromiso empresarial, características que facilitan el crecimiento organizacional de nuestros clientes acorde a sus estrategias.

VALORES CORPORATIVOS

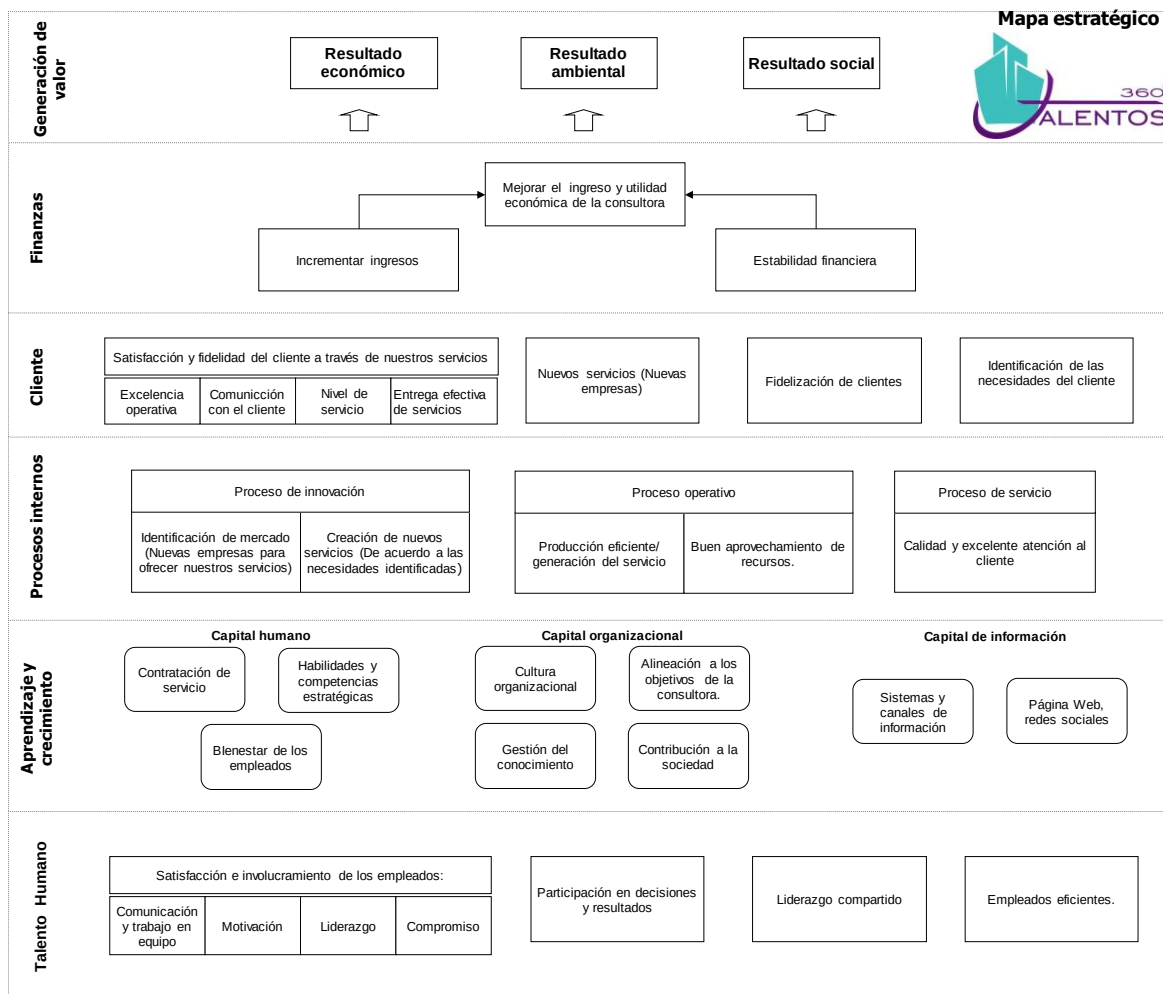
Talentos 360° para su progreso y evolución, se fundamenta en los siguientes valores.

- **Compromiso:** Cumplir a cabalidad con los acuerdos pactados con el cliente.
- **Orientación al cliente:** Enfocamos todos nuestros esfuerzos para satisfacer y fidelizar al cliente.
- **Recursividad:** Buscamos diferentes alternativas para solucionar las necesidades e inquietudes del cliente.

- **Integridad:** Actos coherentes con nuestros valores éticos y morales.
- **Honestidad:** Ejecución de trabajos y actividades con transparencia.
- **Respeto:** Escuchamos, entendemos y valoramos a todas las personas, buscando armonía en las relaciones con los clientes internos y externos

A continuación, muestra el mapa estratégico, el plan operativo y la estadística de avance y seguimiento en cada actividad, para el desarrollo de los objetivos y constitución de la consultora Talentos 360°. Actividades que se listan una a una en el anexo # 10_Plan Operativo.

Figura 24. Mapa estratégico



Fuente: Adaptado de "Plantilla para Mapa Estratégico" disponible en www.disostenible.org/DIS_Herramientas.htm 11 Agosto de 2018

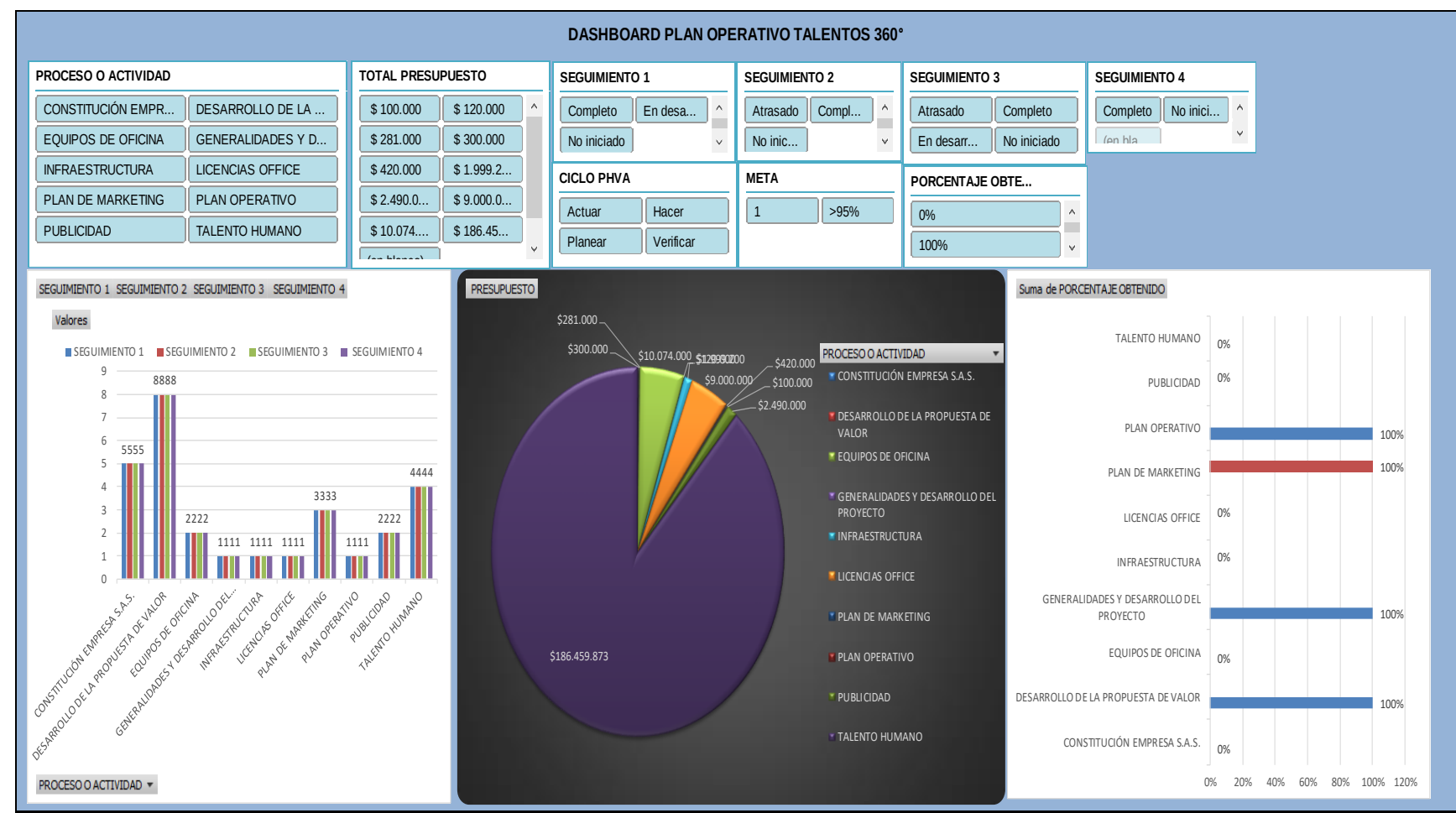
Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Tabla 14. Plan Operativo Talentos 360°

	VISIÓN: TALENTOS 360 es una empresa consultora que incentiva y potencia el crecimiento organizacional de las industrias, a través del fortalecimiento de las habilidades y competencias del talento humano generando valor sostenible a nuestro cliente, el cual es respaldado por nuestro equipo humano experto.																			
	VISIÓN: Para el año 2022 TALENTOS 360, será una consultora reconocida en la ciudad de Bogotá, como un aliado estratégico y confiable en gestores de talento humano.																			
	OBJETIVO: Formular un modelo de negocios que permita determinar la viabilidad operativa e inversión de una empresa consultora en temas de Talento humano para micro, pequeñas y medianas empresas (MPMEs) en Bogotá, localidad de Kennedy, zona industrial de Carvajal.																			
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 1. Analizar el entorno del proyecto para la empresa de consultoría en Talento Humano en micro, pequeñas y medianas empresas (MPMEs) en Bogotá, localidad de Kennedy, zona industrial Carvajal. 2. Desarrollar una propuesta de valor, acorde a las necesidades de personal de talento humano en las empresas micro, pequeña y mediana (MPMEs) Bogotá, localidad de Kennedy, zona Carvajal. 3. Realizar plan de marketing, plan de operaciones y plan de inversión para la empresa consultora en Talento Humano. 4. Elaborar el plan financiero para determinar la viabilidad de puesta en operación de la empresa de consultoría en Talento Humano.																			
PROCESO O ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	PERSONA RESPONSABLE EJECUCIÓN	CICLO PHVA	DESCRIPCIÓN O DETALLE DE LA ACTIVIDAD	INICIO	FIN	PRESUPUESTO	TOTAL PRESUPUESTO	ESTADO 1	OBSERVACIONES 1	ESTADO 2	OBSERVACIONES 2	ESTADO 3	OBSERVACIONES 3	ESTADO 4	PROCESO	PORCENTAJE OBTENIDO	META	Cierre	
GENERALIDADES Y DESARROLLO DEL PROYECTO	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Investigación de antecedentes, entornos (Social, político y económico), localización, delimitación y marca del negocio.	1/02/2018	30/04/2018	\$ 120.000	\$ 120.000	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	ANTECEDENTES	100%	100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Reconocimiento de la zona de Carvajal para identificar las empresas con actividad económica de tipo industrial.	1/05/2018	15/05/2018	\$ 60.000	\$ 281.000	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR	100%	100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Diseño de encuesta para aplicar a los empresarios de la zona de Carvajal.	16/05/2018	15/06/2018	\$ 45.000		Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Aplicación, tabulación y resultados estadísticos de la encuesta realizada.	16/06/2018	30/06/2018	\$ 30.000		Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Lectura del libro "Disolviendo la propuesta de valor"	1/07/2018	15/07/2018	\$ 18.000		En desarrollo	Se inicia con lectura del libro	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Lectura del libro "Generación de modelos de negocio"	1/07/2018	15/07/2018	\$ 18.000		En desarrollo	Se inicia con lectura del libro	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Con base en las lecturas "Disolviendo la propuesta de valor" y "Generación de modelos de negocio", se identifican los trabajos, alegrías y frustraciones del cliente.	16/07/2018	31/07/2018	\$ 40.000		No iniciado	Pendiente	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Definir el mapa de valor (productos y/o servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías).	16/07/2018	31/07/2018	\$ 40.000		No iniciado	Pendiente	En desarrollo	Se encuentra en desarrollo pero está atrasada la actividad	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Estructurar el modelo CANVAS.	1/08/2018	15/08/2018	\$ 30.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	Completado	Pendiente	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
PLAN DE MARKETING	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Propuesta branding/logo de la empresa, logotipo, papelería, etc.	1/08/2018	15/08/2018	\$ 200.000	\$ 420.000	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	Completado	Actividad Finalizada	Completado	PLAN DE MARKETING	100%	>95%		
PLAN DE MARKETING	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Identificar y Desarrollar los 4Ps de Marketing.	16/08/2018	31/08/2018	\$ 20.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	En desarrollo	Pendiente	Completado	PLAN DE MARKETING		100%		
PLAN DE MARKETING	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Diseño pagina web	21/08/2018	31/08/2018	\$ 200.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	En desarrollo	Pendiente	Completado	PLAN DE MARKETING		100%		
PLAN OPERATIVO	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Realizar el plan operativo de la consultora.	16/08/2018	15/09/2018	\$ 100.000	\$ 100.000	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	En desarrollo	Pendiente	Completado	PLAN OPERATIVO	100%	100%		
CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Planear	Redactar el contrato de constitución de la empresa.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 20.000	\$ 300.000	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	0%	100%		
CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 53.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	0%	100%		
CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 34.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	0%	100%		
CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Diligenciar los formularios del Registro Único Empresarial (RUE) y Formularios de inscripción en el RUT.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 12.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	0%	100%		
CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Realizar el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 181.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	0%	100%		
INFRAESTRUCTURA	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Verificar	Requiere de oficina de acuerdo a la cantidad de clientes para reunión y concentración de actividades y servicios.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 1.999.200	\$ 1.999.200	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	ARRENDAMIENTO OFICINAS	0%	>95%		
EQUIPOS DE OFICINA	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Adquisición de este equipo de computo portátiles para gestiones de la operación.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 8.874.000	\$ 10.074.000	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	COMPRA DE HARDWARE	0%	100%		
EQUIPOS DE OFICINA	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Compra de celulares y planes celulares (móviles e internet).	16/08/2018	30/12/2018	\$ 1.200.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	COMPRA DE HARDWARE	0%	100%		
TALENTO HUMANO	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Contratación Ingenieros Industriales	16/08/2018	30/12/2018	\$ 63.957.206	\$ 186.459.873	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	0%	100%		
TALENTO HUMANO	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Verificar	Contratación de Gerente	16/08/2018	30/12/2018	\$ 40.594.070		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	0%	100%		
TALENTO HUMANO	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Verificar	Contratación de HSEQ	16/08/2018	30/12/2018	\$ 27.601.537		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	0%	100%		
TALENTO HUMANO	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Contratación de Psicólogo	16/08/2018	30/12/2018	\$ 54.307.230		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	0%	100%		
LICENCIAS OFFICE	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Compra de licencias office para los equipos de computo	16/08/2018	30/12/2018	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	COMPRAS	0%	>95%		
PUBLICIDAD	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Diseño e impresión de volantes.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 1.590.000	\$ 2.490.000	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	COMPRAS	0%	>95%		
PUBLICIDAD	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Compra de insumos y papelería de oficina.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 900.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	COMPRAS	0%	>95%		

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Figura 25. DASHBOARD PLAN OPERTAIVO TALENTOS 360°



Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

4.3 PLAN FINANCIERO

Es la planeación de los recursos que una empresa requiere para iniciar su operación garantizando la rentabilidad y sostenibilidad de la misma.

Para el plan financiero, se tomó la opción de financiar un crédito con Bancolombia y como segunda opción se tenía proyectada la inversión con el plan semilla del SENA, opción que de momento no es viable, ya que no se ajusta a los tiempos del desarrollo del modelo de negocio. Sin embargo no se descarta el poder presentar el proyecto en una próxima fecha.

En el link

(<https://www.eficacia.com.co/site/plan-semilla/>)_Plan semilla fondo emprender SENA, se muestran las condiciones, fechas y montos prestados para aprobación proyectos y aplicación de beneficio Plan Semilla SENA.

A continuación, en las tablas # 13 a la # 16, se muestra el detalle de los recursos que se requieren para iniciar la empresa Talentos 360° (información financiera).

Tabla 15. Inversión Inicial de constitución

Inversión Inicial		
Gastos de constitución	\$ 300.000	Por sociedad de constitución \$34,000 Impuesto de registro \$70,000 Matricula persona Jurídica \$131,000 Formulario de registro mercantil \$4,500 Inscripción de libros \$12,000 Otros \$48,500
Adquisición 6 portátiles	\$ 8.874.000	se adquieren 6 portátiles para que cada psicolog tenga una herramienta de trabajo que le permita realizar los trabajos de seguimiento.
Licencias Office	\$ 9.000.000	Licencias para instalar en los portatiles y no tener inconvenientes a la hora de generar reportes.
Adecuacion del local	\$ 3.000.000	Necesario para inciar el proceso empresarial
Muebles y enseres	\$ 8.826.000	Inversion fija
Capital de trabajo inicial	\$ 3.000.000	Capital del Trabajo
Total inversion inicial	\$ 33.000.000	

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

En el link (<https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Tarifas-2018>) se encuentran las tarifas para los diferentes trámites de constitución y registros de una empresa.

Tabla 16. Costos Fijos

Costos Fijos		
Líneas corporativas e internet (mensual)	\$ 400.000	Las líneas corporativas incluyen minutos para contactar los clientes e internet para enviar ofertas, recibir los mails, y publicitar por redes sociales, etc.
Total	\$ 4.800.000	

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Tabla 17. Costos Variables

Costos Variables		
alquiler oficina x 4 h	\$ 666.400	Cotización de cuatro días al mes, cotizados en Ofimio, para realizar las reuniones y capacitaciones de algunos clientes. Estas oficinas son convenientes, ya que cuentan con todo el mobiliario requerido, escritorios, sillas, estación de café, teléfono IP, servicios de recepción, puntos de red y eléctricos.
Publicidad	\$ 530.000	Anuncio en periódico (El Tiempo).....\$50.000 Volantes (millar).....\$80.000 Otros medios.....\$400.000
Insumos de papelería y oficina	\$ 300.000	Resmas con membrete, facturas con numeración DIAN, tarjetas de presentación, otros.
Total	\$ 17.956.800	

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

La proyección de los costos variables se relaciona de manera mensual y el total de manera anual.

En la tabla # 18, se muestra la proyección de nómina para 6 profesionales y la auxiliar operativo/administrativo.

Tabla 18. Proyección de Nómina

Salario Ingeniero Industrial (2 Ingenieros)	\$ 3.718.000	Salario Psicologo	\$ 3.157.030	Salario HSEQ	\$ 1.604.554	Salario Gerente	\$ 2.359.846	Asistente administrativo	\$ 781.242
Pensión	\$ 446.160	Pensión	\$ 378.844	Pensión	\$ 192.546	Pensión	\$ 283.182	Pensión	\$ 93.749
ARL (nivelx)	\$ 19.334	ARL (nivelx)	\$ 16.417	ARL (nivelx)	\$ 8.344	ARL (nivelx)	\$ 12.271	ARL (nivelx)	\$ 4.062
Parafisclaes	\$ 334.620	Parafisclaes	\$ 284.133	Parafisclaes	\$ 144.410	Parafisclaes	\$ 212.386	Parafisclaes	\$ 70.312
Prima	\$ 309.709	Prima	\$ 262.981	Prima	\$ 133.659	Prima	\$ 196.575	Prima	\$ 65.077
Cesantias	\$ 309.709	Cesantias	\$ 262.981	Cesantias	\$ 133.659	Cesantias	\$ 196.575	Cesantias	\$ 65.077
Interes de cesantias	\$ 37.180	Interes de cesantias	\$ 31.570	Interes de cesantias	\$ 16.046	Interes de cesantias	\$ 23.598	Interes de cesantias	\$ 7.812
Vacaciones	\$ 155.041	Vacaciones	\$ 131.648	Vacaciones	\$ 66.910	Vacaciones	\$ 98.406	Vacaciones	\$ 32.578
Auxilio rodamiento	\$ -	Auxilio rodamiento	\$ -	Auxilio rodamiento	\$ -	Auxilio rodamiento	\$ -	Auxilio de transporte	\$ 88.211
seña	artículo 65 de la Ley 1819 de 2016, (solo se aporta cuando el trabajador devenga mas de 10SMMLV).								
ICBF									
CCF									
Salud	De acuerdo con el artículo 204 de la Ley 100 de 1993, modificado por el artículo 10 de la Ley 1122 de 2007, (la empresa solo aporta a salud cuando el trabajador devenga mas de 10SMMLV), y artículo 65 de la Ley 1819 de 2016, (solo se aporta cuando el trabajador devenga mas de 10SMMLV).								
Total mensual	\$ 5.329.753	Total mensual	\$ 4.525.603	Total mensual	\$ 2.300.128	Total mensual	\$ 3.382.839	Total mensual	\$ 1.208.121
Total Anual	\$ 63.957.036	Total Anual	\$ 54.307.230	Total Anual	\$ 27.601.538	Total Anual	\$ 40.594.071	Total Anual	\$ 14.497.457

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

A continuación, en la tabla # 19, la estimación de ventas anual para cada servicio ofrecido por Talentos 360° y el valor del mismo por dos horas de servicio, a fin de alcanzar el punto de equilibrio.

Tabla 19. Proyección de ventas y costos de cada servicio

Unidades a Vender:	Cantidad	Valor Unitario
Capacitación Gerencial	70	\$ 850.000
Normatividad legal	68	\$ 780.000
Atención y Servicio al cliente	68	\$ 650.000
Planes Operativos	85	\$ 620.000
Coaching individual y Grupal	95	\$ 800.000

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Para dar continuidad al objetivo de la consultora, se requiere una inversión económica inicial de \$\$ 88.928.532,94, que permitirá sustentar la operación por los tres primeros meses, contando con un aporte inicial de los socios y un crédito financiado por Bancolombia, de la siguiente manera, según tabla # 20.

Tabla 20. Fuentes de Financiación

Fuentes de Financiación		
Financiación	\$ 75.000.000	
Fondos propios	\$ 13.928.533	
Costo de Obligación Financiera	22,57%	E.A. Fuente Bancolombia
Tasa de Oportunidad del inversionista	26,58%	E.A.

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Tabla 21. Tasa impositiva, PIB e Inflación Proyectado con Bancolombia

PROYECCIÓN ECONÓMICA BANCOLOMBIA						
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tasa Impositiva	34%	34%	34%	34%	34%	34%
Crecimiento PIB Proyectado	1,80%	2,60%	3,20%	3,60%	3,40%	3,40%
Inflación al consumidor	4,09%	3,40%	3,10%	3,15%	3,00%	3,00%

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

La depreciación en línea recta es una depreciación constante, una alícuota periódica de depreciación invariable en función de la vida útil del activo objeto de depreciación.

En el anexo # 11_Proyección PIB e Inflación, se encuentra la tabla de proyecciones de PIB e Inflación, desde el año 2013 hasta el año 2022, la cual fue suministrada por Bancolombia.

A continuación, en la tabla # 22, se muestra la amortización del crédito solicitado para sustentar el proyecto los tres primeros meses de operación.

Tabla 22. Condiciones y proyección del crédito con Bancolombia.

TABLA DE AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCOLOMBIA				
Años	Cuota	Interés	Abono capital	Saldo
2018	\$ 0,00			\$ 75.000.000,00
2019	\$ 26.510.344,50	\$ 16.927.500,00	\$ 9.582.844,50	\$ 65.417.155,50
2020	\$ 26.510.344,50	\$ 14.764.652,00	\$ 11.745.692,50	\$ 53.671.463,00
2021	\$ 26.510.344,50	\$ 12.113.649,20	\$ 14.396.695,30	\$ 39.274.767,70
2022	\$ 26.510.344,50	\$ 8.864.315,07	\$ 17.646.029,43	\$ 21.628.738,27
2023	\$ 26.510.344,50	\$ 4.881.606,23	\$ 21.628.738,27	\$ 0,00

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

A continuación, en la tabla # 23, se presentan las proyecciones de ventas, costos y depreciaciones proyectados anualmente para Talentos 360°.

Tabla 23. Proyección de ventas anuales para cada servicio

PROYECCIÓN DE VENTAS						
	Servicio	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad	Capacitación Gerencial	70	73	76	79	82
Precio	Capacitación Gerencial	\$ 850.000	\$ 876.350	\$ 903.955	\$ 931.074	\$ 959.006
Total	Capacitación Gerencial	\$ 59.500.000	\$ 63.973.550	\$ 68.700.582	\$ 73.554.820	\$ 78.638.483
Cantidad	Normatividad legal	\$ 68	\$ 71	\$ 74	\$ 77	\$ 80
Precio	Normatividad legal	\$ 780.000	\$ 804.180	\$ 829.512	\$ 854.397	\$ 880.029
Total	Normatividad legal	\$ 53.040.000	\$ 57.096.780	\$ 61.383.864	\$ 65.788.571	\$ 70.402.314
Cantidad	Atención y Servicio al cliente	\$ 68	\$ 71	\$ 74	\$ 77	\$ 80
Precio	Atención y Servicio al cliente	\$ 650.000	\$ 670.150	\$ 691.260	\$ 711.998	\$ 733.357
Total	Atención y Servicio al cliente	\$ 44.200.000	\$ 47.580.650	\$ 51.153.220	\$ 54.823.809	\$ 58.668.595
Cantidad	Planes Operativos	\$ 85	\$ 88	\$ 92	\$ 96	\$ 100
Precio	Planes Operativos	\$ 620.000	\$ 639.220	\$ 659.355	\$ 679.136	\$ 699.510
Total	Planes Operativos	\$ 52.700.000	\$ 56.251.360	\$ 60.660.700	\$ 65.197.065	\$ 69.951.018
Cantidad	Coaching individual y Grupal	\$ 95	\$ 99	\$ 103	\$ 107	\$ 111
Precio	Coaching individual y Grupal	\$ 800.000	\$ 824.800	\$ 850.781	\$ 876.305	\$ 902.594
Total	Coaching individual y Grupal	\$ 76.000.000	\$ 81.655.200	\$ 87.630.464	\$ 93.764.596	\$ 100.187.909
TOTAL GENERAL DE VENTAS		\$ 285.440.000	\$ 306.557.540	\$ 329.528.828	\$ 353.128.861	\$ 377.848.319

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

El incremento en las ventas se proyectó de acuerdo al PIB para cada año, acorde a la tabla # 21.

Tabla 24. Costos directos (Nómina mensual y anual).

PROYECCIÓN DE COSTOS DIRECTOS (Salarios Gestores)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Saldo inicial	\$ 0,00	\$ 16.746.444,31	\$ 17.265.584,09	\$ 17.809.449,98	\$ 18.343.733,48
Costos de ventas (Nómina Anual)	\$ 200.957.331,74	\$ 207.187.009,03	\$ 213.713.399,81	\$ 220.124.801,81	\$ 226.728.545,86
Saldo final de costos (Nómina mensual)	\$ 16.746.444,31	\$ 17.265.584,09	\$ 17.809.449,98	\$ 18.343.733,48	\$ 18.894.045,49
Total	\$ 184.210.887,43	\$ 206.667.869,25	\$ 213.169.533,91	\$ 219.590.518,31	\$ 226.178.233,86

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Los costos directos se incrementaron de acuerdo a la inflación proyectada para cada año, representan las cuentas por pagar, egresos en efectivo.

Tabla 25. Proyección de costos fijos y variables

PROYECCIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES					
Producto	2019	2020	2021	2022	2023
Costos Fijos	\$ 4.800.000,00	\$ 4.948.800,00	\$ 5.104.687,20	\$ 5.257.827,82	\$ 5.415.562,65
Costos variables	\$ 17.956.800,00	\$ 18.513.460,80	\$ 19.096.634,82	\$ 19.669.533,86	\$ 20.259.619,88
Total costos	\$ 22.756.800,00	\$ 23.462.260,80	\$ 24.201.322,02	\$ 24.927.361,68	\$ 25.675.182,53

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Tabla 26. Proyección de cartera

PROYECCIÓN DE CARTERA					
Servicio	2019	2020	2021	2022	2023
Saldo inicial de Cartera	\$ 0,00	\$ 3.568.000,00	\$ 3.831.969,25	\$ 4.119.110,35	\$ 4.414.110,76
(+) Ventas a crédito (ventas*30%)	\$ 85.632.000,00	\$ 91.967.262,00	\$ 98.858.648,49	\$ 105.938.658,21	\$ 113.354.495,73
(-) Saldo final de cartera	\$ 3.568.000,00	\$ 3.831.969,25	\$ 4.119.110,35	\$ 4.414.110,76	\$ 4.723.103,99
(=) Total Recaudo de Cartera	\$ 82.064.000,00	\$ 91.703.292,75	\$ 98.571.507,38	\$ 105.643.657,80	\$ 113.045.502,50

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

El valor de recaudo final de cartera, corresponde al porcentaje de ventas a crédito (30% de las ventas totales proyectadas del año 2019), es decir, \$82.064.000 y de igual manera para cada año menos la recuperación de cartera a 15 días de acuerdo a las políticas de cobro de cartera, esta proyección representa los ingresos en efectivo.

Tabla 27. Proyección de depreciación

PROYECCIÓN DEPRECIACIÓN					
Activo	2019	2020	2021	2022	2023
Gastos de constitución	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Equipo de Computo	\$ 2.958.000	\$ 2.958.000	\$ 2.958.000		
Licencia de Software	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000		
Adecuación del local	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Total costos	\$ 6.618.000	\$ 6.618.000	\$ 6.618.000	\$ 660.000	\$ 660.000

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

La depreciación de activos se debe provisionar, para el reemplazo de los activos.

Tabla 28. Proyección inversión de capital

PROYECCIÓN DE INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Capital de trabajo	\$ 3.000.000	\$ 2.015.923,44	\$ 2.878.952,64	\$ 3.848.193,74	\$ 5.203.565,78	\$ 6.330.877,58
Incremento capital de trabajo	\$ 3.000.000	-\$ 984.076,56	\$ 863.029,20	\$ 969.241,10	\$ 1.355.372,03	\$ 1.127.311,80
Total capital de trabajo	\$ 3.000.000	\$ 2.015.923,44	\$ 2.878.952,64	\$ 3.848.193,74	\$ 5.203.565,78	\$ 6.330.877,58

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Proyección del crecimiento de la empresa, se incrementa un 8% (acorde a la reinversión anual establecida) de la utilidad operativa después de impuestos, que es \$25.199.043,05, y de igual manera para cada año.

Tabla 29. Proyección en activos fijos

PROYECCIÓN EN ACTIVOS FIJOS (capex)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Re-inversión en activos fijos	\$ 2.519.904,30	\$ 3.598.690,80	\$ 4.810.242,18	\$ 6.504.457,22	\$ 7.913.596,98
Total re-inversión	\$ 2.519.904,30	\$ 3.598.690,80	\$ 4.810.242,18	\$ 6.504.457,22	\$ 7.913.596,98

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Para que la empresa crezca debe realizar inversión en activos fijos, y para ello se planeó invertir un 10% de la utilidad operativa después de impuestos, (\$25.199.043,05 para el año 2019, y de igual manera incrementa para cada año).

Tabla 30. Políticas Administrativas

Políticas administrativas	
Política de cobro de cartera	15 días
Política de Pago a Proveedores	30 días
Porcentaje de ventas a crédito	30%
Porcentaje de ventas de contado	70%

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Para el crecimiento de la empresa se proyectan las siguientes inversiones de capital de trabajo y activos fijos:

Tabla 31. Reinversión de capital de trabajo y activos fijos

Reinversiones anuales		
Capital de Trabajo	8%	De la UODI (Estas re-inversiones se harán con fin de crecimiento en la empresa)
Activos Fijos	10%	

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

UODI: Utilidad operacional después de impuestos.

5 PLAN DE INVERSIÓN

El plan financiero y de inversión permite analizar la viabilidad económica de un modelo de negocios a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 32. Estado de costos

ESTADO DE COSTOS (costo de vender)					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
COSTO DE VENTAS (Nómina anual)	\$ 223.714.131,74	\$ 230.649.269,83	\$ 237.914.721,83	\$ 245.052.163,48	\$ 252.403.728,39
TOTAL	\$ 223.714.131,74	\$ 230.649.269,83	\$ 237.914.721,83	\$ 245.052.163,48	\$ 252.403.728,39

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Los costos de ventas para el caso de la consultora por ser una actividad de servicios, corresponden a los costos salariales, activos fijos y variables anuales.

Tabla 33. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (operacional)						
	2019	2020	2021	2022	2023	
Ventas netas (anuales)	\$ 285.440.000,00	\$ 306.557.540,00	\$ 329.528.828,29	\$ 353.128.860,69	\$ 377.848.319,09	
(-) Costo de Ventas (nómina anual)	\$ 223.714.131,74	\$ 230.649.269,83	\$ 237.914.721,83	\$ 245.052.163,48	\$ 252.403.728,39	
(=) Utilidad Bruta	\$ 61.725.868,26	\$ 75.908.270,17	\$ 91.614.106,46	\$ 108.076.697,21	\$ 125.444.590,71	
(-) Depreciaciones	\$ 6.618.000,00	\$ 6.618.000,00	\$ 6.618.000,00	\$ 660.000,00	\$ 660.000,00	
(=) Utilidad Operacional	\$ 55.107.868,26	\$ 69.290.270,17	\$ 84.996.106,46	\$ 107.416.697,21	\$ 124.784.590,71	
(-) Gastos Financieros (interés crédito)	\$ 16.927.500,00	\$ 14.764.652,00	\$ 12.113.649,20	\$ 8.864.315,07	\$ 4.881.606,23	
(=) Utilidad antes de impuestos	\$ 38.180.368,26	\$ 54.525.618,18	\$ 72.882.457,26	\$ 98.552.382,14	\$ 119.902.984,48	
(-) Impuestos (utilidad antes de impuestos*34%)	\$ 12.981.325,21	\$ 18.538.710,18	\$ 24.780.035,47	\$ 33.507.809,93	\$ 40.767.014,72	
(=) Utilidad Neta	\$ 25.199.043,05	\$ 35.986.908,00	\$ 48.102.421,79	\$ 65.044.572,21	\$ 79.135.969,76	

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Ventas netas: Las ventas proyectadas para cada año de operación.

Costo de ventas: Para este caso corresponde a los salarios de los profesionales.

Gastos financieros: Valor anual de los intereses del crédito realizado a Bancolombia.

Impuestos: Corresponde al impuesto de renta, que se ha determinado en un 34% para todos los años del proyecto.

Utilidad neta: Es el resultante después de restar y sumar de la utilidad operacional, los gastos e Ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y la reserva legal. Para el año queda una utilidad neta de \$25.199.043,05.

Tabla 34. Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Saldo inicial		\$ 58.928.532,94	\$ 130.079.301,01	\$ 190.213.332,80	\$ 261.236.431,39	\$ 343.189.393,40
Ingresos en efectivo	\$ 88.928.532,94	\$ 281.872.000,00	\$ 306.293.570,75	\$ 329.241.687,19	\$ 352.833.860,29	\$ 377.539.325,86
Aporte de socios	\$ 13.928.532,94	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Creditos (Financiacion)	\$ 75.000.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas de contado 70%	\$ 0,00	\$ 199.808.000,00	\$ 214.590.278,00	\$ 230.670.179,80	\$ 247.190.202,48	\$ 264.493.823,37
Recaudo de cartera 30%	\$ 0,00	\$ 82.064.000,00	\$ 91.703.292,75	\$ 98.571.507,38	\$ 105.643.657,80	\$ 113.045.502,50
Otros ingresos	\$ 0,00					
Egresos en Efectivo	\$ 30.000.000,00	\$ 210.721.231,93	\$ 246.159.538,96	\$ 258.218.588,59	\$ 270.880.898,28	\$ 286.196.388,28
Inversion fija	\$ 17.700.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inversion diferida	\$ 12.300.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Compras de contado		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago a proveedores (nómin anual)		\$ 184.210.887,43	\$ 206.667.869,25	\$ 213.169.533,91	\$ 219.590.518,31	\$ 226.178.233,86
Pago de impuestos (34%)		\$ 0,00	\$ 12.981.325,21	\$ 18.538.710,18	\$ 24.780.035,47	\$ 33.507.809,93
Pago interes financieros (crédito)		\$ 16.927.500,00	\$ 14.764.652,00	\$ 12.113.649,20	\$ 8.864.315,07	\$ 4.881.606,23
Abonos a capital - prestamos financieros		\$ 9.582.844,50	\$ 11.745.692,50	\$ 14.396.695,30	\$ 17.646.029,43	\$ 21.628.738,27
Saldo en caja	\$ 58.928.532,94	\$ 130.079.301,01	\$ 190.213.332,80	\$ 261.236.431,39	\$ 343.189.393,40	\$ 434.532.330,98

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

El flujo de efectivo relaciona la entrada y salida de efectivo en un periodo determinado. Permite evaluar la capacidad de la empresa de generar flujos de efectivo positivos, evaluar la capacidad de la empresa de cumplir con obligaciones adquiridas, facilitar la determinación de necesidades de financiación y facilitar la gestión interna del control presupuestario del efectivo de la empresa.

Tabla 35. Balance general del proyecto

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
ACTIVO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Efectivo	\$ 58.928.532,94	\$ 130.079.301,01	\$ 190.213.332,80	\$ 261.236.431,39	\$ 343.189.393,40	\$ 434.532.330,98
Deudores clientes (30% a 15 días)		\$ 3.568.000,00	\$ 3.831.969,25	\$ 4.119.110,35	\$ 4.414.110,76	\$ 4.723.103,99
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 58.928.532,94	\$ 133.647.301,01	\$ 194.045.302,05	\$ 265.355.541,74	\$ 347.603.504,16	\$ 439.255.434,97
Equipo de computo	\$ 8.874.000,00	\$ 8.874.000,00	\$ 8.874.000,00	\$ 8.874.000,00	\$ 8.874.000,00	\$ 8.874.000,00
Muebles y enseres	\$ 8.826.000,00	\$ 8.826.000,00	\$ 8.826.000,00	\$ 8.826.000,00	\$ 8.826.000,00	\$ 8.826.000,00
Depreciacion	\$ 0,00	\$ 6.618.000,00	\$ 13.236.000,00	\$ 19.854.000,00	\$ 20.514.000,00	\$ 21.174.000,00
otros activos (g.const-licencias-adequac)	\$ 12.300.000,00	\$ 12.300.000,00	\$ 12.300.000,00	\$ 12.300.000,00	\$ 12.300.000,00	\$ 12.300.000,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 88.928.532,94	\$ 157.029.301,01	\$ 210.809.302,05	\$ 275.501.541,74	\$ 357.089.504,16	\$ 448.081.434,97
PASIVO						
Proveedores (nomina mensual)	\$ 0,00	\$ 16.746.444,31	\$ 17.265.584,09	\$ 17.809.449,98	\$ 18.343.733,48	\$ 18.894.045,49
Impuestos por pagar (uodi*34%)	\$ 0,00	\$ 12.981.325,21	\$ 18.538.710,18	\$ 24.780.035,47	\$ 33.507.809,93	\$ 40.767.014,72
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0,00	\$ 29.727.769,52	\$ 35.804.294,27	\$ 42.589.485,45	\$ 51.851.543,41	\$ 59.661.060,21
Obligaciones financieras a largo plazo	\$ 75.000.000,00	\$ 65.417.155,50	\$ 53.671.463,00	\$ 39.274.767,70	\$ 21.628.738,27	\$ 0,00
TOTAL PASIVO	\$ 75.000.000,00	\$ 95.144.925,02	\$ 89.475.757,26	\$ 81.864.253,15	\$ 73.480.281,68	\$ 59.661.060,21

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Tabla 36. Patrimonio

PATRIMONIO						
Capital (fondos propios)	\$ 13.928.532,94	\$ 13.928.532,94	\$ 13.928.532,94	\$ 13.928.532,94	\$ 13.928.532,94	\$ 13.928.532,94
Utilidades del ejercicio	\$ 0,00	\$ 25.199.043,05	\$ 35.986.908,00	\$ 48.102.421,79	\$ 65.044.572,21	\$ 79.135.969,76
Utilidades acumuladas	\$ 0,00	\$ 25.199.043,05	\$ 61.185.951,04	\$ 109.288.372,84	\$ 174.332.945,05	\$ 253.468.914,81
TOTAL PATRIMONIO	\$ 13.928.532,94	\$ 39.127.575,98	\$ 75.114.483,98	\$ 123.216.905,77	\$ 188.261.477,99	\$ 267.397.447,74
PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 88.928.532,94	\$ 134.272.501,01	\$ 164.590.241,25	\$ 205.081.158,93	\$ 261.741.759,67	\$ 327.058.507,95

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Tabla 37. Flujo de caja libre

FLUJO DE CAJA LIBRE					
	2019	2020	2021	2022	2023
UODI (utilidad operacional despues de impuestos)	\$ 25.199.043,05	\$ 35.986.908,00	\$ 48.102.421,79	\$ 65.044.572,21	\$ 79.135.969,76
(+) Depreciaciones y amortizaciones	\$ 6.618.000,00	\$ 6.618.000,00	\$ 6.618.000,00	\$ 660.000,00	\$ 660.000,00
(=) FLUJO DE CAJA BRUTO	\$ 31.817.043,05	\$ 42.604.908,00	\$ 54.720.421,79	\$ 65.704.572,21	\$ 79.795.969,76
(-) Incremento de capital de trabajo	-\$ 984.076,56	\$ 863.029,20	\$ 969.241,10	\$ 1.355.372,03	\$ 1.127.311,80
(-) re-inversion en activos fijos (capex)	\$ 2.519.904,30	\$ 3.598.690,80	\$ 4.810.242,18	\$ 6.504.457,22	\$ 7.913.596,98
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 30.281.215,30	\$ 38.143.188,00	\$ 48.940.938,51	\$ 57.844.742,96	\$ 70.755.060,98
Servicio a la deuda					
(-) Abono a Capital	\$ 9.582.844,50	\$ 11.745.692,50	\$ 14.396.695,30	\$ 17.646.029,43	\$ 21.628.738,27
(=) FLUJO DE CAJA PROPIETARIOS	\$ 20.698.370,80	\$ 26.397.495,50	\$ 34.544.243,21	\$ 40.198.713,53	\$ 49.126.322,71

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

El flujo de caja libre permite evaluar el proyecto, identificando que la operación deja para el año 2019 una utilidad de \$20.698.370,80, y para los demás años continua incrementando. Por lo que se puede concluir que el proyecto es viable y rentable.

Tabla 38. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
	2019	2020	2021	2022	2023
Inversion inicial	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(+) ingresos Financieros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(=) FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ 30.281.215,30	\$ 38.143.188,00	\$ 48.940.938,51	\$ 57.844.742,96	\$ 70.755.060,98

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

El flujo de caja representa el mismo flujo de caja libre con su utilidad.

Tabla 39. Weighted Average Cost of Capital (WAAC), o coste promedio ponderado del capital (CPPC)

CALCULO DEL WACC (coste promedio ponderado del capital)					
Fuente	Monto	Participacion	Costo	Costo desp. Impuestos	Ponderacion
Financieras	\$ 75.000.000,00	84%	22,57%	14,90%	12,56%
Propietarios	\$ 13.928.532,94	16%	26,58%	26,58%	4,16%
Total	\$ 88.928.532,94	100%		WACC	16,73%

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

La herramienta WACC, también permite evaluar el modelo de negocio. La consultora debe rentar mínimo un 17% para ser viable, es decir, para poderse sustentar.

Tabla 40. Análisis de viabilidad

ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO		
Indicador	Cálculo	Comentarios
TIR	38,97%	En razon a que la TIR del proyecto es mayor al costo promedio ponderado de capital (wacc), podemos decir que el proyecto desde el punto de vista financiero es viable
VPN	\$ 59.593.359,23	El indicados VPN, es positivo, lo que indica por segunda vez que el proyecto es viable.
RB/C	1,67	Aquí vemos que por cada peso que se invierte en este proyecto, le retorna al inversionista \$2

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

TIR: Taso interna de retorno o rentabilidad de una inversión, se proyecta sobre la inversión de capital.

VPN: Valor presente neto, es decir, la rentabilidad que obtengo al invertir el capital. Se invierten \$ 88.928.532,94 y se reciben \$59.593.359,23, lo cual es viable ya que la condición del VPN para ser viable es que debe ser superior a cero.

RB/C: Relación beneficio costo, me indica que por cada \$1 que se invirtió el proyecto devuelve o renta \$2.

De acuerdo a estos tres indicadores se puede concluir que el proyecto financieramente es viable.

5.1 ANÁLISIS FINANCIERO

Los indicadores financieros de la empresa, muestran la madurez y crecimiento empresarial.

Tabla 41. Análisis Financiero

Indicadores de Liquidez	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Razon Corriente	4,50	5,42	6,23	6,70	7,36
Capital de trabajo	\$ 38.502.375,98	\$ 104.569.544,78	\$ 183.491.288,59	\$ 274.123.222,48	\$ 379.594.374,76
Capital de trabajo neto	\$ 87.173.087,17	\$ 140.975.423,69	\$ 204.956.606,31	\$ 277.408.227,26	\$ 360.700.329,27
Indicadores de Actividad					
Rotacion de cartera (veces)	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Rotacion de cartera (dias)	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50
Rotacion de proveedores (veces)	13,36	13,36	13,36	13,36	13,36
Rotacion de proveedores (dias)	26,95	26,95	26,95	26,95	26,95
Razones de Endeudamiento					
Endeudamiento en el corto plazo	31,24%	40,02%	52,02%	70,57%	100,00%
Endeudamiento en el largo plazo	68,76%	59,98%	47,98%	29,43%	0,00%
Razon de de Rentabilidad					
Margen de utilidad Bruta	21,62%	24,76%	27,80%	30,61%	33,20%
Margen de utilidad operacional	19,31%	22,60%	25,79%	30,42%	33,03%
Margen de utilidad Neta	8,83%	11,74%	14,60%	18,42%	20,94%
Rendimiento del Activo Total	16,05%	17,07%	17,46%	18,22%	17,66%
Rendimiento del Patrimonio	180,92%	258,37%	345,35%	466,99%	568,16%
WACC	16,73%	16,73%	16,73%	16,73%	16,73%
EVA	-\$ 1.065.973,85	\$ 726.546,75	\$ 2.021.514,59	\$ 5.317.108,61	\$ 4.189.024,28
EBITDA	\$ 61.725.868,26	\$ 75.908.270,17	\$ 91.614.106,46	\$ 108.076.697,21	\$ 125.444.590,71
MARGEN EBITDA	40,82%	47,41%	52,51%	60,18%	63,08%
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO	30,54%	45,99%	62,20%	78,56%	95,46%
PALANCA DE CRECIMIENTO	1,337	1,031	0,844	0,766	0,661

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Indicadores de liquidez

Razón corriente: Este indicador debe ser positivo y estar entre uno y dos, lo que significa que por cada peso que se debe, se tienen 4 para pagar. Si el indicador es tres o cuatro, significa que las ventas se han incrementado sustancialmente o no se están reinvertiendo el dinero, no hay compra de activos.

Capital de trabajo: Es un indicador positivo y que se incrementa cada año, lo que indica crecimiento empresarial.

Capital del trabajo neto: Este indicador es positivo, lo que indica que la empresa tiene ganancias y no presenta problemas de deudas.

Indicadores de actividad

Rotación de cartera: La cartera está rotando 80 veces en el año, siendo un buen indicador del sector, ya que los servicios de asesorías deben ser de pago inmediato. La rotación de cartera en días, significa que cada 5 días se recupera la cartera.

Rotación de proveedores: Las cuentas de los proveedores están rotando 12 veces al año, indicando un buen nivel de uso de los recursos que se pueden obtener de estas fuentes de financiación de costo \$ 0. Rotación de cartera en días, significa que se está trabajando con el dinero de los proveedores.

Conclusión: Con el dinero que ingresa es suficiente y oportuno para el pago de proveedores.

Razones de Endeudamiento

Endeudamiento en el corto plazo: Este indicador muestra que todas las deudas se están concentrando a corto plazo, es decir, para el año 2019 por cada \$1 que se deben se está pagando \$32.

Conclusión: Es necesario que la empresa coordine un plan que le permita a las fuentes de financiamiento del corto plazo participar en menor proporción en la financiación de las actividades de la empresa. Esto se indica porque durante varios periodos el indicador está por encima del 30%, llegando al 100%, incluso.

Endeudamiento en el largo plazo: La empresa inicia operaciones con una participación de las fuentes de financiamiento de largo plazo del 69%, pero en los periodos siguientes va disminuyendo, llegando a una participación del 0%, indicando que la empresa está concentrando sus operaciones en el corto plazo, como se vio en el ítem anterior.

Razón de Rentabilidad

Margen de utilidad Bruta: Inicialmente el Margen de utilidad es bajo, 22%, pero se va incrementando en los periodos siguientes, llegando al 33%, mostrando que los costos de operación están absorbiendo la mayor parte de las ventas.

Conclusión: Se debe analizar la estructura de costos y evidenciar si se puede minimizar algunos costos operacionales, salarios u otros.

Margen de utilidad operacional: Los costos y gastos administrativos de Talentos 360°, no representan una gran carga en la operación, ya que solo intervienen los profesionales auto-gestionables, optimizando la operación.

Margen de utilidad Neta: La operación inicia en el 2019 con un 9%, pero en su recorrido de crecimiento llega al 21%, mostrando la madurez en el desarrollo empresarial.

Conclusión: La TIR (medición financiera) marca 38,97%, la cual se proyecta con base en la inversión inicial que fue de \$ 13.928.532,94, mientras que la utilidad neta (medición económica), se muestra más baja 9%, ya que se proyectó con la inversión total que fue de \$ 88.928.532,94.

Rendimiento del Activo Total: Los activos empleados en esta operación en el año 2019 rindieron un 16%, manteniéndose constante, no se puede esperar resultados superiores en razón a que la inversión en activos fijos no fue alta, pues la mayor inversión está representada en el capital humano que conforma el equipo de trabajo de esta empresa.

Rendimiento del Patrimonio: El alto rendimiento del patrimonio no se debe a que la empresa esté realizando una gran operación, se debe a que el aporte de los socios es muy inferior al monto con el que se está financiando esta empresa.

WACC: Este valor, es el resultado de la ponderación realizada con los valores y costos de los recursos con que se financia la operación, guiando a que los rendimientos de la empresa, no deber estar por debajo de éste, ya que la empresa no estaría cubriendo sus costos de financiación.

EVA: Como este indicador es positivo, muestra que la empresa está generando valor para sus accionistas en cada periodo y como en los periodos consecutivos éste incrementa, la creación de valor se hace efectiva en cada uno de los periodos del proyecto.

EBITDA: La empresa está generando caja, la que va en aumento periodo tras periodo, siendo un resultado positivo en la gestión de operación, pero no es un resultado final, ya que se debe analizar que con este saldo, se cubren las obligaciones con las entidades financieras y los accionistas.

MARGEN EBITDA: Este indicador muestra la eficiencia que tiene la empresa, alcanzado un nivel de 41% en el 2019 y 63% al finalizar el ejercicio.

PALANCA DE CRECIMIENTO: Indicador financiero resultante de dividir el margen ebitda entre la productividad del capital de trabajo. Si el indicador es positivo mayor a uno, está a favor del crecimiento de la empresa. Si es negativo no conviene invertir. Ya que se puede vender más, pero los costos financieros, salarios y demás se pueden incrementar aún más y no generar utilidad positiva.

En los indicadores financieros de la empresa se muestra la madures empresarial que, para éste caso, se incrementa con los años, mas no se ve en el manejo de la liquidez, porque se está concentrando el financiamiento en el corto plazo, lo que afectara a futuro el libre desarrollo de la actividad empresarial, manteniendo las proyecciones realizadas, este proyecto muestra viabilidad en su ejecución.

CONCLUSIONES

- Se puede concluir, de acuerdo al reporte de empresas de tipo Mipymes por localidad, suministrado por el Observatorio del desarrollo económico, que la zona de Carvajal en la localidad de Kennedy, es óptima para implementar los servicios de la consultora Talentos 360°, ya que cuenta con un nicho de mercado para el sector industrial de 16.033 empresas de las totales que son 77.329 empresas.
- De acuerdo a la inspección de la zona Carvajal y las encuestas realizadas, se lograron definir cinco servicios de consultoría para satisfacer y mejorar las condiciones de competitividad y el crecimiento empresarial de la zona Carvajal.
- Se logró generar una propuesta de marketing la cual comprende las 4P de marketing y propuesta branding con cual se pretende llegar al mercado objetivo.
- Se identificaron las principales actividades que la consultora Talentos 360°, debe tener presentes para su implementación.
- Se establecieron a través del plan de inversión, los costos fijos, variables y de constitución, que se requieren para iniciar la actividad de la consultora, identificando una inversión mínima de \$ 88.928.532,94, a fin de sustentar los tres primeros meses de la operación empresarial, previniendo que no se alcancen las metas propuestas de ventas iniciando la operación. A lo anterior se planteó un aporte inicial por parte de los socios de \$13.928.532,94 y un crédito con el banco Bancolombia por valor de \$75.000.000, el cual se financiará durante los 5 primeros años de operación.
- La empresa Talentos 360° cuenta con unas proyecciones muy optimistas frente a las expectativas financieras, las cuales, al lograr mantenerlas en el tiempo, le permitirán gran capacidad de maniobra ante cualquier inconveniente en las diferentes áreas que la conforman.

Para ello se analizó el resultado de la TIR y el WACC, que son positivos y su margen de diferencia, representan utilidad bastante holgada.

El VPN, por su parte muestra un valor positivo de \$ \$59.593.359,23, lo que sigue afirmando la viabilidad del proyecto.

Otros valores que han determinado la viabilidad del proyecto considerando igualmente los valores positivos resultantes del análisis financiero, son los siguientes:

Utilidad neta:

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (operacional)						
		2019	2020	2021	2022	2023
(=)	Utilidad Neta	\$ 25.199.043,05	\$ 35.986.908,00	\$ 48.102.421,79	\$ 65.044.572,21	\$ 79.135.969,76

Flujo de caja libre:

FLUJO DE CAJA LIBRE					
	2019	2020	2021	2022	2023
UODI (utilidad operacional despues de impuestos)	\$ 25.199.043,05	\$ 35.986.908,00	\$ 48.102.421,79	\$ 65.044.572,21	\$ 79.135.969,76
(=) FLUJO DE CAJA BRUTO	\$ 31.817.043,05	\$ 42.604.908,00	\$ 54.720.421,79	\$ 65.704.572,21	\$ 79.795.969,76
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 30.281.215,30	\$ 38.143.188,00	\$ 48.940.938,51	\$ 57.844.742,96	\$ 70.755.060,98
(=) FLUJO DE CAJA PROPIETARIOS	\$ 20.698.370,80	\$ 26.397.495,50	\$ 34.544.243,21	\$ 40.198.713,53	\$ 49.126.322,71

RECOMENDACIONES

- El análisis financiero muestra que Talentos 360°, presenta un mayor endeudamiento en el “corto plazo”, iniciando con un 36% y llegando a un 100% en el último año proyectado, por lo cual se sugiere validar las fuentes de financiamiento.
- Se recomienda adquirir el reporte completo de empresas en Cámara y Comercio de Bogotá para tener cifras más exactas del nicho empresarial.
- Se recomienda realizar un estudio a los otros tipos de empresas, a fin de ampliar el mercado de Talentos 360°, aprovechando la alta liquidez que tendrá la consultora.
- De implementarse el modelo de negocios, se recomienda validar el plan financiero con un contador/financiero experto, para tener cifras más exactas en costo de implementación, sostenibilidad a corto plazo y utilidades del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Diccionario de preguntas, gestión por competencias. 2 ed. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2006.

BAENA PAZ, Guillermina. Estructura socioeconómica de México. 2 ed. México: Editorial Patria. 2014. p. 108

BARRAGAN CODINA, José N. Administración de las pequeñas y medianas empresas. México: Editorial Trillas.2009. p. 31

CARBONEL VALDIVIA, Juan. Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Lima, Perú: Macro EIRL.2015. p26.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. 9 ed. Colombia: Mc Graw Hill. 2011.

COHEN, William. Como ser un consultor exitoso. Bogotá: Editorial norma. 2003.

CUERVO, Álvaro. RIBEIRO, Domingo. ROIG, Salvador. Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva. Valencia. Fundación Bancaja, 2006.316 p.

Departamento Nacional de Planeación. Reporte Global de Competitividad año 2017-2018. Foro económico Mundial. Informe de resultados para Colombia.

GARCÍA GONZALEZ, Ana. BORJA REVERTER, Sefa. Los nuevos emprendedores. Creación de empresas en el siglo XXI. España: Universidad de Barcelona.2006. p.42.

HITT, Michael. Administración. 9 ed. México: Pearson Educación. 2006. 736 p

JIMENEZ, Daniel Patricio. Manual de recursos humanos. Madrid: Esic Editorial. 2007. p. 125

LANGENEGGER, Bethke. MAHLER, Pamela. PHILIPPE & STAFFELBACH, Bruno. Effectiveness of talent management strategies. European J. of Internati.

LEY 1258 DE 2008

LOPEZ P. Población muestra y muestreo. UCB-Cbba. P.74

MAGRETTA, Joan. Para entender a Michel Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México: Grupo Editorial Patria. 2014. 211p.

MARTÍN HAMILTON, Wilson. Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados. Colombia: Convenio Andrés Bello. 2005. p. 18

MEJIA GIRALDO, Armando. Capacitación integral del talento humano por competencias orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo. Colombia: Editorial Bonaventuriana. 2010. p. 27.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Identificación – Formulación Evaluación financiera- económica – social –ambiental. Bogotá: MM Editores. 2005. p. 5.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves. Diseñando la propuesta de Valor: 3 ediciones. Colombia: Planeta Colombiana S.A. 2017.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves. Generación de Modelo de Negocios: 3 ediciones. Colombia: Planeta Colombiana S.A. 2017.

PEREZ MOYA, José. Estrategia, gestión y habilidades directivas. Madrid: Díaz de Santos S.A. 1997. 301p.

PORTER, Michael E. Ser competitivo. 9 ed. Buenos Aires: Rei Argentina S.A. 1991. 624 p.

Revista Dinero. Consultoras. {En línea}. {14 abril de 2018} disponible en: (<https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/consultoras/29802>).

Revista Dinero. Aliadas estratégicas. {En línea}. {14 abril de 2018} disponible en: (<https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>).

RODRIGUEZ SERRANO, Juan Carlos. Modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona: Eureka Media SL. 2004. p. 115

SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Chile: Ril Editores. 2005. 30-31 p.

SAPAG CHAIN, Nassir. Proyectos de Inversión formulación y evaluación. México: Editorial universitaria. 2007.p. 28.

SORIANO SORIANO, Claudio Instrumentos de análisis de marketing estratégico. Madrid: Díaz de Santos S.A. 1990. 167 p

SORIANO SORIANO, Claudio. La ventaja competitiva. Madrid: Díaz de Santos S.A. 1997. 227 p.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Ingresos de las 1.000 empresas más grandes del sector real crecieron 5,98% en 2017.

ANEXOS

Anexo 1. Empresas registradas, reporte del 10 de abril 2018, Base de Datos Est_ Observatorio de Desarrollo Económico (pestaña 3)



**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**
ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

Informe Estadístico

Emprendimiento

**OBSERVATORIO DE
DESARROLLO ECONÓMICO**

Empresas de industria registradas en Bogotá según localidad

Número de empresas, marzo 2018

	Diciembre 2017	Marzo 2018	Balance ¹ (Dic'17/Mar'18)	% del total '18	Febrero 2018	Balance ² (Feb'18/Mar'18)
Bogotá	134.199	140.535	6.336	100	136.229	4.306
Suba	15.746	16.549	803	11,8	15.985	564
Kennedy	15.253	16.033	780	11,4	15.500	533
Engativá	14.134	14.806	672	10,5	14.349	457
Usaquén	10.973	11.427	454	8,1	11.111	316
Puente Aranda	8.814	9.176	362	6,5	8.931	245
Chapinero	7.776	8.034	258	5,7	7.862	172
Barrios Unidos	7.100	7.384	284	5,3	7.189	195
Bosa	6.002	6.355	353	4,5	6.098	257
Fontibón	6.071	6.313	242	4,5	6.149	164
Los Mártires	5.612	5.831	219	4,1	5.688	143
Rafael Uribe Uribe	5.468	5.762	294	4,1	5.577	185
Ciudad Bolívar	4.966	5.242	276	3,7	5.076	166
Teusaquillo	4.464	4.664	200	3,3	4.542	122
Antonio Nariño	4.130	4.337	207	3,1	4.194	143
San Cristóbal	3.719	3.934	215	2,8	3.796	138
Santa Fe	3.549	3.699	150	2,6	3.600	99
Tunjuelito	3.432	3.576	144	2,5	3.480	96
Usme	2.255	2.420	165	1,7	2.296	124
Candelaria	1.133	1.178	45	0,8	1.142	36
Sumapaz	0	0	0	0,0	0	0
Sin localidad ³	3.602	3.815	213	2,7	3.664	151

Empresas registradas para el año 2018.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

Informe Estadístico Emprendimiento

OBSERVATORIO DE
DESARROLLO ECONÓMICO

Total empresas con matrículas activas en Bogotá según tamaño Número de empresas, marzo 2018



Bogotá

Microempresa

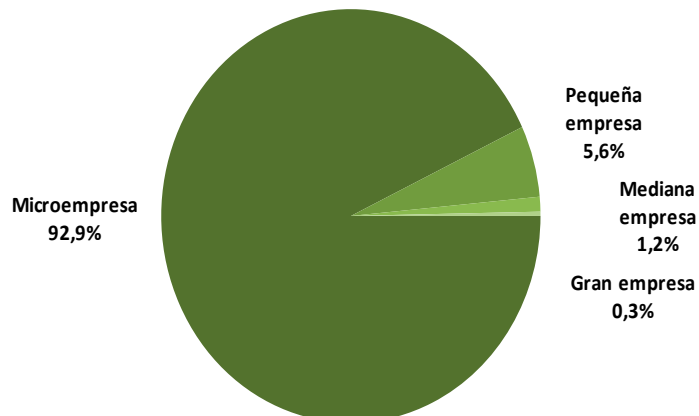
Pequeña empresa

Mediana empresa

Gran empresa

Diciembre 2017	Marzo 2018	Balance ¹ (Dic'17/Mar'18)	% del total '18	Febrero 2018	Balance ² (Feb'18/Mar'18)
718.884	757.782	38.898	100	732.049	25.733
668.175	704.170	35.995	92,9	680.852	23.318
40.037	42.347	2.310	5,6	40.397	1.950
8.260	8.753	493	1,2	8.362	391
2.412	2.512	100	0,3	2.438	74

Distribución de las empresas con matrículas activas en Bogotá según tamaño Participación porcentual %, marzo 2018



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá - CCB. Cálculos del Observatorio de Desarrollo Económico - ODE.

1 Corresponde a la diferencia entre las empresas con matrículas activas entre los meses de diciembre de 2017 y marzo de 2018.

2 Corresponde a la diferencia entre las empresas con matrículas activas entre los meses de febrero de 2018 y marzo de 2018.

Nota: A partir del mes de Julio del año 2016, las personas naturales son incluidas en este informe.

Nota: Las cifras corresponden a empresas y establecimientos con matrícula activa en Bogotá.

Nota: Los conceptos de micro, pequeña, mediana y gran empresa, son los definidos en la ley 905 del año 2004.

Empresas registradas, reporte del 10 de abril 2018, Base de Datos Est_ Observatorio de Desarrollo Económico (pestaña 4)

Localidad
Gran rama



Kennedy
Industria

ACTIVIDADES EMPRESARIALES	Mediana empresa	Micro empresa	Pequeña empresa	Total general
CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL	4	7	5	16
CONSTRUCCION DE OTRAS OBRAS DE INGENIERIA CIVIL	3	8	5	16
FABRICACION DE ARTICULOS DE PLASTICO N.C.P.	3	7	5	15
FABRICACION DE MUEBLES	2	5	6	13
PROCESAMIENTO Y CONSERVACION DE CARNE Y PRODUCTOS CARNICOS	2	7	4	13
CONSTRUCCION DE EDIFICIOS NO RESIDENCIALES	1	6	5	12
CONSTRUCCION DE EDIFICIOS RESIDENCIALES	2	6	4	12
FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.	2	5	5	12
CONSTRUCCION DE CARRETERAS Y VIAS DE FERROCARRIL	1	7	3	11
INDUSTRIAS BASICAS DE HIERRO Y DE ACERO	2	5	4	11
ACTIVIDADES DE IMPRESION	1	6	3	10
FABRICACION DE CALZADO DE CUERO Y PIEL, CON CUALQUIER TIPO DE SUELA	1	6	3	10
FABRICACION DE FORMAS BASICAS DE PLASTICO	3	5	2	10
FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR; PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR	2	5	3	10
FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL	2	4	4	10
TERMINACION Y ACABADO DE EDIFICIOS Y OBRAS DE INGENIERIA CIVIL	1	6	3	10
FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES;		6	3	9
FABRICACION DE REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES		6	3	9
FABRICACION DE PARTES, PIEZAS (AUTOPARTES) Y ACCESORIOS (LUJOS) PARA VEHICULOS AUTOMOTORES	2	4	3	9
FABRICACION DE PINTURAS, BARNICES Y REVESTIMIENTOS SIMILARES, TINTAS PARA IMPRESION Y MASILLAS	1	5	3	9
FABRICACION DE PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS	1	5	3	9
INSTALACIONES ELECTRICAS	2	4	3	9
MANTENIMIENTO Y REPARACION ESPECIALIZADO DE MAQUINARIA Y EQUIPO	1	4	4	9
OTRAS ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS PARA LA CONSTRUCCION DE EDIFICIOS Y OBRAS DE INGENIERIA CIVIL		5	4	9
PREPARACION DEL TERRENO	1	6	2	9
PROCESAMIENTO Y CONSERVACION DE FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS Y TUBERCULOS	1	5	3	9
ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA		4	4	8
ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA		5	3	8
FABRICACION DE INSTRUMENTOS, APARATOS Y MATERIALES MEDICOS Y ODONTOLOGICOS (INCLUIDO MOBILIARIO)		5	3	8
FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE USO ESPECIAL N.C.P.		5	3	8
OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.		4	4	8
TEJEDURIA DE PRODUCTOS TEXTILES	1	5	2	8
CONFECCION DE ARTICULOS CON MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR		4	3	7
CONSTRUCCION DE PROYECTOS DE SERVICIO PUBLICO	1	4	2	7
ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL		4	3	7
ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.		4	3	7
ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS		4	3	7
FABRICACION DE ARTICULOS DE VIAJE, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES ELABORADOS EN CUERO, Y FABRICACION DE ARTICULOS DE FABRICACION DE MAQUINAS FORMADORAS DE METAL Y DE MAQUINAS HERRAMIENTA		5	2	7
FABRICACION DE OTROS ARTICULOS TEXTILES N.C.P.	1	4	2	7
FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS N.C.P.	1	4	2	7
FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE USO GENERAL N.C.P.	1	4	2	7
FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS DE USO FARMACEUTICO	2	4	1	7
FUNDICION DE HIERRO Y DE ACERO	1	4	2	7
FUNDICION DE METALES NO FERROSOS	1	3	3	7
ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES	1	5		6
CURTIDO Y RECURTIDO DE CUEROS; RECURTIDO Y TEÑIDO DE PIELES		4	2	6
ELABORACION DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES	1	4	1	6
ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA	1	3	2	6
FABRICACION DE ABONOS Y COMPUESTOS INORGANICOS NITROGENADOS	1	3	2	6
FABRICACION DE APARATOS DE DISTRIBUCION Y CONTROL DE LA ENERGIA ELECTRICA		5	1	6
FABRICACION DE APARATOS DE USO DOMESTICO	1	3	2	6
FABRICACION DE ARTICULOS Y EQUIPO PARA LA PRACTICA DEL DEPORTE		3	3	6
FABRICACION DE FORMAS BASICAS DE CAUCHO Y OTROS PRODUCTOS DE CAUCHO N.C.P.		4	2	6

FABRICACION DE JOYAS, BISUTERIA Y ARTICULOS CONEXOS		6		6
FABRICACION DE MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL		4	2	6
FABRICACION DE MAQUINARIA PARA EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCION		4	2	6
FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO		4	2	6
FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON		4	2	6
FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO ELECTRICO N.C.P.		4	2	6
FABRICACION DE PAPEL Y CARTON ONDULADO (CORRUGADO); FABRICACION DE ENVASES, EMPAQUES Y DE EMBALAJES DE PAPEL Y		4	2	6
FABRICACION DE PARTES DEL CALZADO		4	2	6
FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE MADERA, DE CARPINTERIA Y EBANISTERIA PARA LA CONSTRUCCION		5	1	6
FABRICACION DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO		5	1	6
FABRICACION DE PRODUCTOS DE LA REFINACION DEL PETROLEO		4	2	6
FABRICACION DE PULPAS (PASTAS) CELULOSICAS; PAPEL Y CARTON		4	2	6
FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS BASICOS		5	1	6
FABRICACION DE TEJIDOS DE PUNTO Y GANCHILLO		4	2	6
FABRICACION DE VIDRIO Y PRODUCTOS DE VIDRIO		4	2	6
INSTALACIONES DE FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO		5	1	6
OTRAS INSTALACIONES ESPECIALIZADAS		4	2	6
TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; MECANIZADO		4	2	6
ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADOS CON LA IMPRESION		4	1	5
CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA		4	1	5
DEMOLICION		5		5
DESCAFEINADO, TOSTION Y MOLIENDA DEL CAFE		5		5
DESTILACION, RECTIFICACION Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS		4	1	5
ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS, PRODUCCION DE AGUAS MINERALES Y DE OTRAS AGUAS EMBOTELLADAS		3	2	5
ELABORACION DE COMIDAS Y PLATOS PREPARADOS		4	1	5
FABRICACION DE ARTICULOS DE CUCHILLERIA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTICULOS DE FERRETERIA		3	2	5
FABRICACION DE ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO		3	2	5
FABRICACION DE COLCHONES Y SOMIERES	1	4		5
FABRICACION DE JUEGOS, JUGUETES Y ROMPECABEZAS		4	1	5
FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS		3	2	5
FABRICACION DE MOTORES, GENERADORES Y TRANSFORMADORES ELECTRICOS		4	1	5
FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACION DE ARTICULOS DE CORCHO, CESTERIA Y ESPARTERIA		5		5
FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS N.C.P.		4	1	5
FABRICACION DE OTROS TIPOS DE CALZADO, EXCEPTO CALZADO DE CUERO Y PIEL		3	2	5
FABRICACION DE TANQUES, DEPOSITOS Y RECIPIENTES DE METAL, EXCEPTO LOS UTILIZADOS PARA EL ENVASE O TRANSPORTE DE		3	2	5
FABRICACION DE TAPETES Y ALFOMBRAS PARA PISOS		4	1	5
MANTENIMIENTO Y REPARACION ESPECIALIZADO DE EQUIPO ELECTRICO		5		5
REENCAUCHE DE LLANTAS USADAS		5		5
ELABORACION Y REFINACION DE AZUCAR		3	1	4
FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL		3	1	4
FABRICACION DE ARTICULOS DE VIAJE, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES; ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA		3	1	4
FABRICACION DE COMPONENTES Y TABLEROS ELECTRONICOS		3	1	4
FABRICACION DE COMPUTADORAS Y DE EQUIPO PERIFERICO		4		4
FABRICACION DE CUERDAS, CORDELES, CABLES, BRAMANTES Y REDES		3	1	4
FABRICACION DE EQUIPO DE ELEVACION Y MANIPULACION		3	1	4
FABRICACION DE EQUIPO DE MEDICION, PRUEBA, NAVEGACION Y CONTROL		4		4
FABRICACION DE EQUIPOS DE POTENCIA HIDRAULICA Y NEUMATICA		2	2	4
FABRICACION DE HORNOS, HOGARES Y QUEMADORES INDUSTRIALES		3	1	4
FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL; PULVIMETALURGIA		3	1	4
INDUSTRIAS BASICAS DE OTROS METALES NO FERROSOS 124		4		4
INSTALACION ESPECIALIZADA DE MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL		3	1	4
MANTENIMIENTO Y REPARACION ESPECIALIZADO DE PRODUCTOS ELABORADOS EN METAL		3	1	4
PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES	1	3		4
ASERRADO, ACEPILLADO E IMPREGNACION DE LA MADERA		3		3

FABRICACION DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENES DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISION		3		3
FABRICACION DE DISPOSITIVOS DE CABLEADO		3		3
FABRICACION DE EQUIPOS ELECTRICOS DE ILUMINACION		3		3
FABRICACION DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCION CENTRAL		2	1	3
FABRICACION DE HILOS Y CABLES ELECTRICOS Y DE FIBRA OPTICA		1	2	3
FABRICACION DE HOJAS DE MADERA PARA ENCHAPADO; FABRICACION DE TABLEROS CONTRACHAPADOS, TABLEROS LAMINADOS, TABLEROS DE		3		3
FABRICACION DE INSTRUMENTOS OPTICOS Y EQUIPO FOTOGRAFICO		3		3
FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA METALURGIA		2	1	3
FABRICACION DE MATERIALES DE ARCILLA PARA LA CONSTRUCCION		3		3
FABRICACION DE MOTORES, TURBINAS, Y PARTES PARA MOTORES DE COMBUSTION INTERNA		2	1	3
FABRICACION DE OTRAS BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VALVULAS		2	1	3
FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE N.C.P.		2	1	3
FABRICACION DE PILAS, BATERIAS Y ACUMULADORES ELECTRICOS		2	1	3
INDUSTRIAS BASICAS DE METALES PRECIOSOS		3		3
MANTENIMIENTO Y REPARACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPOS Y SUS COMPONENTES N.C.P.		3		3
MANTENIMIENTO Y REPARACION ESPECIALIZADO DE EQUIPO DE TRANSPORTE, EXCEPTO LOS VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS		3		3
MANTENIMIENTO Y REPARACION ESPECIALIZADO DE EQUIPO ELECTRONICO Y OPTICO		3		3
OTROS DERIVADOS DEL CAFE		3		3
ACTIVIDAD DE MEZCLA DE COMBUSTIBLES		2		2
ELABORACION DE ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON		2		2
FABRICACION DE AERONAVES, NAVES ESPACIALES Y DE MAQUINARIA CONEXA		2		2
FABRICACION DE APARATOS ELECTRONICOS DE CONSUMO		2		2
FABRICACION DE CAUCHO SINTETICO EN FORMAS PRIMARIAS		2		2
FABRICACION DE EQUIPO DE IRRADIACION Y EQUIPO ELECTRONICO DE USO MEDICO Y TERAPEUTICO		2		2
FABRICACION DE EQUIPOS DE COMUNICACION		2		2
FABRICACION DE FIBRAS SINTETICAS Y ARTIFICIALES		2		2
FABRICACION DE INSTRUMENTOS MUSICALES		2		2
FABRICACION DE MOTOCICLETAS		2		2
FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE CERAMICA Y PORCELANA		2		2
FABRICACION DE PRODUCTOS DE HORNOS DE COQUE		2		2
FABRICACION DE PRODUCTOS REFRACTARIOS		2		2
FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y SUS MOTORES		2		2
PROCESAMIENTO Y CONSERVACION DE PESCADOS, CRUSTACEOS Y MOLUSCOS		2		2
PRODUCCION DE MALTA, ELABORACION DE CERVEZAS Y OTRAS BEBIDAS MALTEADAS		2		2
ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES		1		1
FABRICACION DE ARMAS Y MUNICIONES		1		1
FABRICACION DE LLANTAS Y NEUMATICOS DE CAUCHO		1		1
FABRICACION DE LOCOMOTORAS Y DE MATERIAL RODANTE PARA FERROCARRILES		1		1
FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE OFICINA (EXCEPTO COMPUTADORAS Y EQUIPO PERIFERICO)		1		1
FABRICACION DE RECIPIENTES DE MADERA		1		1
TRILLA DE CAFE		1		1

Total de empresas registradas para la localidad de Kennedy 2018.



Total empresas registradas en Bogotá, según localidad Número de empresas, marzo 2018

	Diciembre	Marzo	Balance ¹	% del total	Febrero	Balance ²
	2017	2018	(Dic'17/Mar'18)	'18	2018	(Feb'18/Mar'18)
Bogotá	718.884	757.782	38.898	100	732.049	25.733
Suba	88.922	94.025	5.103	12,4	90.558	3467
Usaquén	74.101	77.824	3.723	10,3	75.311	2513
Kennedy	72.920	77.329	4.409	10,2	74.410	2919
Chapinero	71.081	73.829	2.748	9,7	71.930	1899
Engativá	67.889	71.895	4.006	9,5	69.259	2636
Puente Aranda	36.461	38.315	1.854	5,1	37.124	1191
Barrios Unidos	36.689	38.309	1.620	5,1	37.232	1077
Fontibón	35.051	37.032	1.981	4,9	35.683	1349
Teusaquillo	31.829	33.255	1.426	4,4	32.311	944
Bosa	28.651	30.380	1.729	4,0	29.282	1098
Los Mártires	27.795	29.339	1.544	3,9	28.427	912
Santa Fe	27.749	29.033	1.284	3,8	28.172	861
Ciudad Bolívar	20.372	21.904	1.532	2,9	20.966	938
Rafael Uribe Uribe	20.676	21.883	1.207	2,9	21.120	763
San Cristóbal	15.573	16.561	988	2,2	15.915	646
Antonio Nariño	15.250	16.037	787	2,1	15.517	520
Tunjuelito	12.645	13.303	658	1,8	12.882	421
Usme	9.423	10.227	804	1,3	9.683	544
Candelaria	7.582	7.946	364	1,0	7.703	243
Sumapaz	10	10	0	0,0	10	0
Sin localidad ³	18.215	19.346	1.131	2,6	18.554	792

Empresas creadas por tipo de organización 2018.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS

Informe Estadístico

Emprendimiento

OBSERVATORIO DE
DESARROLLO ECONÓMICO

Total empresas con matrículas activas en Bogotá según organización jurídica
Número de empresas, marzo 2018

	Diciembre	Marzo	Balance ¹	% del total	Febrero	Balance ²
	2017	2018	(Dic'17/Mar'18)	'18	2018	(Feb'18/Mar'18)
Bogotá	718.884	757.782	38.898	100	732.049	25.733
Persona natural	377.196	401.391	24.195	53,0	386.010	15.381
Sociedad por Acciones Simplificada	183.569	199.223	15.654	26,3	188.335	10.888
Sociedad Limitada	111.592	110.901	-691	14,6	111.292	-391
Empresa Unipersonal	21.791	21.672	-119	2,9	21.732	-60
Sociedad Anónima	12.655	12.486	-169	1,6	12.594	-108
Otras	12.081	12.109	28	1,6	12.086	23

Anexo 2. Registro fotográfico algunas fábricas del sector Carvajal

EMPRESAS DE METALURGIA, TRABAJOS EN ACERO, LAMINAS DE ALUMINIO Y MOLDEO













EMPRESAS DE CONFECCIÓN





EMPRESAS DE CONFECCION INDUSTRIAL





EMPRESAS DE QUIMICOS





FABRICAS DE ALIMENTOS





EMPRESAS DE PLASTICOS Y TERMOFORMADOS





FABRICA DE RESORTES





FABRICACION DE MAQUINARIA





EMPRESAS DE FIBRA DE VIDRIOS Y VIDRIOS





EMPRESA DE SERVICIOS

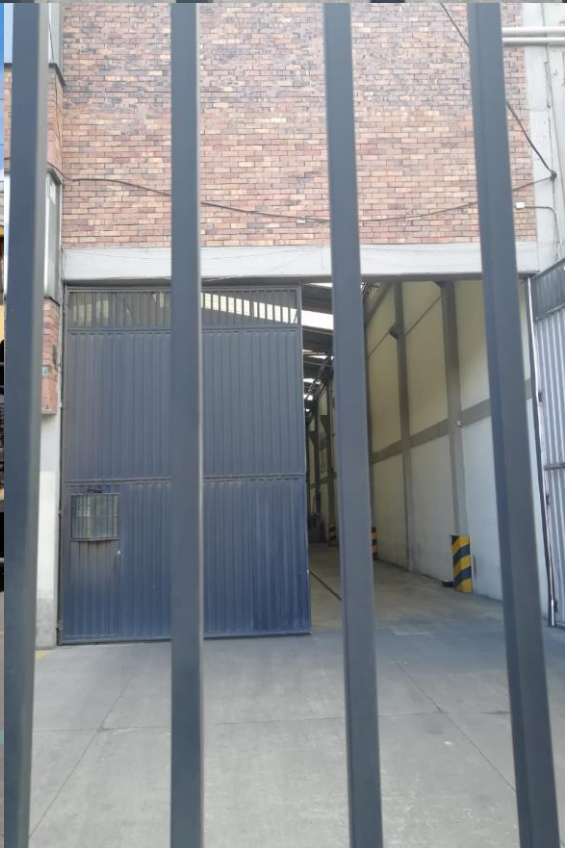


EMPRESAS DE DESECHABLES

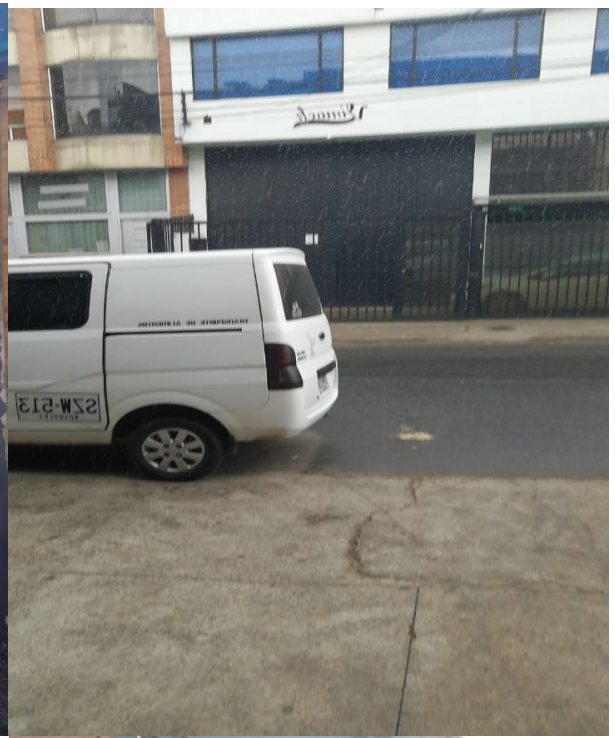


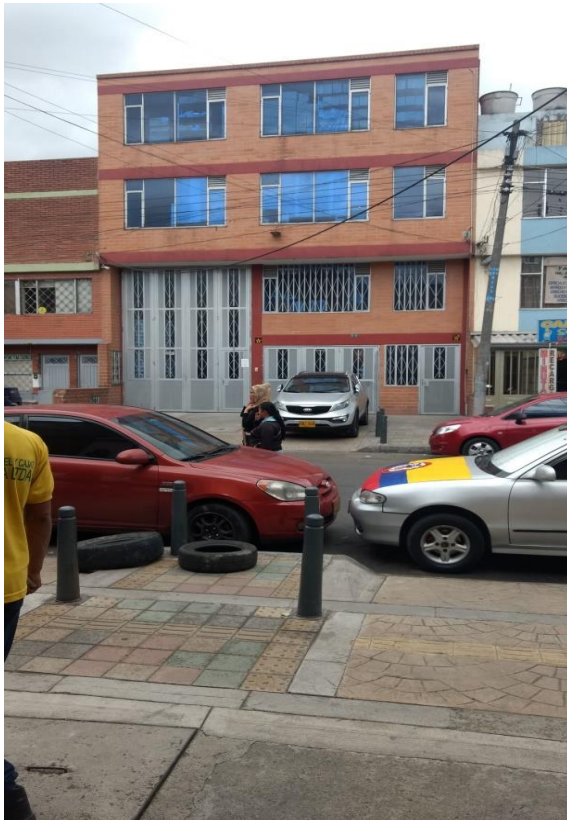
EMPRESAS SIN PUBLICIDAD EXTERIOR PARA IDENTIFICACIÓN DE SU ACTIVIDAD













Anexo 3. Preguntas realizadas a los empresarios zona Carvajal

PREGUNTAS REALIZADAS A LOS EMPRESARIOS DE LA ZONA CARVAJAL

- Qué tipo de organización de acuerdo a su tamaño representa dentro del sector industrial:

- ☐ Microempresa
- ☐ Pequeña empresa
- ☐ Mediana empresa
- ☐ Gran Empresa

- Cuánto años lleva su organización en el mercado?

- ☐ Menos de un año
- ☐ Entre 1 y 4 años
- ☐ Entre 5 y 10 años
- ☐ Más de 10 años

- ¿Cuántas personas trabajan en la organización?

- ☐ 1 a 10 personas
- ☐ 11 a 50 personas
- ☐ 51 a 200 personas
- ☐ Más de 200 personas

- ¿La organización realiza procesos directos de contratación de personal?

- ☐ Nunca
- ☐ En ocasiones
- ☐ Siempre

- ¿La organización aplica pruebas de selección para la contratación del personal?

- ☐ Nunca
- ☐ En ocasiones
- ☐ Siempre

- La organización crea y/o actualiza los perfiles de cargos y/o áreas acorde a los requerimientos de los procesos?
 -  Nunca
 -  En ocasiones
 -  Siempre
- ¿La organización lleva a cabo entrenamiento a las personas contratadas?
 -  Nunca
 -  En ocasiones
 -  Siempre
- ¿La organización realiza evaluaciones del desempeño programadas al personal contratado?
 -  Nunca
 -  En ocasiones
 -  Siempre
- ¿Qué tipo de evaluación utiliza la organización para medir el desempeño de los trabajadores?
 -  Pregunta abierta
- ¿La organización realiza actividades de bienestar para las personas contratadas?
 -  Nunca
 -  En ocasiones
 -  Siempre
- Realiza su empresa capacitaciones en:
 -  Pregunta abierta

- ¿Qué tipo de actividades de bienestar realiza la organización para los trabajadores?

- + Pregunta abierta

- ¿La organización contrata expertos en coaching para canalizar el emprendimiento y liderazgo del personal?

- + Nunca

- + En ocasiones

- + Siempre

- ¿Su organización estaría dispuesta a recibir una propuesta para analizar y capacitar el personal de su organización?

- + Nunca

- + Tal vez

- + Con seguridad si

- En qué área desearía usted realizar la consultoría?

- + Área de contratación / Bienestar

- + Área operativa

- + Cargos estratégicos (Gerentes,

- + Directores)

- + Área ventas

- + Negocios

- Con la consultoría usted busca:

- + Establecer nuevos objetivos y metas

- + Identificar y solucionar problemas

- + Introducir cambios en la Organización

- + Auditoria para cumplir con toda la
- + normatividad
- + Realizar un diagnóstico de la
- + situación actual de la organización

Anexo 4. Resultado de Encuestas

La organización aplica pruebas de selección para la contratación del personal?	La organización crea y/o actualiza los perfiles de cargos y/o áreas acorde a los requerimientos de los procesos?	La organización lleva a cabo entrenamiento a las personas contratadas?	La organización realiza evaluaciones del desempeño programadas al personal contratado?	Qué tipo de evaluación utiliza la organización para medir el desempeño de los trabajadores	La organización realiza actividades de bienestar para las personas contratadas	Realiza su empresa capacitaciones en:	Qué tipo de actividades de bienestar realiza la organización para los trabajadores	La organización contrata expertos en coaching para analizar el emprendimiento y liderazgo del personal?	Su organización estaría dispuesta a recibir una propuesta para analizar y capacitar el personal de su organización?	En que área desearía usted realizar la consultoría?	Con la consultoría usted busca:
Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Ninguna	En ocasiones	Trabajo en equipo	Pausas activas fiesta fin de año	Nunca	Con seguridad si	Área de contratación / Bienestar	Identificar y solucionar problemas
Siempre	Siempre	Siempre	En ocasiones	Teórica y práctica	Siempre	Trabajo en equipo	Salidas, capacitaciones	En ocasiones	Tal vez	Área operativa	Establecer nuevos objetivos y metas
Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Motivación	Siempre	Servicio al cliente	Deportes y paseos	Siempre	Tal vez	Negocios	Establecer nuevos objetivos y metas
Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Evaluación de desempeño	Siempre	Técnicas de comunicación y expresión oral	Puntos tu tiempo	Siempre	Tal vez	Área operativa	Identificar y solucionar problemas
Siempre	En ocasiones	En ocasiones	En ocasiones	Escrita	En ocasiones	Servicio al cliente	Fiestas y almuerzos.	Nunca	Tal vez	Área operativa	Identificar y solucionar problemas
Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Evaluación de acuerdo al Plan Estratégico	Siempre	Comunicación asertiva	Torneos deportivos	En ocasiones	Tal vez	Área de contratación / Bienestar	Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización
Siempre	En ocasiones	En ocasiones	Nunca	Evaluación 360	En ocasiones		Cine	Nunca	Con seguridad si	Cargos estratégicos (Gerentes, Directores)	Establecer nuevos objetivos y metas
Siempre	En ocasiones	Siempre	Siempre	evaluación de desempeño	En ocasiones	Servicio al cliente	deporte extremo por departamentos	Nunca	Con seguridad si	Cargos estratégicos (Gerentes, Directores)	Establecer nuevos objetivos y metas
Siempre	Nunca	Siempre	En ocasiones	Evaluación de objetivos alcanzados	Siempre	Ninguno	Cumpleaños y día de los niños	Nunca	Con seguridad si	Negocios	Establecer nuevos objetivos y metas
Siempre	Nunca	Siempre	En ocasiones	180	En ocasiones	Ninguno	Cumpleaños día de la familia compensatorios	Nunca	Con seguridad si	Cargos estratégicos (Gerentes, Directores)	Establecer nuevos objetivos y metas
Siempre	En ocasiones	Siempre	Nunca	Ninguna	En ocasiones	Software contable	Cumpleaños fiesta fin de año	En ocasiones	Con seguridad si	Cargos estratégicos (Gerentes, Directores)	Introducir cambios en la Organización
Siempre	En ocasiones	Siempre	Siempre	evaluación competencias cardinales y funcionales 180	Siempre	Servicio al cliente	cumpleaños, fiesta fin de año, día de los niños, novenas	Nunca	Con seguridad si	Negocios	Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización
Siempre	Nunca	Siempre	En ocasiones	180	En ocasiones	Servicio al cliente	pausas activas cumpleaños	Nunca	Con seguridad si	Negocios	Establecer nuevos objetivos y metas
Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	360 y periodo de prueba	Siempre	Cargos	Pausas activas cumpleaños	Nunca	Con seguridad si	Cargos estratégicos (Gerentes, Directores)	Introducir cambios en la Organización
En ocasiones	En ocasiones	En ocasiones	En ocasiones	Evaluación por competencias	En ocasiones	Servicio al cliente	Salidas de integración	Nunca	Tal vez	Negocios	Identificar y solucionar problemas
Siempre	En ocasiones	Siempre	Siempre	Se hace un estudio de tiempos y movimientos	En ocasiones	Trabajo en equipo	Semana de la salud	En ocasiones	Tal vez	Área operativa	Identificar y solucionar problemas
Nunca	En ocasiones	En ocasiones	En ocasiones	Cognitiva	Siempre	Sensibilización frente al cambio en la organización	Convenciones	En ocasiones	Tal vez	Área ventas	Identificar y solucionar problemas
Siempre	En ocasiones	Siempre	En ocasiones	Calificación por servicio	Siempre	Trabajo en equipo	Días de esparcimiento	Nunca	Con seguridad si	Área ventas	Establecer nuevos objetivos y metas
Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Interpretación abstracta	Siempre	Trabajo en equipo	Dinámicas	Nunca	Con seguridad si	Área de contratación / Bienestar	Identificar y solucionar problemas
Siempre	En ocasiones	Siempre	En ocasiones	Encuestas	En ocasiones	Servicio al cliente	Integración	Nunca	Tal vez	Negocios	Establecer nuevos objetivos y metas
En ocasiones	Siempre	Siempre	En ocasiones	Por medio de metas e incentivos	En ocasiones	Trabajo en equipo	Descuentos en productos	En ocasiones	Con seguridad si	Área ventas	Identificar y solucionar problemas
En ocasiones	Nunca	En ocasiones	Nunca	Cantidad de pantalones	En ocasiones	Trabajo en equipo	Onces viernes en la tarde	Nunca	Tal vez	Área operativa	Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización
Nunca	Nunca	Siempre	Nunca	Ninguna	En ocasiones	Cargo	Cumpleaños	Nunca	Con seguridad si	Área ventas	Identificar y solucionar problemas
En ocasiones	Nunca	Siempre	Siempre	Cumplimiento de objetivos	En ocasiones	Trabajo en equipo	Dinámicas y salida de fin de año	Nunca	Tal vez	Negocios	Establecer nuevos objetivos y metas
En ocasiones	Nunca	Siempre	Nunca	Ninguno	En ocasiones	Ninguno	Dinámicas y cumpleaños	Nunca	Con seguridad si	Negocios	Identificar y solucionar problemas
Nunca	Nunca	Siempre	Nunca	Inspección	Nunca	Puesto de trabajo	Compensatorios por metas alcanzadas	Nunca	Con seguridad si	Negocios	Establecer nuevos objetivos y metas
En ocasiones	Nunca	Siempre	En ocasiones	Comportamiento	Nunca	Nada	Ninguno	Nunca	Con seguridad si	Negocios	Establecer nuevos objetivos y metas
Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	Alcance de metas	Nunca	No se hace	Juego de cartas	Nunca	Con seguridad si	Negocios	Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización
Nunca	Nunca	Siempre	Nunca	Ninguna	Nunca	Ninguna	Ninguna	Nunca	Tal vez	Negocios	Auditoría para cumplir con toda la normatividad
Nunca	Nunca	Siempre	En ocasiones	metas y actitud	En ocasiones	ninguno	domino y ajedrez	Nunca	Con seguridad si	Negocios	Establecer nuevos objetivos y metas
Siempre	En ocasiones	Siempre	Siempre	metas de producción y calidad	En ocasiones	ninguno	juegos de mesa	Nunca	Con seguridad si	Área ventas	Establecer nuevos objetivos y metas

Anexo 5: Conceptos y desarrollo de perfil del cliente.

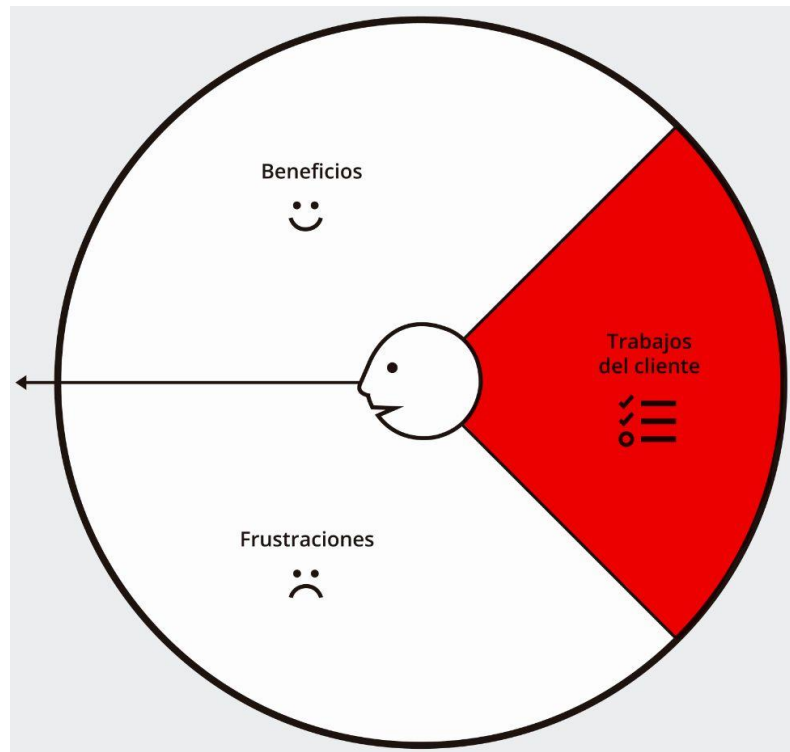
CONCEPTOS Y DESARROLLO DE PERFIL DEL CLIENTE.

El perfil del cliente⁹⁹ está dado por trabajos, alegrías y frustraciones. A continuación descripción de cada una.

Trabajos del cliente

Primero se analizan los trabajos del cliente, que son aquellos que describen las actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal.

Los trabajos relacionados en el proyecto, son el resultado de las encuestas realizadas a las empresas del sector Carvajal, el reconocimiento del lugar, opinión de algunos empresarios encuestados y percepción por parte de los encuestadores.



Tomado de: Imágenes Google. 13 de Julio 2018.

⁹⁹ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves. Diseñando la propuesta de Valor: 3 ediciones. Colombia: Planeta Colombiana S.A. 2017

Hay tres tipos de trabajos:

1. Trabajos funcionales:

Sucedan cuando los clientes intentan terminar una tarea específica o solucionar un problema.

2. Trabajos sociales:

Son aquellos en los que los clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus.

3. Trabajos personales/emocionales:

Son aquellos en los que los clientes buscan alcanzar un estado emocional específico como encontrar la paz mental o seguridad en el trabajo.

Una vez se tienen identificados los trabajos del cliente, éstos se deben ordenar desde el más importante hasta el insignificante.

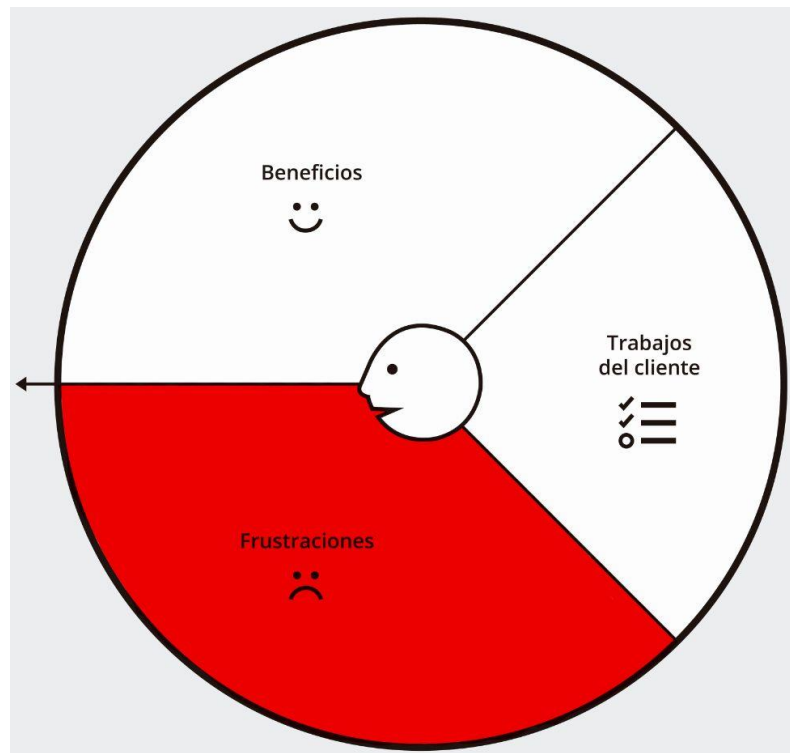
Se han identificado los siguientes trabajos del cliente:

- Bajar stock: Disminuir producto almacenado.
- Incrementar ventas por unidad de clientes
- Minimizar materias y costos: Buen aprovechamiento de los recursos.
- Reconversión Industrial: Contar con máquinas que satisfagan las necesidades de elaboración de los productos.
- Disponibilidad de producto: Conocer la demanda del cliente.
- Calidad en productos: Productos que cumplan con sus características.
- Oportunidad de exportar
- Mejorar la atención y nivel de servicio al cliente:
- Posicionamiento y buen nombre empresarial .
- Empresa comprometida con la entrega puntual de productos.

- Empresa a la vanguardia respecto las diferentes formas de pago que el mercado ofrece. (Tarjeta crédito, débito, cheque, transferencia, botón PSE, pagos a través de APP, entre otros).
- Que los competidores identifiquen la empresa por su seriedad y solidez
- Estabilidad financiera
- Cumplimiento de normas legales
- Ser reconocidos por el personal como una empresa que brinda estabilidad y buen clima laboral.
- Política ambiental adecuada (reciclaje y segregación de residuos):
Desarrollo sostenible y conciencia ambiental

Frustraciones del cliente

Las frustraciones describen lo que molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo o lo que les impide resolverlo.



Tomado de: Imágenes Google. 13 de Julio 2018.

Hay tres tipos de frustraciones:

1. Características, problemas y resultados no deseados

Estos pueden ser funcionales (que una solución no funcione bien), sociales (quedo mal haciendo esto), secundarias o que conlleve sensaciones no deseadas.

2. Obstáculos

Estos impiden que los clientes empiecen un trabajo o que los haga ir más lentos.

3. Riesgos (resultados potencialmente no deseados)

Es aquello que podría salir mal.

Una vez se tiene la lista de frustraciones del cliente se deben ordenar de más extremas a más moderadas siendo las primeras más importantes.

Se han identificado las siguientes frustraciones del cliente:

- Incremento de la demanda y pérdida de capacidad para responder al nivel de ventas
- Falta de capacidad de producción (hombre/máquina).
- Incremento en el costo de las materias primas.
- No contar con suficiente personal para cumplir con la producción. (eficiencia, costo beneficio).
- Incremento de clientes puede afectar el buen nivel de servicio.
- Requerimientos de mayor control.(producción sin defectos).
- Resistencia al cambio por parte de los trabajadores.
- Mayor costo de Inversión, mantenimiento de maquinaria por sobrecarga operacional.
- Costos y tiempos de capacitación.

- Falta de capital para inversión de Materia Prima.
- Incremento en el costo de almacenamiento.
- Mayor gasto por concepto de medición y control en los procesos.
- Inversión en recursos físicos y tecnológicos adecuados (máquinas, herramientas software, áreas de trabajo, etc).
- Desconocimiento de tramitología para ingresar en el mercado internacional.
- Incumplimiento en tiempos y cantidad de entrega de productos.
- Incremento en los costos y tiempos de capacitación.
- Competencia desleal.
- Inversión en transporte propio.
- Inconvenientes por errores o cumplimiento de entrega(sanciones o multas)
- Costos por tercerizar el servicio.
- Posibilidad de pérdidas por cheques sin fondos.
- Competencia desleal.
- Fugas de información.
- Exceso de confianza.
- Incremento de costos por inversión en EPP, adecuaciones, capacitaciones y demás para el cumplimiento de las normas.
- Abuso de confianza.
- Incremento de costos por inversión, adecuaciones, capacitaciones y demás para el cumplimiento de las normas.

- Falta de conciencia y cultura ambiental.

Alegrías del cliente

Éstas describen los resultados y beneficios que quieren los clientes.



Tomado de: Imágenes Google. 13 de Julio 2018.

Hay 4 tipos:

1. Alegrías necesarias

Se trata de alegrías sin las cuales una solución no funcionaría.

2. Alegrías esperadas

Son alegrías básicas, la solución podría funcionar sin ella.

3. Alegrías deseadas

Estas van más allá de lo que esperamos de una solución y que nos encantaría tener.

4. Alegrías inesperadas

Estas van más allá de las expectativas y deseos de los clientes.

Una vez se tiene el listado de alegrías, se ordenan de las más esenciales a las agradables.

A continuación se listan las alegrías identificadas:

- Ahorro en costo de almacenamiento y pólizas ante novedad.
- Menor pérdida de producto por caducidad.
- Mayor aprovechamiento del espacio.
- Aprovechamiento de oportunidades comerciales y de Negocios.
- Credibilidad Empresarial.
- Clientes fidelizados.
- Aumento de la participación en el Mercado.
- Menor Costo de inversión para igual cantidad de Materia Prima.
- Un adecuado proceso y utilización de la Materia Prima con el menor impacto ambiental.
- Disminución de tiempos muertos y tiempos ociosos.
- Oportunidades de Venta.
- Clientes fidelizados.
- Satisfacción a la necesidad del Cliente final.
- Credibilidad y distinción empresarial.
- Oportunidad de ampliación del mercado.
- Crecimiento empresarial.
- Mayor ingreso y utilidad.

- Empleados eficientes y eficaces
- Clientes fidelizados y satisfechos
- Estabilidad y credibilidad empresarial
- Aceptación de productos en el mercado.
- Alianzas estratégicas
- Ser elegidos por el Cliente.
- Diferentes canales de recaudo.
- Ventas efectivas (no se pierden por falta de medios de pago).
- Inspirar respeto por la gestión realizada.
- Estabilidad y credibilidad empresarial
- Alianzas estratégicas
- Estabilidad económica, tranquilidad.
- Tranquilidad para realizar la operación.
- Personal confiable y comprometido.
- Personal eficiente y eficaz.
- Desarrollo sostenible y ahorro en costos de procesamiento de residuos.
- Mayor tiempo de conservación del ambiente.

Anexo 6: Selección de trabajos alegrías y frustraciones del cliente

TRABAJOS DEL CLIENTE		ALEGRÍAS	FRUSTRACIONES
Importante		Esencial	Extrema
FUNCIONALES	Bajar stock: Disminuir producto almacenado.	Ahorro en costo de almacenamiento y pólizas ante novedad.	Incremento de la demanda y pérdida de capacidad para responder al nivel de ventas
		Menor pérdida de producto por caducidad.	
		Mayor aprovechamiento del espacio.	
	Incrementar ventas por unidad de clientes	Aprovechamiento de oportunidades comerciales y de Negocios.	Falta de capacidad de producción (hombre/máquina).
		Credibilidad Empresarial.	Incremento en el costo de las materias primas.
		Cientes fidelizados.	No contar con suficiente personal para cumplir con la producción.(eficiencia, costo beneficio).
		Aumento de la participación en el Mercado.	Incremento de clientes puede afectar el buen nivel de servicio.
	Minimizar materias y costos: Buen aprovechamiento de los recursos.	Menor Costo de inversión para igual cantidad de Materia Prima.	Requerimientos de mayor control.(producción sin defectos).
		Un adecuado proceso de fabricación y utilización de la Materia Prima con el menor impacto ambiental.	Resistencia al cambio por parte de los trabajadores.
	Reconversión Industrial: Contar con máquinas que satisfagan las necesidades de elaboración de los productos.	Disminución de tiempos muertos y tiempos ociosos.	Mayor costo de Inversión, mantenimiento de maquinaria por sobrecarga operacional. Costos y tiempos de capacitación.
	Disponibilidad de producto: Conocer la demanda del cliente.	Oportunidades de Venta.	Falta de capital para inversión de Materia Prima.
		Cientes fidelizados.	Incremento en el costo de almacenamiento.
	Calidad en productos: Productos que cumplan con sus características.	Satisfacción a la necesidad del Cliente final.	Mayor gasto por concepto de medición y control en los procesos de almacenamiento, fabricación y distribución.
		Credibilidad y distinción empresarial.	Inversión en recursos físicos y tecnológicos adecuados (máquinas, herramientas software, áreas de trabajo, etc).
		Oportunidad de ampliación del mercado.	
	Oportunidad de exportar	Crecimiento empresarial.	Desconocimiento de tramitología para ingresar en el mercado internacional.
		Mayor ingreso y utilidad.	Incumplimiento en tiempos y cantidad de entrega de productos.
SOCIALES	Mejorar la atención y nivel de servicio al cliente:	Empleados eficientes y eficaces	Incremento en los costos y tiempos de capacitación.
		Cientes fidelizados y satisfechos	
	Posicionamiento y buen nombre empresarial	Estabilidad y credibilidad empresarial	Competencia desleal.
		Aceptación de productos en el mercado.	
		Alianzas estratégicas	
	Empresa comprometida con la entrega puntual de productos.	Ser elegidos por el Cliente.	Empresa incumplida en tiempos de entregas. Empresa que no realiza entregas completas. Empresa no confiable y no comprometida.
	Empresa a la vanguardia respecto las diferentes formas de pago que el mercado ofrece. (Tarjeta crédito, débito, cheque, transferencia, botón PSE, pagos a través de APP, entre otros).	Diferentes canales de recaudo.	Inconvenientes por fallas en las redes y plataformas bancarias.
		Ventas efectivas(no se pierden por falta de medios de pago).	
	Que los competidores identifiquen la empresa por su seriedad y solides.	Inspirar respeto por la gestión realizada.	Generar competencia desleal.
Estabilidad y credibilidad empresarial		Fallas en la seguridad de la información. Fugas de información.	
Alianzas estratégicas			
EMOCIONALES	Estabilidad financiera	Estabilidad economica, tranquilidad.	Exceso de confianza
	Cumplimiento de normas legales	Tranquilidad para realizar la operación.	Incremento de costos por inversión en EPP, adecuaciones, capacitaciones y demas para el cumplimiento de las normas.
	Ser reconocidos por el personal como una empresa que brinda estabilidad y buen clima laboral.	Personal confiable y comprometido.	Abuso de confianza.
		Personal eficiente y eficaz.	
	Politica ambiental adecuada (reciclaje y segregación de residuos): Desarrollo sostenible y conciencia ambiental	Desarrollo sostenible y ahorro en costos de procesamiento de residuos.	Incremento de costos por inversión, adecuaciones, capacitaciones y demas para el cumplimiento de las normas.
		Mayor tiempo de conservación del ambiente.	Falta de conciencia y cultura ambiental.
Insignificante		Agradable	Moderada

TRABAJOS DEL CLIENTE		ALEGRÍAS		FRUSTRACIONES	
Importante	VALOR	Esencial	VALOR	Extrema	VALOR
Incrementar ventas por unidad de clientes	5	Aprovechamiento de oportunidades comerciales y de Negocios.	4	Falta de capacidad de producción (hombre/máquina).	4
		Credibilidad Empresarial.	4	Incremento en el costo de las materias primas.	2
		Cientes fidelizados.	4	No contar con suficiente personal para cumplir con la producción.(eficiencia, costo beneficio).	4
		Aumento de la participación en el Mercado.	3	Incremento de clientes puede afectar el buen nivel de servicio.	3
Calidad en productos: Productos que cumplan con sus características.	5	Satisfacción a la necesidad del Cliente final.	4	Mayor gasto por concepto de medición y control en los procesos de almacenamiento, fabricación y distribución.	4
		Credibilidad y distinción empresarial.	4	Inversión en recursos físicos y tecnológicos adecuados (máquinas, herramientas software, áreas de trabajo, etc).	3
		Oportunidad de ampliación del mercado.	3		
Cumplimiento de normas legales	5	Tranquilidad para realizar la operación.	4	Incremento de costos por inversión en EPP, adecuaciones, capacitaciones y demas para el cumplimiento de las normas.	4
Mejorar la atención y nivel de servicio al cliente:	4	Empleados eficientes y eficaces	5	Incremento en los costos y tiempos de capacitación.	4
		Cientes fidelizados y satisfechos	5		
Posicionamiento y buen nombre empresarial .	4	Estabilidad y credibilidad empresarial	4	Competencia desleal.	4
		Aceptación de productos en el mercado.	4		
		Alianzas estratégicas	3		
Política ambiental adecuada (reciclaje y segregación de residuos): Desarrollo sostenible y conciencia ambiental	4	Desarrollo sostenible y ahorro en costos de procesamiento de residuos.	4	Incremento de costos por inversión, adecuaciones, capacitaciones y demas para el cumplimiento de las normas.	4
		Mayor tiempo de conservación del ambiente.	4	Falta de conciencia y cultura ambiental.	3
Reconversión Industrial: Contar con máquinas que satisfagan las necesidades de elaboración de los productos.	3	Disminución de tiempos muertos y tiempos ociosos.	4	Mayor costo de Inversión, mantenimiento de maquinaria por sobrecarga operacional.	4
				Costos y tiempos de capacitación.	3
Ser reconocidos por el personal como una empresa que brinda estabilidad y buen clima laboral.	3	Personal confiable y comprometido.	5	Abuso de confianza.	4
		Personal eficiente y eficaz.	5		
Que los competidores identifiquen la empresa por su seriedad y solidez	2	Inspirar respeto por la gestión realizada.	4	Competencia desleal.	3
		Estabilidad y credibilidad empresarial	4	Fugas de información.	3
		Alianzas estratégicas	3		
Estabilidad financiera	2	Estabilidad economica, tranquilidad.	4	Exceso de confianza	4
TRABAJOS DEL CLIENTE		ALEGRÍAS		FRUSTRACIONES	
Importante	VALOR	Esencial	VALOR	Extrema	VALOR
Incrementar ventas por unidad de clientes	5	Aprovechamiento de oportunidades comerciales y de Negocios.	4	Falta de capacidad de producción (hombre/máquina).	4
		Credibilidad Empresarial.	4	Incremento en el costo de las materias primas.	2
		Cientes fidelizados.	4	No contar con suficiente personal para cumplir con la producción.(eficiencia, costo beneficio).	4
		Aumento de la participación en el Mercado.	3	Incremento de clientes puede afectar el buen nivel de servicio.	3
Cumplimiento de normas legales	5	Tranquilidad para realizar la operación.	4	Incremento de costos por inversión en EPP, adecuaciones, capacitaciones y demas para el cumplimiento de las normas.	4
Política ambiental adecuada (reciclaje y segregación de residuos): Desarrollo sostenible y conciencia ambiental	4	Desarrollo sostenible y ahorro en costos de procesamiento de residuos.	4	Incremento de costos por inversión, adecuaciones, capacitaciones y demas para el cumplimiento de las normas.	4
		Mayor tiempo de conservación del ambiente.	4	Falta de conciencia y cultura ambiental.	3
Mejorar la atención y nivel de servicio al cliente:	4	Empleados eficientes y eficaces	5	Incremento en los costos y tiempos de capacitación.	4
		Cientes fidelizados y satisfechos	5		
Reconversión Industrial: Contar con máquinas que satisfagan las necesidades de elaboración de los productos.	3	Disminución de tiempos muertos y tiempos ociosos.	4	Mayor costo de Inversión, mantenimiento de maquinaria por sobrecarga operacional.	4
				Costos y tiempos de capacitación.	3
Ser reconocidos por el personal como una empresa que brinda estabilidad y buen clima laboral.	3	Personal confiable y comprometido.	5	Abuso de confianza.	4
		Personal eficiente y eficaz.	5		
Estabilidad financiera	2	Estabilidad economica, tranquilidad.	4	Exceso de confianza	4

TRABAJOS DEL CLIENTE	ALEGRÍAS	FRUSTRACIONES
Importante	Esencial	Extrema
Incrementar ventas por unidad de clientes	Credibilidad Empresarial.	Falta de capacidad de producción (hombre/máquina).
	Clientes fidelizados.	No contar con suficiente personal para cumplir con la producción.(eficiencia, costo beneficio).
		Incremento de clientes puede afectar el buen nivel de servicio.
Cumplimiento de normas legales	Tranquilidad para realizar la operación.	Incremento de costos por inversión en EPP, adecuaciones, capacitaciones y demás para el cumplimiento de las normas.
Mejorar la atención y nivel de servicio al cliente:	Empleados eficientes y eficaces	Incremento en los costos y tiempos de capacitación.
	Clientes fidelizados y satisfechos	
Reconversión Industrial: Contar con máquinas que satisfagan las necesidades de elaboración de los productos.	Disminución de tiempos muertos y tiempos ociosos.	Mayor costo de Inversión, mantenimiento de maquinaria por sobrecarga operacional.
		Costos y tiempos de capacitación.
Ser reconocidos por el personal como una empresa que brinda estabilidad y buen clima laboral.	Personal confiable y comprometido.	Abuso de confianza.
	Personal eficiente y eficaz.	
SERVICIOS	CREADORES DE ALEGRÍAS	ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES
CAPACITACIÓN GERENCIAL	Imagen integral de los trabajadores.	Aplicación de administración por procesos.
	Excelente atención al cliente y buen nivel de servicio	Actualización de procesos.
		Tercerizar la producción o contratar por obra labor.
NORMATIVIDAD LEGAL	Check list de normatividad legal	Análisis, entrenamiento y concientización de salud y seguridad en el trabajo
ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	Involucramiento del personal en los procesos operativos de producción, institucionales y de apoyo (Administrativo, financiero, gestión de recursos humanos).	Atención humanizada.
	Medición evaluaciones de desempeño	
	Incentivos emocionales	
PLANES OPERATIVOS	Control de procesos e indicadores	Análisis e implementación de tiempos y movimientos
	Generación de perfiles de cargo	Control en procesos
COACHING INDIVIDUAL Y GRUPAL	Actividades de bienestar	Apropiación de los valores y objetivos corporativos.
	Actividades de sensibilización y motivación	

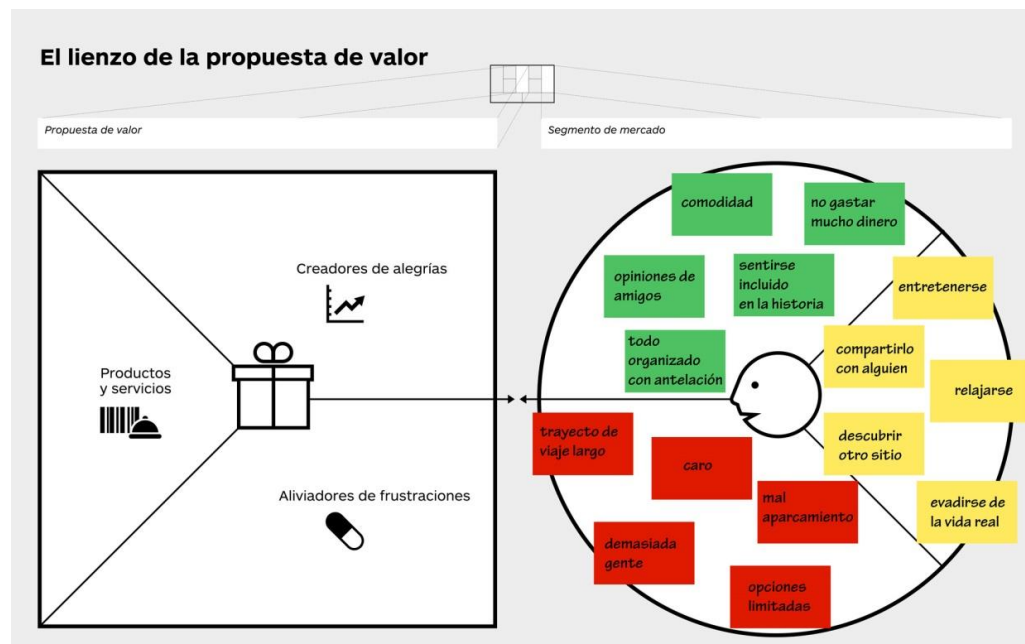
Anexo 7. Conceptos y desarrollo del Mapa de Valor

CONCEPTOS Y DESARROLLO DEL MAPA DE VALOR

El mapa de valor¹⁰⁰ describe las características de una propuesta de valor determinada en un modelo de negocio. Para el caso de la consultora, está conformada por los servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías, de los empresarios de la zona Carvajal:

1. Servicios: Lista de servicios con la cual se construye una propuesta de valor.
2. Aliviadores de frustraciones: Son las actividades que se realizan para mitigar o eliminar las frustraciones del cliente.
3. Creadores de alegrías: Son las actividades que generan alegrías al cliente.

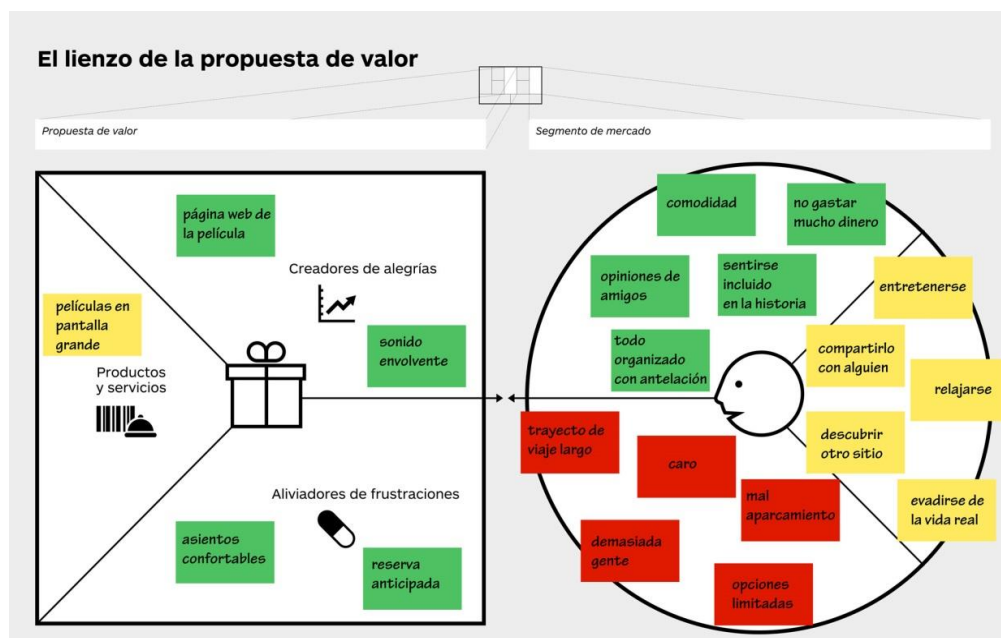
Este es el lienzo de la propuesta de valor.



Tomado de: Imágenes Google. 13 de Julio 2018

Una vez se han identificado las actividades que alivian las frustraciones del cliente y aquellas que les generan alegrías, se establecen los servicios que les ofrecerá la Consultora para su mejora y crecimiento.

¹⁰⁰ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves. Diseñando la propuesta de Valor: 3 ediciones. Colombia: Planeta Colombiana S.A. 2017



Tomado de: Imágenes Google. 13 de Julio 2018

Como resultado del perfil del cliente y mapa de valor se han determinado los siguientes creadores de alegrías, aliviadores de frustraciones y servicios a ofrecer por la Consultora.

SERVICIOS	CREADORES DE ALEGRÍAS	ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES
CAPACITACIÓN GERENCIAL	Imagen integral de los trabajadores.	Aplicación de administración por procesos.
	Excelente atención al cliente y buen nivel de servicio	Actualización de procesos.
		Tercerizar la producción o contratar por obra labor.
NORMATIVIDAD LEGAL	Check list de normatividad legal	Análisis, entrenamiento y concientización de salud y seguridad en el trabajo
ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	Involucramiento del personal en los procesos operativos de producción, institucionales y de apoyo (Administrativo, financiero, gestión de recursos humanos).	Atención humanizada.
	Medición evaluaciones de desempeño	
	Incentivos emocionales	
PLANES OPERATIVOS	Control de procesos e indicadores	Análisis e implementación de tiempos y movimientos
	Generación de perfiles de cargo	Control en procesos
COACHING INDIVIDUAL Y GRUPAL	Actividades de bienestar	Apropiación de los valores y objetivos corporativos.
	Actividades de sensibilización y motivación	

Fuente: Los autores.

A partir de esta tabla se creará el modelo de negocio a través del Canvas.

Anexo 8.Propuesta de branding

PLAN DE MARKETING

1. BRANDING

NOMBRE DE LA EMPRESA:

TALENTOS 360°

El nombre de la empresa se creó basado en la actividad económica a desarrollar y los criterios en los cuales se especializará: Competencias y habilidades de los trabajadores de las empresas MIPYMES del sector Carvajal. Los “Talentos” representan las habilidades que todas las personas poseen para realizar ciertas actividades y 360 representa la evaluación que se realiza a la persona desde todos los ámbitos y por diferentes entes a fin de llegar a ser mejores competitivamente.

Inicialmente se había pensado el nombre de “Consultores competencias y habilidades humanas”, sin embargo era muy largo y difícil de recordar, por lo cual se creó como mejor opción “TALENTOS 360°”.

ISOLOGOTIPO:

Es una imagen que contiene una parte gráfica y otra de texto, la cual pretende ser la imagen representativa o marca de una empresa.

Para definir cuál sería el logo de la empresa, se pensó inicialmente en una escalera con varios engranajes de modo que la empresa se encontraba en la parte inferior y a través del movimiento y esfuerzo de cada engrane la empresa lograría crecer y posicionarse.

A continuación los diferentes diseños creados para la propuesta de nombre y logo:



C ONSULTORES H ABILIDADES CH
OMPETENCIAS Y UMANAS

C ONSULTORES H ABILIDADES CH
OMPETENCIAS Y UMANAS

C ONSULTORES H ABILIDADES CH
OMPETENCIAS Y UMANAS

C ONSULTORES H ABILIDADES CH
OMPETENCIAS Y UMANAS

C ONSULTORES H ABILIDADES CH
OMPETENCIAS Y UMANAS

C ONSULTORES H ABILIDADES CH
OMPETENCIAS Y UMANAS

C ONSULTORES H ABILIDADES CH
OMPETENCIAS Y UMANAS

C ONSULTORES H ABILIDADES CH
OMPETENCIAS Y UMANAS

C ONSULTORES H ABILIDADES CH
OMPETENCIAS Y UMANAS

C ONSULTORES H ABILIDADES CH
OMPETENCIAS Y UMANAS



Nota: La imagen base del edificio fue tomada de Google Imágenes y fue modificada de acuerdo a la necesidad haciéndola única para el propósito.

A continuación logo elegido para Talentos 360.



SLOGAN:

FORTALECEMOS TUS TALENTOS Y EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

El eslogan está pensado en la acción del verbo objetivo de la consultora que será FORTALECER, el personal que labora en las empresas MIPYMES de la zona Carvajal para que estas crezcan productiva y comercialmente.

PAPELERIA:

Los colores empresariales elegidos para **TALENTOS 360** son:

Morado: Acorde a la psicología del color representa sofisticación y elegancia, color que ayuda a la distinción que pretende tener la consultora.

Azul: Acorde a la psicología del color representa el progreso, seriedad y lealtad virtudes que la consultora posee y pone al servicio de sus clientes.

Requerimientos de Papelería e insumos corporativos:

- Tarjetas de presentación (visita)
- Hoja membretada (Con membrete)
- Sobres membretados (Oficio, Carta y Media Carta)
- Carpetas corporativas

- Facturación de los servicios prestados
- Invitaciones (Juntas)
- Uniformes

A continuación se muestra el diseño de algunos requerimientos de papelería:



Modelo tarjeta de presentación



Modelo Documentos word

CONSULTORA TALENTOS 360° SAS

NIT: 000.000.000-0

Cra. 68 H Bis #30-25 Sur / Tel: 238 6692

Régimen Común

Habilitación DIAN del 0001 al 0999

Actividad Económica 7020 número



FACTURA No. 0001

FECHA EMISIÓN: 08/08/2018

FECHA VENCIMIENTO: 07/09/2018

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:

NIT:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:



CONCEPTO		VALOR
Aceptada:	SUBTOTAL	
	IVA 19%	
	ICA (0.68% 000)	
Firma y Sello	TOTAL	
SON:		
Para transferencia electrónica, hacerlo a la cuenta corriente de Bancolombia #000-000000-08 a nombre Talentos 360.		

Página Web





OBJETIVO CORPORATIVO

Nuestro objetivo es fortalecer el Talento Humano, generando eficiencia, eficacia y compromiso empresarial; características que facilitan el crecimiento organizacional de nuestros clientes acorde a sus estrategias.



Visítanos
Cra 68 h bis 30 - 25 Sur
Carvajal, Bogotá



Llámanos
T: 311 2044 695
T: 310 4530646



Contáctanos
talentos360SAS@gmail.com.co



© 2023 por Asesor
Consultor
Creado con Wix.com



POLÍTICA DE CALIDAD



TALENTOS 360°, está comprometida con el análisis y presentación de propuestas integrales acordes a las necesidades del cliente, para que su talento humano adquiera compromiso y cultura organizacional, fomentando así la mejora continua.



Visítanos
Cra 68 h bis 30 - 25 Sur
Carvajal, Bogotá



Llámanos
T: 311 2044 695
T: 310 4530646



Contáctanos
talentos360SAS@gmail.com.co



© 2023 por Asesor
Consultor
Creado con Wix.com



VALORES ORGANIZACIONALES

- **Compromiso:** Cumplir a cabalidad con los acuerdos pactados con el cliente.
- **Orientación al cliente:** Enfocamos todos nuestros esfuerzos para satisfacer y fidelizar al cliente.
- **Recursividad:** Buscamos diferentes alternativas para solucionar las necesidades e inquietudes del cliente.
- **Integridad:** Actos coherentes con nuestros valores éticos y morales.
- **Honestidad:** Ejecución de trabajos y actividades con transparencia.
- **Respeto:** Escuchamos, entendemos y valoramos a todas las personas, buscando armonía en las relaciones con los clientes internos y externos.

Visítanos
Cra 68 h bis 30 - 25 Sur
Carvajal, Bogotá

Llámanos
T: 311 2044 695
T: 310 4530646

Contáctanos
talentos360SAS@gmail.com.co

© 2023 por Asesor
Consultor
Creado con Wix.com



SERVICIOS

Talentos 360°, ofrece servicios de Consultoría en gestión de talento humano, con cinco líneas de servicio:



Capacitación Gerencial



Normatividad Legal



Atención y Servicio al Cliente



Planes Operativos



Coaching individual y grupal

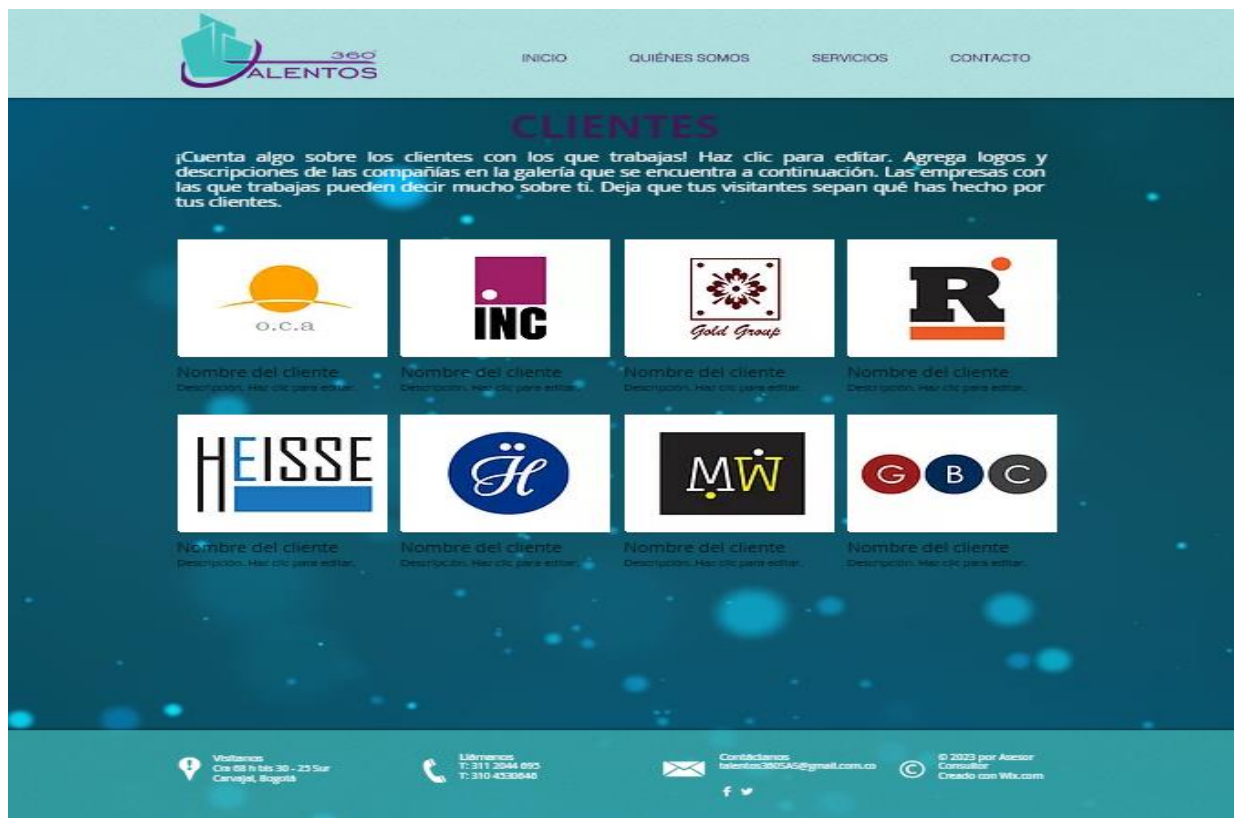
Visítanos
Cra 68 h bis 30 - 25 Sur
Carvajal, Bogotá

Llámanos
T: 311 2044 695
T: 310 4530646

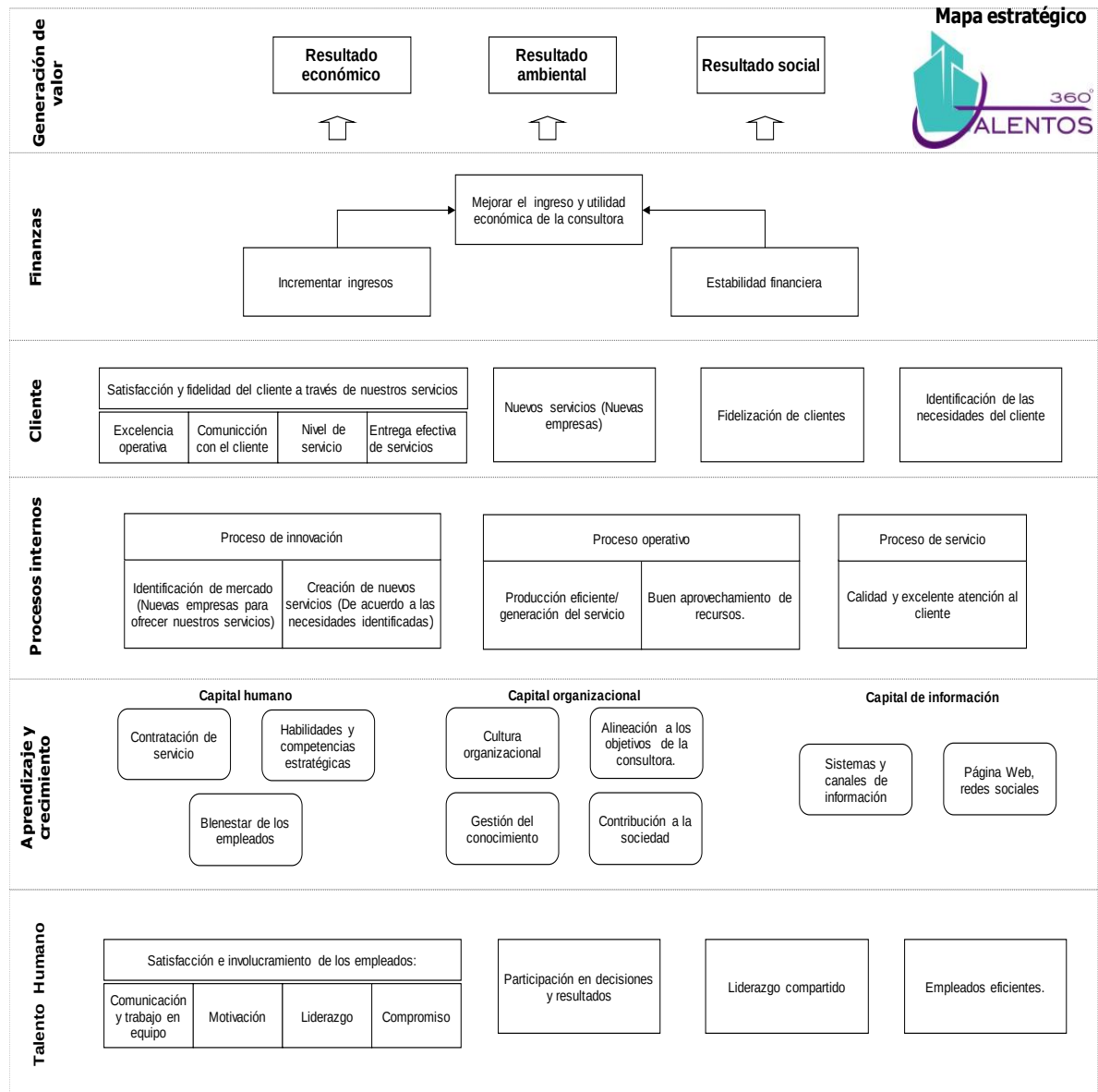
Contáctanos
talentos360SAS@gmail.com.co

© 2023 por Asesor
Consultor
Creado con Wix.com





Anexo 9 Plan Operativo



Fuente: Adaptado de "Plantilla para Mapa Estratégico" disponible en www.disostenible.org/DIS_Herramientas.htm 11 Agosto de 2018

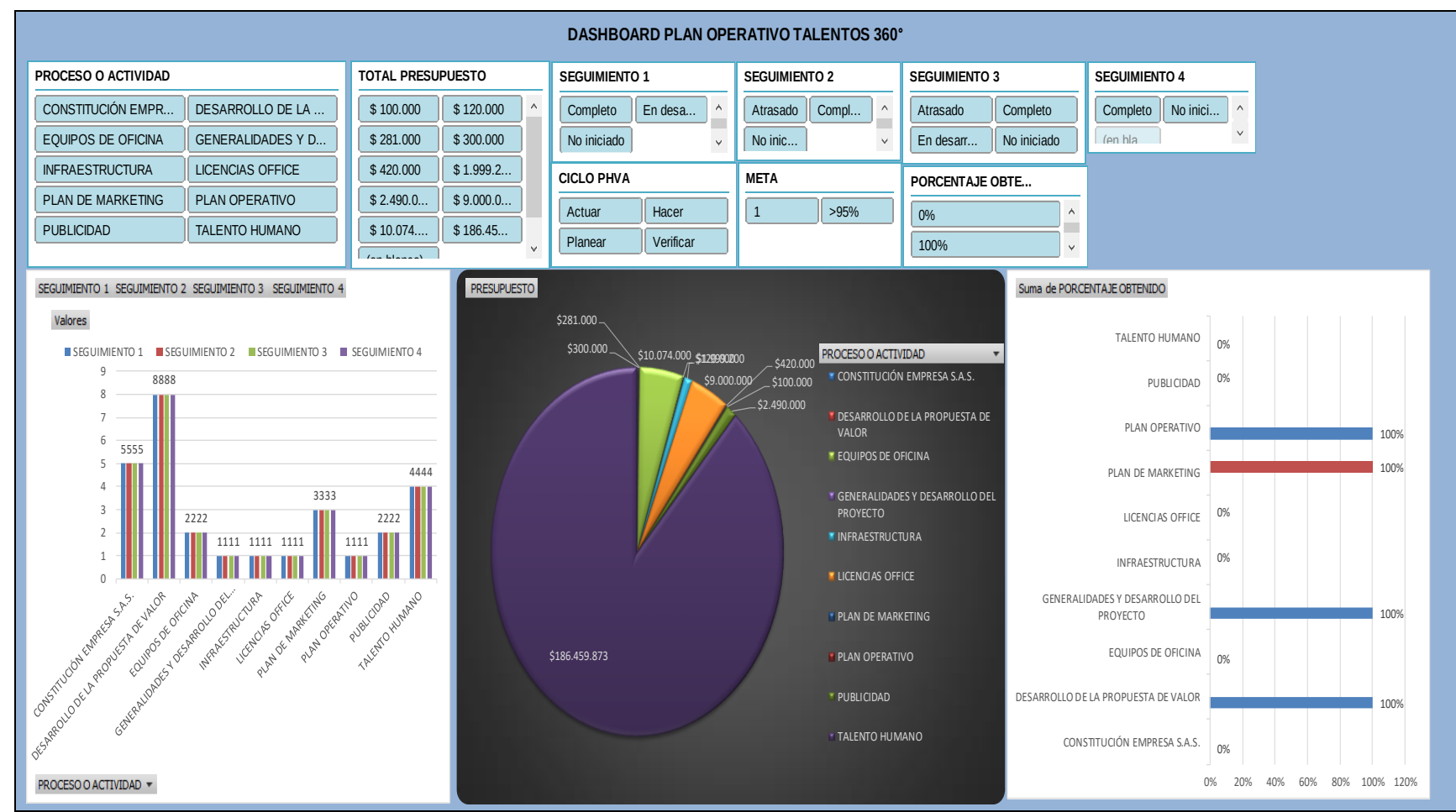
Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Tabla 42. Plan Operativo Talentos 360°

	VISIÓN: TALENTOS 360 es una empresa consultora que incentiva y potencia el crecimiento organizacional de las industrias, a través del fortalecimiento de las habilidades y competencias del talento humano generando valor sostenible a nuestro cliente, el cual es respaldado por nuestro equipo humano experto.																			
	VISIÓN: Para el año 2022 TALENTOS 360, será una consultora reconocida en la ciudad de Bogotá, como un aliado estratégico y confiable en gestiones de talento humano.																			
	OBJETIVO: Formular un modelo de negocios que permita determinar la viabilidad operativa e inversión de una empresa consultora en temas de Talento humano para micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) en Bogotá, localidad de Kennedy, zona industrial de Carvajal.																			
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 1. Analizar el entorno del proyecto para la empresa de consultoría en Talento Humano en micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) en Bogotá, localidad de Kennedy, zona industrial Carvajal. 2. Desarrollar una propuesta de valor, acorde a las necesidades de personal de talento humano en las empresas micro, pequeña y mediana (MPYMES) Bogotá, localidad de Kennedy, zona Carvajal. 3. Realizar plan de marketing, plan de operaciones y plan de inversión para la empresa consultora en Talento Humano. 4. Elaborar el plan financiero para determinar la viabilidad de puesta en operación de la empresa de consultoría en Talento Humano.																			
PROCESO O ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	PERSONA RESPONSABLE EJECUCIÓN	CICLO PHVA	DESCRIPCIÓN O DETALLE DE LA ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	TOTAL PRESUPUESTO	ESTADO 1	OBSERVACIONES 1	ESTADO 2	OBSERVACIONES 2	ESTADO 3	OBSERVACIONES 3	ESTADO 4	PROCESO	PORCENTAJE OBTENIDO	META	CERRÉ	
GENERALIDADES Y DESARROLLO DEL PROYECTO	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Investigación de antecedentes, entornos (Social, político y económico), localización, delimitación y marca del proyecto.	1/02/2018	30/04/2018	\$ 120.000	\$ 120.000	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	ANTECEDENTES	100%	100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Reconocimiento de la zona de Carvajal para identificar las empresas con actividad económica de tipo industrial.	1/05/2018	15/05/2018	\$ 60.000	\$ 281.000	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR	100%	100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Diseño de encuesta para aplicar a los empresarios de la zona de Carvajal.	16/05/2018	15/06/2018	\$ 45.000		Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Aplicación, tabulación y resultados estadísticos de la encuesta realizada.	16/06/2018	30/06/2018	\$ 30.000		Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Lectura del libro "Disolviendo la propuesta de valor"	1/07/2018	15/07/2018	\$ 18.000		En desarrollo	Se inicia con lectura del libro	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Lectura del libro "Generación de modelos de negocio"	1/07/2018	15/07/2018	\$ 18.000		En desarrollo	Se inicia con lectura del libro	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Con base en las lecturas "Disolviendo la propuesta de valor" y "Generación de modelos de negocio", se identifican los trabajos, alegrías y frustraciones del cliente.	16/07/2018	31/07/2018	\$ 40.000		No iniciado	Pendiente	Completado	Actividad Finalizada	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Definir el mapa de valor (productos y/o servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías).	16/07/2018	31/07/2018	\$ 40.000		No iniciado	Pendiente	En desarrollo	Se encuentra en desarrollo pero está atrasada la actividad	Completado	Actividad Finalizada	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Estructurar el modelo CANVAS.	1/08/2018	15/08/2018	\$ 30.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	Completado	Pendiente	Completado	DESARROLLO PROPUESTA DE VALOR		100%		
PLAN DE MARKETING	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Propuesta branding/logo de la empresa, logotipo, papelería etc.	1/08/2018	15/08/2018	\$ 200.000	\$ 420.000	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	Completado	Actividad Finalizada	Completado	PLAN DE MARKETING	100%	>95%		
PLAN DE MARKETING	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Identificar y Desarrollar los 4Ps de Marketing.	16/08/2018	31/08/2018	\$ 20.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	En desarrollo	Pendiente	Completado	PLAN DE MARKETING		100%		
PLAN DE MARKETING	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Diseño pagina web	21/08/2018	31/08/2018	\$ 200.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	En desarrollo	Pendiente	Completado	PLAN DE MARKETING		100%		
PLAN OPERATIVO	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Hacer	Realizar el plan operativo de la consultora	16/08/2018	15/09/2018	\$ 100.000	\$ 100.000	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	En desarrollo	Pendiente	Completado	PLAN OPERATIVO	100%	100%		
CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Planear	Redactar el contrato de constitución de la empresa.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 20.000	\$ 300.000	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	0%	100%		
CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 53.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	0%	100%		
CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 34.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	0%	100%		
CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Diligenciar los formularios del Registro Único Empresarial (RUE) y el Formulario de inscripción en el RUT.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 12.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	0%	100%		
CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Realizar el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 181.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONSTITUCIÓN EMPRESA S.A.S.	0%	100%		
INFRAESTRUCTURA	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Verificar	Requiere de oficina de acuerdo a la cantidad de clientes para reunión y concentración de actividades y servicios.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 1.999.200	\$ 1.999.200	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	ARRENDAMIENTO OFICINAS	0%	>95%		
EQUIPOS DE OFICINA	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Adquisición de seis equipos de computo portátiles para gestiones de la operación.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 8.874.000	\$ 10.074.000	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	COMPRA DE HARDWARE	0%	100%		
EQUIPOS DE OFICINA	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Compra de celulares y planes celulares (móviles e internet).	16/08/2018	30/12/2018	\$ 1.200.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	COMPRA DE HARDWARE	0%	100%		
TALENTO HUMANO	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Contratación Ingenieros Industriales	16/08/2018	30/12/2018	\$ 63.957.236	\$ 186.459.873	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	0%	100%		
TALENTO HUMANO	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Verificar	Contratación de Gerente	16/08/2018	30/12/2018	\$ 40.594.070		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	0%	100%		
TALENTO HUMANO	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Verificar	Contratación de HSEQ	16/08/2018	30/12/2018	\$ 27.601.537		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	0%	100%		
TALENTO HUMANO	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Contratación de Psicólogo.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 54.307.230		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	0%	100%		
LICENCIAS OFFICE	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Compra de licencias office para los equipos de computo	16/08/2018	30/12/2018	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	COMPRAS	0%	>95%		
PUBLICIDAD	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Diseño e impresión de volantes.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 1.500.000	\$ 2.490.000	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	COMPRAS	0%	>95%		
PUBLICIDAD	GERENCIA	GERENTE GENERAL	Actuar	Compra de insumos y papelería de oficina.	16/08/2018	30/12/2018	\$ 900.000		No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	Pendiente	No iniciado	COMPRAS	0%	>95%		

Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Figura 26. DASHBOARD PLAN OPERTAIVO TALENTOS 360°



Fuente: Los autores Cavanzo y Reina

Anexo 10 Proyección PIB e Inflación

PROYECCIONES ECONÓMICAS DE MEDIANO PLAZO

Grupo
Bancolombia

Análisis Bancolombia

jueves, 09 de agosto de 2018

Última actualización: Julio 2018

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4.87%	4.41%	3.05%	1.96%	1.8%	2.6%	3.2%	3.6%	3.4%	3.4%
Balance del Gobierno Nacional (% PIB)	-2.30%	-2.40%	-3.30%	-4.0%	-3.6%	-3.1%	-2.4%	-2.2%	-1.8%	-1.5%
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-3.30%	-5.20%	-6.40%	-4.4%	-3.3%	-3.0%	-3.5%	-4.0%	-3.7%	-3.7%
Tasa de desempleo urbano (% PEA, promedio año)	10.6%	9.9%	9.8%	9.9%	10.6%	10.7%	10.2%	9.6%	8.9%	8.3%
Inflación al consumidor (var. % anual, fin de año)	1.94%	3.66%	6.77%	5.75%	4.09%	3.40%	3.10%	3.15%	3.00%	3.00%
Tasa de referencia BanRep. (% anual, fin de año)	3.25%	4.50%	5.75%	7.50%	4.75%	4.25%	4.75%	4.50%	4.50%	4.00%
DTF 90 Días (% anual, fin de año)	4.06%	4.34%	5.25%	6.81%	5.23%	4.70%	5.05%	5.25%	5.15%	5.15%
IBR Overnight (% E.A, fin de año)	3.22%	4.52%	5.79%	7.51%	4.69%	4.24%	4.73%	4.98%	4.48%	4.48%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	1869	2000	2741	3052	2951	2880	2950	2990	3050	3100
Tasa de cambio USDCOP (promedio 4T)	1913	2173	3058	3016	2986	2940	3000	3080	3130	3170
Devaluación nominal (% promedio año)	3.9%	7.0%	37.0%	11.3%	-3.3%	-2.4%	2.4%	1.4%	3.4%	3.7%
Precio promedio del petróleo (WTI)	97.9	93.0	48.7	43.5	51.0	67.0	51.5	53.7	55.7	56.6

Fuente: Grupo Bancolombia, DANE, BanRep. py: proyectado

Aunque los conceptos y opiniones contenidos en este documento han sido recopilados y elaborados de buena fe tomando fuentes que se consideran confiables, el Grupo Bancolombia no se hace responsable por las decisiones o interpretaciones que puedan efectuarse con base en la presente información.