PROYECTO DE GRADO

CREACIÓN DE EMPRESA

FUNDACIÓN IO INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

RUBEN ANDRES RIOS OSORIO

ESTUDIANTE DE PSICOLOGÍA

OPCIÓN DE GRADO CREACIÓN DE EMPRESAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

BOGOTÁ

FEBRERO DE 2017

Tabla de contenido

1. Antecedentes 7
2. Justificación 10
3. Planteamiento del problema 13
4. Marco conceptual 15
4.1. Del concepto comercial dentro de la fundación IO. 15
4.2. El concepto de organización el por la Fundación IO 17
5. De la disciplina psicológica en la Fundación Inteligencia Organizacional 19
5.1. Paradigma humanista-sistémico en el desarrollo organizacional 20
5.2. Aportaciones de la psicología de la innovación y del emprendimiento a la formación de individuos y grupos en comunidades de base de la pirámide 25
5.3. Psicología en el aprendizaje 27
5.3.1. Motivación 28
5.3.2. Percepción 30
5.3.3. Pensamiento 31
5.3.4. Memoria 32
6. Innovación 34
6.1. El producto y/o servicio diseñado demuestra una mejora que satisface una necesidad del cliente debidamente perfilado 34
6.2. El plan de negocios demuestra una estructura innovadora para adelantar el proceso de negocio 34
6.3. Las mejoras presentan algo nuevo y/o diferente de conocimientos y tecnologías ya existentes 35
7. Viabilidad del producto en el mercado 35
7.1. Análisis sectorial de la estructuración del mercado (ventajas y desventajas) 35
7.2. Definición precisa de los objetivos que persigue el producto en el mercado 38
7.3. Descripción técnica del producto y/o servicio 40
7.4. Determinación de la demanda actual y potencial 40

7.5. Identificación de la competencia (directa e indirecta), principales empresas participantes, cubrimiento 41
7.6. Análisis diagnóstico de la estructura actual del mercado 44
7.7. Estrategias y canales de distribución análisis y estrategias de precios. Esquemas de promoción y campaña publicitaria 44
7.8. Diseño y desarrollo conceptualizado y contextualizado de la imagen corporativa de la empresa (logo, etiqueta, empaque) 45
7.9. Ciclo de vida del producto 46
7.10. Mercado objetivo y nicho de mercado 47
7.11. Ventaja competitiva 47
7.12. Definición de canales de distribución 48
7.13. Estipular precios 49
7.14. Análisis de competidores 49
7.15. Proyección y pronóstico de ventas 49
7.16. Objetivos a corto, mediano y largo plazo 51
7.17. Especificaciones técnicas del prototipo 51
7.18. Componentes y elementos del plan de tecnología 52
8. Viabilidad técnica 53
8.1. Ficha técnica del producto 53
8.2. Descripción del estado de desarrollo del producto 53
8.3. Diseño de producto 54
8.4. Diagrama de flujo 54
8.5. Diagrama de proceso 56
8.6. Sistema de producción 56
8.7. Equipo e infraestructura requerida (maquinaria y tecnología) 57
8.8. Procesos de control de calidad, proveedores y cadena de producción 58
8.9. Plan de producción 59
8.10. Manejo y selección de proveedores 59

9. Viabilidad administrativa y organizacional 61
9.1. Organigrama 61
9.2. Misión, visión y objetivos 62
9.3. Gestión humana: proceso de reclutamiento y selección 63
9.4. Entrenamiento, número de empleados, descripción de funciones y remuneración 63
9.5. Comunicación interna 65
9.6. Análisis DOFA 66
9.7. Características de la propiedad intelectual y de patentes, en caso de necesidad 67
9.8. Fortalezas y debilidades del equipo actual 67
9.9. Plan de implementación 68
9.10. Plan de compras 69
9.11. Organismos que apoyan la gestión y desarrollo del proyecto 70
10. Viabilidad financiera 70
10.1. Objetivos a corto, mediano y largo plazo 70
10.2. Estados de ingresos y egresos 72
10.3. Análisis de costos y gastos 73
10.4. Inversión inicial y retorno sobre la inversión 74
10.5. Flujo de efectivo e indicadores financieros 74
10.6. Estados financieros y balance general 75
10.7. Análisis de sensibilidad e índices financieros 75
10.8. Fuentes de apoyo financiero 78
11. Viabilidad legal 79
11.1. Constitución y legalización de la fundación 79
11.2. Viabilidad social 79
11.3. Delimitación del proyecto en el plan de gobierno 80
11.4. Delimitación del proyecto en el plan de productividad y competitividad Colombia 2019-2032 80

11.5. Integración del proyecto a lineamientos sectoriales....81
11.6. Impacto económico, social y ambiental en la región....81
12. Validaciones....82
12.1. Validación técnica....82
12.2. Validación financiera y comercial....91
12.3. Evidencias validación financiera y comercial....91
13. Resumen presentación hoja de vida Ruben Andres Rios Osorio....96
13.1. Competencias laborales....97
13.2. Competencias académicas....97
14. Conclusiones....98
15. Referencias....100

Tenemos que entender que lo que es bueno para la comunidad
es realmente bueno para los negocios"

Michael Porter

"Vivir significa asumir la responsabilidad de encontrar la respuesta correcta
a los problemas que ello plantea y cumplir las tareas que la vida asigna
continuamente a cada individuo"

Viktor Frankl

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a todos aquellos maestros que apoyaron este proyecto de vida y que, con su dedicación, esfuerzo y cariño han guiado en este último proceso para consolidar esta opción de grado para acceder al título como psicólogo. Por tal motivo doy mis más profundos agradecimientos al docente Juan Sebastián Chávez Rojas, Director de proyecto de grado creación de empresa, asignado por el centro de emprendimiento e innovación (CEI), de la Fundación Universitaria Los Libertadores (FULL), al jurado del proyecto de grado asignado por el CEI el Psicólogo y Consultor Organizacional Jaime Corzo Labrador, a la Coordinadora del CEI. Ana Lucia Bonilla, a la Directora del CEI Beatriz Eugenia Taborda Ocampo, al jurado de proyecto de grado asignado por la facultad de psicología el Docente Javier Vicente Giraldo Jaramillo, al Docente de la Facultad de Psicología Nelson Enrique Flórez Huertas, al Docente Néstor Porras asesor del proyecto creación de empresa designado por la Facultad de Psicología, a la Directora de la Facultad de Psicología Ana María Ávila Matamoros, a la Coordinadora Académica del programa de Psicología Johangela Jiménez Lemus, al Decano de la Facultad de Psicología Edwin Yair Oliveros Ariza, a la Directora de taller creativo de la FULL la Docente Adriana Fajardo y a la asesora de imagen corporativa designada por Taller Creativo la practicante Darlly López. Agradecimientos infinitos por acompañarme en este proceso de hacer realidad mis sueños.

1. Antecedentes

El proyecto de creación de la Fundación Inteligencia Organizacional (Fundación IO), está pensado como entidad sin ánimo de lucro, fundamentado en filosofías de valor compartido, teoría del cambio y principios de organizaciones B (B corp.). este tipo de organizaciones combinan los fines sociales de una ONG, con la eficiencia económica de una entidad con ánimo de lucro, definiendo el modelo de negocio en pro de dar soluciones a problemáticas sociales. Estas problemáticas sociales necesitan generar transformaciones, las cuales son promovidas por acciones basadas en la teoría del cambio, donde los esfuerzos y recursos de una organización se focalizan en una comunidad, estas acciones generan reacciones y estas se multiplican, incrementando los esfuerzos que permiten impactar a múltiples necesidades del entorno psicosocial (Brugmann & Prahalad, 2007). Varias organizaciones han definido su propuesta de valor, misión y éxito económico, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales, económicos y ambientales, a septiembre de 2016 existen 1188 organizaciones certificadas como empresas B a nivel mundial, de las cuales 256 son latinoamericanas (Sistema B, s.f.). De esta manera este proyecto organizacional se gesta como fundación, al contar con un sentido social y adicionalmente consolidando servicios de comercialización de consultoría, formación y acompañamiento del talento humano organizacional, de manera que se pueda generar impacto económico para apoyar la misión social de la Fundación IO.

Las acciones de la Fundación IO pretenden aportar soluciones a problemáticas sociales como la desigualdad y la pobreza, a través de la creación de proyectos de emprendimiento realizados por individuos y grupos pertenecientes a la BP. La misión social de la fundación se suscribe a corrientes de pensamientos que van más allá de la responsabilidad social empresarial (RSE), como lo esboza Schvarstein (2004), Existen diferentes normativas que exigen que las organizaciones realicen acciones que correspondan a las necesidades sociales de su contexto, las conductas generadas al respecto están enmarcadas en la moralidad, al ser conductas donde los directivos cumplen con los acuerdos sociales que rigen sus organizaciones, ejecutando acciones para responder a las obligatoriedades que por ley le corresponden. Sin embargo, existen entidades que eligen una actitud ética al responder a la sociedad en la cual suscribe su labor organizacional, esta postura no se limita solo a las determinaciones legales sobre RSE, actúa en pro que su labor empresarial beneficie a todos los actores sociales internos y externos presentes en sus contextos, dónde el objetivo no solo es se limita al éxito empresarial, sino que va acompañado de los beneficios sociales que puede lograr a través de la ejecución empresarial. Schvarstein (2004), plantea que las organizaciones tienen un conjunto de competencias que

las hacen inteligentes en su ejecución en determinados campos, como en tecnología, logística, comercialización, entre otras, estas competencias permiten un desenvolvimiento inteligente de la organización en el mercado y una de esas competencias la cual está proyectada hacia la RSE se suscribe en tres conceptos, en el primer concepto se encuentra la inteligencia social, como una cualidad esencial de la organización y con la cual se integra los recursos disponibles, con el talento humano para lograr el cumplimiento de sus objetivos. La competencia social es el conjunto de habilidades organizacionales que permiten interactuar con su contexto y satisfacer las necesidades propias de los miembros de la organización y la comunidad, a través de la capacidad para interactuar adecuadamente con la sociedad y establecer beneficios conjuntos y por último la RSE, que de forma integradora aprende y expande sus capacidades para crear un futuro sostenible para la organización y la sociedad, estaría enmarcada en el propósito fundamental de la RSE, de manera que exista una relación con el bienestar organizacional y el porvenir de las siguientes generaciones. Esta visión holística de la capacidad de una organización para generar trasformaciones sociales que beneficien a la humanidad es una necesidad apremiante en los emprendimientos, empresas y entidades actuales (Ancos, 2011).

Una organización éticamente responsable se encuentra con varios retos a enfrentar en un ámbito económico hostil, donde las crisis económicas, la consecución de recursos en mercados altamente competitivos, fluctuantes y cambiantes, limita el actuar responsable frente a la sociedad que necesita de acciones contundentes a problemas de gran escala (Porter y Kramer, 2011). Cualquier organización necesita de la consecución de utilidades, o recursos económicos vitales para su permanencia en el tiempo, sea una entidad con o sin ánimo de lucro. Por tal razón la importancia que tiene el recurso económico aparecerá en los planes estratégicos y objetivos de cualquier tipo de organización. Encontrar un equilibrio entre lo que es funcional económicamente hablando y coherente con la responsabilidad con la sociedad, necesita del entendimiento y actuar coherente de los directivos, grupos e individuos de la estructura social organizacional. Como esboza Schvarstein (2007), Las conductas presentadas por las personas en los sistemas sociales, no solo son fruto de su voluntad, sino que también son influenciadas por las interacciones con su contexto, en función con las estructuras donde interactúa. Por tal motivo la responsabilidad de los directivos de la organización, es garantizar una coherencia entre los intereses propios, los de la organización, los de sus colaboradores y los de la sociedad, teniendo en cuenta la responsabilidad individual de las personas en su interacción social. La organización facilita de contextos acordes a sus principios éticos y morales, una continua relación donde se aprende, interactúa y convive con los individuos y grupos de la organización.

Desde la perspectiva de la misión social de la Fundación IO, es importante promover la creación y consolidación de proyectos de emprendimiento innovadores en la base de la pirámide (BP), generando acciones que permiten minimizar el índice de desigualdad en Colombia, creando mejoras en los niveles de vida para comunidades socioeconómicamente vulnerables como lo plantean Brugmann y Prahalad (2007). Estas perspectivas se han evidenciado desde comienzos del año 2002, donde empresas han focalizado sus esfuerzos en generar utilidades a través de la solución de las problemáticas sociales de la BP. Estos esfuerzos generan beneficios económicos, sociales y medioambientales, para la comunidad y las empresas. Algunos ejemplos de organizaciones que reestructuraron su modelo de negocio para impactar en los ámbitos de la (BP) son, Hindustan Lever, Cemex, SCH, Topy Top, Tetra Pak, empresas que evidenciaron en el mercado de baja renta la oportunidad de generar modelos de negocio innovadores, altamente rentables y que solucionan problemas de la comunidad (Mutis y Enric, 2008). Es importante destacar que estas acciones difieren de la responsabilidad social empresarial (RSE), la que se ha convertido en gastos corporativos, dedicados a promover actividades que beneficien la comunidad, pero es solo una parte de los recursos de las empresas, en los modelos de negocio en la BP se estructuran empresas, las cuales generan recursos a través de soluciones a problemáticas en mercados de renta baja, diferenciándose de la RSE, en lo concerniente a la creación de soluciones innovadoras (Rodríguez, 2003).

A partir del año 2002 grandes empresas como Smart Communications, Vodafone, Nestlé, Unión Fenosa, Danone, Cemex, Novartis entre otras, modificaron sus modelos de negocio para obtener márgenes de rentabilidad a través de los mercados de renta baja, estos modelos necesitaron de alianzas, conceptualizaciones, proveedores, inversiones en las mismas comunidades, dando la oportunidad de manejar valor compartido entre los grandes empresarios y las comunidades más pobres (Mutis y Enric, 2008). En 2011 surge el protocolo 2.0, donde los modelos de negocio altamente exitosos surgen a partir de comunidades de la base de la pirámide, para abarcar los mercados de renta baja. Estas empresas tienen alto impacto social, obtención de recursos significativos, integran los actores sociales de sus comunidades, beneficiando el entorno donde se gestan. Simanis y Hart (2010), citados por Ancos (2011) definen al protocolo 2.0 como un proceso para generar oportunidades estratégicas en la base de la pirámide, creando valor compartido, cocreación de diferentes actores de la comunidad, integrando culturas, creencias, pensamientos y modelos de negocio realizados desde el conocimiento experto de la los integrantes de la base de la pirámide, haciendo empresas sostenibles, de triple impacto (social, económico, ambiental), construyendo un ecosistema económico, empresarial y cultural propio, dando soluciones a las problemáticas de estas

sociedades y generando recursos suficientes para resultados contundentes. Entre algunos ejemplos de empresas que surgen de la base de la pirámide se cuenta con Aseo Integral de Residuos Tres Eres, que convocó a varias asociaciones de recicladores, los cuales legalizaron una empresa que hoy licita con la ciudad de Cali para la recolección, selección y tratamiento de desechos en esa ciudad. La empresa Cocostylo creada por 126 víctimas del conflicto armado en Colombia y que en el municipio de Cocorna del departamento de Antioquia confeccionan prendas de vestir para todo el país. La empresa Aeromandina creada por madres cabeza de familia en Bogotá y la cual comercializa plantas aromáticas cultivadas de manera urbana (Terrazas de las mismas viviendas).

2. Justificación

La Fundación IO se compromete con varios de los postulados esbozados en la Declaración de Armenia, documento suscrito en el marco de la Conferencia Regional Latinoamericana de Piscología realizada en el año 2015, donde psicólogos representantes de 16 países se convocaron con el fin de fortalecer las capacidades gremiales y que como fruto de este encuentro suscribieron sus compromisos con la práctica psicológica (Colegio Colombiano de Psicólogos, 2015). Basado en este documento la Fundación IO compromete las acciones a realizar con los siguientes puntos textuales de la declaración de Armenia:

> a) El papel fundamental de la ciencia psicológica en el bienestar de nuestras sociedades y en especial de los individuos y las poblaciones más vulnerables
>
> b) La importancia de una cooperación efectiva entre las organizaciones nacionales y la búsqueda de sinergias con organizaciones regionales e internacionales.
>
> c) La importancia de una cooperación interdisciplinaria, a partir de las fortalezas científicas y profesionales de la psicología.
>
> d) La necesidad de promover una formación y ejercicio profesional ético, de alta calidad, en el contexto de diversas sociedades y culturas (Colegio Colombiano de Psicólogos, 2015) p.1.

Crear una fundación surgió de la necesidad de impactar significativamente en el contexto social, a dar soluciones que propendan por generar bienestar en la comunidad. Una empresa sin ánimo de lucro no tiene como finalidad la utilidad, lo que sin embargo es contradictorio, porque al realizar cualquier acción por más simple que esta sea, necesitará de recursos, los cuales son insuficientes para impactar de manera contundente el problema social por el cual se fundó la misma (Porter, 2013). Las problemáticas sociales son un problema de escala, por tal razón impactar significativamente en el ámbito social, no solo es cuestión de

entidades sin ánimo de lucro, o del Estado, necesita que la empresa privada intervenga directamente a través del valor compartido, brindando soluciones que generen bienestar social, contribuyendo con acciones y recursos significativos, transformando la empresa tradicional que funda sus utilidades en usar las comunidades como fuente de dinero, a empresas que logran incluir en su oferta de valor soluciones a problemáticas sociales y generando bienestar para la empresa, la sociedad, sus colaboradores y sus accionistas (Porter, 2013).

Porter y Kramer (2011), esbozan el surgimiento de nuevas organizaciones híbridas entre organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro y cómo estas crean valor a través de la solución de problemáticas sociales, maximizando sus rentabilidades, generando beneficios y propuestas altamente diferenciales, proporcionando bienestar a toda la cadena de valor. Estas empresas llevan más allá el concepto de responsabilidad social, ya que este esquema de pensamiento deja como externo la problemática social y como un gasto corporativo los esfuerzos generados. En el valor compartido los principios corporativos se asientan en generar el máximo beneficio a todos actores del contexto, involucrando la comunidad, la sociedad, sus colaboradores, proveedores y accionistas, donde todos presentan soluciones innovadoras y beneficiosas para la comunidad, los objetivos empresariales e incluso el medio ambiente.

La Fundación IO en su misión social se centra en los emprendimientos en la base de la pirámide, facilitando el surgimiento de ideas innovadoras que surgen a partir de las comunidades más pobres, a través del conocimiento de su mercado. Para Mutis y Enric (2008), este mercado de renta baja es una mega tendencia de las empresas del futuro, ya que el 85% de la población mundial se encuentra en estas condiciones socioeconómicas, tendencias, costumbres y modelos de negocio, pueden ser implementados por las personas que cohabitan estos territorios y conocen de antemano a sus clientes potenciales, por tal razón brindar herramientas cognoscitivas para la creación y materialización de proyectos de emprendimiento innovadores, liderados por comunidades de bajo poder adquisitivo, permitiría mejorar las problemáticas económicas de un gran círculo de influencia en las estructuras sociales, las cuales generan alianzas alrededor de la comunidad y fomentan parámetros de calidad y cumplimiento normativo, en empresas eficientes, productivas y encaminadas a resolver los problemas sociales de su contexto en una creación de valor compartido en los proyectos ejecutados.

En enero de 2017 la Fundación IO se constituirá en Cámara de Comercio como entidad sin ánimo de lucro. Las acciones de la Fundación IO están centradas en disminuir los índices de desigualdad, a través de la creación de proyectos de emprendimiento innovadores desde la BP, de manera que desde su constitución permita consolidar el pensamiento de valor

compartido de acuerdo a la propuesta de Porter y Kramer (2011), con esta línea de pensamiento, la convergencia entre la acción comercial y la misión social es posible a través de la imagen de fundación, la cual integra formación, entrenamiento, capacitación, estructuración y planeación de proyectos de vida, proceso formativos, desarrollo personal y empresarial, tanto en la misión social de la fundación como en su actividad comercial en la venta de servicios empresariales.

Porter (2013) suscribe la importancia de generar recursos o ingresos que permitan actuar frente a la problemática social en su amplitud, ya que estos se manifiestan a grandes escalas. Por este motivo la fundación Inteligencia Organizacional, entidad sin ánimo de lucro, genera formación, desarrollo, acompañamiento, entrenamiento organizacional en todos los niveles sociales, permitiendo que su actividad económica se dirija a la comercialización de servicios a empresas con posibilidad de inversión en su gestión del conocimiento, modelos de aprendizaje e intervención comportamental a través de las dinámicas del conocimiento de los sistemas sociales, con el objetivo que estas empresas sean más competitivas y generen mayores beneficios económicos para las mismas y a través de los recursos obtenidos por esta función, actuar por medio de la formación, la creación, implementación, seguimiento y acompañamiento de proyectos innovadores, liderados por comunidades de territorialidades con problemas socioeconómicos, donde la pobreza y sistemas educativos, alejan a estos individuos de la oportunidad cognitiva de acceder a corrientes de pensamiento que les permitan crear y consolidar sus ideas (Ancos, 2011).

La Fundación IO, basada en procesos híbridos entre entidades con ánimo y sin ánimo de lucro, fusionando las características de cocreación que Brugmann y Prahalad, (2007) esbozan y las cuales son adaptadas para este proyecto:

a) Incorporar emprendedores de la base de la pirámide mediante formación de modelos innovadores de negocios.
b) La Fundación IO se orientará en dos vértices, uno comercializando servicios de consultoría y formación empresarial y otro en la creación y materialización de proyectos de emprendimiento innovadores en la base de la pirámide BP.
c) Generar emprendimiento y creación de valor compartido desde proyectos gestados en la BP.
d) La fundación integrará los conocimientos del sector privado, entidades sin ánimo de lucro y entidades gubernamentales, de manera que se logre potencializar las oportunidades de materialización de los proyectos de emprendimiento
e) Se busca un triple impacto, el social, ambiental y económico, focalizado en la BP.

En Colombia las entidades sin ánimo de lucro pueden comercializar libremente productos y servicios, de esta forma la Fundación IO genera recursos para impactar en el ámbito social. Como esboza Porter (2013), una entidad sin ánimo de lucro necesita producir recursos como las organizaciones privadas, esto permitirá impactar de manera contundente en las problemáticas sociales. Por tal motivo la fundación comercializa servicios, estos servicios se basan en la experiencia de los fundadores, que han evidenciado la complejidad que para algunas empresas es la gestión de sus procesos de cambio y como el éxito de cualquier proceso de planeación estratégico, depende de la integración del mismo en la cultura organizacional. Uno de los ámbitos más comunes en los cuales una organización difiere entre sus planes y la cultura organizacional, ocurre en la implementación de una norma de estandarización internacional, donde las relaciones e interacciones que el grupo social tiene con estos procesos, difieren entre los objetivos y los relatos con los cuales los individuos y grupos gestionan su conocimiento. Los planes estratégicos en una organización son logrados por las personas que la integran, facilitar para que las experiencias que allí suscitan puedan complementar los sentidos de vida de las personas que intervienen en estas estructuras sociales, permite integrar los objetivos corporativos con las dinámicas humanas de los colaboradores y así contar con acciones comprometidas e innovadoras (De La Fuente, Vera y Cardelle, 2012). Brindar soluciones que abarquen el saber experiencial y académico a los procesos organizacionales y garantizar que los sistemas sociales interactúen de forma dinámica y acertada con estos, es la propuesta comercial de la Fundación IO, en la cual la consultoría participativa con la organización, llevará las estrategias, procesos, procedimientos de la empresa al logro de sus objetivos. La consecución de prestaciones de servicios eficaces, permitirá la consecución de recursos que se dirigirán para el cumplimiento de la misión social de la fundación.

3. Planteamiento del problema

Crear una organización sin ánimo de lucro, responde a la necesidad de actuar frente a una problemática social y mancomunar acciones que propendan por la reducción de problemas o aumento del bienestar en una población. La Fundación IO tiene como misión social propender por la disminución del índice de inequidad, reduciendo la pobreza a través del incremento en el número de proyectos innovadores, empresariales, sociales o investigativos, creados por personas de contextos socioeconómicamente vulnerables.

El Plan Nacional de Desarrollo 2014–2018, gestionado por la Presidencia de la República de Colombia, se enfoca en tres pilares principales, paz, equidad y educación. Uno de los focos del Plan Nacional se centra en la equidad como estrategia para la reducción de la

pobreza. En el diagnostico consignado en el Plan Nacional mostraba en el 2013 los siguientes indicadores: Coeficiente de Gini 0,54, la tasa de pobreza en un 29,3% y la pobreza extrema en un 8.4%. “existen amplias desigualdades de ingresos en el decil más rico de la población percibe 17,3 veces el ingreso del decil más pobre” (Departamento Nacional de Planeación, 2015) p.25. En los indicadores de desarrollo mundial registrados por el Banco Mundial (2016), Colombia fue el sexto país más inequitativo en la escala mundial dentro del periodo de 2010 a 2013.

Tabla 1. *Índice de Gini 2010-2013.*

ÍNDICE DE GINI

LUGAR	País	2010	2011	2012	2013	Promedio
1	Sudáfrica		63,38			63,38
2	Haití			60,79		60,79
3	Zambia	55,62				55,62
4	Honduras	53,39	57,4	57,4	53,67	55,47
5	Lesotho	54,18				54,18
6	Colombia	55,5	54,18	53,54	53,49	54,18
7	Brasil		53,1	52,67	52,87	52,88
8	Guatemala		52,35			52,35

La inequidad en el ingreso y un bajo nivel per cápita, afectan directamente el nivel de vida en un país, de esta manera usar el índice de Gini para medir la desigualdad en la distribución del ingreso en Colombia y compararla con mayor exactitud con la de otros países, permite entender la situación económica actual y cómo afecta el nivel de vida de individuos y familias. Una de las alternativas para reducir estas brechas es incentivar el crecimiento económico de la base de la pirámide, donde es necesario aumentar el número de personas que logran una posición socioeconómica media, o condiciones dignificantes en la pobreza (Ancos, 2011). La propuesta del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 desarrollado por el Departamento Nacional de Planeación (2015), esboza en el segundo objetivo del pilar de la equidad, “reducir las brechas poblacionales en materia de ingresos. Fomentar una verdadera inclusión productiva y financiera con mecanismos efectivos de generación de ingresos y empleo” p,48. En este objetivo se traza la misión social de la Fundación IO, de manera que a través de compartir conocimientos se logre materializar proyectos de innovación y emprendimiento en comunidades de la BP, generando opciones de empleo, ingreso y desarrollo en la pequeña y mediana empresa. Una comunidad donde se orienten y generen opciones para

el desarrollo de los talentos, competencias individuales y grupales, lograrán mayor eficiencia y eficacia en su contexto, dinamizando el mercado y capturando nuevas alternativas para la comunidad, cerrando la brecha en conocimientos, oportunidades e incluso dificultades económicas, que caracterizan estados socioeconómicos bajos y vulnerables, activando la resilencia y las acciones que propenden por el desarrollo mancomunado de una sociedad.

Las soluciones de comercialización de servicios de la Fundación IO, se basan en procesos de gestión del conocimiento, los cuales son necesarios para un modelo actual en crisis, que como esboza Sandivo (2006), estamos en un nuevo momento histórico donde las comunicaciones lideradas por internet, la conectividad y la globalización, han impulsado profundos cambios en las relaciones e interacciones sociales, pero las estructuras de gestión en la organización no han evolucionado, siguen en el momento histórico de la revolución industrial, donde la riqueza se fundamentaba en las infraestructuras y el capital, con modelos de gerencia burocráticos, piramidales y autoritarios, de manera que se siguen presentando modelos de mando y control que permitían gestionar el trabajo manual en las factorías. La gestión actual exige que las organizaciones actúen en la construcción, creación, integración, transferencia e interacción del conocimiento, de manera que sean competitivos en un mercado global.

4. Marco conceptual

La Fundación IO integra varios conceptos que son importantes para clarificar las posturas de pensamiento con las cual se suscribe. Concepciones de las corrientes humanistas-sistémicas se integran con pensamientos empresariales, convergiendo en un desarrollo que se proyecta con soluciones para aportar a menores brechas de desigualdad y menos familias en condición de pobreza. por tal razón esbozar y clarificar algunos conceptos importantes para dimensionar el propósito de este proyecto son descritos a continuación.

4.1. Del concepto comercial dentro de la fundación IO.

La Fundación IO integra la concepción comercial de venta de servicios, como apoyo a su misión social, lo que Porter y Kramer (2011), esbozan como organizaciones hibridas, organizaciones que se consolidan con el objetivo de dar soluciones a problemáticas sociales, con los recursos que pueden generar las organizaciones privadas. Estos sistemas organizacionales se gestan con pensamientos de valor compartido, el cual es definido por Porter y Kramer (2011), como las políticas y prácticas que mejoran la competitividad, ayudando a mejorar condiciones económicas, sociales y medioambientales en los grupos sociales donde

interactúan. Esta concepción permite a las organizaciones actuales expandirse a través de la identificación de las conexiones sociales, entre el bienestar comunitario, económico, medioambiental y cultural de todo el contexto interno y externo de la organización, convirtiendo su propuesta de valor en una multiplicidad de soluciones integradas, para la comunidad, sus clientes y sus accionistas. A partir de esta conceptualización, la Fundación IO basa su misión social, que a través de su actividad comercial apoya la creación y materialización de proyectos innovadores en la base de la pirámide. Esta población representa cerca del 85% de la población mundial, donde el ingreso es más bajo (mercados de renta baja), es un potencial económico, ya que demanda productos y servicios particulares y de bajo coste, que nos son atendidos por las empresas tradicionales (Mutis y Enric, 2008). Apoyarse en esta potencialidad de la base de la pirámide y desarrollar proyectos de emprendimiento innovadores, permitirá generar acciones que propendan disminuir el índice de desigualdad. Los proyectos de emprendimiento liderados por miembros de comunidades socioeconómicamente vulnerables, se realizarán con modelos estratégicos basados en la teoría del cambio, la cual es definida por Ortiz y Rivero (2007), como la secuencia estratégica para modificar una situación identificada como una problemática social, a partir de visualizar el éxito corporativo, ejecutando actividades que paulatinamente logran generar transformaciones, que se articulan en distintos procesos y permiten lograr los objetivos corporativos focalizados en soluciones sociales. Los proyectos de emprendimiento realizados desde la base de la pirámide, pretenden que las personas y familias de estas comunidades encuentren rutas diferentes para mejorar su nivel de vida socio-económica y adicionalmente propone acciones para una vida interior que ayude a refugiarse contra el vacío, la desolación y la pobreza espiritual, fortaleciendo el sentido de vida, a través de la experiencia, la creación y la actitud (Frankl, 1991). Experiencias que se viven en el emprendimiento, al crear, vivenciar y dar sentido a las dificultades, que conllevan a presentar soluciones particulares a los problemas que pretende darle solución (Ortiz & Rivero, 2007).

Tabla 2. *Componentes teoría del cambio*.

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
Visión de éxito	Es la trasformación social esperada, El sueño mancomunado de la organización y su impacto social.
Precondiciones	Son los resultados necesarios para la consecución de la visión de éxito. Existen precondiciones a un nivel primario, secundario, terciario, etc.

Intervenciones	Son iniciativas o estrategias que permiten alcanzar resultados.
Supuestos	Representan situaciones fuera del control organizacional que influencian las precondiciones.
Indicadores	Métricas que permiten conocer si se alcanza o no el éxito en la implementación de las precondiciones.

Tabla modificada del artículo de Ortiz y Rivero (2007) Desmitificando la Teoría del Cambio.

4.2. El concepto de organización el por la Fundación IO

Para la materialización del proyecto es importante definir el concepto de organización, el cual, desde una perspectiva sistémica es definido por Rodríguez (2000), como el conjunto de sistemas sociales, procesos y fenómenos que trascurren en un contexto sistémico complejo. La corriente de pensamiento sistémica mantiene una estrecha relación con los sistemas organizacionales, ya que el sujeto suscrito en una organización interactúa con su contexto, historia y entorno sociocultural, convergiendo con los sistemas de las personas con las que interactúa en la organización. Toda interacción con seres humanos genera procesos psicosociales, sea en individuos o grupos, los cuales se relacionan con las organizaciones. Este conjunto de personas se denominan sistema social, el cual se relaciona y condiciona por la pertenencia, estableciendo condiciones para ingresar y permanecer en la misma. Este sistema de personas interactúa entre sí y se relaciona con las normas y reglamentos establecidos particularmente para su regulación, lo que se entiende por cultura organizacional y la forma en que fluyen estas interacciones y el nivel de aceptación de las mismas es entendido como clima organizacional (Rodríguez, 2000). Para comprender las diferentes interacciones entre sistemas sociales, relaciones entre individuos, grupos, cultura y clima organizacional, es necesario realizar un adecuado diagnóstico, el cual puede influir en la claridad del alcance de la propuesta de consultoría y proponer acciones de interés para las empresas contratantes (Zapata, Sepúlveda y Arenas, 2010). El diagnóstico organizacional es definido por Rodríguez (2000), como la evaluación, descripción y explicación hecha por un observador del quehacer humano realizado por otros seres humanos en una organización, el cual se puede realizar desde la teoría de los sistemas. Para la comprensión de las organizaciones desde la perspectiva de las totalidades complejas, necesita una visión de la globalidad que integra dinámicamente individuos, historias, contextos, entornos socioculturales, de los sujetos que convergen en ella y los factores que se acuerden con la empresa cliente y que permiten una postura sistémica en la observación de una organización particular. Las necesidades de diagnóstico psicosocial y

consultoría especializada, permite fortalecer los sistemas con los cuales interactúa el personal en una organización, generando una empresa más competitiva para el mercado (Zapata, Sepúlveda y Arenas, 2010).

A partir del diagnóstico organizacional es posible evidenciar las potencialidades de la empresa y los procesos con opción de mejora, de esta manera la consultoría guía a la organización para actuar y fortalecer sus competencias y así accionar en los procesos a mejorar. Los datos e información suministrada por el diagnóstico es analizada de manera que permita tomar acciones, a esto le llamamos conocimiento (Plazas & Villar, 2016). Las interacciones realizadas con las organizaciones aportan de manera significativa en la gestión del conocimiento tanto en la empresa cliente como al interior de la Fundación IO. Por lo tanto reconocer el complejo entorno organizacional, donde el conocimiento de individuos y grupos confluyen de forma constante y dinámica, hace necesario que el emprendedor o empresario obtenga, procese, analice y de sentido a la información, para actuar de la forma más acertada, en un mercado dinámico, ambiguo e impredecible, entender la naturaleza de las competencias individuales y colectivas de los sistemas sociales en la organización, hace necesario según Van Wijk y Van den Boch (2000), citado por Sparrow (2002), de un profundo análisis del flujo de conocimiento, aprendizaje, relatos y comportamientos de individuos y grupos en la organización, de manera que permita intervenir en la compleja creación y transacción de conocimientos e informaciones en el entorno organizacional, en particular durante el diagnóstico, permitiendo esbozar intervenciones más acertadas y coherentes con las necesidades y solicitudes del cliente particular (Rodríguez, 2000). La gestión del conocimiento es una respuesta a las exigencias de la globalización, la cual ha generado mercados altamente competitivos, exigiendo que los directivos fortalezcan continuamente sus competencias en aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, teniendo en cuenta que para ser "agentes eficaces del conocimiento necesitan modelos mentales adecuados a la organización" (Sparrow, 2002) p.52. Las organizaciones necesitan conocer, implementar y ampliar las dinámicas del conocimiento e interactuar con las personas, grupos y procesos de sus organizaciones, gestionando los entornos complejos de la información, la cual necesita del saber analizar, descifrar, atender y gestionar el infinito potencial de conocimientos, permitiendo seleccionar la información relevante a ser atendida, que por su naturaleza compleja necesita proporcionar de sentido y significado (Sparrow, 2002). Por tal razón la gestión del conocimiento se enmarca como una competencia estratégica para las organizaciones, la cual es definida como la habilidad de los miembros de una organización "de adquirir, almacenar, recordar, interpretar y actuar en base a la información relevante para la supervivencia y

bienestar a largo plazo de la organización" Sparrow (2002) p.134. Las empresas que potencializan el conocimiento de los individuos y grupos, generan escenarios de innovación, que permiten entregar productos o servicios diferenciales en el mercado, como fuente estratégica de cumplimiento de objetivos y de mantener la rentabilidad a través de la vigencia del modelo de negocio en un mercado altamente cambiante y competitivo (Plazas & Villar, 2016).

5. De la disciplina psicológica en la Fundación IO

La Fundación IO es un proyecto de desarrollo organizacional, que plantea la creación de una entidad sin ánimo de lucro. Este emprendimiento responde a la necesidad de propender por reducir los índices de inequidad y pobreza evidenciada en las comunidades de bajo poder adquisitivo. como lo expresa Frankl (1991), "vivir significa asumir la responsabilidad de encontrar la respuesta correcta a los problemas que ello plantea y cumplir las tareas que la vida asigna continuamente a cada individuo" p.85.

La Fundación IO es una organización y como tal es un complejo sistema social, donde los individuos y grupos, integran e interactúan con sus historias, culturas, relatos, experiencias, aprendizajes. Esta interacción de los sistemas sociales es dinámico, constante y metadisciplinar, ya que diferentes saberes, experiencias, puntos de vista y acciones, se complementan para obtener diferentes resultados dentro del sistema social. Hablar del ser humano en cualquiera de sus aspectos sociales, integra el carácter psicosocial del mismo (Rodríguez 2000). De acuerdo a esta perspectiva es importante esbozar brevemente sobre la psicología organizacional, que de acuerdo a Peiró (1990), es una ciencia psicológica aplicada, la cual tiene como objeto de estudio el comportamiento del ser humano a nivel individual, grupal, social en el trabajo y en las organizaciones. Entre los objetivos de la psicología organizacional está el describir, explicar y predecir las conductas de individuos y grupos en la organización, también como hacer frente a las problemáticas que se pueden presentar en la interacción de los individuos y grupos con su trabajo, propendiendo por mejorar la productividad, rendimiento, el desarrollo personal, o la calidad de vida del ser humano en la interacción con las empresas e instituciones. Por tal motivo la psicología organizacional pretende describir, conocer, evaluar y diagnosticar, diferentes temas como el clima, la cultura, la estructura, los sistemas sociales, el aprendizaje y un sinnúmero de aspectos del ser humano en las organizaciones y de estas en la interacción con el ser humano. Para las empresas el conocimiento de este campo de la psicología, aporta para movilizar, impulsar, influenciar o

direccionar al personal que interactúa con la misma, generando decisiones más acertadas y coherentes con los objetivos corporativos (Peiró, 1990).

La interacción humana, comprende una red compleja de saberes que la componen y la estudian, siendo la psicología con toda su extensión, solo una de las disciplinas necesarias para la consolidación de una organización, es importante delimitar como el saber psicológico está presente en la creación de empresa, desde la corriente de pensamiento, la psicología aplicada y una acción particular, aspectos descritos de manera focalizada para la presentación de este proyecto de grado para acceder al título de psicólogo.

En los numerales registrados en esta unidad, se esboza la elección de la corriente de pensamiento humanista-sistémico y una descripción breve de la misma. El interés en ampliar el conocimiento para la incipiente psicología del emprendimiento y la innovación, la cual pretende reflejar el saber psicológico en la misión social de la fundación. Adicionalmente, exponer brevemente los principios psicológicos presentes en la labor formativa, los cuales serán tenidos en cuenta en futuros servicios diseñados como parte del portafolio ofrecido por la Fundación IO.

5.1. Paradigma humanista-sistémico en el desarrollo organizacional

La Fundación IO, suscribe sus valores y filosofía en la corriente de pensamiento humanista-sistémico, como paradigma que responde a un momento histórico y cultural del contexto donde surge el proyecto.

Vargas (2005), esboza que después de la segunda guerra mundial, diferentes factores impulsaron las corrientes de pensamiento humanista, las cuales venían configurándose en comunidades de forma aislada y en momentos históricos en determinadas culturas, Estos pensamientos fueron la alternativa histórica al pensamiento mecanicista y materialista, el cual nos había arrojado a dos guerras mundiales Vargas (2005). El humanismo expuso que todo ser humano está en un espacio y tiempo determinado, que la historia personal, familiar, social, cultural, del individuo lo hace único e irrepetible, siendo cada ser humano totalmente diferente a otro y responsable de sí mismo y sus acciones. Como lo expresa Fourcade (1982), citado por Villegas (1986), la psicología humanista es un acercamiento a la experiencia humana y al hombre en su globalidad, comprendiendo las dimensiones dinámicas y sociales, en una visión holística del ser humano desde la psicología. Las técnicas de cambio social e individual, integran los valores del individuo y la sociedad. Propendiendo por reivindicar el potencial humano.

La psicología sistémica tiene sus cimientos en la corriente de pensamiento de la complejidad, dónde la multicausalidad y las diferentes relaciones de las realidades se comportan como totalidades, confrontando el pensamiento reduccionista-analítico, exponiendo que para la comprensión de un fenómeno es necesario estudiarlo en sus sistemas o totalidades, en esta visión todo está conectado, los individuos, culturas, territorios y un sin número de factores de la realidad que hacen parte de la complejidad de la vida (Vargas, 2005).

El paradigma humanista-sistémico, está permeando la cultura, comportamientos dimensionamientos en la organización, complementando el pensamiento científico-mecanicista. En la siguiente tabla Vargas (2005) registra diversas comparaciones entre el viejo paradigma mecanicista y el nuevo humanista.

Tabla 3. *Comparación paradigma: mecanicista / humanista.*

ANTIGUO PARADIGMA	NUEVO PARADIGMA
Cambios impuestos por autoridad	El cambio emana del consenso y es inspirado por los lideres
Tendencia a una administración y control central	Favorece la distribución horizontal del poder
Poder sobre los otros ganar o perder	Poder compartido ganar, ganar
Centrado en enseñar y capacitar	Promueve la actividad creativa, la autoexpresión y autoconocimiento.
Organizaciones centradas en el progreso	Centrado en aprendizaje y desarrollo
Focalizada en la competencia	Organización enfocada en desarrollo sostenible
Papel disciplinario como método de control	Trabajo enfocado en la cooperación y la eficiencia de equipo
Administración rígida,	Administración flexible y adaptable a las necesidades de clientes y colaboradores.
Idea que el trabajador alquila su mano de obra	Los colaboradores son fuente de conocimiento

Tabla adaptada del articulo el paradigma humanista-sistémico y su influencia en el desarrollo organizacional (Vargas, 2005).

Varios autores organizacionales han plasmado en menor o mayor medida la visión humanista-Sistémica, entre ellos expone Vargas (2005), a Tom Peters y Robert Waterman 1982, con la Excelencia Empresarial, donde el centro es la persona; Peter Drucker 1989, con el Autogobierno de la comunidad de empresa, con el concepto de trabajador intelectual; Stephen Covey 1998 y su libro Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, donde el desarrollo de líderes efectivos es estructurado en una serie de principios humanistas; Hubert K. Rampersad 2004, con su libro Cuadro de Mando Integral, con múltiples notas sobre el

crecimiento personal como fuente del desarrollo empresarial; Charles Handy 1995, que ha promovido las ideas sobre la Federación Corporativa. Evidenciar como la corriente de pensamiento influye en el saber organizacional, brindando metodologías con mayor eficiencia y eficacia para la sociedad del conocimiento, permite dilucidar como el momento histórico, cultural vivenciado impacta en la acción administrativa de los sistemas sociales presentes en diferentes entidades.

Los autores Peter Senge y Fredy Kofman, en sus libros respectivos "*La Quinta Disciplina"* y "*Metamanagement",* dos libros de administración organizacional con un corte de pensamiento humanista-sistémico, Vargas (2005) expone algunos de los postulados de estos autores y las compara con postulados generales de la psicología humanista y sistémica, estos postulados se condensaron en la siguiente tabla.

Tabla 4. *Relación postulados generales organizacionales y psicológicos.*

Postulados psicología humanista	**Postulados organizacionales Peter Senge**	**Postulados organizacionales Fredy Kofman**
El hombre vive subjetivamente		Las competencias subjetivas como: valores éticos, madurez psicológica, cosmovisión integradora y en general todo lo referido a la "conciencia" es necesaria para que los individuos puedan practicar disciplinas y herramientas con efectividad.
El hombre está impulsado por una tendencia hacia la autorrealización	El liderazgo, pone el ejemplo al esforzarse en desarrollar su Maestría Personal	La empresa debe brindar facilidades para la autorrealización de la persona yen esta medida la productividad sería una consecuencia lógica.
El hombre es más sabio que su intelecto	En las empresas inteligentes se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto	La conciencia incluye y trasciende la inteligencia. No se trata ya solamente de operar con mayor racionalidad cognoscitiva, sino también de desarrollar la capacidad emocional y la fuerza espiritual

El hombre posee capacidad de conciencia y simbolización	Los Modelos Mentales de las personas es un factor esencial para generar cambios, sin éstos no se modifican primero, el entorno no cambiará.	No hay razón para separar la humanidad de la efectividad en los negocios.
El ser humano posee libertad y capacidad de elección	Una dirección controladora e impositiva limita las potencialidades de la organización.	
El hombre es capaz de una relación profunda	Aceptación de la naturaleza social del hombre, la posibilidad de tener y transmitir una visión común y de aprender juntos y en equipo	Enfatiza el aprendizaje y la colaboración mutuas, más que la enseñanza y los controles rígidos
El ser humano es capaz de crear	La excelencia corporativa es una meta de la organización y para su logro se requiere del desarrollo personal de la gente, a través del ejercicio de la Maestría Personal.	Crear empresas "consientes" es una tarea ardua y finamente delicada; requiere tomarse tiempo para reflexionar, dialogar, consensuar, negociar, sin perder de vista la integridad y dignidad de la persona
El hombre busca un sistema de valores y creencias	Los componentes cognoscitivos, actitudes, creencias y valores son determinantes de la personalidad de la empresa	Las habilidades básicas de un manager se relacionan con el manejo de valores éticos, aptitudes de comunicación efectiva y el respeto fundamental a la persona

Postulados Psicología Sistémica	**Postulados organizacionales Peter Senge**	**Postulados organizacionales Fredy Kofman**
Unidad: Los hechos no pueden ser separados de los valores, el observador no está separado de lo observado	Al destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Al abandonar esta ilusión, se pueden construir "organizaciones inteligentes"	Se considerar a la persona de manera integral: cuerpo, emociones, mente y espíritu
Totalidad: La totalidad es más que la suma de sus partes y no puede ser explicada a través de las partes	Concepción de la empresa como "sistema",	Concibe la organización como un todo o sistema.
Desarrollo cualitativo: Ocurre a través de procesos dinámicos e interrelacionados no lineales,	Pensamiento de causalidad de manera no lineal, sino compleja, circular	Los managers necesitan enfocarse hacia lo interno, desarrollar una serie de "Meta-competencias, de manera que pueda aterrizar las ideas revolucionarias de los líderes, a los sistemas sociales.

Transdisciplinariedad: integración de la ciencia y los diferentes campos de conocimiento humano	"La naturaleza es un 'todo' que no está compuesta de partes, sino de "todos". Es un "todo" en el cual hay otros "todos", sin límites reales, sólo arbitrarios. La tierra, como cada uno de nosotros, es un "todo" indivisible, La naturaleza se compone no de "partes", sino de "todos"	Las empresas inteligentes están construidas sobre principios de adaptación sistémica al cambio continuo, de auto-organización basada en una visión compartida y de aprendizaje permanente a nivel individual, grupal y organizacional
Espiritualidad: Es entendida como la experiencia directa de la totalidad, en la que el ser humano reconoce el orden fundamental del universo y su identidad con ese orden	La empresa inteligente facilita para que los individuos potencialicen ciertas disciplinas básicas: 1. Desarrollar la Maestría Personal; 2. Identificar y Desarrollar nuestros Modelos Mentales; 3. Impulsar la Visión Compartida; 4. Fomentar el Trabajo en Equipo y 5. Generar el Pensamiento Sistémico.	Integra el enfoque científico de la administración con una filosofía de "elevación de la conciencia"
Aprendizaje: Es un discernimiento personal-social con significado humano que ocurre en niveles intuitivo, emocional, racional, espiritual, físico, artístico, cognitivo y espacial yes incorporado a través de un sentido personal de significado	El director debe ser maestro-facilitador que diseña el procesos de aprendizaje, brinda inspiración el apoyo a los colaboradores.	Enfatiza el respeto a la persona, considerando que el éxito de una organización es (o será en el futuro) directamente proporcional al desarrollo integral de su gente

La tabla fue realizada a partir del artículo de (Vargas, 2005) "*Paradigma humanista-sistémico y su influencia en el desarrollo organizacional".*

La corriente de pensamiento en la que se suscribe la Fundación IO, es un reflejo de la época de transición por la cual se está pasando, respondiendo a las necesidades sociales evidenciadas en las familias de bajo poder adquisitivo de Bogotá, realidad en la cual conviven sus fundadores. Las relaciones de los seres humanos con las organizaciones han pasado por la esclavitud, la servidumbre, el obrero y en esta época al empleado, caracterizado por la administración autoritaria y unilateral, La corriente de pensamiento humanista-sistémica se basa en el colaborador, en abordar y dar respuestas a las demandas de una humanidad que solicita, libertad, autonomía, participación, fraternidad, comprensión. El paradigma sistémico-humanista surge como respuesta desde diferentes disciplinas, filosofías, saberes, que exigen

conocimiento y acciones. Los pensamientos de este paradigma se amplían en este momento histórico, como lo menciono Alvin Toffler (2004), citado por Vargas (2005), es necesario desarrollar una conciencia universal, sin ella simplemente no habrá sobrevivientes que permitan contar la historia, por tal razón la conciencia se moviliza como una ola gigante, llevando a la humanidad al siguiente paso evolutivo.

5.2. Aportaciones de la psicología de la innovación y del emprendimiento a la formación de individuos y grupos en comunidades de base de la pirámide

La misión social de la Fundación IO tiene como objetivo principal reducir el índice de inequidad a través de la creación y materialización de proyectos en comunidades de la base de la pirámide, la creación de estos proyectos inicia por la formación, brindando herramientas cognoscitivas para potencializar la innovación y a través de esta generar mejoras a nivel económico, social y ambiental.

Como esboza De La Fuente, Vera y Cardelle, (2012), la sociedad del siglo XXI es una sociedad del conocimiento y como tal a generado cambios en los modelos de trabajo, culturas, modelos de conocimiento y fuentes de la verdad, lo que influye en los parámetros de existencia del ser humano y el planeta en que convivimos. La revolución de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) a interconectado al globo, exponiendo nuevas formas de relacionamiento y comunicación, esta sociedad del conocimiento ha llevado a generar un alto grado de competitividad y a exigencias continuas a los modelos de negocio de las organizaciones, la relación con los medios de producción es el conocimiento, grandes empresas se han gestado de las ideas y proyectos de personas no relacionadas con aquellos que manejan los medios de producción, generando dinámicas donde todo aquel que tenga una buena idea y pueda hacerla conocer al mundo, se convierta en pocos años en referente mundial. Los individuos y grupos que potencializan constantemente el flujo de conocimiento, se desenvuelven más fácilmente por una estructura económica globalizada, brindando soluciones innovadoras, con productos o servicios que incursionan en nuevos nichos de mercado, generando valor diferencial, competitividad y crecimiento.

El panorama mundial, la globalización y el conocimiento, realmente no es unánime y accesible para todos, aunque las tecnologías facilitan el conocimiento, las comunidades con bajo poder adquisitivo, solo acceden a planes básicos formativos que preparan a los mismos con un enfoque técnico para un mercado laboral De La Fuente, Vera y Cardelle, (2012). Los contextos en los cuales los individuos de comunidades con bajo poder adquisitivo interactúan, reducen los medios que permiten acceder a estímulos adecuados para el desarrollo

neurocognitivo, teniendo desempeños estadísticamente inferiores a sujetos de contextos con suficiencia de recursos (Musso, 2010). Por tal motivo la incipiente Psicología de la Innovación y del Emprendimiento expuesta por De La Fuente, Vera y Cardelle, (2012). Pretende promover elementos para el análisis de las perspectivas formativas que postulen directrices, aportes y acciones, a la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) preparando las comunidades más vulnerables para interactuar con la nueva sociedad del conocimiento. Generar proyectos de emprendimiento innovadores en las comunidades de la base de la pirámide, necesita potencializar las habilidades creativas e innovadoras de los individuos y grupos, de manera que estos nuevos proyectos generen mejoras a las perspectivas económicas, sociales y medioambientales de las mismas.

Creatividad se define como la capacidad de interactuar con nuevas posibilidades y generar acciones al respecto, analizar el problema y ejecutar una solución produce cambios, "La sinéctica es una disciplina que desarrolla métodos o conjuntos de estrategias cuyo propósito es desarrollar la creatividad y la productividad" (De La Fuente, Vera y Cardelle, 2012) p-945.

La innovación es definida por De La Fuente, Vera y Cardelle, (2012), como introducir cambios o novedades, generando e implementando una nuevo servicio, producto, idea o negocio de manera exitosa en el mercado, es la capacidad de obtener beneficios a través de la implementación de una idea, identificando oportunidades para generar soluciones en su entorno o para sí mismo. "en definitiva, la capacidad de convertir ideas en valor" (De La Fuente, Vera y Cardelle, 2012) p-946.

Emprendimiento, hace referencia a la acción de materializar una idea, obra o negocio, se relaciona con un proyecto, el cual se desarrolla enfrentando un sin número de dificultades, trabajo y retos, con el objetivo de generar determinado resultado (De La Fuente, Vera y Cardelle, 2012).

Para De La Fuente, Vera y Cardelle (2012), creatividad, emprendimiento e innovación son procesos psicológicos diferenciados y complementarios entre sí.

> La creatividad, es un proceso primario de ideación, que está en la base de los otros dos. La innovación es un proceso secundario, ya aplicado, en donde la creatividad se aplica a la creación de un nuevo proceso, un producto o un servicio. El emprendimiento es un proceso psicológico terciario, que lleva consigo poner en marcha algún tipo de empresa o sistema de explotación de la innovación ya desarrollada. A este conjunto de elementos se le ha denominado cultura emprendedora (Junta de Andalucía, 2011, p. 119, citado por De La Fuente, Vera y Cardelle, 2012) p-946.

La creatividad, innovación y emprendimiento son subprocesos, partes del proceso de crear en los humanos. La creatividad en es un proceso psicológico del ámbito de las ideas, crear inicialmente es conceptual y la innovación y el emprendimiento son partes secuenciales del mismo. Crear, Investigar y descubrir están íntimamente relacionados en la ciencia la investigación, la cual es entendida como el conocimiento de las relaciones, conceptos, principios o elementos, para explicar un fenómeno, esto genera nuevas propuestas, ampliando el saber científico. Este saber científico es imprescindible para la sociedad del conocimiento, sin embargo, para ser innovación necesita de otros elementos. Para generar innovación es necesaria la materialización de las ideas en un desarrollo y que este brinde algún tipo de beneficio económico, social, ambiental, cultural entre otros, es importante que la innovación venga de la mano de la investigación científica, pero no siempre es así ya que la I+D+I son independientes una de otras. Aplicar la innovación en el campo de la comercialización se le denomina emprendimiento (De La Fuente, Vera y Cardelle, 2012). En una sociedad capitalista el recurso económico es necesario para movilizar soluciones en diferentes ámbitos, en las comunidades de la base de la pirámide, proyectos de emprendimiento innovadores conllevan a la necesidad de generar los recursos suficientes con los cuales propiciar mejoras en el ámbito social, económico y ambiental (Porter y Kramer, La creación de valor compartido, 2011).

La psicología de la innovación es una disciplina emergente, la sociedad económica actual, necesita del saber psicológico para brindar herramientas a través de la investigación, que permitan generar rutas y caminos exitosos en el emprendimiento. El objeto de estudio en la psicología de la innovación y el emprendimiento como lo expone Frese y Rauch, (2000), citado por De La Fuente, Vera y Cardelle (2012), se centra en analizar y dar cuenta de las competencias, comportamientos, procesos psicológicos implicados en el emprendimiento y la innovación, en interacción con el entorno, la sociedad y la cultura en el que se generan, aplicando las técnicas, procedimientos y recursos propios del saber psicológico. El emprendimiento como tal necesita de integrar conocimientos de psicología en los campos de la organización, el trabajo, el marketing, la psicología emocional, cognitiva entre otras, que necesitan aplicarse para potencializar a los individuos en la sociedad del conocimiento.

5.3. Psicología en el aprendizaje

El objetivo social de la Fundación IO, es accionar para lograr reducir el índice de inequidad a través de la materialización de proyectos de emprendimiento innovadores en la base de la pirámide. Generar estos proyectos de emprendimiento, necesitan de la ejecución de

planes formativos, que le brinden a individuos y grupos herramientas para elaborar su emprendimiento y potencializar las competencias de los mismos, facilitando la creación de organizaciones económicas, sociales o investigativas. Desarrollar procesos formativos que potencialicen las competencias emprendedoras en individuos y grupos de la BP, es una labor indispensable para el éxito de la fundación. Comprender los principios psicológicos que intervienen en el aprendizaje, permitirán concretar procesos formativos de mayor impacto en las poblaciones alcanzadas con el actuar de la fundación.

Aprendizaje es definido por Jaramillo (2009), como un cambio relativamente duradero en el comportamiento, permitiendo mantener, presentar, disminuir o eliminar conductas del sujeto como consecuencia de su interacción con el ambiente. El aprendizaje es un proceso continuo, el cual integra al mismo tiempo diferentes dominios, el conocimiento que es el dominio cognoscitivo, las actitudes que es el dominio afectivo y las destrezas que es el psicomotor. Incluye la fase sincrética donde el individuo experimenta una nueva situación, la fase analítica donde el individuo examina de manera detallada los fenómenos que experimenta y la fase sintética donde el individuo integra información, conocimiento y experiencias, de manera que genera comprensiones que abarcan o profundizan el conocimiento de determinadas situaciones, campos o proyecciones (Guadrón, 1997).

El proceso de aprendizaje abarca un sinnúmero de factores psicológicos, de los cuales se contemplarán para este documento los siguientes principios; motivación, percepción, atención, pensamiento y memoria.

5.3.1. Motivación

Guadrón (1997), expone que la motivación surge de las acciones realizadas para lograr superar necesidades del individuo. Las tenciones internas originadas por las carencias percibidas por el sujeto, impulsan y sostienen la motivación, permitiendo visualizar metas que disminuyen o extinguen estas tensiones. Las necesidades a las cuales el individuo está expuesto son categorizadas por Guadrón (1997), en necesidades físicas, sociales y psíquicas., Necesidades físicas; en esta se incluyen los factores que garantizan la supervivencia y conservación de la especie. Necesidades sociales; en esta categoría se incluye las acciones que garantizan la convivencia y ser parte de la estructura social humana. Necesidades psíquicas; la autorrealización, la espiritualidad y aquellos factores que permiten una satisfacción con sí mismo en el ser humano. Las necesidades también se clasifican en innatas y adquiridas, siendo las innatas inherentes a la naturaleza del organismo y son independientes de experiencias pasadas y las adquiridas aquellas que son fruto de la experiencia del sujeto. Cuando el individuo

actúa para dar soluciones a sus diferentes necesidades se habla de motivación, las cuales pueden tener factores de impulso, los cuales surgen de la naturaleza biológica del ser humano o factores de dirección, los cuales surgen de las condiciones sociales, culturales y ambientales. Una interacción adecuada entre los consultores de la fundación y los individuos en su proceso formativo, puede intensificar la percepción de éxito o fracaso en estos, favoreciendo las condiciones en las cuales el sujeto se dispone a aprender y actuar sobre lo enseñado (Guadrón, 1997).

La motivación es un complejo de necesidades biológicas, psicológicas y sociales, el aprendizaje surge como parte de la solución para la satisfacción de las mismas, aumentando el conocimiento y exigencias de su entorno, lo que moviliza nuevas necesidades y motivos. La Fundación IO interactúa en territorios con individuos en situación de pobreza, personas a las cuales la consecución de recursos para suplir sus necesidades básicas de supervivencia es limitada, para López, Jaime y Howard (2011) la pobreza no solo es está representada por la escasez de recursos básicos para la supervivencia del individuo, esta incluye aspectos subjetivos del contexto donde habita, culturas, realidades del sector, autopercepciones del mismo frente a la sociedad, entre otros. Los procesos formativos de la fundación, necesitan brindar herramientas para fortalecer las practicas con las cuales los individuos, encuentran, construyen y diseñan, nuevas maneras de satisfacer necesidades, generando bienestar y recursos suficientes para ámbitos de vida saludables y satisfactorios para los mismos individuos y su comunidad.

Existen una variedad de estrategias para promover la motivación en los sujetos, una de estas estrategias para fortalecer la voluntad y que se actué frente a determinadas situaciones de del contexto, es el sentido de vida. La Fundación IO facilita espacios donde el sentido de vida de los individuos, se materializan en acciones que representan logros para ellos, su familia y su comunidad. Procesos en los cuales los individuos encuentran, direccionan y se empoderan de sus acciones, brindándole a su vida experiencias altamente significativas, encontrando sentido en la creación, experiencia o actitud frente a la vida, trascendiendo en sus potencialidades para encontrar plenitud, bienestar y alegría para sí mismo y los demás, como lo expresa Frankl (1991), el ser humano es más que el producto de los factores ambientales condicionantes, sean de naturaleza biológica, psicológica o sociológica. “Vivir significa asumir la responsabilidad de encontrar la respuesta correcta a los problemas que ello plantea y cumplir las tareas que la vida asigna continuamente a cada individuo.” p82.

5.3.2. Percepción

Guadrón (1997), define la percepción como la sensación que recolecta los sentidos y el individuo dota de significado. El proceso neuronal de la información que es capturada por los sentidos, esboza Pinel (2003), es dirigida a las regiones sensoriales de la corteza cerebral, donde de manera jerárquica es organizada para darle sentido, existen tres tipos de corteza cerebral, que filtran, conectan y asocian de acuerdo a su complejidad y función, la corteza sensorial primaria es el sistema encargado de recibir la mayoría de información suministrada del tálamo, la corteza sensorial secundaria, recibe la información de la corteza sensorial primaria de su sistema y de otros sistemas y la corteza de asociación, la cual recibe información de los sistemas secundarios y de otros sistemas de la corteza sensorial, teniendo tres principios básicos, organización jerárquica, segregación funcional y procesamientos paralelos. La información se analiza de forma simultánea y paralela, procesando las percepciones en dos corrientes, una consiente y otra no consiente, la percepción de los sentidos que se dota de significado en los sistemas corticales, influyen en el comportamiento del individuo (Pinel, 2003).

Guadrón (1997) esboza que una sensación puede tener diferentes significados, incluso cuando procede de estímulos prácticamente iguales, estas están influenciadas por los siguientes factores:

Experiencia: Los estímulos provenientes de fenómenos, situaciones o elementos nuevos se relacionarán con otros que se han experimentado y procesado con anterioridad.

Actitud: Es la disposición emocional a los estímulos percibidos o a percibir.

Interés: El individuo actúa, dedica, o se inclina hacia un asunto, situación, cuestión, o tarea particular. Este interés varía en distintos grados y para el proceso de aprendizaje es necesario mantenerlo.

Estimulación: Intensidad del significado del estímulo percibido. En el proceso de aprendizaje si existe un nivel de atención elevado, los estímulos percibidos tendrán una mayor relevancia en el sistema sensorial.

Interpretación: El individuo integra los estímulos, experiencias, actitud, intereses y un sinnúmero de estimulaciones, de manera que su corteza cerebral dota de significado a los estímulos percibidos y estos significados con un sentido con el cual el individuo actúa.

De los múltiples estímulos que son recibidos por los órganos sensoriales en determinado momento, solo es percibida conscientemente una fracción mínima de información, el proceso que selecciona que es percibido conscientemente y que es ignorado se llama atención selectiva Pinel (2003). La atención mejora la percepción de los estímulos

seleccionados y por otro reduce la percepción en los estímulos que interfieren con la información objeto a procesar.

El grado de claridad de conciencia generado por la atención se denomina nivel de activación, el cual es la capacidad de enfocarse en determinadas informaciones a ser percibidas. La fatiga, la monotonía, el cansancio, o disminución en la motivación, reduce el nivel de activación (Guadrón, 1997).

El nivel de concentración esboza Guadrón, (1997), se define como la capacidad que tiene el individuo para focalizar sus órganos sensoriales sobre determinadas situaciones u objetos seleccionados, este se ve afectado por la disminución del nivel de activación, o un número elevado de distractores (estímulos).

5.3.3. Pensamiento

Para Vygotsky (1995), el pensamiento y el lenguaje son caras de la misma moneda, el pensamiento no debe ser estudiado o comprendido de forma separada del lenguaje, ya que la historia y la cultura brindan propiedades y leyes específicas, que no pueden segregarse de estas funciones psicológicas. Como lo expresa Serna y Packer (2014), “pero sigue siendo cierto que el pensamiento emerge del lenguaje y en el lenguaje y que el lenguaje no “expresa” simplemente el pensamiento: el pensamiento es “encarnado” en la “carne” del lenguaje” (p.53).

El pensamiento permite direccionar y controlar la acción y al mismo tiempo surge de la misma. Historia, cultura y sociedad, influyen en las experiencias del sujeto, de las cuales configura su lenguaje y pensamiento como herramientas para desenvolverse en la acción. Generar procesos formativos que impacten el pensamiento, necesita del análisis de los significados, la historia y los contextos socioculturales del individuo, para entender su influencia en el pensamiento a través del lenguaje.

Para Guadrón (1997), el pensamiento es resultado de la acción y de experiencias del individuo, el pensar es la forma en la cual la conciencia procesa la información fuente de los sentidos y la memoria evocada. La información procesada por la conciencia son representaciones mentales, que pueden venir desde la percepción o de la evocación, las cuales pueden ser simples, esquemáticas o simbólicas y el cual se activa a través del encuentro con una dificultad, problema u obstáculo.

Figura 1. Secuencia de intervención del pensamiento en el aprendizaje.

Diagrama basado en el texto de (Guadrón, 1997).

5.3.4. Memoria

Uno de los objetivos de los procesos formativos de la Fundación IO, es garantizar que el individuo cuente con una determinada información que le permita brindar soluciones a los retos que le brinda la vida. Fortalecer por medio de educación no formal, competencias como el emprendimiento, la innovación y la investigación entre otras. Necesita realizar procesos formativos que garanticen un aprendizaje en el sujeto, de esta manera conocer el funcionamiento de la memoria, permitirá generar interacciones educativas, donde la información en el individuo se evoque de acuerdo a su necesidad especifica.

La memoria es definida por Pinel (2003), como la capacidad cerebral para almacenar y evocar consecuencias aprendidas de las diferentes experiencias que vive el individuo. Para Guadrón (1997), la memoria es la facultad de retener y evocar experiencias, emociones, pensamientos, percepciones y raciocinios.

Para Guadrón (1997), garantizar el aprendizaje en el adulto, necesita de interactuar con varios principios que interactúan con la memoria. Estos principios se describen brevemente a continuación:

Logro y aprestamiento: La disposición en la cual individuo dirige sus esfuerzos hacia acciones particulares, realizar tales acciones traen emociones placenteras en el sujeto, no realizarlas puede producirle frustración.

Entrenamiento: La frecuencia con la cual se ejercita determinadas acciones, aumentan o disminuyen la reacción a las respuestas que necesitan de la misma.

Intensidad de la experiencia: Proveer de impresiones significativas en el proceso de aprendizaje, usando por ejemplo comparaciones vivenciales entre la ausencia o presencia de factores y las consecuencias de los mismos.

Primicia y terminación: Esto refiere a que en una serie de datos o información es fácil evocar los primeros y últimos datos.

Disposición Mental: La actitud del individuo frente al aprendizaje, favorece o impide los procesos en los cuales la información se establece en la memoria.

Novedad: La información nueva en el individuo, aumenta el nivel atencional del mismo.

Expectación: Para el individuo la emoción de suspenso activa el interés, movilizando su organismo hacia la información o fuente del mismo.

Retención: Olvidar o retener la información es un proceso dinámico en el individuo, que esta información pueda ser evocada con facilidad e integrada en las diferentes experiencias del sujeto, dependiendo de tres factores: a) Integridad, esta información necesita ser relevante, suficiente y estable, de lo contrario esta suele no tener el nivel de preponderancia para ser retenida. b) La intensidad y frecuencia en la cual la información es procesada por el individuo. c) El carácter emocional asociada a ella, los procesos con alto impacto emocional son más fácilmente evocados que otros menos significativos para el individuo.

Flexibilidad y hábito: Los diferentes retos a los cuales se enfrenta el individuo, necesitan de la flexibilidad para el cambio, para adaptarse fácilmente a las nuevas experiencias que se le presentan. Fortalecer o encontrar nuevas competencias, necesita de la acción continua para que las mismas se conviertan en habito, ampliando la capacidad del sujeto para enfrentar, sobreponerse y tener éxito en el entorno donde se desenvuelve.

Confianza: El aprendizaje necesita de la apertura a nuevas experiencias y el empoderarse de estas facilita el proceso. El temor al fracaso minimiza las posibilidades de aprendizaje, ya que el individuo restringe su capacidad para desenvolverse en nuevas experiencias.

Movimiento o cambio: Los procesos formativos necesitan de la movilidad de sus metodologías, interacciones y resultados, de manera que estas variaciones, generen novedad y retos adecuados para que el individuo mantenga su interés.

Continuidad: Una percepción, idea, o raciocinio es más fácilmente evocada con experiencias similares o próximas a las misma.

Semejanza y contraste: Dar sentido a la información a través de las similitudes o contrates, permite procesos de asociación más eficaces y por lo tanto una mayor garantía de entendimiento y retención en la memoria.

Efecto, resultado: La probabilidad de repetir una acción o respuesta es mayor cuando un estímulo se asocia a una consecuencia agradable o favorable para el individuo.

6. Innovación

6.1. El producto y/o servicio diseñado demuestra una mejora que satisface una necesidad del cliente debidamente perfilado

La Fundación IO presenta un portafolio de servicios, el cual genera acciones que integran el talento humano organizacional, con los modelos estratégicos y normativos por medio de la gestión del conocimiento y modelos de aprendizaje experienciales.

En Colombia a noviembre de 2016 solo se han dado a conocer dos empresas con modelos de gestión del conocimiento implementados, estas son Ecopetrol y la sociedad portuaria de Cartagena, de acuerdo a Plazas y Villar (2016). El saber es un recurso clave para la empresas actuales y como este es gestionado desde modelos de aprendizaje, de comportamiento y relatos, permiten influir en la cultura organizacional, movilizando a las organizaciones hacia el cumplimiento de sueños y objetivos en común (Sparrow, 2002).

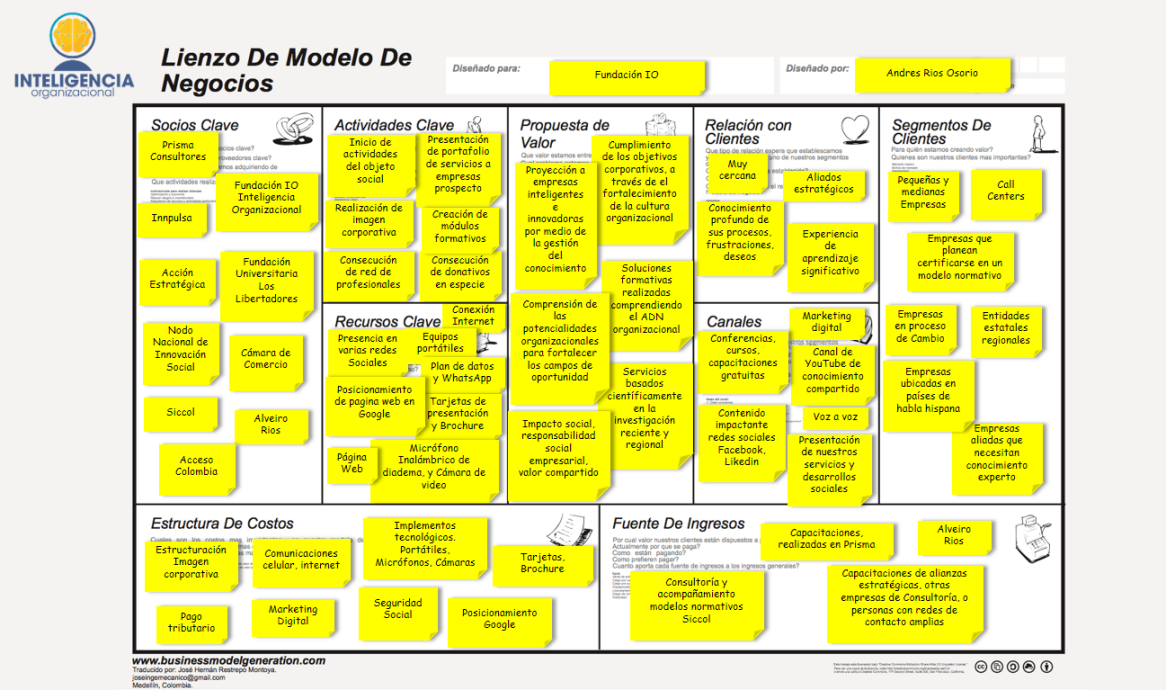
6.2. El plan de negocios demuestra una estructura innovadora para adelantar el proceso de negocio

La estructura de negocio presentada es de tipo horizontal, donde una red de expertos brinda sus conocimientos para estructurar servicios de consultoría y acompañamiento en organizaciones, en las áreas de talento humano y acompañamiento en implementación de normatividades internacionales.

La distribución de los ingresos se realiza de manera equitativa, teniendo en cuenta el número de horas trabajadas en los proyectos y la naturaleza de la acción realizada.

El modelo de negocio se llevó a cabo con metodologías de lienzo de modelo de negocio, mapas de empatía, mapas de propuesta de valor, lienzos de proyección de mercado, siguiendo los parámetros del libro generación de modelos de negocio de (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Figura 2. Lienzo modelo de negocio Fundación IO.



En el lienzo de modelo de negocio se evidencia el registro de los 9 módulos, partiendo de la propuesta de valor, el segmento de mercado, la relación con los clientes, los canales de distribución, los socios, actividades, recursos clave, las fuentes de ingreso y la estructura de costos.

6.3. Las mejoras presentan algo nuevo y/o diferente de conocimientos y tecnologías ya existentes

Establecer la gestión del conocimiento como base para conocer los relatos, formas de aprendizaje y comportamientos de individuos y grupos, permite influir de manera asertiva en la cultura de las estructuras sociales en una organización. Como manifiesta Atwood (2009), citado por Plazas y Villar (2016), “el conocimiento es el nuevo capital, pero no tiene ningún valor si no es accesible, comunicado y fomentado” p.4. La Fundación IO en la prestación de sus servicios, vincula la gestión del conocimiento con el sentido de vida de individuos en la organización. Integrar los sentidos de creación, experiencia y actitud Frankl (1991), permite desarrollar que el sujeto integre su conocimiento, en búsqueda de cumplir con sus intereses “sueños”, objetivos grupales y planes estratégicos de la organización (Plazas & Villar, 2016).

7. Viabilidad del producto en el mercado

7.1. Análisis sectorial de la estructuración del mercado (ventajas y desventajas)

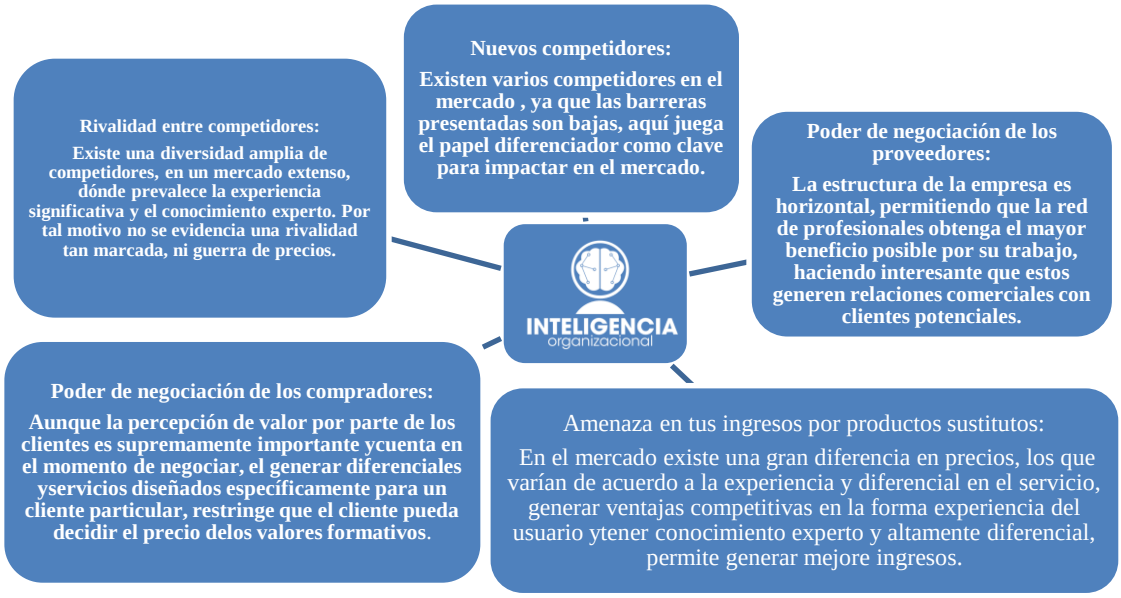
Las empresas de consultoría organizacional se encuentran de acuerdo al programa de transformación productiva del gobierno nacional, en el sector de Tercerización de procesos de

negocio BPO&O específicamente en el subsector de KPO (Knowledge Process Outsourcing, en español externalización de procesos de conocimiento) (Programa de Transformación Productiva, s.f).

De acuerdo a la Superintendencia de Sociedades (2016), la labor comercial de la Fundación IO es integrada en el Macro-sector de servicios, en el Sector de Actividades de administración empresarial; actividades de consultoría, en la actividad M7020-V4- Actividades de consultoría de gestión.

El Programa de Transformación Productiva (s.f), esboza como visión para el 2019 los ingresos del sector de BPO&O ingresos de US$ 9800 millones y exportaciones por US$ 6.400 millones, teniendo en cuenta el contexto mundial del sector, en el cual el 3% de estos ingresos corresponden al subsector de KPO, los ingresos se visualizan para el 2019 en 294 millones de dólares y 192 millones de dólares en servicios tercerizados en el extranjero, un factor adicional sobre la viabilidad de este subsector en la industria colombiana, es que este mismo ha mostrado un crecimiento anual del 25% al 30% en 2015, lo que permitiría una representación mayor en el sector BPO&O para el 2019.

Figura 3. Cinco fuerzas de Porter.



Cuadro basado en las cinco fuerzas de Porter (2016). Tomado de http://www.5fuerzasdeporter.com/

En el resumen ejecutivo de EMIS (2015) evidencia en una matriz DOFA los factores internos y externos que inciden en el desarrollo económico del sector de asesorías empresariales, tomada de acuerdo a las investigaciones registradas en el informe de indicadores financieros del sector BPO&O, EMIS (2015) y de las cuales se toma la siguiente tabla.

Tabla 5. *Dofa sector KPO.*

Debilidades	*a) Concentración de servicios en grandes capitales, dejando desatendidas necesidades de medianos y pequeños negocios en las ciudades intermedias y otras regiones.* *b) Algunos de los precios de los servicios que proveen las compañías del sector hacen que este tipo de servicios no sea contratado por pymes que están interesadas en los servicios.* *c) Prestación del servicio por personal no capacitado, sin conocimiento experto.* *d) Diferencias de criterio en prestación y percepción de calidad.* *Reprocesos o cambios no requeridos en las organizaciones que contratan estos servicios de consultoría.*
Oportunidades	a) La adopción de procesos normativos internacionales, la globalización y un mercado tecnológicamente conectado, hacen necesario que diferentes empresas de todos los tamaños de operación requieran de la contratación de servicios de consultoría empresarial en diversos temas. b) Profundización de los mercados desatendidos, ya sea por precio, sector o ubicación, a través de estrategias o líneas de servicio diferenciales que permitan entregar un servicio de consultoría accesible para estos segmentos del mercado, ante todo en empresas de la base de la pirámide, que normalmente necesitan, pero no pueden acceder a servicios especializados de consultoría. c) Difundido en pymes las ventajas competitivas de contratar servicios especializados de asesoría empresarial para rediseñar y evaluar procesos en las áreas de soporte de la organización. d) Proceso de acuerdo de paz con la guerrilla de las FARC, lo que permitirá el acceso a empresas y organizaciones que antes no se tenía, como a modelos de consultoría en organizaciones sin ánimo de lucro y procesos formativos para innovación desde la base de la pirámide, en ciudades o pueblos, donde las actividades de este grupo impidieran una adecuada demanda de empresas KPO.

Fortalezas	a) El incremento económico del sector KPO en Colombia, debido a coyunturas estacionales como los procesos de internacionalización y a hechos estructurales como las fallas del mercado laboral que requieren de intermediarios que presten servicios de gestión de personal. b) Sector con bajos costos de entrada, el principal capital de ingreso es capital humano, en la Fundación IO, no se generan costos fijos por personal, por lo tanto, se puede establecer una adquisición de rubros financieros hasta la consolidación económica de la empresa. La contratación se realiza por prestación de servicios y el pago de los mismos hasta el pago de las facturas por el cliente. c) Posibilidad de diversificar servicios profesionales desde una misma infraestructura debido a la reunión de conocimiento experto en el personal contratado.
Amenazas	a) Poca formación especializada de capital humano en el país. b) Deterioro de las condiciones económicas en el país, lo cual podría tener efectos desfavorables sobre las decisiones de contratación de servicios de consultoría. c) La nueva reforma tributaria que pretende gravar con nuevos impuestos a las fundaciones. d) Otras firmas de consultoría con más experiencia y trayectoria en el mercado.

7.2. Definición precisa de los objetivos que persigue el producto en el mercado

El objeto social de la Fundación IO Inteligencia Organizacional es:

Propender por la disminución del índice de inequidad, reduciendo la pobreza, a través del incremento en el número de proyectos innovadores, empresariales, sociales o investigativos, creados por comunidades de la base de la pirámide, permitiendo mejoras en las condiciones económicas, sociales o ambientales de las comunidades donde se generan los proyectos.

A partir del objeto social de la Fundación IO, se consolida planes formativos y de acompañamiento a grupos, individuos de poblaciones socio económicamente de bajos recursos, en la estructuración, implementación y guía especializada para consolidar proyectos empresariales, investigativos o sociales, que permitan dinamizar la economía de la base de la

pirámide, aumentando el nivel de vida de personas y grupos de la misma (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

La metodología de valor compartido, que permite integrar varios actores de la comunidad en busca de un bienestar común, permite del compromiso de personas que encuentran en estos proyectos, sentido de vida y una manera de solventar la amenazante pobreza que soslaya la supervivencia de todos los grupos etarios en estas comunidades (Porter y Kramer, 2011).

La oportunidad de fluctuar en megatendencias económicas como la generación de empresas en la base de la pirámide, dinamiza las economías con soluciones para mercados de renta baja, con proyectos que surgen de las comunidades de bajos recursos económicos, permitiendo soluciones de alto impacto social, económico y ambiental (Brugmann & Prahalad, 2007).

El objetivo comercial de la Fundación IO esboza:

Fortalecer el talento humano para potencializar las competencias individuales y grupales dentro de un sistema social. Influyendo en la cultura organizacional a través del aprendizaje, interacciones y flujos de conocimiento. Implementando modelos de gestión de negocio, procesos normativos y planes estratégicos, dinamizando la participación y compromiso para la investigación, desarrollo e innovación de los proyectos que generan resultados en la organización.

La estructuración de planes formativos, frente a la implementación estratégica y normativa, de acompañamiento para la mejora de los procesos y competencias humanas dentro de la organización, está liderado por una red de profesionales, con conocimiento experto, que surge de la experiencia y la academia, ofreciendo servicios de conocimiento especializado, garantizando el aprendizaje y aplicabilidad en el entorno laboral y personal de individuos, grupos y equipos.

Seleccionar e implementar modelos de gestión del conocimiento, reforzando el compromiso individual frente a las acciones corporativas, centrado en la búsqueda de sentido y valor compartido, generan dinamismos que potencializan la relación humana con los procesos y planes estratégicos que buscan un bienestar común. (Plazas & Villar, 2016).

Los modelos que permiten conocer e influir en el flujo de conocimiento, como los saberes tácitos y explícitos, fluctúan con los aprendizajes, interacciones, relatos, acciones y comportamientos de una estructura social, en el ciclo continuo de socialización, externalización, internalización y combinación del conocimiento, (Nonaka y Takeuchi, 1995, citado por Plazas y Villar, 2016). Las organizaciones necesitan de profesionales altamente

capacitados para interactuar, analizar, guiar y acompañar estos procesos dentro de una organización, de manera que complementen el saber multidisciplinar con la naturaleza de una organización, dando una ventaja competitiva frente otras compañías de consultoría.

7.3. Descripción técnica del producto y/o servicio

Los servicios ofrecidos por la Fundación IO, son basados en metodologías experienciales, dónde los individuos generan sentido y aprendizajes significativos (Frankl, 1991). Los grupos asistentes, interactúan con el conocimiento reconstruyendo conceptualizaciones y realizando herramientas que potencializan las competencias humanas para el logro de los resultados (Sparrow, 2002).

Para la construcción de módulos formativos, se inicia con previa investigación del cliente, su visión, su mercado, contexto, referentes, competencias, aspiraciones, visión, misión, procesos, normatividades y regulaciones, acciones y relatos de los mismos, las tareas que realizan, necesidades, o trabajos que son altamente complejos. De manera complementaria, analizar los individuos que hacen parte de la organización, relatos, acciones, roles, objetivos, nivel académico, interacciones con los procesos de la compañía. Ofreciendo productos que se compaginan a las necesidades de las estructuras sociales y corporativas, en una comprensión del bienestar colectivo en el cumplimiento estratégico organizacional.

La contratación de la red de profesionales se realizará por prestación de servicios y el pago de los honorarios generados serán pagados una vez la empresa contrátate pague la factura correspondiente.

7.4. Determinación de la demanda actual y potencial

La demanda actual se fundamenta por las empresas que durante el año 2016 contrataron los servicios de consultoría y capacitación con el fundador Andres Rios Osorio. A partir de estas gestiones se proyectaron diferentes clientes por la acción del voz a voz, o las interacciones de la red de consultores con su mercado natural. Estas empresas son:

a) Contraloría Municipal de Soacha: Procesos formativos de los funcionarios de la entidad.

b) SICCOL S.A.S: Consultoría y acompañamiento en modelos normativos ISO 27001 e ISO 9001

c) Prisma Consultoría: Alianza estratégica con una empresa de consultoría de procesos normativos para manejar procesos relacionados con talento humano en sus clientes.

d) Tangerine Solutions: Consultoría en procesos de talento Humano.

La demanda potencial está dirigida al sector de los Call Centers, que en 2014 alcanzo cifras de $2,9 billones y exportaciones de $524.349 millones, esta industria ha mostrado un crecimiento promedio del 30% desde al año 2005, gracias a la especialización de sus servicios, la implementación de tecnologías y la competitividad en precios con otros países de habla hispana (Portafolio, 2016). Estas cifras evidencian grandes necesidades, de especialización y formación del personal que integra estas empresas, el 49,93% del sector está concentrado en Bogotá, donde el 39.7% de las mismas se encuentran en las zonas franca de la ciudad. permitiendo interactuar de manera directa con estas compañías, brindando soluciones atractivas en formación, acompañamiento y seguimiento del talento humano, implementando modelos estratégicos. la misión comercial de la Fundación IO, es brindar conocimiento experto y especializado a esta industria, apoyados con la experiencia del cliente actual SICCOL S.A.S y alianzas con Top Factory para alcanzar otras compañías del sector BP&O.

El mercado de Call Center en Colombia tiene cinco grandes representantes que facturan cerca del 60% de la participación, estos son: Grupo Emtelco, Allus, Teleperformance, Contact Center Américas y Atento. El 40% restante se concentran en empresas que oscilan entre los 50 y 500 empleados y representan casi 500 empresas a nivel nacional (Portafolio, 2015). Los Call Center en Colombia ofrecen un portafolio de servicios bastante amplio, los servicios más comunes son: atención al cliente, cobranza, asesorías telefónicas, preventa, venta y posventa. Las empresas a las cuales prestan sus servicios son entre otras: compañías de servicios públicos domiciliarios, grandes superficies, cajas de compensación, bancos, aseguradoras y aerolíneas.

Los Call Center se caracterizan por la implementación de tecnologías de la información, integradas con el factor humano. La calidad de la prestación de los servicios de telefonía, es primordial para el desarrollo de este sector, por tal motivo se calcula que en promedio el 1.5% de los ingresos de los Call Centers se destinan a la capacitación de su personal (ACDECC, 2016). Las exigencias cada vez mayores de los clientes de los Call Centers en normativas internacionales, como la ISO27001, ISO9001, PCI-DSS, precisan de personal capacitado y entrenado no solo en las normatividades, sino en cada uno de los procesos de la organización, lo que genera amplias oportunidades para firmas de consultoría y capacitación.

7.5. Identificación de la competencia (directa e indirecta), principales empresas participantes, cubrimiento

Aunque los servicios del sector KPO son supremamente amplios, es importante clarificar algunas empresas que son competencia directa y las categorías de servicios que las mismas ofrecen.

Empresas: Rincón Aguilar, Consultoría Organizacional, Avance Organizacional, Penta Consultoría, Cesoft Colombia, Sinergia Consultoría Organizacional, Odisea, Interlaken Outdoor.

Las categorías de servicios ofrecidos por estas compañías son: Formación organizacional, diseño y estructuración estratégica, productividad comercial, desarrollo del talento humano y diagnostico organizacional.

Los precios ofrecidos por las empresas de consultoría tienen una amplia variación, que dependerá del cliente, el alcance, la especialización del conocimiento a compartir, el acompañamiento, seguimiento, impacto y un sin número de factores. El precio no es determinante para la selección de una empresa de consultoría, como lo evidencia la tabla de criterios de decisión de compra elaborada por Zapata, Sepúlveda y Arenas (2010), en su artículo ***la consultoría de gestión humana en empresas medianas,*** donde comparan los criterios y su priorización de acuerdo a las empresas demandantes y firmas consultoras, calificando los atributos con los cuales se toman decisiones de contratación de servicios de consultoría.

Se realiza una breve descripción de tres de los competidores más representantes del mercado colombiano.

RA
RINCÓN AGUILAR
CONSULTORES

Rincón Aguilar: Empresa con 26 años de experiencia, ofrece servicios de consultoría como sistema de formación empresarial, gestión estratégica, productividad comercial, trasformación organizacional y del desarrollo humano. Algunos de sus clientes son: Claro, Colsubsidio, RCN, Familia, Nutresa, Bancolombia, Nestlé, Ecopetrol, Tigo, Cámara de Comercio, Banco AV Villas, Yambal, entre otros.

penta
outsourcing

Penta Consultoría: Empresa con 15 años de experiencia, ofrece servicios de consultoría, en diagnostico organizacional, Gestión y acompañamiento estratégico, formación, capacitación y entrenamiento organizacional. Algunos de sus clientes son: Ministerio de hacienda, Audifarma, Todo por un nuevo país, Fanalca S.A, Integral, Isa, entre otros.

Sinergia Consultoría Empresarial, Empresa con 8 años de experiencia, ofrece servicios de estrategia organizacional, proceso de implementación normativa, formación y capacitación organizacional, entre sus clientes cuenta entre otros con: Bancolombia, Grupo Sura, Suzuki, Copidrogas, Grupo Comeva, Protección Pensiones y Cesantías, Fenalco.

Tabla 6. *Criterios de decisión de compra.*

Criterios de decisión/ Atributos del servicio	Demanda [a]			Oferta [b]		
	Primero	Segundo	Tercero	Primero	Segundo	Tercero
Conocimiento del tema especifico de la consultoría	30,00	14,29	20,51	6,25	21,05	15,79
Claridad en los alcances del servicio	20,00	8,16	12,82	25,00	10,53	10,53
Metodología de la intervención	16,00	6,12	2,56	18,75	0,00	15,79
Años de experiencia	10,00	12,00	23,00	6,25	15,79	0,00
Personalización del servicio	6,00	2,04	2,56	18,75	10,53	0,00
Dominio de múltiples disciplinas y enfoques	4,00	12,24	12,82	0,00	21,05	5,26
Clientes que ha tenido la empresa consultora	4,00	2,04	2,56	6,25	5,26	10,53
Formación académica del consultor	2,00	18,37	5,13	6,25	0,00	5,26
Presencia en el mercado nacional e internacional	2,00	12,24	2,56	0,00	5,26	5,26
Recomendación de terceros	2,00	6,12	7,69	6,25	5,26	5,26
Oferta de servicios adicionales	2,00	4,08	5,13	0,00	5,26	0,00
Precio	2,00	2,04	2,56	0,00	0,00	15,79
Otros	0,00	0,00	0,00	6,25	0,00	11,00

[a] Principales criterios de las empresas demandantes para seleccionar un proveedor de servicios de consultoría

[b] Principales atributos que caracterizan el servicio ofrecido por las empresas de consultoría

Tabla tomada de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttextypid=S0123-59232010000100008 (Zapata, Sepúlveda y Arenas, 2010).

En la industria de tercerización de procesos y formación de equipos de trabajo, las empresas que lideran el ranking son las temporales de empleo, quienes adicional a la administración, selección, contratación, de personal, realizan procesos formativos y de asesoría al talento humano corporativo. En el ranking de facturación del sector KPO realizado por (EMIS, 2015) se toman las 22 primeras empresas de un listado de 138.

Tabla 7. *Ranking facturación KPO*

Suma Facturación | Millones (COP)										
Empresas	**#**	**2014**	**#**	**2013**	**#**	**2012**	**#**	**2011**	**#**	**2010**
ACTIVOS S.A.	1º	441299	1º	405526	2º	390292	2º	355623	2º	283138
ACCION S.A.	2º	440865	2º	394753	1º	459285	1º	421567	1º	353982
ADECCO COLOMBIA S.A.	3º	215914	4º	209355	3º	239368	3º	184368	3º	160078
EXTRAS S.A.	4º	196588	3º	211810	4º	213316	4º	165038	5º	125340
NEXARTE SERVICIOS TEMPORALES S.A.	5º	170255	7º	134706	8º	149788	7º	131248	7º	118050
ACCIONES Y SERVICIOS S.A.	6º	142902	5º	177128	5º	157153	5º	145744	4º	137789
SERVIOLA S.A.	7º	130833	6º	153623	7º	150263	6º	142939	6º	118723
ORGANIZACION SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S.-	8º	122484	10º	119580	9º	124365	8º	108470	10º	91123
ATIEMPO S.A.S.	9º	117986	11º	119316	10º	113627		0		0
IPG MEDIABRANDS S.A.	10º	117149	12º	102770	14º	86071	11º	95265	17º	67401
LISTOS S.A.S.	11º	115232	9º	124203	6º	156890	9º	106981	9º	94134
SYA SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S.	13º	107341	29º	47017	22º	63687	20º	58638	16º	69702
MISION TEMPORAL LTDA	14º	104198	8º	130064	11º	108456	10º	99824	8º	99254
AC NIELSEN DE COLOMBIA LTDA	15º	99918	13º	99703	13º	92529	12º	91146	11º	85758
TEMPO S.A.S.	17º	92866	15º	89172	12º	93420	14º	83239	15º	71029
MCKINSEY Y COMPANY COLOMBIA INC.	18º	79421	24º	56413	19º	70421	13º	90523	12º	82636
T&S TEMSERVICE S.A.S.	19º	78706	16º	79195	15º	83180	17º	73390	19º	62926
CONSULTORES DEL DESARROLLO S.A.	20º	76269	30º	43275	27º	43589	18º	65935	38º	20815
SANCHO BBDO WORLDWIDE INC S.A.	21º	73602	20º	69112	18º	73233	16º	75763	18º	66248
EMPLEAMOS S.A.	22º	72778	18º	77450	17º	77050	15º	80142	14º	73903
MCCANN ERICKSON CORPORATION S.A.	23º	71668	21º	69046	20º	66832	26º	45418	28º	31407
D D B WORLDWIDE COLOMBIA S.A.S.	24º	71643	23º	64524	37º	25506	39º	22589	30º	30606

La tabla 8 es modificada del Resumen Ejecutivo, Indicadores financieros del sector BPO&O (EMIS, 2015).

7.6. Análisis diagnóstico de la estructura actual del mercado

Frente al mercado se evidencia una competencia monopolística, donde varias firmas independientes tienen una parte pequeña del mercado.

El segmento de mercado al cual la Fundación IO está dirigido en su actividad comercial es el sector de Call Centers, el cual cuenta con más de 500 compañías en Colombia de las cuales cerca del 50% se encuentran en la ciudad de Bogotá ACDECC (2016), donde más del 80% se categorizan como pymes. Este mercado es supremamente amplio y es necesario del conocimiento experto en sus estructuras, funcionalidad, normativas que los rigen, intereses y apoyos al sector, ventaja competitiva en los consultores de la red de la fundación, que tienen la experiencia, conocimiento y academia, para ofrecer servicios diferenciales a estas compañías.

7.7. Estrategias y canales de distribución análisis y estrategias de precios. Esquemas de promoción y campaña publicitaria

Estrategias de precios: Es importante resaltar que el precio no es un factor decisivo para la contratación de servicios de consultoría, ya que este solo representa un 2% frente a otros factores estratégicos que si inciden en la elección de empresa de consultoría, Zapata, Sepúlveda y Arenas (2010). Los valores por hora con los cuales se calculan los servicios prestados a las organizaciones, son basados en los costos fijos y variables generados por la acción formativa,

que, de acuerdo a la plantilla financiera de Núñez, (2016) se espera un margen de ganancia después de impuestos del 15.19%, de esta manera se establecen los precios a ofrecer en el mercado.

Frente a la estrategia publicitaria se destacan 6 fases.

1 Fase: La Fundación IO en su etapa inicial se ha dado a conocer por el medio voz a voz, diferentes compañías que han conocido las gestiones realizadas y por recomendación, se han abierto otras oportunidades.

2 Fase: En la segunda etapa se aprovecha el mercado natural de cada consultor, el cual ha dado a conocer el portafolio de servicios a familiares y amigos, los cuales han recomendado los servicios o solicitado la presentación del portafolio.

3 Fase: La implementación de marketing digital por medio de las redes sociales, Facebook y Linkedin, donde varias acciones evidencian el impacto de las acciones de la Fundación y multiplican las oportunidades de evidenciar el portafolio y el interés por contratar los servicios de la fundación.

4 Fase: La estructuración de la página Web, desde la cual e describirán los servicios y servirá de plataforma para varios servicios gratuitos con los cuales se dará a conocer nuestro portafolio.

5 Fase: Canal YouTube, el contenido gratuito de estrategias organizacionales, aportes científicos y resultados de investigaciones se dará a conocer por esta plataforma, consolidando las estrategias de marketing digital y ofreciendo diferentes contenidos formativos complementados con la página web.

6 Fase: Pago publicitario para búsquedas especializadas de Google, posicionando toda la estructura digital de la Fundación IO.

Tabla 8. *Porcentaje de utilidad después de impuestos 2017 – 2021*.

2017	2018	2019	2020	2021
13,27%	17,50%	20,10%	14,68%	10,42%

7.8. Diseño y desarrollo conceptualizado y contextualizado de la imagen corporativa de la empresa (logo, etiqueta, empaque)

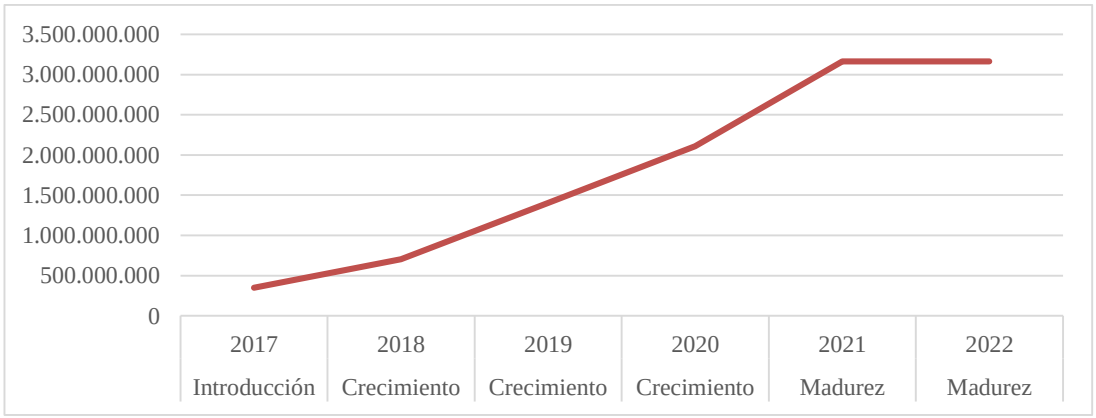
Con la colaboración de Taller Creativo de la FULL, se logró implementar la imagen corporativa de la Fundación IO. Se incluye Anexo 1 portfolio de imagen corporativa 2016, realizado por Taller Creativo para la marca Inteligencia Organizacional.

Figura 4. Logo Fundación Inteligencia Organizacional.

7.9. Ciclo de vida del producto

En la línea comercial de la Fundación IO, la evolución en las ventas del producto, que basadas en la teoría de difusión de innovaciones tiene las siguientes etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive, Valente (2005). Los servicios ofrecidos en la fundación, necesitan de varias estrategias de manera que el producto se consolide en el mercado, manteniéndose en el ciclo de la madurez y evitando que el mismo inicie su declive.

Figura 5. Ciclo de vida del producto.



Se realiza el ciclo de venta del producto, proyectando la facturación recibida, de acuerdo a la plantilla financiera de (Núñez, 2016).

Visualizar el crecimiento proyectado de la facturación percibida, permite identificar las fases del ciclo del producto y de esta manera identificar posibles estrategias para mantener vigente y competitiva la marca. Es importante destacar que los servicios de consultoría,

asesoría y acompañamiento organizacionales, son altamente competitivos cuando muestran un conocimiento especializado, un alcance y logros de la intervención claros y una metodología de alto impacto, (Zapata, Sepúlveda y Arenas, 2010). Realizar constantes actualizaciones a través de la innovación, garantizar el crecimiento diario del conocimiento, el aporte científico y la gestión del conocimiento como estrategia en I+D+I, produce el conocimiento experto y metodológico, que hace un diferencial competitivo en el mercado. Estas estrategias deben ser constantes, no solo en la madurez del producto, ya que el diferencial no es marcado por los precios en un mercado del conocimiento (Zapata, Sepúlveda y Arenas, 2010).

En los procesos del mercado del conocimiento, identificar el ciclo de vida por producto y no por mercado, es un ejerció muy complejo en un inicio, ya que el ciclo de vida del producto particular, depende del acuerdo generado con el cliente, ya que los procesos formativos no son estáticos, se moldean y configuran de acuerdo al cliente, objetivos, alcance, propuesta económica, estructura social y un sinnúmero de factores a ser evaluados particularmente en cada contrato. Desde una sola sesión formativa, hasta una serie de módulos durante periodos largos de tiempo (en los casos de implementación normativa). El producto tiene su inicio con la firma de contrato, con el cual se inicia el procedimiento de gestión del conocimiento, donde se recolecta datos para ser analizados, en información que permita desarrollar procesos formativos que superen las expectativas de los servicios contratados.

7.10. Mercado objetivo y nicho de mercado

El mercado objetivo en el cual se centrará el enfoque comercial de la Fundación IO son las compañías del sector BP&O, específicamente las empresas denominadas como Contact Center, inicialmente las ubicadas en Bogotá, donde se cuenta con aproximadamente 250 compañías a 2015 (ACDECC, 2016).

7.11. Ventaja competitiva

Los consultores de la Fundación IO cuentan con conocimiento especializado en el sector BP&O en compañías de Contact Center, con la experiencia y conocimiento académico, permiten generar, investigación, desarrollo e innovación en este tipo de compañías.

El conocimiento y experiencia de los consultores de la fundación, en procesos de implementación en modelos normativos internacionales, integra la formación especializada y experiencial del talento humano, permitiendo generar proyectos de alto impacto para las organizaciones.

La consecución de modelos de gestión del conocimiento, donde se analiza los aprendizajes, relatos, interacciones, flujos del conocimiento, integración con los procesos y la interacción del conocimiento tácito al explícito. Permiten innovar en metodologías de análisis, gestión y consecución de acciones a nivel organizacional.

7.12. Definición de canales de distribución

Los canales de distribución se realizarán por medio del marketing digital y con proyectos formativos gratuitos, donde asisten clientes potenciales para los servicios ofrecidos. Los recursos necesarios para la generación de los procesos formativos, se obtendrán de las actividades comerciales de la Fundación.

Página Web: La página WEB de la Fundación IO, ofrece servicios de conocimiento gratuito, que permite a sus visitantes conocer, nuestros procesos, servicios y acciones sociales, de manera que donen, contraten nuestros servicios o difundan nuestra marca. Para marzo de 2017, se iniciará el pago de posicionamiento en el motor de búsqueda Google.

Fan page Facebook: La divulgación masiva, de las acciones generadas por la fundación, a través de redes sociales, permite la interacción de miles de personas, donde clientes potenciales pueden evidenciar, conocer, evaluar los servicios sociales y empresariales de la fundación.

Likedin: La red social focalizada al contacto profesional, permite llegar de manera contundente a personas con interacciones a nivel laboral y empresarial, donde los perfiles de la fundación como los de nuestra red de consultores está disponible para los clientes potenciales.

Conferencias, Cursos, correspondientes a la acción investigativa científica: Generar conocimiento apoyado y avalado por la academia, permite el avance social al integrarlo con el desarrollo y la innovación, por tal motivo generar alianzas para procesos investigativos con diferentes universidades, permitirá ampliar el conocimiento experto y especializado, brindado por la Fundación IO. Para el año 2017 se están estructurando dos proyectos a realizar con la FULL, los procesos investigativos con emprendedores y comunidad libertadora, focalizados en las mesas de conversación, como fuente en el desarrollo de proyectos de innovadores, basados en las propuestas realizadas por la investigadora Juanita Brown, (Brown & Hurley, 2009). Adicionalmente postular un curso de emprendimiento e innovación para el Colegio Colombiano de Psicólogos, en alianza con la FULL.

7.13. Estipular precios

Los precios se fijan de acuerdo al proyecto y su complejidad, se calcula las horas necesarias para la construcción del módulo y la cantidad de horas por sesión acordada contractualmente, contando con implementos y herramientas necesarias para la misma. Cada contrato se negocia de manera diferencial teniendo en cuenta diferentes variables, sin embargo, se toma como valor promedio el siguiente:

1 Hora ejecutada tiene un valor promedio de quinientos veinte mil pesos. ($520.000), la cual incluye la estructuración, ejecución e informe de los módulos formativos contratados. No incluye, sitio, herramientas audiovisuales, o alimentación.

7.14. Análisis de competidores

Empresas como Prisma Consultoría, Aliadas Estratégicas, SGS Colombia, International Consulting Group, Penta Consultoría, Rincón Aguilar Consultores, se dividen en diferentes unidades de negocio, como talento humano, modelos normativos, procesos de certificación, modelos de negocio, modelos comerciales. Se evidencia que es común en estas compañías ver a las empresas como un conjunto de procesos dónde los esfuerzos distribuidos logran los objetivos estratégicos, (Zapata, Sepúlveda y Arenas, 2010). En los servicios de la Fundación IO, la empresa es entendida como un conjunto de conocimientos diseminados en individuos y grupos, donde los modelos de aprendizaje, relatos y conductas evidenciadas en los grupos sociales de una empresa, es entendido como cultura (Sparrow, 2002). De esta manera al interactuar con estos procesos, se integra los sistemas sociales con los procesos estratégicos de la organización (Rodríguez, 2000).

7.15. Proyección y pronóstico de ventas

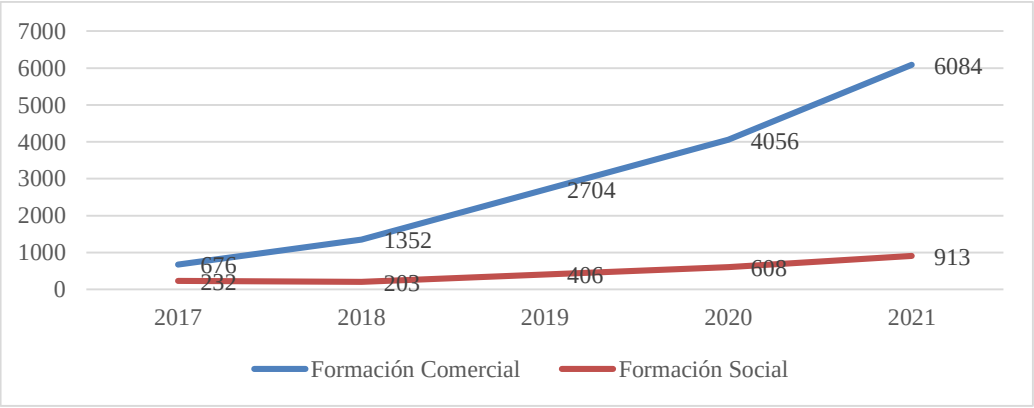
Basados en la plantilla financiera mi emprendimiento de Núñez (2016), se proyectó la venta mensual de servicios calculados en horas, generando la proyección 2017 y calculando los siguientes 4 años. Los servicios comerciales ofrecidos por la fundación se ampliarán a mediados de 2017, anexando a su portafolio capacitación y formación outdoor, tanto en naturaleza, como con escenarios extremos. La integración de otros modelos normativos en la propuesta de implementación, permitirá tener ingresos en meses donde la formación inhouse no es muy frecuente.

Tabla 9. *Ventas mensuales 2017.*

HORAS DE FORMACIÓN AÑO 2017. Formación Comercial / Formación Social												
ENE	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**	**Total**
16	24	30	38	44	52	60	68	76	84	92	92	676
8	8	8	16	16	16	32	32	32	32	16	16	232
FACTURACIÓN 2017, FORMACIÓN COMERCIAL, MILLONES DE PESOS												
ENE	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**	**Total**
$8,320	$12,480	$15,600	$19,760	$22,880	$27,040	$31,200	$35,360	$39,520	$43,680	$47,840	$47,840	$351,520

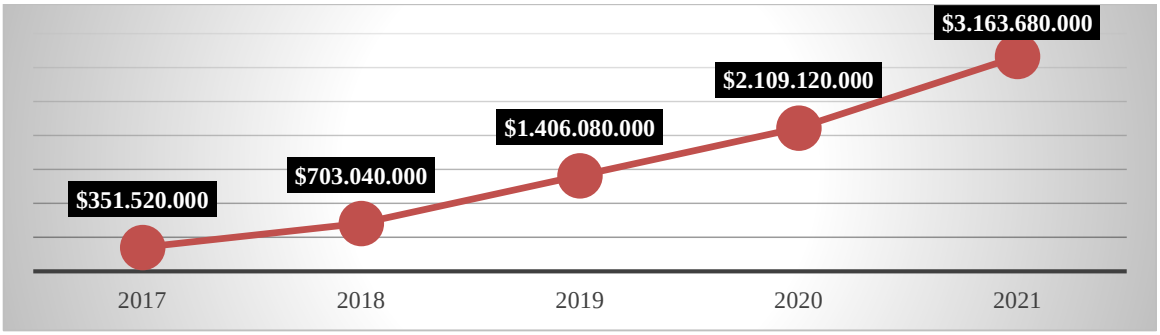
La proyección del 2017 inicia en enero con $8.320.000 y termina en diciembre con $47.840.000.

Figura 6. Horas dictadas anualmente 2017 - 2021.



Grafica elaborada a partir de la información de la planilla financiera, mi emprendimiento (Núñez, 2016).

Grafica 3. Facturación anual 2017 – 2021.



Grafica elaborada a partir de la información de la planilla financiera, mi emprendimiento (Núñez, 2016).

La proyección de facturación para 2017 está realizada de acuerdo a las negociaciones logradas en el 2016, en la contraloría municipal de Soacha se programó un plan de talleres anuales con un valor estimado de 25 millones de pesos ($ 25´000.000). La facturación de SICCOL S.A.S. que para el año 2017 está calculada en (3´000.000) tres millones de pesos mensuales, para un total de treinta y seis millones ($36´000.000) por consultoría en los procesos normativos ISO 9001 e ISO 27001. La alianza estratégica con Prisma Consultoría que proyecta una facturación de (70´000.000) Setenta millones de pesos, por procesos formativos y de apoyo en talento humano en diferentes empresas cliente de Prisma. En el año 2016 se han postulado varias propuestas comerciales, que pueden generar recursos para la fundación, entre otras, Colcan, Ferretería GyF, Alcaldía Municipal de Soacha, Alcaldía Local de Bosa. Extreme Travel, Tangerine Solutions.

7.16. Objetivos a corto, mediano y largo plazo

Tabla 10. *Objetivos Fundación IO.*

PLAZO	OBJETIVO
Corto	Implementar una estructura de Marketing Digital, que permita impulsar la comercialización de servicios y la captura de donaciones. Generar infraestructuras donde el costo fijo sea mínimo, ya que no se tendrá costos fijos derivados de personal, el cual se contratara por proyectos y recibirán sus honorarios una vez el cliente contratante pague la factura.
Mediano	Promover proyectos empresariales, sociales e investigativos, desde la base la pirámide a través de la formación y acompañamiento a innovadores de zonas de bajos recursos
Largo	Lograr ser referente en América Latina en la gestación de proyectos de innovación e investigación desde la base de la pirámide.

7.17. Especificaciones técnicas del prototipo

Se han elaborado los siguientes módulos de capacitación, con los cuales se han complementado los servicios ofrecidos por la Fundación IO.

Tabla 11. *Módulos formativos 2016.*

N.	**Temáticas**
1.	Planeación creativa e innovadora
2.	Inteligencia emocional para el cumplimiento de objetivos
3.	Comunicación asertiva
4.	Ambientes de trabajos constructivos a través de la sinergia
5.	Sinergia de lo individual y de lo colectivo para el éxito
6.	Análisis integral del contexto para el logro de objetivos
7.	Integración de las disciplinas para el cumplimiento de la visión estratégica
8.	Hábitos de las personas altamente efectivas
9.	Sentido vida y autorrealización
10.	Movilizador estratégico de acuerdos
11.	Manejo asertivo del tiempo
12.	Liderazgo y trabajo en equipo.
13.	Manejo del estrés
14.	Autoconocimiento de habilidades y potencialidades
15.	Relaciones humanas estratégicas
16.	Programación neurolingüística aplicado a la entidad publica
17.	Gestión del conocimiento en la organización I
18.	Gestión del conocimiento en la organización II
19.	Equipos altamente competitivos
20.	Generación estratégica de proyectos I
21.	Equipos altamente competitivos
22.	Generación estratégica de proyectos II

7.18. Componentes y elementos del plan de tecnología

Las herramientas necesarias para ejecutar los módulos de capacitación incluyen, portátil, micrófono de diadema inalámbrica, amplificador de sonido, video beam, espacios para la formación, refrigerio, a nivel de software Office. que dependiendo la negociación serán brindadas por el cliente contratante o por la fundación.

8. Viabilidad técnica

8.1. Ficha técnica del producto

Los servicios formativos presentados por la Fundación IO, deben registrar y responder de manera básica los siguientes parámetros.

a) Preguntas a resolver para el proceso formativo.

¿Qué queremos lograr con la capacitación?

¿Cuál es el mensaje que queremos que los participantes construyan?

¿Cómo construir cognoscitivamente el mensaje a través de una capacitación?

¿Que se lleva cada participante de la capacitación?

b) Esquema para el registro teórico y metodológico de la formación.

Objetivo, marco conceptual, metódicas, conclusiones, sugerencias, actividades, recursos.

8.2. Descripción del estado de desarrollo del producto

Los procesos formativos se han ido elaborando de acuerdo a los proyectos realizados y a los conocimientos explícitos registrado por la red de profesionales. Los módulos formativos realizados son los siguientes:

Tabla 11. *Módulos formativos 2016.*

N.	**Temáticas**
1.	Planeación creativa e innovadora
2.	Inteligencia emocional para el cumplimiento de objetivos
3.	Comunicación asertiva
4.	Ambientes de trabajos constructivos a través de la sinergia
5.	Sinergia de lo individual y de lo colectivo para el éxito
6.	Análisis integral del contexto para el logro de objetivos
7.	Integración de las disciplinas para el cumplimiento de la visión estratégica
8.	Hábitos de las personas altamente efectivas
9.	Sentido vida y autorrealización
10.	Movilizador estratégico de acuerdos
11.	Manejo asertivo del tiempo
12.	Liderazgo y trabajo en equipo.
13.	Manejo del estrés

14.	Autoconocimiento de habilidades y potencialidades
15.	Relaciones humanas estratégicas
16.	Programación neurolingüística aplicado a la entidad publica
17.	Gestión del conocimiento en la organización I
18.	Gestión del conocimiento en la organización II
19.	Equipos altamente competitivos
20.	Generación estratégica de proyectos I
21.	Equipos altamente competitivos
22.	Generación estratégica de proyectos II

8.3. Diseño de producto

Los servicios prestados por la Fundación IO se basan en la imagen corporativa, ya que el producto al ser un intangible no es percibido hasta la ejecución del servicio contratado. La imagen corporativa es indispensable para generar la percepción del profesionalismo de los servicios y acciones realizadas por la fundación. En el anexo 1. Manual de la marca Inteligencia Organizacional, realizado por taller creativo de la FULL, se evidencia el manejo de la imagen corporativa como bastión para el manejo de marca frente al mundo.

Figura 7. Reverso de las tarjetas de presentación IO

Imagen Encontrada en el manual de imagen corporativa IO, realizado por taller creativo de la FULL.

8.4. Diagrama de flujo

Se representa un flujograma con los procesos a intervenir en la prestación del servicio, adicionalmente se un tiempo estimados para las principales partes del proceso.

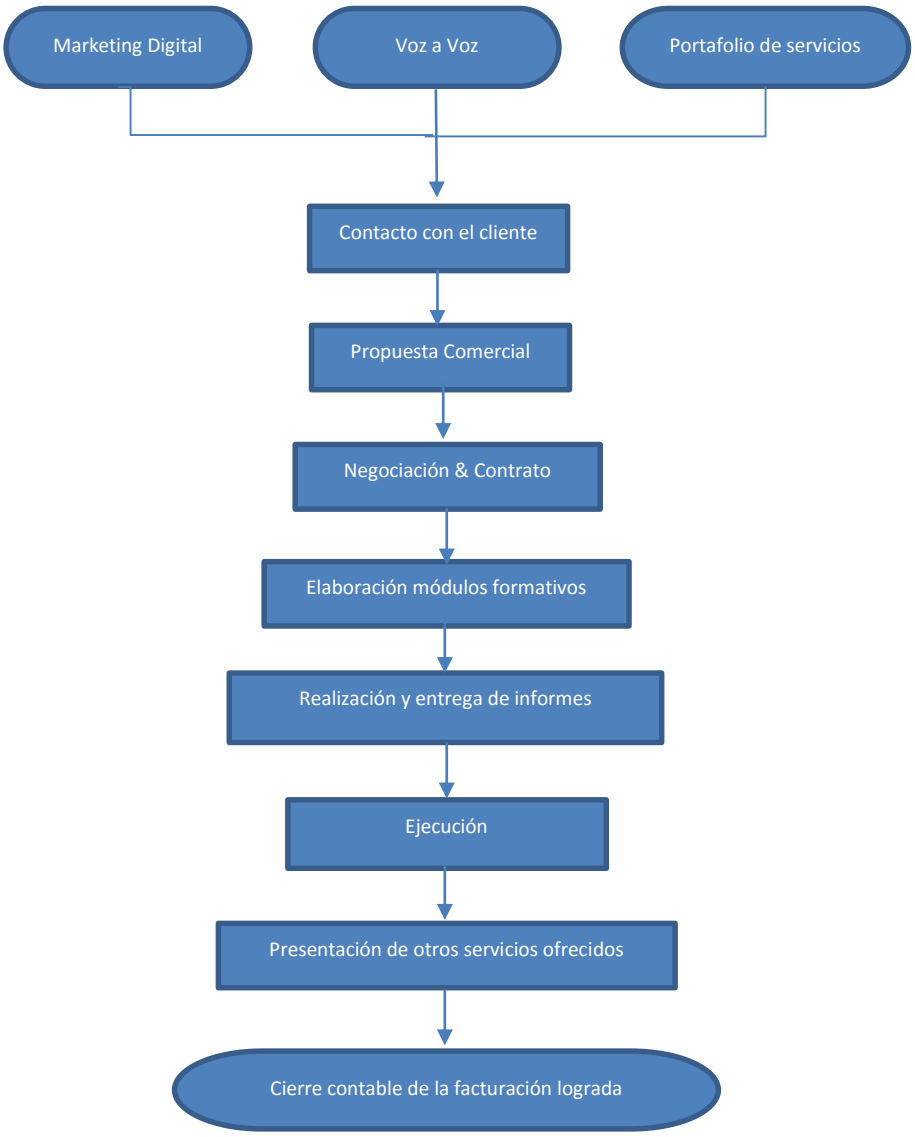
Tabla 13. *Tiempos estimados para la prestación del servicio.*

Etapa	Descripción	Número de días,
Prospección	Etapa, de identificación del cliente, generación de citas y actividades de Marketing Digital.	3 días

Contacto Inicial	Cita iniciales, contacto con diferentes actores, recolección de información sobre necesidades formativas.	3 días.
Entrevista	Proceso en el cual se entabla contacto con el prospecto, brindando la propuesta de valor y consolidando las necesidades formativas que integrarán la propuesta.	2 días
Negociación	Entrega de propuesta inicial y negociación hasta consolidar el contrato.	5 días
Ejecución	Construcción y ejecución de los procesos formativos contratados.	Por el tiempo contratado
Informes	Elaboración y presentación de informes, entregables, evidencias del proceso contratado. Donde se puntualizan posibles necesidades futuras.	4 Días
Postventa	Presentación de propuestas a necesidades acordadas en los procesos de informes	3 Días

El proceso para la prestación de servicios formativos se lleva de la siguiente forma:

Figura 8. Proceso prestación de servicios.



8.5. Diagrama de proceso

El conocimiento en las organizaciones cliente y en la Fundación IO, tiene los siguientes pasos, desde el reconocimiento del conocimiento tácito, o ausente, hasta la utilización del conocimiento explícito en soluciones o innovaciones para la organización.

Figura 9. Fases de la gestión del conocimiento.

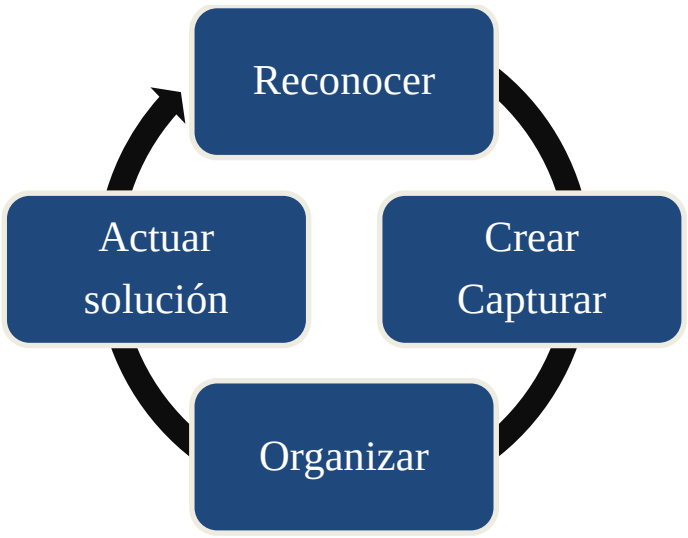


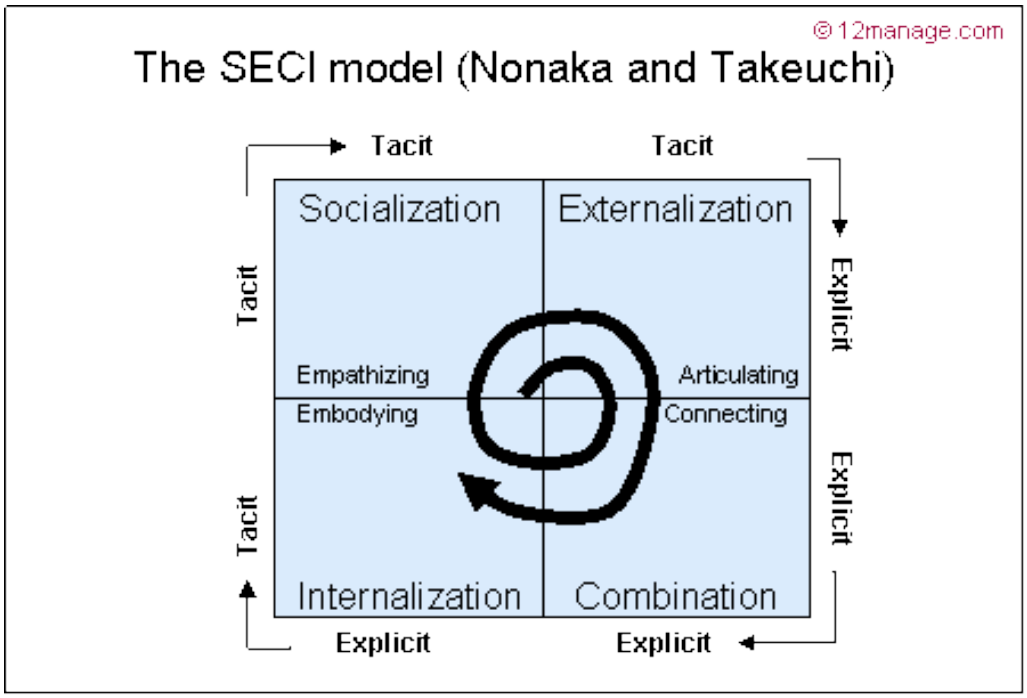
Diagrama tomado de Plazas y Villar (2016) P.25.

8.6. Sistema de producción

La producción realizada es el conocimiento que aplicado genera información, registrada en informes, textos y diapositivas. Como lo expresa Atwood (2009), citado en Plazas y Villar (2016), el conocimiento se puede entender como el nuevo capital, en el cual su producción se genera cuando es accesible, comunicado y fomentado. La producción se centra en la gestión del conocimiento tácito, o inexistente al conocimiento explícito y con este conocimiento se realizan acciones, se toman decisiones o se interactúa, con individuos, grupos o instituciones (Plazas & Villar, 2016).

Los procesos se realizan basados en la gestión del conocimiento, de esta manera se valora, desarrolla e implementa, los procesos de conocimiento que llevan a la acción objetivo en la organización contratante. Tomando el modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), citado por Plazas y Villar, (2016) donde el conocimiento tácito y explicito interactúa, para la consolidación del conocimiento, el cual se representa por un espiral continuo, donde la socialización, externalización, combinación e internalización permite el flujo del conocimiento tácito y explícito.

Figura 10. Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995).



(Imagen tomada de: http://www.12manage.com/images/picture_nonaka_seci_model.gif)

8.7. Equipo e infraestructura requerida (maquinaria y tecnología)

La tecnología necesaria se aplica a las herramientas de presentación de módulos formativos, para tal fin es necesario herramientas como: amplificador de sonido, micrófonos de diadema, video beam, portátil, señalador y mouse inalámbricos. Adicionalmente es necesaria la plataforma de programa office.

Los servicios a ampliar en el 2017, necesitarán programas de edición de videos, de conexión a plataformas e-learning. Para los programas outdoor se realizará alianza con las empresas Odisea y Extreme Travel, que ofrecen paquetes completos de infraestructura, transporte, alimentación y ambientes para la consecución de procesos formativos en espacios abiertos.

Tabla 13. *Detalle de inversiones en bienes de uso.*

Detalle de inversiones en bienes de uso	**Monto**	**Vida útil en años**
Escritorio	$450.000	20
Portátil	$2.200.000	3
Portátil	$2.200.000	3
Video beam	$1.500.000	4

Cabina de sonido	$650.000	4
Cabina de sonido	$650.000	4
Micrófono diadema	$340.000	4
Total Inversión en Bienes de Uso	$7.990.000	

Tabla incluida en la planilla financiera, mi emprendimiento (Núñez, 2016).

8.8. Procesos de control de calidad, proveedores y cadena de producción

Al finalizar cada proceso formativo y al finalizar un proceso de larga duración con un cliente, se le entrega una encuesta de satisfacción en donde registra de manera cuantitativa y cualitativa sus apreciaciones, necesidades y sugerencias frente a los servicios prestados por la fundación. Con estas apreciaciones y sugerencias se realizan planes de acción de manera que se mejoren los servicios prestados.

Para la evaluación de percepción de los procesos formativos se implementó un instrumento, el cual tiene de ocho (8) ítems a evaluar, los cuales se subdividen en tres (3) aspectos generales que son: el tema, capacitadores e infraestructura, la forma de evaluar los mismos es cualitativa, donde se solicita al participante marcar con una X en la casilla su apreciación del aspecto de acuerdo a los siguientes cuatro parámetros.

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

Las conversiones de los parámetros cualitativos se enumeraron de 1 a 4 siendo Malo el número 1 y excelente 4, de esta forma la calificación máxima por encuesta es de 32 puntos y la mínima 1, la conversión de la sumatoria de la puntuación se categoriza en los siguientes percentiles.

Tabla 14. *Percentiles puntuación general.*

RANGO		CUALIFICACIÓN
1	7,99	MALO
8,00	15,99	BUENO
16,00	23,99	REGULAR
24,00	32,00	EXCELENTE

Tabla 15. *Instrumento de medición de nivel de satisfacción.*

NÚMERO	**ASPECTO**	**PARÁMETROS**
PREGUNTA1	TEMA	¿Cómo le pareció el contenido del tema tratado?
PREGUNTA2	TEMA	¿Cómo es la utilidad del tema para su puesto de trabajo
PREGUNTA3	TEMA	¿Las dinámicas utilizadas fueron asertivas?
PREGUNTA4	CAPACITADORES	¿El dominio del tema por parte de los capacitadores fue?
PREGUNTA5	CAPACITADORES	¿La metodología utilizada fue la adecuada?
PREGUNTA6	CAPACITADORES	¿Los capacitadores expresaron con claridad del tema?
PREGUNTA7	INFRASTRUCTURA	¿Cómo le pareció el aula de capacitación?
PREGUNTA8	INFRASTRUCTURA	¿Los elementos utilizados consideran que fueron los adecuados?

En procesos especializados formativos, el indicador de cumplimiento será pactado con el cliente y evidenciado con los resultados en la gestión organizacional acordada.

8.9. Plan de producción

Las estrategias para la construcción de módulos formativos, inicia con la identificación del cliente, sus necesidades, su visión, misión, sueños corporativos, los trabajos más complejos, sus potencialidades, los roles del personal, sus relatos, interacciones, estrategias de aprendizaje, la identificación de las personas, sus preferencias y gustos, nivel académico, estructura social e intereses particulares. Las herramientas de cualificación y observación variaran de acuerdo a la compañía, de esta manera se obtiene la información con la cual se estructuran los mensajes a integrar y las estrategias metodológicas para hacerlo.

8.10. Manejo y selección de proveedores

Frente a la selección y manejo de proveedores se estipulo el siguiente procedimiento:

Objetivo: Garantizar la adecuada adquisición de bienes y servicios de acuerdo a las normas legales y las especificaciones requeridas por la Fundación IO, orientados a la adecuada selección, compra, soporte y garantía, de las compras realizadas por la compañía.

Alcance: Aplica para todas las compras de bienes y servicios realizadas la Fundación IO desde su requerimiento, autorización y legalización.

Directriz responsabilidad y autoridad: Los fundadores, en conjunto con consultores responsables del proceso son responsables por la adquisición de los bienes y servicios necesarios para garantizar la prestación de servicios de la fundación, teniendo en cuenta la capacidad financiera, los objetivos, ganancia y aprovechamiento de las compras realizadas.

Directriz austeridad: Todo gasto en el cual incurra la fundación debe ser necesario para la gestión o buen desempeño de la misma, enfatizando en una compra con la máxima calidad esperada y al menor precio posible.

Directriz facturas: las compras realizadas deben estar soportadas por factura de venta. No se aceptan remisiones, recibos de caja, las compras por régimen simplificado solo se deben efectuar en casos de fuerza mayor y debe anexar factura y RUT de la empresa, documento equivalente u otros documentos exigidos por el contador.

Requerimiento: De acuerdo a las necesidades de la gestión o ejecución del servicio, se podrá solicitar los bienes o servicios que considere necesarios para la consecución de sus procesos, con el fin de dar trámite al requerimiento es necesario diligenciar el requerimiento de bienes o servicios, en el formato se registrará las especificaciones que incluyen todas las características del producto o servicio seleccionado, la fecha estimada para la adquisición del mismo, el valor total que debe incluir las instalaciones o soportes que sean necesarios, las formas de pago seleccionadas, el proveedor, la garantía y/o calidad esperada y la justificación donde se describirá la necesidad y razonamientos para la compra del mismo, el formato debe incluir por lo menos las 3 cotizaciones con las cuales se determina la compra y de esta manera proceder con las autorización y aprobación necesaria.

Los líderes del proyecto o fundadores podrán solicitar más información de manera que se pueda tomar la mejor decisión de acuerdo, la respuesta favorable o desfavorable a la misma, o solicitudes para cambiar algunos parámetros del requerimiento se realizará dentro los 3 días hábiles consecuentes de la presentación del mismo.

En caso de que el proveedor del bien o servicio solicite Orden de Compra será necesario diligenciarla y enviar el mismo al proveedor seleccionado para iniciar la adquisición del bien o servicio, este formato será enviado y autorizado por el líder del proceso o fundador. Si el proveedor solicita el valor total o parcial de la compra, es necesario que envíe la solicitud del mismo de forma escrita, o por los correos electrónicos de la persona que envío la orden de compra.

Legalización: El procedimiento de legalización de los dineros entregados para la adquisición de bienes o servicios, inicia una vez se presenten las facturas que respaldan la compra y/o el dinero que tenga. Toda compra realizada debe ser legalizada antes de la fecha de corte programada para el mes, de forma que se pueda conciliar y procesar para su contabilización.

Contabilización: Con un plazo máximo de cinco (5) días hábiles (No se cuenta dominicales ni festivos) se entregará los formatos de legalización y la facturación del mes inmediatamente anterior a la persona u empresa encargada de llevar la contabilidad.

9. Viabilidad administrativa y organizacional

9.1. Organigrama

El modelo de la organización es horizontal, por tal motivo el organigrama es un diseño de red, donde los actores intervienen desde su conocimiento para el logro del objetivo en común.

Figura 11. Organigrama estructura horizontal Fundación IO.

9.2. Misión, visión y objetivos

Visión:

Para el año 2019 seremos reconocidos internacionalmente por las transformaciones sociales logradas a través del emprendimiento y la innovación en poblaciones socioeconómicamente vulnerables.

Misión social:

Propender por la disminución del índice de inequidad, reduciendo la pobreza, a través del incremento en el número de proyectos innovadores, empresariales, sociales o investigativos, creados por comunidades de la base de la pirámide, permitiendo mejoras en las condiciones, económicas sociales o ambientales de las comunidades donde se generan los proyectos.

Misión comercial:

Fortalecer el talento humano para potencializar sus competencias dentro de un sistema social. Influyendo en la cultura organizacional a través del aprendizaje, interacciones y flujos de conocimiento. Implementando modelos de gestión de negocio, procesos normativos y planes estratégicos, dinamizando la participación y compromiso para la investigación, desarrollo e innovación de los proyectos que generan resultados en la organización.

Objetivos sociales:

Fortalecer los procesos resilientes en comunidades con bajos recursos económicos, a través de la formación especializada para la generación de proyectos de emprendimiento empresarial, social o investigativo.

Generar procesos de investigación, desarrollo e innovación, desde la acción multidisciplinar, brindando aportes a la ciencia y a la sociedad colombiana.

Objetivos Económicos:

Generar recursos que permitan impactar significativamente a los objetivos sociales de la fundación.

Promover el bienestar en la red de profesionales vinculados a la Fundación IO, de manera que generen acciones significativas en los objetivos sociales planteados en la organización.

9.3. Gestión humana: proceso de reclutamiento y selección

Los consultores vinculados a la red, necesitan tener conocimiento y experiencia en temáticas específicas, manejo de público y oratoria de alto nivel. Compartir y practicar la filosofía y valores de la fundación. Por estas especificaciones de manera inicial el reclutamiento se realiza por profesionales de contextos conocidos por la red, donde se valida su dominio disciplinar, oratoria, coherencia con los principios, valores y filosofía de la fundación, la evidencia de su experiencia y procesos académicos, (Certificados, referencias, hoja de vida, validaciones judiciales y disciplinarias).

Proceso reclutamiento: Referidos de la red de consultores de la fundación.

Proceso de selección: Entrevista y visualización de sus procesos formativos.

9.4. Entrenamiento, número de empleados, descripción de funciones y remuneración

Los profesionales vinculados a la comercialización de la Fundación IO, trabajan por proyectos, de esta manera se generan contratos por prestación de servicios, El alcance depende de la dimensión del proyecto, donde se especificó el rol y número de profesionales vinculados contractualmente, la remuneración dependerá del número de horas trabajas y el impacto de las mismas en el proyecto realizado, dónde se acordará con anterioridad el pago a recibir una vez cancele el cliente el valor acordado.

Los entrenamientos se realizan específicamente en el proyecto realizado, de acuerdo a las necesidades específicas de conocimiento a ser generado y ejecutado en los procesos formativos.

Tabla 16. Cargos y asignación presupuestal por roles Fundación IO.

CARGO	FUNCIONES	TIPO DE CONTRATO	VALOR
Consultor	1) Obtiene datos importantes, analiza información y genera acciones fundamentadas en las necesidades y potencialidades del cliente 3)Realiza diagnósticos sobre procesos organizacionales. 4)Estructura, ejecuta y genera informes y recomendaciones de procesos formativos.	Prestación de servicios	$ 50.000 hora ejecutada.

	5)Genera seguimiento, acompañamiento, a individuos, grupos y procesos de la organización. 6) Consolida, estructura, implementa planes estratégicos para la organización 7)Genera diálogos, retroalimentaciones, sugerencias y acciones que propenden por el cumplimiento de los servicios ofertados.		
Líder de proyecto	1)Realiza acompañamiento y seguimiento de los objetivos propuestos en los servicios de consultoría. 2) Concatenar todas las sinergias para el cumplimiento de los objetivos del contrato. 3) Valida, concatena y administra los datos, información y conocimiento para entregarle al cliente los resultados esperados en la contratación. 4)Es el responsable por la comunicación con el cliente, de transferir sus solicitudes y ser la imagen y representación de la fundación frente al mismo.	Prestación de servicios	$ 50.000 hora ejecutada
Proveedor Contable	1) Verificar que las facturas recibidas 2) Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuestos. 3) Realizar declaración tributaria. 4) Llevar todos los movimientos o registros contables 5) Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios)	Prestación de servicios	1´200.000 Mensuales
Administrador Financiero	1) Preparar presupuestos de efectivo. 2) Realizar prospección para la consecución de recursos para la fundación 3) Formular estrategias para mantener el flujo	Voluntario	Voluntario

	financiero 4) Distribuir los fondos entre las diversas áreas de la empresa. 5) Fijar políticas financieras 6) Conocer la situaciones económicas, locales, regionales y mundiales.		
Administrador Operativo	1) Formulación de políticas 2) Planeación Estratégica 3) Controlar Recursos 4) Comunicación	Voluntario	Voluntario
Representante Comercial	1) Consecución de contratos comerciales a la fundación	Comisión sobre facturación	5% Sobre la Facturación
Aliados estratégicos	1) Consecución de contratos comerciales a la fundación 2) La concatenación de posicionamiento de marca, para potencializar la fuerza de la misión social de la fundación	Comisión sobre facturación	5% Sobre la Facturación

Posterior al 2017 y de forma paulatina el número de personas vinculadas, la asignación presupuestal y roles dentro de la fundación se fortificarán, en la medida que los recursos económicos así lo permitan.

9.5. Comunicación interna

El proceso de gestión del conocimiento de manera interna en la Fundación IO, se establece con los modelos de Indagación apreciativa de Varona (2009), donde la gestión del conocimiento se moviliza desde la potencialidad, desarrollando proyectos altamente competitivos. Este modelo de las cuatro (4) D: Descubrir, Desear, Diseñar, Destino, es tomado de (Barret y Fray. 2008, citado por Varona. 2009).

Descubrimiento: Esta fase tiene como acción indagar sobre lo mejor del pasado, es realizar preguntas intencionales que originan pensamientos fundamentados en los procesos colaborativos, este proceso permite encontrar varios factores estratégicos, que obtuvieron resultados exitosos, dando origen al “corazón positivo” (Varona 2009).

Desear: Varona (2009), nos esboza que cuando ya se pasó por lo mejor que existe es hora de indagar las nuevas posibilidades, permitiendo que los miembros del equipo sueñen en

un futuro deseable, que con la máxima pasión y con diferentes y originales métodos registramos el mejor futuro posible.

Diseñar: En esta fase las preguntas se dirigen por las políticas, acciones, metodologías, aprendizajes, que serían necesarios para que ese futuro sea una realidad, el objetivo es el compromiso con las bases y pilares fundamentales por los cuales se construirán y se harán realidad los sueños en común del equipo.

Destino: en esta fase se encuentra la planeación, donde se especifican las acciones a realizar, visualizando estrategias para comprometer en el proyecto a otros actores a integrar posteriormente. En este proceso también se establecen los indicadores y metódicas de seguimiento y acompañamiento, de manera que se garantice el logro de los objetivos basados en los sueños.

Esta estrategia de movilización del conocimiento, está enfocada en la generación innovadora, propendiendo por tener conocimiento experto, especializado y diferencial y que en la ejecución genere altos impactos a las personas y organizaciones, como bastión diferencial frente a nuestros competidores (Zapata, Sepúlveda y Arenas, 2010).

9.6. Análisis DOFA

Tabla 17. *Análisis DOFA.*

Debilidades	a) No existe capital semilla, lo que no ha permitido adquirir equipos tecnológicos necesarios para la presentación de módulos formativos, limitado a confiar en las herramientas propiedad del cliente para la ejecución de los mismos. b) El corto recorrido experiencial de la marca, la cual refuerza esta debilidad con la experiencia y reconocimiento de la red de consultores, pero como marca hasta ahora está generando acciones.
Oportunidades	c) La implementación de modelos normativos internacionales, que necesitan de la construcción estratégica e integración del talento humano de las compañías por medio de expertos en estructuras sociales y procedimientos normativos.
Fortalezas	d) Contar con un modelo de gestión coherente con el momento histórico, el cual se desenvuelve en la comunicación, la tecnología y la movilización de conocimiento, comportamientos y aprendizajes de las estructuras sociales dentro de una organización.

Amenazas	a) Empresas de consultoría que, en su afán de experiencia, o permanencia reducen sus precios, bajando el valor percibido por procesos de similar envergadura en el mercado. b) La financiación de facturas a las empresas, las cuales pueden generar impactos negativos en el flujo de caja. c) La pérdida de talento especializado por la no continuidad de proyectos comerciales en la fundación. d) Falta de flujo de caja o de un fondo de previsión en caso de incumplimiento en el pago de la factura por el cliente.

9.7. Características de la propiedad intelectual y de patentes, en caso de necesidad

Todas las personas vinculadas contractualmente a la Fundación IO, Firmarán cláusulas de confidencialidad, que limitan el uso de conocimiento adquirido y construido dentro la organización para acciones no afines a los intereses de la Fundación IO.

Los procesos investigativos se vincularán a universidades, donde el conocimiento generado es compartido a la comunidad científica, conservando la identidad intelectual en los aportes trabajados.

Registro de marca, para marzo de 2017, se programa el registro de la marca mixta Inteligencia Organizacional, de manera que proteja la misma de los siguientes factores tomado de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

- El valor de la marca, como activo intangible para la compañía,
- La capacidad de otorgar franquicias, licencias, generar regalías.
- Diferenciación de la competencia
- Identificarse frente a terceros que usen un nombre igual o similar.
- Proteger el dominio en Internet, (inteligenciaorganizacional.org)
- Impedir que registren una marca similar
- Tener privilegios de marca en otros países donde quiera llegar la marca.

9.8. Fortalezas y debilidades del equipo actual

Actualmente solo se cuenta con los fundadores y alianzas estratégicas con otras compañías, por lo cual las fortalezas y debilidades son las mismas expresadas en la tabla 13. Análisis DOFA.

Tabla 18. *Análisis DOFA.*

Debilidades	a) No existe capital semilla, lo que no han permitido adquirir equipos tecnológicos necesarios para la presentación de módulos formativos, limitado a confiar en las herramientas propiedad del cliente para la ejecución de los procesos formativos. b) El corto recorrido experiencial de la marca, la cual refuerza esta debilidad con la experiencia y reconocimiento de la red de consultores, pero como marca hasta ahora está generando acciones.
Oportunidades	c) La implementación de modelos normativos internacionales, que necesitan de la construcción estratégica e integración del talento humano de las compañías por medio de expertos en estructuras sociales y procedimientos normativos.
Fortalezas	d) Contar con un modelo de gestión coherente con el momento histórico, el cual se desenvuelve en la comunicación, la tecnología y la movilización de conocimiento, comportamientos y aprendizajes de las estructuras sociales dentro de una organización.
Amenazas	a) Empresas de consultoría que, en su afán de experiencia, o permanencia reducen sus precios, bajando el valor percibido por procesos de similar envergadura en el mercado. b) La financiación de facturas a las empresas, las cuales pueden generar impactos negativos en el flujo de caja. c) La pérdida de talento especializado por la no continuidad de proyectos comerciales en la fundación.

9.9. Plan de implementación

La implementación de la Fundación inicia en dos fases, la social y la económica:

Económica: La primera fase tiene como objetivo la consecución de recursos que generan impacto en los objetivos sociales, por tal motivo las primeras acciones formativas se han consolidado como persona natural, en la cual el fundador consolida paulatinamente los recursos económicos necesarios para la legalización y estructuración de la fundación. Para este objetivo no se ha generado financiamientos o costos fijos hasta consolidar un flujo de caja suficiente para adquirir costos fijos.

Social: La implementación de la fase social se inició con la ejecución del curso Herramientas para Crear Proyectos de Emprendimiento Innovadores, como formulación a la Fundación Universitaria Los Libertadores, en el contexto de las practicas II del fundador, Andres Rios, midiendo el impacto generado del curso en la comunidad libertadora, el siguiente paso es avanzar con la investigación sobre los procesos de innovación en sujetos del ámbito universitario, basándose en la metodología de mesas de conversación o mesas de café plateadas por Brown y Hurley (2009), donde el compartir conocimiento, genera cambios e impactos significativos en el contexto social. Una vez termine esta fase se inicia la implementación formativa con un grupo de jóvenes de la localidad séptima de la ciudad de Bogotá, con el objetivo de impulsar proceso resilientes a través de la creación de proyectos empresariales, sociales o investigativos.

Tabla 19. *Fases de implementación.*

Fase	***Objetivo***	***Fecha Inicio***
Económica	Generación de recursos para el mantenimiento y financiamiento de la entidad sin ánimo de lucro	1/11/2015
Social	Consolidación de proyectos innovadores de emprendedores de la BP	1/03/2017
Científica	Iniciar con investigación sobre la generación de procesos innovadores, con la metodología de Juanita Brown	1/02/2017

9.10. Plan de compras

Para la adquisición de los elementos necesarios para la ejecución de procesos formativos, su utilizara los ingresos obtenidos en las contrataciones del último semestre de 2016 y primer semestre de 2017.

Estas herramientas facilitan la ejecución de los procesos formativos, cuando el cliente no cuenta con estas para el mismo.

Tabla 20. *Programación de Compras IO 2017.*

Fecha	*Elemento*	*Valor*
15/12/2016	Compra de 10 mugs personalizados para obsequio de clientes	$ 90.000
01/03/2017	Cabina amplificador de sonido, bluetooth 25000w	$650.000
01/04/2017	Micrófono diadema inalámbricas	$340.000
01/05/2017	Pendones, con trípodes y roll-up	$450.000

01/06/2017	Video Beam HD.	1´500.000
01/08/2018	Portátil pantalla táctil para escritura y blindada.	2´200.000

9.11. Organismos que apoyan la gestión y desarrollo del proyecto

Existen varias organizaciones que de manera directa o indirecta apoyan el proceso de conformación de la fundación.

a) Taller Creativo Fundación Universitaria los libertadores (Imagen corporativa).

b) Departamento de emprendimiento y empresarismo Fundación Universitaria los libertadores, (Estructuración de la fundación).

c) Facultad de psicología, Fundación Universitaria los libertadores (Reforzamiento teórico, espacios de práctica y apoyo institucional con diferentes proyectos)

d) Acción estratégica consultoría. (Alianza estratégica para la consecución de proyectos comerciales).

f) Prisma consultoría. (Alianza estratégica para el manejo de proyectos de talento humano en sus clientes de consultoría en certificación de modelos normativos).

g) Clientes actuales. (Siccol S.A.S, BTR, Contraloría municipal de Soacha)

10. Viabilidad financiera

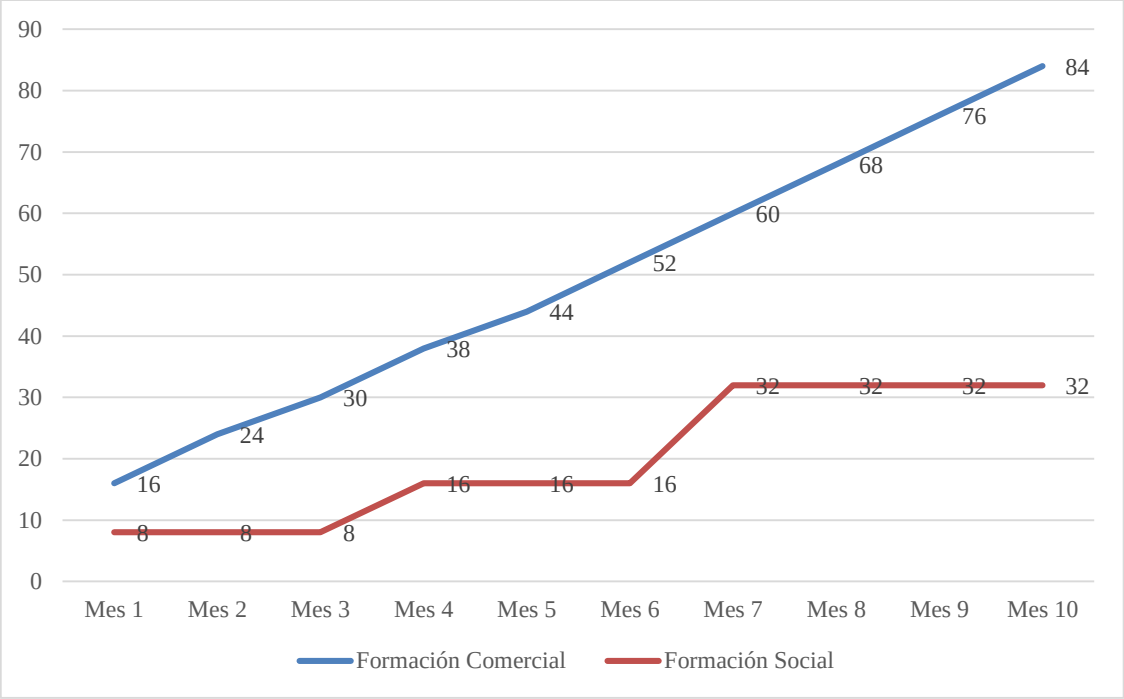
10.1. Objetivos a corto, mediano y largo plazo

Tabla 21. *Objetivos corto, mediano y largo plazo.*

Plazo	*Descripción*
Corto	Generar a junio de 2017, recursos suficientes para garantizar la continuidad de la Fundación IO.
mediano	Lograr a Junio de 2018, la inversión en programas de emprendimiento de la BP, como cumplimiento a la misión social de la fundación.
largo	Lograr a diciembre de 2020 una solidez financiera, que permite postulación a licitaciones, convocatorias de grandes recursos que permitan impactar de manera contundente en la misión social de la Fundación IO.

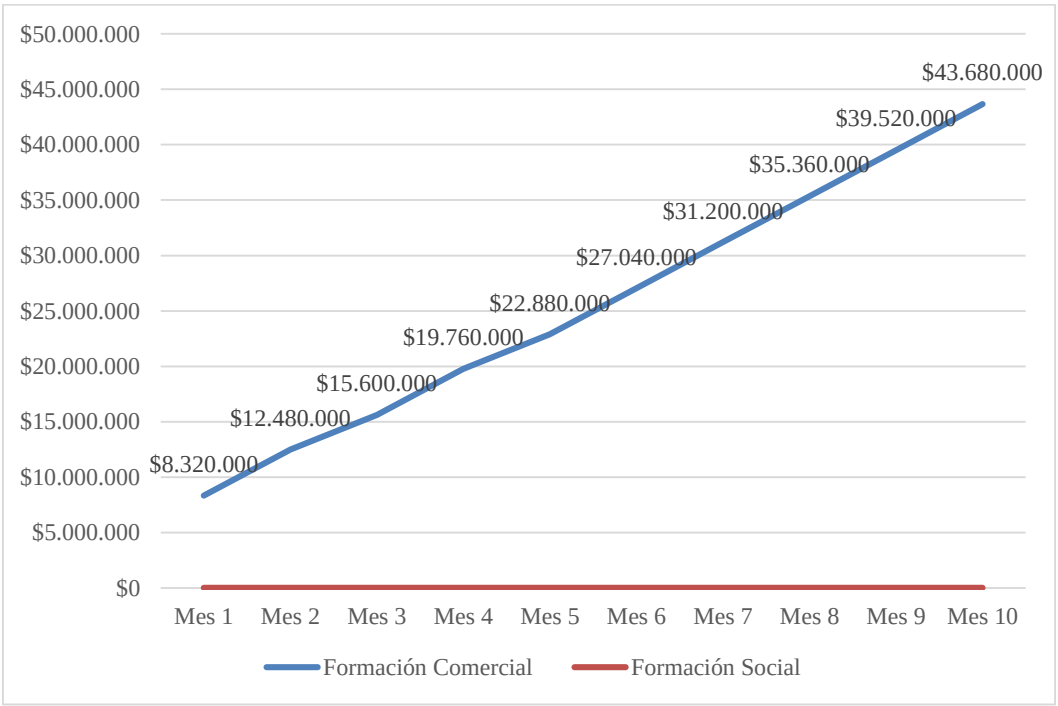
Los objetivos de facturación total se calculan estimando un incremento porcentual de la facturación de acuerdo a lo realizado en 2016.

Figura 12. Presupuesto horas ejecutadas 2017.



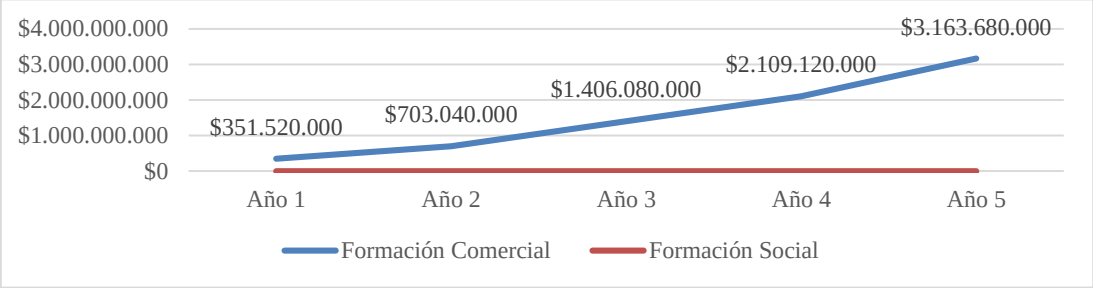
Con la experiencia adquirida y el trabajo realizado en 2016, se espera un aumento mensual constante del número de horas dictadas en el año 2017.

Figura 14. Facturación mensual 2017.



Durante el año 2016 se logró ingresos por un total de 30 millones de pesos.

Figura 15. Facturación anual 2017 - 2021



Se espera un crecimiento exponencial en los primeros 5 años de la fundación y después de este tiempo una estabilización de los ingresos comerciales.

10.2. Estados de ingresos y egresos

El análisis de estados de ingresos y egresos, se realizó con la planilla financiera mi emprendimiento de (Núñez, 2016).

Tabla 22. *Resultados financieros 2017 - 2021*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	351.520.000	703.040.000	1.406.080.000	2.109.120.000	3.163.680.000
Costo de ventas	199.200.000	368.420.000	736.840.000	1.105.260.000	1.657.890.000
Utilidad bruta	**152.320.000**	**334.620.000**	**669.240.000**	**1.003.860.000**	**1.505.790.000**
Gastos de producción fijos	10.134.167	14.070.167	18.489.767	22.304.660	28.079.376
Sueldos de administración	14.400.000	28.800.000	57.600.000	115.200.000	172.800.000
Sueldos comerciales	17.576.000	35.152.000	35.152.000	70.304.000	105.456.000
Cargas sociales	7.705.440	15.410.880	30.821.760	61.643.520	92.465.280
Publicidad	1.069.214	2.138.428	4.276.857	8.553.714	17.107.427
Fletes	180.000	360.000	720.000	1.440.000	2.880.000
Impuestos y tasas	24.606.400	49.212.800	98.425.600	196.851.200	295.276.800
Varios	17.576.000	35.152.000	70.304.000	140.608.000	281.216.000
Total otros gastos	93.247.221	180.296.275	315.789.983	616.905.094	995.280.883
Utilidad antes de intereses e Impuestos	**59.072.779**	**154.323.725**	**353.450.017**	**386.954.906**	**510.509.117**
Intereses	751.730	552.599	227.249	2.654	0
Utilidad antes de impuestos	58.321.049	153.771.126	353.222.768	386.952.252	510.509.117
Impuesto a las ganancias	11.664.210	30.754.225	70.644.554	77.390.450	102.101.823
Utilidad después de impuestos	**46.656.839**	**123.016.901**	**282.578.214**	**309.561.802**	**408.407.294**

Tasa de Impuesto a las ganancias 20,00%

Tasa de impuestos a las ganancias o retención en la fuente ESALES. “El objetivo de este dinero es entregarlo como capital semilla en los proyectos de innovación de la BP, de forma que el arancel sea exento de su pago”.

10.3. Análisis de costos y gastos

El análisis de costos y gastos se realizó con la planilla financiera mi emprendimiento de (Núñez, 2016).

a) Costos:

Tabla 23, *Costos formación hora*.

Productos disponibles para la Venta									
#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta	Cantidad Consultor en hora	Cantidad Conocímiento en hora	Cantidad Herramientas en Materiales	Cantidad Logistica en transporte	Cantidad Informe en hora	
1	Formación Comercial	hora	$520.000,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	
2	Formación Social	hora	$0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
Materias Primas e Insumos									
#	Descripción	Unidad Medida	Costo Unitario	Descrip. Corta					
1	Consultores	hora	$50.000,00	Consultor					
2	Gestión del conocimiento	hora	$50.000,00	Conocímiento					
3	Materiales	Materiales	$20.000,00	Herramientas					
4	Logistica	transporte	$10.000,00	Logistica					
5	Elaboración Informe	hora	$20.000,00	Informe					
Resultados de costos									
#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta	Costo Uni. Mp. E Ins.	Margen Contrib.	Costo Consultor	Costo Conocímiento	Costo Herramientas	Costo Logistica	Costo Informe
1	Formación Comercial	hora	$520.000,00	$ 250.000,00	108,0%	$ 100.000,00	$ 100.000,00	$ 20.000,00	$ 10.000,00	$ 20.000,00
2	Formación Social	hora	$0,00	$ 150.000,00	-100,0%	$ 50.000,00	$ 50.000,00	$ 20.000,00	$ 10.000,00	$ 20.000,00

b) Gastos.

Tabla 24. *Gastos de producción 2017 a 2021*.

Gastos de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materias primas e insumos	$203.800.000	$368.420.000	$736.840.000	$1.105.260.000	$1.657.890.000
Mano de obra	$2.400.000	$4.800.000	$7.200.000	$9.600.000	$12.000.000
Cargas sociales	$0	$0	$0	$0	$0
Servicios	$3.000.000	$3.300.000	$3.630.000	$3.993.000	$4.392.300
Mantenimiento	$360.000	$396.000	$435.600	$479.160	$527.076
Seguros	$300.000	$600.000	$900.000	$1.350.000	$2.025.000
Varios	$1.800.000	$2.700.000	$4.050.000	$6.075.000	$9.112.500
Amortización bienes de uso	$2.274.167	$2.274.167	$2.274.167	$807.500	$22.500
Total gastos de producción	$213.934.167	$382.490.167	$755.329.767	$1.127.564.660	$1.685.969.376

Tabla 25. *Otros gastos 2017 a 2021*.

Otros gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de administración	$14.400.000	$28.800.000	$57.600.000	$115.200.000	$172.800.000
Sueldos comerciales	$17.576.000	$35.152.000	$35.152.000	$70.304.000	$105.456.000
Cargas sociales	$7.705.440	$15.410.880	$30.821.760	$61.643.520	$92.465.280
Publicidad	$1.069.214	$2.138.428	$4.276.857	$8.553.714	$17.107.427
Fletes	$180.000	$360.000	$720.000	$1.440.000	$2.880.000
Impuestos y tasas	$24.606.400	$49.212.800	$98.425.600	$196.851.200	$295.276.800
Varios	$17.576.000	$35.152.000	$70.304.000	$140.608.000	$281.216.000
Total gastos de producción	$83.113.054	$166.226.108	$297.300.217	$594.600.434	$967.201.507

10.4. Inversión inicial y retorno sobre la inversión

La inversión inicial y retorno sobre la inversión se realizó con la planilla financiera mi emprendimiento de (Núñez, 2016).

Tabla 26. *Retorno de la inversión.*

Tasa de Ganancia Requerida	200%

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos por Ventas		280.550.400	632.070.400	1.264.140.800	1.967.180.800	2.950.771.200	
Egresos Operativos		251.706.934	522.356.718	1.006.728.442	1.717.620.547	2.618.966.433	
		28.843.466	109.713.682	257.412.358	249.560.253	331.804.767	
Inversión	-7.990.000						Valor Residual
Flujo del Proyecto	-7.990.000	28.843.466	109.713.682	257.412.358	249.560.253	331.804.767	165.902.383

Tasa Interna de Retorno	557,6%

Valor Actual Neto	$ 28.022.707

10.5. Flujo de efectivo e indicadores financieros

La inversión inicial y retorno sobre la inversión se realizó con la planilla financiera mi emprendimiento de (Núñez, 2016).

Tabla 27. *Flujo Financiero 2017 - 2021*

Flujo de fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	280.550.400	632.070.400	1.264.140.800	1.967.180.800	2.950.771.200
Egresos por compras M.P.	165.168.000	332.670.400	662.458.400	1.030.878.400	1.546.317.600
Sueldos y cargas	37.647.320	84.162.880	130.773.760	256.747.520	382.721.280
Otros gastos de producción	5.460.000	6.996.000	9.015.600	11.897.160	16.056.876
Otros gastos de adm y ventas	43.431.614	86.863.228	173.726.457	347.452.914	596.480.227
Impuesto a las ganancias		11.664.210	30.754.225	70.644.554	77.390.450
Total egresos operativos	251.706.934	522.356.718	1.006.728.442	1.717.620.547	2.618.966.433
Diferencia operativa	28.843.466	109.713.682	257.412.358	249.560.253	331.804.767
Inversiones	7.990.000				
Flujo financiero					
Préstamo	6.000.000				
Devolución del préstamo	-2.206.690	-2.557.220	-2.557.220	-213.102	0
Total flujo financiero	3.793.310	-2.557.220	-2.557.220	-213.102	0
Diferencia ingresos - egresos	24.646.776	107.156.462	254.855.138	249.347.151	331.804.767
Aporte del emprendedor	4.000.000				
Flujo de fondos	**28.646.776**	**135.803.238**	**390.658.376**	**385.150.389**	**722.463.142**

10.6. Estados financieros y balance general

El estado financiero y balance general se realizó con la planilla financiera mi emprendimiento de (Núñez, 2016).

Tabla 28. *Balance 2017.*

Activo		**Pasivo**	
Caja	28.646.776	Proveedores	38.632.000
Créditos	70.969.600	Sueldos y cargas	4.434.120
Productos terminados	4.600.000	Impuesto a pagar	11.664.210
Materias primas	0	**Pasivo corriente**	54.730.330
Activo corriente	104.216.376		
		Prestamos	4.545.040
		Pasivo no corriente	4.545.040
		TOTAL PASIVO	59.275.370
		Patrimonio neto	
Bienes de uso	7.990.000	Capital	4.000.000
Amortización b. de u.	-2.274.167	Resultado	46.656.839
Activo no corriente	5.715.833		50.656.839
Total activo	109.932.209	Total pasivo + PN	109.932.209

10.7. Análisis de sensibilidad e índices financieros

a) Análisis de sensibilidad.

Se analizarán los escenarios pesimistas y optimistas, ya que el probable se evidencio en el punto 9.5 tabla 20. flujo financiero 2017 – 2021.

Los escenarios son recalculados de acuerdo con la plantilla financiera, mi emprendimiento de (Núñez, 2016).

Tabla 29. *Flujo financiero pesimista 2017 – 2021*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	127.660.000	255.320.000	510.640.000	765.960.000	1.148.940.000
Costo de ventas	91.575.000	133.797.500	267.595.000	401.392.500	602.088.750
Utilidad bruta	**36.085.000**	**121.522.500**	**243.045.000**	**364.567.500**	**546.851.250**
Gastos de producción fijos	10.134.167	14.070.167	18.489.767	22.304.660	28.079.376
Sueldos de administración	14.400.000	28.800.000	57.600.000	115.200.000	172.800.000
Sueldos comerciales	6.383.000	12.766.000	12.766.000	25.532.000	38.298.000
Cargas sociales	7.705.440	15.410.880	30.821.760	61.643.520	92.465.280
Publicidad	1.069.214	2.138.428	4.276.857	8.553.714	17.107.427
Fletes	180.000	360.000	720.000	1.440.000	2.880.000
Impuestos y tasas	8.936.200	17.872.400	35.744.800	71.489.600	142.979.200
Varios	6.383.000	12.766.000	25.532.000	51.064.000	102.128.000
Total otros gastos	55.191.021	104.183.875	185.951.183	357.227.494	596.737.283
Utilidad antes de intereses e Impuestos	**-19.106.021**	**17.338.625**	**57.093.817**	**7.340.006**	**-49.886.033**
Intereses	751.730	552.599	227.249	2.654	0
Utilidad antes de impuestos	-19.857.751	16.786.026	56.866.568	7.337.352	-49.886.033
Impuesto a las ganancias	0	3.357.205	11.373.314	1.467.470	0
Utilidad después de impuestos	**-19.857.751**	**13.428.821**	**45.493.254**	**5.869.882**	**-49.886.033**

Una pérdida de casi 20 millones sería causal de disolución y la actividad del segundo año no compensaría las perdidas, con una pérdida acumulada de $6.428.930. después de dos años de operación, lo que dificultaría obtener apoyo financiero para continuar con la fundación.

Las pérdidas originadas por el funcionamiento de la fundación serán asumidas por los fundadores, por lo tanto, en caso de perdidas percibidas por cuatro meses consecutivos, se declara disuelta la fundación.

Tabla 30. *Flujo financiero optimista 2017 – 2021*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	671.320.000	1.342.640.000	2.685.280.000	4.027.920.000	6.041.880.000
Costo de ventas	352.950.000	703.595.000	1.407.190.000	2.110.785.000	3.166.177.500
Utilidad bruta	**318.370.000**	**639.045.000**	**1.278.090.000**	**1.917.135.000**	**2.875.702.500**
Gastos de producción fijos	10.134.167	14.070.167	18.489.767	22.304.660	28.079.376
Sueldos de administración	14.400.000	28.800.000	57.600.000	115.200.000	172.800.000
Sueldos comerciales	33.566.000	67.132.000	67.132.000	134.264.000	201.396.000

Cargas sociales	7.705.440	15.410.880	30.821.760	61.643.520	92.465.280
Publicidad	1.069.214	2.138.428	4.276.857	8.553.714	17.107.427
Fletes	180.000	360.000	720.000	1.440.000	2.880.000
Impuestos y tasas	46.992.400	93.984.800	187.969.600	375.939.200	751.878.400
Varios	33.566.000	67.132.000	134.264.000	268.528.000	537.056.000
Total otros gastos	147.613.221	289.028.275	501.273.983	987.873.094	1.803.662.483
Utilidad antes de intereses e Impuestos	**170.756.779**	**350.016.725**	**776.816.017**	**929.261.906**	**1.072.040.017**
Intereses	751.730	552.599	227.249	2.654	0
Utilidad antes de impuestos	170.005.049	349.464.126	776.588.768	929.259.252	1.072.040.017
Impuesto a las ganancias	34.001.010	69.892.825	155.317.754	185.851.850	214.408.003
Utilidad después de impuestos	**136.004.039**	**279.571.301**	**621.271.014**	**743.407.402**	**857.632.014**

Los cálculos se realizaron con un aumento de probabilidad del 100% en el número de horas ejecutadas en 2017, por lo tanto, los valores calculados a partir de esta proyección también cambiaron.

b) Índices financieros

Los índices financieros se realizaron basados en el documento principales indicadores financieros y de gestión (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2016).

Tabla 31. *Indicadores financieros proyección 2017.*

TIPO	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,90
LIQUIDEZ	PRUEBA ÁCIDA	Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente	1,90
LIQUIDEZ	CAPITAL NETO DE TRABAJO	Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente	1,90
EFICIENCIA	ROTACIÓN DE CARTERA	Ventas a crédito / Cuentas por cobrar promedio	4,42
EFICIENCIA	PERIODOS DE COBRO:	Cuentas por cobrar promedio x 365 / Ventas a crédito	82,63
EFICIENCIA	ROTACIÓN DE ACTIVOS	Ventas a crédito / Cuentas por cobrar promedio	4,42

EFICIENCIA	MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	Utilidad Bruta / Ventas Netas x 100	43,33
EFICIENCIA	RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Utilidad Neta / Ventas Netas x100	13,27
EFICIENCIA	RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	Utilidad Bruta / Activo Total	1,39
EFICIENCIA	RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	Utilidad Neta / Patrimonio	0,92
ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO	Pasivo total con terceros / Activo Total	0,05
ENDEUDAMIENTO	AUTONOMÍA	Pasivo total con terceros / Patrimonio	0,12
ENDEUDAMIENTO	INDICE DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	Pasivo corriente / Pasivo total con terceros	0,76
DIAGNÓSTICO FINANCIERO	CONTRIBUCIÓN MARGINAL	(Núñez, 2016)	162.687,22
DIAGNÓSTICO FINANCIERO	MARGEN DE CONTRIBUCION	Contribución marginal / Ventas	240,66
DIAGNÓSTICO FINANCIERO	PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES	(Núñez, 2016)	214.767
DIAGNÓSTICO FINANCIERO	PUNTO DE EQUILIBRIO PESOS	(Núñez, 2016)	223.683.396
DIAGNÓSTICO FINANCIERO	EBITDA	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización + Provisiones	26.569.299

10.8. Fuentes de apoyo financiero

Las fuentes financieras de la Fundación IO, son las empresas con las cuales se realizó facturación del 2016, las cuales se relacionarán a continuación y un préstamo personal al fundador Andres Rios Osorio por parte de Alveiro Rios Montoya, quien realizará el préstamo de seis millones de pesos ($6.000.000), dinero que el fundador brindará para el funcionamiento de la fundación.

a) Contraloría Municipal de Soacha.

b) SICCOL S.A.S.

c) Prisma Consultoría.

11. Viabilidad legal

11.1. Constitución y legalización de la fundación

Los requisitos registrados para la constitución y legalización de la fundación son tomados de la Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario de (Gaitán, 2014). Este procedimiento se debe llevar entre el 15 de diciembre de 2016 y el 20 de enero de 2017.

a) Asamblea de constitución: Como el registro de la Fundación IO es realizado por única persona natural, esta solo necesita el acta de constitución realizada y firmada por el fundador.

b) Acta de constitución: Esta debe indicar ciudad y fecha, registras a su único fundador y entregarse a la cámara de comercio de Bogotá.

c) Estatutos: Realizar las disposiciones internas que integran las acciones, funcionamiento, objetivos, toma de decisiones, designación de administradores, órganos de fiscalización y directrices de disolución y liquidación (Gaitán, 2014).

d) Registro: Diligenciar el formulario de solicitud del Pre- RUT ante la DIAN, con el nombre Fundación IO Inteligencia Organizacional. Se adiciona el acta de constitución y el pago correspondiente a los derechos de inscripción e impuesto de registro, que se liquidan en las cajas de atención al público de la Cámara de Comercio de Bogotá, realizar registro en el RUES (Registro Único Empresarial y Social), pagar los derechos correspondientes. Enviar a la Alcaldía Mayor de Bogotá, entidad gubernamental que vigila las fundaciones, copia del acta de constitución, estatutos y certificado de cámara de comercio.

11.2. Viabilidad social

Realizar acciones que propendan por aumentar el número de proyectos innovadores en la BP, está enmarcado desde las políticas centradas en la problemática de la inequidad en el plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 (PND), gestionado por la Presidencia de la República de Colombia ya través de soluciones formativas y de acompañamiento desde la educación, que también es uno de los pilares del PND, (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

Generar herramientas de investigación, más desarrollo, más innovación (I+D+I) es el factor clave del valor compartido, con el cual se fundamenta el acompañamiento formativo de grupos en comunidades de escasos recursos (Porter, 2013). Como lo esboza Brugmann y Prahalad (2007), la oportunidad de generar proyectos innovadores con la BP es una

megatendencia, ya que el 85% de la población mundial pertenece a estos sectores de renta baja y reconocer la oportunidad que los miembros de esta comunidad que conviven e interactúan con las mismas, realicen soluciones específicas de su saber convivencial es una habilidad competitiva de estas comunidades, frente a las empresas tradicionales de renta alta, (Ancos, 2011).

11.3. Delimitación del proyecto en el plan de gobierno

En el Plan Nacional de Desarrollo (2015) en su capito III, esboza las estrategias para una Colombia equitativa y sin pobreza extrema, este apartado propende mejorar las capacidades de generación de ingresos y permanencia en el trabajo para todos los hogares colombianos, activando el desarrollo productivo, que aumenta condiciones de vida como resultado del desarrollo productivo.

Del Plan Nacional de Desarrollo (2015) se seleccionan los siguientes objetivos como parámetros estratégicos de la Fundación IO.

- Erradicar la pobreza extrema en 2024 y reducir la pobreza moderada.
- Reducir las brechas poblacionales en materia de ingresos.
- Promover el desarrollo económico incluyente del país y sus regiones.

11.4. Delimitación del proyecto en el plan de productividad y competitividad Colombia 2019-2032

El Consejo Nacional de Política Económica y Social, (2008) en la política nacional de competitividad y productividad o documento COMPES, en su visión a 2032 esboza.

> En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza. (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2008) p.1.

Basados en la visión del documento COMPES, Consejo Nacional de Política Económica y Social, (2008) esboza que, a través de productos y servicios innovadores y con alto valor agregado, se incentiva la inversión, mejorado la empleabilidad y el nivel de vida de los colombianos. Esta visión es el objetivo principal de la Fundación IO, la cual pretende

incentivar la creación de proyectos innovadores en la base de la BP, fundamentados en el valor compartido, donde los actores de comunidades socioeconómicamente vulnerables se integran entre sí para dar soluciones innovadoras que mejoren su nivel de vida, promoviendo el aumento económico y reduciendo el índice de desigualdad.

Para el Consejo Nacional de Política Económica y Social, (2008), en su documento COMPES, la transformación productiva de un país depende de tres vías "produciendo más (aumentando la productividad), produciendo mejor (aumentando la calidad) o produciendo nuevos productos (transformación productiva)". En el documento le dan mayor relevancia a la transformación productiva, como estrategia primordial para lograr un aumento significativo de la competitividad y productividad del país. La Fundación IO entendiendo esta vía para aumentar el valor de producción, realiza acciones formativas y de acompañamiento a empresas, desde la actividad comercial a entidades privadas con capital para invertir en sus modelos internos y en su objeto social a personas de la BP que generen proyectos empresariales, sociales o investigativos, a través del valor compartido, generando I+D+I, como factor relevante para la disminución de la pobreza y el índice de GINI.

11.5. Integración del proyecto a lineamientos sectoriales

El Programa de Transformación Productiva (s.f), esboza como visión para el 2019 los ingresos del sector de BPO&O ingresos de US$ 9800 millones y exportaciones por US$ 6.400 millones, teniendo en cuenta el contexto mundial del sector, en el cual el 3% de estos ingresos corresponden al subsector de KPO, los ingresos se visualizan para el 2019 en 294 millones de dólares y 192 millones de dólares en servicios tercerizados en el extranjero, un factor adicional sobre la viabilidad de este subsector en la industria colombiana, es que este mismo ha mostrado un crecimiento anual del 25% al 30% en 2015, lo que permitiría una representación mayor en el sector BPO&O para el 2019.

La Fundación IO ofrece servicios especializados para la empresa privada y genera desde su objeto social I+D+I en la base de la pirámide, generando movilidad económica y aportes a la ciencia, desde acciones entendidas en una entidad sin ánimo de lucro involucrada en el sector KPO.

11.6. Impacto económico, social y ambiental en la región

Los esfuerzos primordialmente se enfocan en la generación de recursos económicos y generar bienestar y aumento de las condiciones de vida de comunidades de la BP. Al estar conceptualmente trabajando desde el concepto de organización Tipo B y generando acciones de valor compartido a las problemáticas sociales. El triple impacto es evaluado, apoyado,

configurado, a través de la formación, guía y acompañamiento de los individuos de la comunidad o empresa que interactúan por medio de la fundación en el favorecimiento de los factores social, económico y ambiental (Porter, 2013).

a) Económico: La Fundación IO, realiza formación en entidades privadas y en comunidades de la BP, generando programas de I+D+I, que permiten aumentar los proyectos innovadores, que reducen los índices de pobreza y desigualdad.

b) Social: El fortalecer modelos innovadores desde la BP, permite generar valor compartido en las poblaciones de bajos recursos, integrando y fomentando soluciones a problemáticas del mismo contexto social, permitiendo mejores niveles de vida, mayor flujo económico y resolver problemas sociales por la interacción de las mismas comunidades afectadas. (Porter, 2013).

c) Ambiental: La Fundación IO se compromete con el medio ambiente, manejando en lo posible soluciones formativas, que no involucren el gasto de recursos naturales de la siguiente manera.

- Manejando información digital, la información impresa se debe minimizar al máximo.
- Generando campañas formativas de concienciación con el medio ambiente.
- Apoyando emprendimientos innovadores en el manejo ambiental responsable.
- Consumiendo solo lo necesario en sus acciones, promoviendo la reutilización o aprovechamiento eficiente de recursos, evitando el desecho de materiales inorgánicos en el ambiente.

12. Validaciones

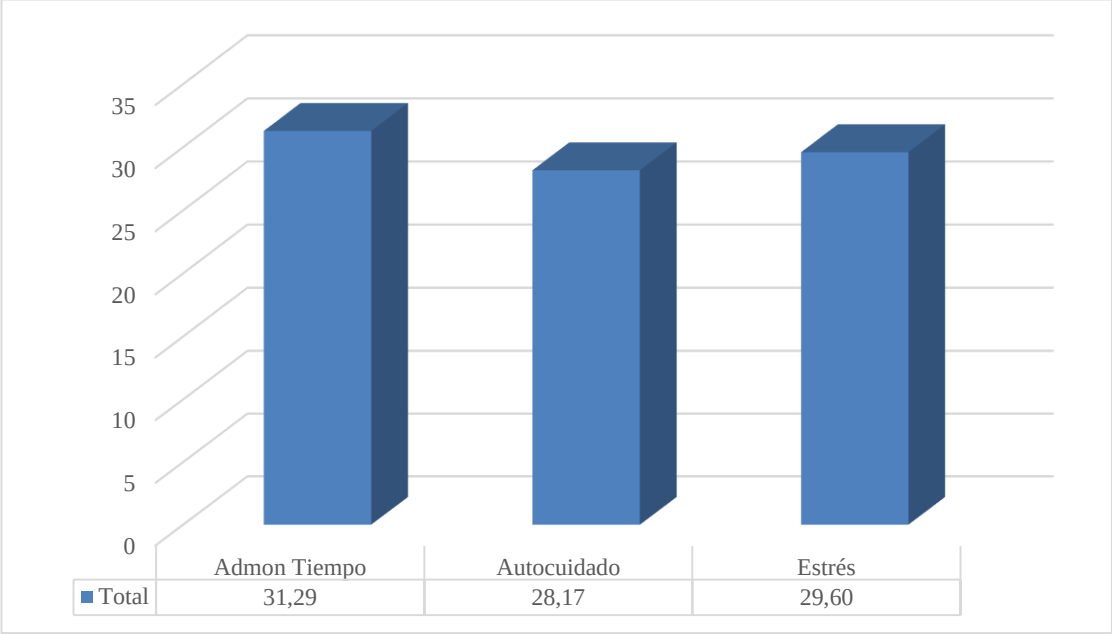
12.1. Validación técnica

La validación técnica de los servicios formativos realizados se evidencia en las acciones en diferentes entes privados, gubernamentales y educativos. Los servicios formativos presentados son evaluados por los asistentes a los mismos, quienes mediante una evaluación registran su percepción, para tal fin se anexan los niveles de satisfacción registrados en cada una de las organizaciones alcanzadas en 2016. En el punto 7.8 Procesos de control de calidad, proveedores y cadena de producción, se evidencia el instrumento de evaluación utilizado, en las actividades comerciales de 2016.

a) Módulos formativos de riesgo psicosocial empresa Belmont Technology Remarketing BTR (Empresa lograda con la alianza estratégica con Prisma Consultoría).

La cualificación de la percepción de los procesos formativos de riesgo psicosocial obtuvo un puntaje promedio de calificación total de 29.4 lo que corresponde cualitativamente a excelente con un nivel de aprobación del 91.77%.

Figura 14. Resultados promedio por formación.



El proceso formativo de administración del tiempo obtuvo el mayor nivel de satisfacción con un 97.76% y la formación de autocuidado y autoestima un 87.98% de aceptación

Tabla 32. *Niveles de satisfacción por categorías evaluativas.*

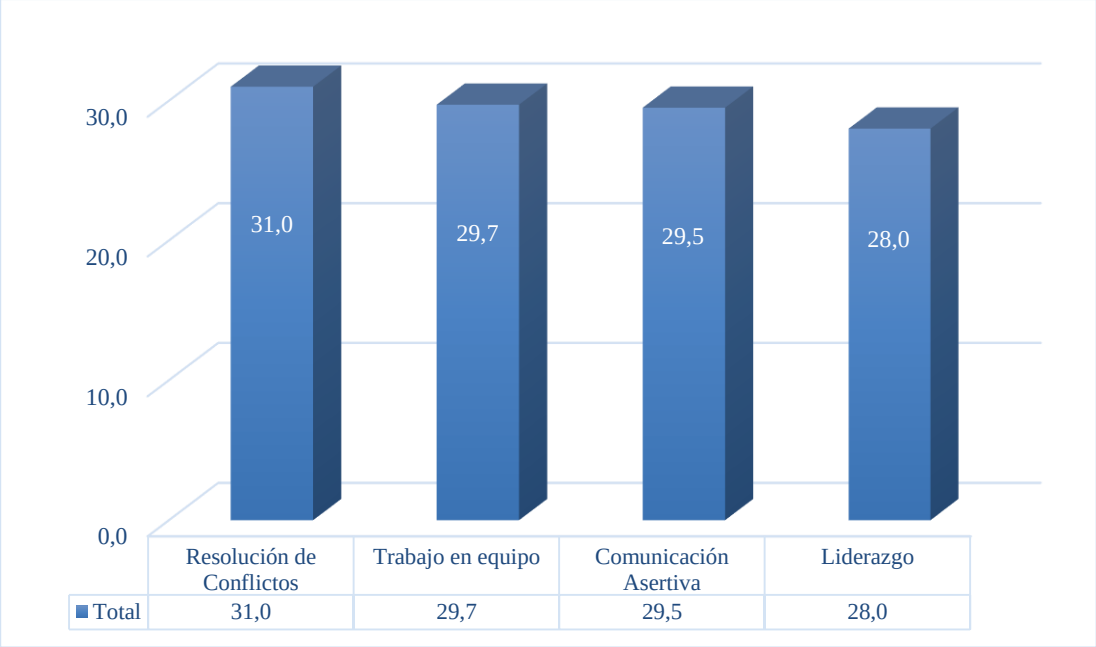
	CATEGORIAS EVALUATIVAS			
FORMACIÓN	**TEMA**	**INFRAESTRUCTURA**	**CAPACITADORES**	**TOTAL**
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	98%	95%	100%	97%
AUTOCUIDADO Y AUTOESTIMA	89%	81%	92%	87%
PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES POR SOBRECARGA MENTAL, Y MANEJO DE ESTRÉS POR VIDA COTIDIANA	93%	90%	94%	92%

Los porcentajes de percepción de manera cualitativa evidencian un nivel alto-superior, que de acuerdo a los rangos establecidos en la tabla 1, Percentiles puntuación general, se califica como **excelente**.

b) Módulos formativos estratégicos empresa Belmont Technology Remarketing BTR (Empresa lograda con la alianza estratégica con Prisma Consultoría).

La cualificación de la percepción de los procesos formativos estratégicos obtuvo un puntaje promedio de calificación total de 29.7 lo que corresponde cualitativamente a **excelente** con un **nivel de aprobación del 92.67%.**

Figura 15. Resultados promedio por formación.



El proceso formativo de resolución de conflictos obtuvo el mayor nivel de satisfacción con un 97.0% y la formación de liderazgo 87.5% de aceptación.

Tabla 33. *Niveles de satisfacción por categorías evaluativas.*

	CATEGORIAS EVALUATIVAS			
FORMACIÓN	TEMA	CAPACITADORES	INFRASTRUCTURA	TOTAL
Comunicación asertiva	91,67%	92,71%	92,19%	92,19%
Liderazgo	87,50%	87,50%	87,50%	87,50%
Resolución de conflictos	97,92%	96,88%	95,31%	96,88%
Trabajo en equipo	95,24%	91,67%	91,07%	92,86%
Total general	93,08%	92,19%	91,52%	92,67%

Los porcentajes de percepción de manera cualitativa evidencian un nivel alto-superior, que de acuerdo a los rangos establecidos en la tabla Percentiles puntuación general, se califica como **excelente**.

c) Módulos formativos trabajo en equipo Contraloría municipal de Soacha. Gestión formativa realizada a través del contrato 025 de 2016.

La cualificación de la percepción de los procesos formativos de trabajo en equipo, obtuvieron un puntaje promedio de calificación total de 29.82 siendo 32 el puntaje máximo, lo

que corresponde cualitativamente a **excelente** con un **nivel de aprobación del 93.19%,** al obtener 835 puntos de 896 posibles.

Figura 16. Resultados promedio por formación.

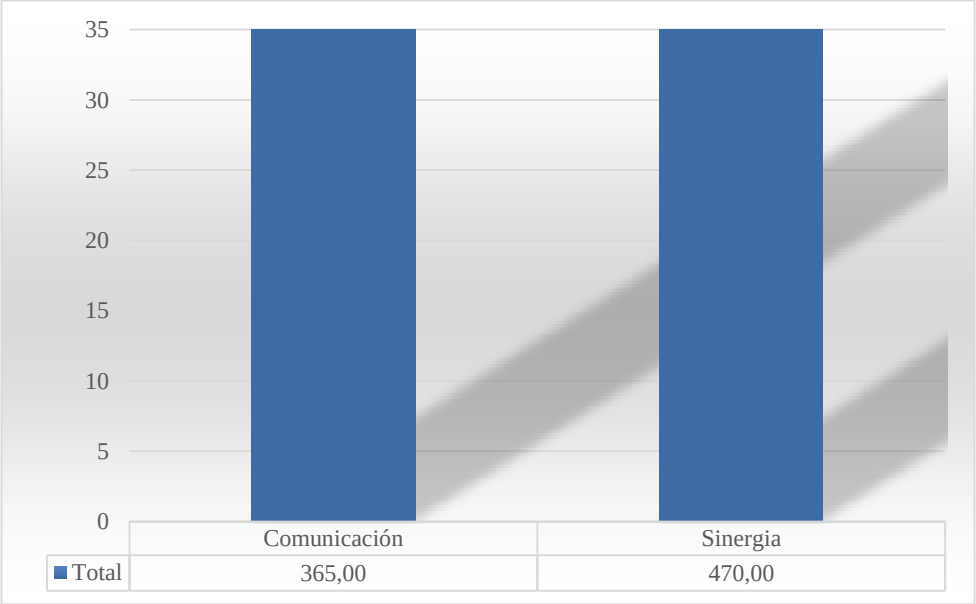


Tabla 34. *Niveles de satisfacción por formación.*

Capacitación	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	Porcentaje de satisfacción
Comunicación	365,00	384	95,05%
Sinergia	470,00	512	91,80%
Total general	835,00	896	93,19%

Los porcentajes de percepción de manera cualitativa evidencian un nivel alto-superior, que de acuerdo a los rangos establecidos en la tabla de percentiles puntuación general, se califica como **excelente**.

Tabla 35. *Nivel de satisfacción por categorías.*

Categorías	Tema	Capacitadores	Infraestructura
Puntaje obtenido	315	316	204
Puntaje máximo	336	336	224
Porcentaje de Satisfacción	93,75%	94,05%	91,07%

El porcentaje evidenciado en infraestructura puede mejorar al realizar ajustes en el sonido disponible en la sala.

d) Curso herramientas para crear proyectos de emprendimientos innovadores (CHPCE), dictado en la Fundación Universitaria los Libertadores (FULL).

Se ejecutaron 2 cursos de 20 horas cada uno, con el objeto de cumplir con el requerimiento de prácticas II en el pregrado de psicología de Ruben Andres Rios Osorio, fundador de Inteligencia Organizacional. Este curso implementado para los miembros de la comunidad de la FULL, tiene como finalidad la creación de proyectos sociales, empresariales e investigativos, a través de herramientas que promueven la I+D+I, sirviendo como modelo formativo a realizar en otros actores sociales de la BP, para cumplir con el objeto social formativo de la Fundación IO.

Resultados Nivel de satisfacción curso CHPCE.

Al finalizar cada sesión y el curso se generaron evaluaciones del nivel de satisfacción de los asistentes, estas evaluaciones constaban de cinco preguntas, tres (3) cerradas y dos (2) abiertas, las tres cerradas pretenden medir cualitativamente el nivel de satisfacción con la organización, las temáticas tratadas y la metodología usada en el curso, las abiertas sobre próximos temas a tratar y percepciones del curso realizado.

Las preguntas utilizadas fueron:

a) La organización del curso fue

b) Las dinámicas realizadas en los talleres fueron

c) La metodología utilizada en el curso fue

d) Sus comentarios e inquietudes son muy valiosos. Por favor regístrelos de manera que fomentemos más espacios formativos como este y conozcamos nuestras oportunidades de mejora.

e) ¿Qué temática le gustaría que tratáramos en los próximos talleres, relacionada con el Emprendimiento y el desarrollo empresarial?

Las tres primeras preguntas son de opción múltiple de una sola respuesta, donde el participante selecciona de acuerdo a su percepción entre Excelente, Bueno, Regular, Malo, esta valoración cualitativa, tiene como conversión los parámetros cualitativos donde se enumeran de 1 a 4 siendo Malo el número 1 y excelente 4, de esta forma la calificación máxima por encuesta es de 12 puntos y la mínima 3, la conversión de la sumatoria de la puntuación se categoriza en los siguientes percentiles de 2,25 puntos cada uno.

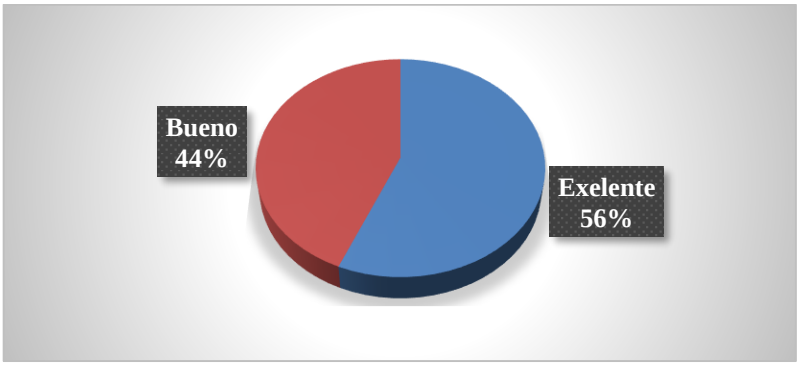
Tabla 36. *Percentiles puntuación general.*

RANGO		CUALIFICACIÓN
3	5,24	MALO
5,25	7,49	BUENO
7,5	9,74	REGULAR
9,75	12	EXCELENTE

Resultados encuesta de satisfacción ciclo 1.

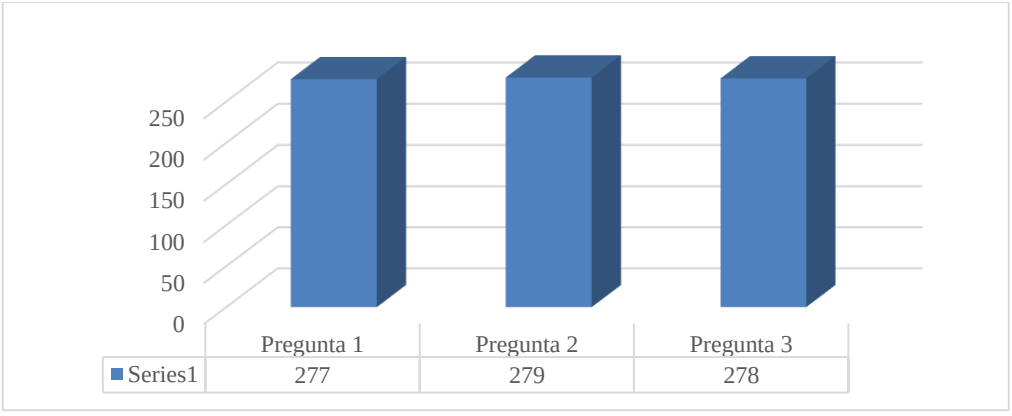
En el primer ciclo se generaron 78 encuestas con un total de 834 puntos de 936 posibles, que representan un promedio por encuesta de 10,69 puntos que de acuerdo a la tabla de percentiles se categorizaría en un **nivel excelente**, con un nivel de aceptación del 89,10 %.

Figura17. Porcentaje de valoración encuesta de satisfacción.



Las 78 encuestas de nivel de satisfacción evidenciaron 132 respuestas excelentes que corresponden a 528 puntos y 102 respuestas buenas que representan 306 puntos.

Figura 18. Nivel de satisfacción por pregunta.



Los tres ítems evaluados por los asistentes corresponden a: Pregunta 1. La organización del curso fue. Pregunta 2. Las dinámicas realizadas en los talleres fueron. Pregunta 3. La metodología utilizada en el curso fue.

Respecto a los comentarios del curso que evaluaba la pregunta 4, “Sus comentarios e inquietudes son muy valiosos. Por favor regístrelos de manera que fomentemos más espacios formativos como este y conozcamos nuestras oportunidades de mejora” se evidencia una crítica positiva de la realización del curso, lo cual se registró coherentemente con los indicadores cuantitativos.

En la quinta pregunta donde se esboza “¿Qué temática le gustaría que tratáramos en los próximos talleres, relacionada con el Emprendimiento y el desarrollo empresarial?, se recopilaron 54 opiniones, las cuales se clasificaron en 4 segmentos principales.

Tabla 36. *Clasificación respuestas sobre temáticas de interés.*

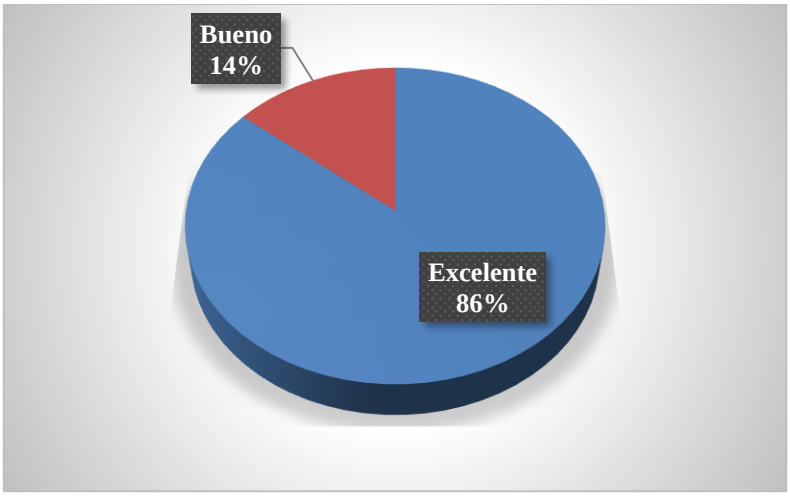
Clasificación Temas	**Número de sugerencias**
Profundización en este curso	27
Financiero	14
Marketing	12
Gestión del conocimiento.	1
Total general	**54**

Generar espacios donde profundizar las temáticas esbozadas en el curso, permitiendo consolidar proyectos que inician su consolidación fue reiterativo en los comentarios de temas de interés.

Resultados encuesta de satisfacción ciclo 2.

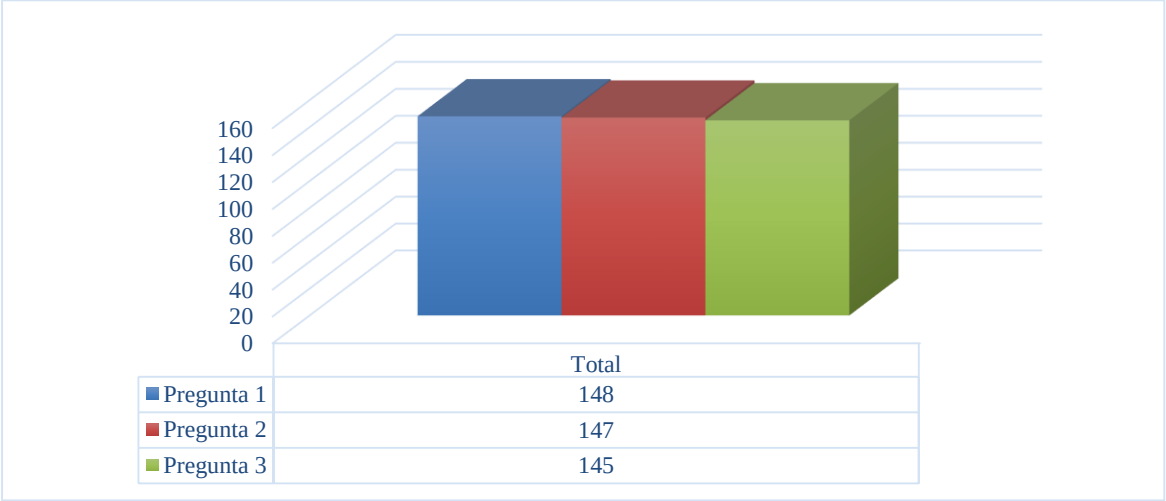
En el segundo ciclo se generaron 39 encuestas con un total de 440 puntos de 468 posibles, que representan un promedio por encuesta de 11,57 puntos que de acuerdo a la tabla de percentiles se categorizaría en un **nivel excelente**, con un nivel de aceptación del 94,01 %.

Figura 19. Porcentaje de valoración encuesta de satisfacción.



Las 39 encuestas de nivel de satisfacción evidenciaron 98 respuestas excelentes que corresponden a 392 puntos y 16 respuestas buenas que representan 48 puntos.

Figura 20. Nivel de satisfacción por pregunta.



Los tres ítems evaluados por los asistentes corresponden a: Pregunta 1. La organización del curso fue. Pregunta 2. Las dinámicas realizadas en los talleres fueron. Pregunta 3. La metodología utilizada en el curso fue.

Respecto a los comentarios del curso que evaluaba la pregunta 4, “Sus comentarios e inquietudes son muy valiosos. Por favor regístrelos de manera que fomentemos más espacios formativos como este y conozcamos nuestras oportunidades de mejora” se evidencia una crítica positiva de la realización del curso, lo cual se registró coherentemente con los indicadores cuantitativos.

En la quinta pregunta donde se esboza "¿Qué temática le gustaría que tratáramos en los próximos talleres, relacionada con el Emprendimiento y el desarrollo empresarial?, se recopilaron 35 opiniones, las cuales se clasificaron en 4 segmentos principales.

Tabla 37. *Clasificación respuestas sobre temáticas de interés.*

Propuestas	**Opiniones**
Profundización en este curso	17
Mesas semilleros de emprendimiento	10
Inteligencia Emocional	7
Gestión del conocimiento	1
Total general	**35**

Generar espacios donde profundizar las temáticas esbozadas en el curso, permitiendo consolidar proyectos que inician su consolidación fue reiterativo en los comentarios de temas de interés, otro aspecto importante es el interés por generar mesas para compartir experiencia de emprendedores para generar conocimiento y semilleros de innovación.

Lienzos de modelo de negocio.

La efectividad del curso (HCPE), se mide en el número de modelos de negocio presentados, cada uno de estos representa la intención de materializar un proyecto empresarial, social o investigativo y de esta forma impulsar propuestas desde la acción del (D.E.E) y la facultad de psicología.

Tabla 38. Clasificación respuestas sobre temáticas de interés.

	Inscripciones	Model Canvas	Porcentaje Efectividad
Ciclo 1	135	37	27,41%
Ciclo 2	60	16	26,67%

Un poco más de la cuarta parte de los inscritos lograron condensar sus proyectos en el lienzo de modelo de negocio.

Un total de 53 proyectos de modelo de negocio inspiro esta iniciativa de prácticas, lograr fortalecer los mismos permitirá que la (FULL) mejore sus indicadores de investigación, desarrollo e innovación, promoviendo la mejora institucional y la competitividad de la misma.

12.2. Validación financiera y comercial

Evidenciar la validez financiera de las propuestas comerciales, se logra confirmar por las contrataciones logradas por la red de profesionales durante el 2016, las empresas contratantes fueron:

a) SICCOL S.AS. quien, desde marzo de 2016, tiene varios contratos de prestación de servicios con el fundador Andres Rios, con valores por hora que fluctúan de doscientos cincuenta mil peos ($250.000) a quinientos cincuenta mil pesos ($550.000) aproximadamente. Se anexa evidencia fotográfica.

b) BTR S.A.S. Quien desde agosto de 2016 realizo una serie de capacitaciones (8 sesiones formativas) sobre temas estratégicos y de riesgo psicosocial, con un valor por hora de doscientos ochenta mil pesos ($280.000). Se anexa evidencia fotográfica.

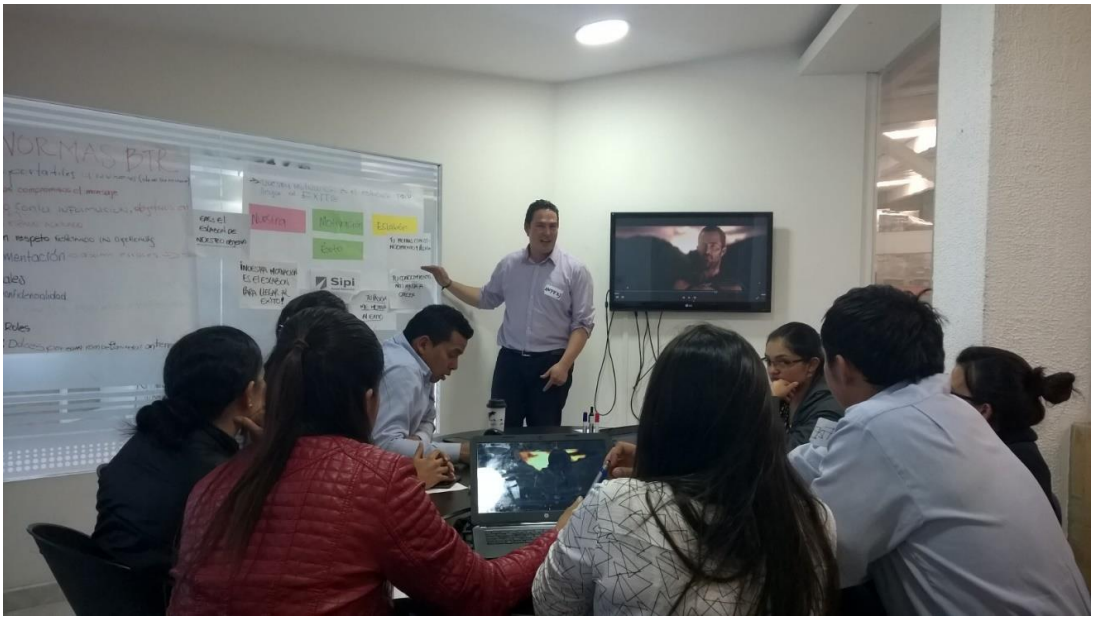
c) Contraloría municipal de Soacha, quienes en los meses de octubre y noviembre por medio del contrato por prestación de servicios número 25 de 2016, contrató los servicios profesionales para la formación de temáticas de trabajo en equipo, por un valor hora de ochocientos cincuenta mil pesos ($850.000). Se anexa evidencia fotográfica y caratula del contrato.

12.3. Evidencias validación financiera y comercial

Se anexa evidencia fotográfica y fotografía de la primera hoja del contrato número 25con la Contraloría Municipal de Soacha.

BTR S.A.S

Capacitación comunicación asertiva 23/08/2016.

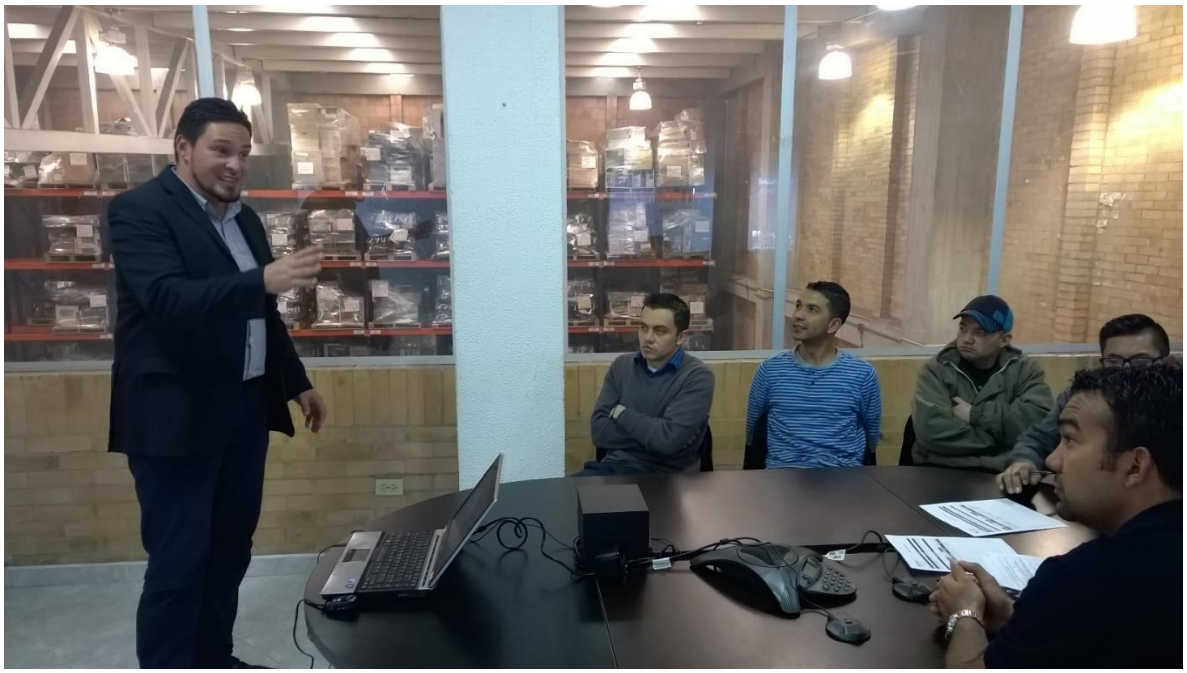


Capacitación Trabajo en equipo 06/09/2016

Capacitación Sinergia Julio 12 de 2016

Capacitación Autocuidado y autoestima (06 de octubre de 2016)

Capacitación Prevención de enfermedades por sobrecarga mental y manejo de estrés por vida cotidiana (27 de octubre de 2016)



Capacitación Administración del tiempo (24 de noviembre de 2016)

Siccol S.A.S.

Capacitación comercial Julio 22 de 2016

Evidencia realización simulacro de evacuación 05/07/2016

Contraloría Municipal de Soacha,

Capacitación comunicación asertiva 22/11/2016.

Imagen contrato Numero 25 de 2016.

CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SOACHA
NIT. 832.000.669-5

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES N° 025 DE 2016

CONTRATANTE	CONTRALORIA MUNICIPAL DE SOACHA
CONTRATISTA	**DEISY ANDREA PERALTA ESTEBAN**
OBJETO	**"PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA DESARROLLAR UN PROCESO DE CAPACITACIÓN SOBRE TRABAJO EN EQUIPO: LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LOS AMBIENTES DE TRABAJO CONSTRUCTIVOS A TRAVÉS DE LA SINERGIA, DIRIGIDO A LOS FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD".**
PLAZO DE EJECUCION	En cumplimiento del principio de anualidad del presupuesto el plazo de ejecución del contrato será de Un (01) mes, contado a partir del día de la suscripción del Acta de Inicio, previo perfeccionamiento y legalización del contrato.
VALOR	**CINCO MILLONES DE PESOS ($5.000.000.oo) M/CTE IVA Incluido**
LUGAR Y FECHA DE SUSCRIPCION	SOACHA, 10 DE NOVIEMBRE DE 2016

Entre los suscritos a saber, de una parte **LA CONTRALORIA MUNICIPAL DE SOACHA**, con **NIT No. 832.000.669-5** representada legalmente por **ENRIQUE LOPEZ LUNA**, identificado con la cédula de ciudadania No. 79.751.356 de Bogotá, en su calidad de representante legal de la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SOACHA, elegido por la plenaria del Concejo Municipal de Soacha en sesión ordinaria No. 04 de enero 04 de 2016, y posesionado mediante acta No. 153 de enero 08 de 2016, facultado para contratar de conformidad con lo dispuesto en el Acuerdo No. 024 de 2008, Ley 80 de 1993 y decretos reglamentarios, quien para el presente contrato se denominará, **LA CONTRALORIA**, y por otra parte, **DEISY**

13. Resumen presentación hoja de vida Ruben Andres Rios Osorio

13.1. Competencias laborales

Consultor Organizacional, Conferencista, Formador con amplia experiencia en Gestión del Conocimiento, Gerencia Estratégica, Modelos de negocio, Balance Scorecard, Business Model Canvas, Modelos normativos, desarrollo capacitación y entrenamiento del talento humano, diagnostico e intervención organizacional, administración del talento humano, nivel programador en herramientas ofimáticas.

13.2. Competencias académicas

- Psicología (2017)
  Estudiante egresado próximo a graduación.
  Fundación Universitaria Los libertadores.
- Diplomado Gestión del Conocimiento. (2016)
  Universidad EAN.
- Seminario Emprendimiento social de alto impacto,
  Fundación Universitaria los Libertadores, Bogotá, D.C, (2016). (Orientador)
- Diplomado en Modelos de Negocios, Business Model Canvas (2015)
  Universidad EAN
- Diplomado en Gestión Pública (2014)
  Politécnico Santafé de Bogotá
- Desarrollo de competencias a través de dominancias cerebrales (2012)
  SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)
- Procesos Pedagógicos (2012)
  SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)
- Conceptualización de seguros (2011)
  SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)
- Auditor Interno ISO 9001:2008 (2011)
  Business Solutions Consultants
- Control y monitoreo de la fuerza de venta (2010)
  SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)
- Liderazgo en equipos de trabajo (2010)
  SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)
- Mentalidad de líder (2010)
  SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)

14. Conclusiones

La opción de grado creación de empresa, es una elección donde el estudiante no solo se postula para la obtención del título de pregrado, sino que integra la propuesta y materialización de un proyecto de vida. El acceder a esta opción en la FULL desde programas como psicología, hace necesario la integración de conocimientos que le faciliten al estudiante gestar su propuesta apoyado en su disciplina, en un área multidisciplinar, no solo como oferta académica de los programas, sino como lo esboza Schvarstein, (2004) como una acción ética al ir un poco más allá de lo que exige el contexto, ya que la sociedad necesita de propuestas innovadoras que permitan el desarrollo a problemáticas sociales, al generar acciones desde las mismas poblaciones que lo necesitan (Porter, 2013). Esta responsabilidad de la academia de propender por desarrollar el conocimiento pero a su vez de que este se implemente y ejecute en soluciones innovadoras que impacten positivamente a la sociedad, es una oportunidad para un desarrollo integral del individuo, que no solo se rencontrará con las necesidades de conocimiento para la gestión emprendedora, sino que tendrá la oportunidad de encontrar acciones trascendentes, que le entreguen altos significados a su existencia (Frankl, 1991).

La experiencia suscitada en la elaboración de esta propuesta de grado, integró el conocimiento de varias personas, generando la oportunidad de encaminar estos saberes para ir consolidando rutas que faciliten las siguientes propuestas de emprendimiento generadas por postulantes al título de psicólogo, por lo tanto, a continuación, se describen algunas sugerencias para la elaboración de este proyecto grado.

Integrar en el documento “plan de empresa opción de grado” facilitado por el CEI los siguientes apartados:

Agradecimiento

1. Antecedentes
2. Justificación
3. Planteamiento del problema
4. Marco Conceptual
5. De la disciplina psicológica en la creación de empresa

5.1. De la corriente de pensamiento o paradigma al cual se suscribe la empresa

5.2. Campo de la psicología aplicada que refuerza la propuesta de valor

5.3. Tarea, Proceso o fenómeno y los principios psicológicos presente en el mismo.

Integrar estos apartados guiaran al estudiante en la elaboración de su texto, de acuerdo a parámetros más cercanos al saber disciplinar en el cual está suscribiendo su emprendimiento.

Si bien los apartados 1 al 4 se centran en la acción emprendedora, es necesario en los mismos dar cuenta del saber psicológico, por tal motivo se sugiere que en los mismos se incluya la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo los diferentes elementos relacionados encajan en el enfoque, o paradigma psicológico seleccionado?
- ¿Por qué es importante hablar de las diferentes categorías o conceptos expuestos?
- ¿Cómo el saber psicológico aporta a las concepciones del emprendimiento?

En los apartados relacionados directamente al saber psicológico es importante tener en cuenta las siguientes sugerencias:

La corriente de pensamiento o paradigma psicológico seleccionado, no siempre podrá dar cuenta de absolutamente todas las acciones del emprendimiento, por tal razón centrar el mismo en los valores y filosofías de la organización, permitirá plantear y estructurar en líneas generales el pensamiento suscrito en el proyecto.

En lo referente a la psicología aplicada, aunque podemos encontrar un fuerte sustento organizacional, puede llegar a ser más relevante para la oferta de valor de la compañía que este se apoye en un saber de la psicología acorde al mismo, por ejemplo, una empresa que su propuesta de valor es concerniente a la educación, puede llegar a ser más significativo las propuestas de la psicología educativa que el de la psicología organizacional.

Es importante dar cuenta de principios psicológicos presentes en la organización, para tal fin, se selecciona uno de los fenómenos o tareas concernientes a la operación, describiendo como este principio interactúa y facilita el proceso, tarea o fenómeno seleccionado. Es importante resaltar que se da cuenta de un saber, no sería pertinente realizar experimentación sobre el principio o principios seleccionados, ya que cambiaría el enfoque de la propuesta de grado.

15. Referencias

ACDECC. (2016). *Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO.* Obtenido de http://www.acdecc.org/noticias.php

Ancos, H. (2011). *Negocios Inclusivos y empleo en la base de la pirámide.* Madrid: Editorial Complutense. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=batWmEPwn_YC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

Banco Mundial. (2016). *Índice de Gini*. Obtenido de http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?end=2013&start=1981&view=map

Brown, J. & Hurley, T. (2009). Liderazgo Conversacional: Pensando Juntos para el Cambio. *Systems Thinker, 20*(9), 14 a 26.

Brugmann, J. & Prahalad, C. (2007). Cocrear un nuevo pacto social para las empresas. *Harvard Business Review*, 1-20. Obtenido de https://web.opendrive.com/api/v1/download/file.json/NF8zNjAyNDg4MF8?inline=0.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Cámara de Comercio de Bogotá: Registro de marcas en Colombia.* Obtenido de http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_8f369e8fc8f3e1eec0f232aa721b29ed.pdf

Colegio Colombiano de Psicólogos. (2015). *Declaración de Armenia, Colombia. Conferencia Regional Latinoamérica de Psicología 2015*. Obtenido de http://www.colpsic.org.co/sala-de-prensa/noticias/declaracion-armenia,-colombia--psicologia-latinoamericana/413/1

Confecámaras. (2016). *Confecámaras, red de cámaras de comercio*. Obtenido de http://www.confecamaras.org.co/noticias

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2008). *Política Nacional de Competitividad y productividad.* Bogotá: Gobierno Republica de Colombia. Obtenido de http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Documents/Conpes-3527-de-2008.pdf

De La Fuente, J., Vera, M. & Cardelle, M. (2012). Aportaciones de la psicología de la innovación y del emprendimiento a la educación, en la sociedad del conocimiento. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology, 10*(3), 941-966.

Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un nuevo país.* Colombia: Imprenta Nacional de Colombia. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf

EMIS. (2015). *Resumen Ejecutivo, Indicadores financieros del sector BPO&O.* Colombia: A Euromoney Institutional Investor Company.

Frankl, V. (1991). *El hombre en busca de sentido.* Barcelona: Herder S.A.

Gaítan, Ó. (2014). *Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario.* Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Guadrón, F. (1997). Psicología del aprendizaje, Teoría de la enseñanza aprendizaje aplicada a la formación profesional. *Manual del Instructor/Participante* (págs. 134-245). San Salvador. Obtenido de http://www.insaforp.org.sv/siab/publicaciones/insaman2.pdf

Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2016). *Principales indicadores financieros y de gestión.* Obtenido de http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf

Jaramillo, E. (2009). *Diccionario de 90 términos de importancia para la psicología.* Pereira: Zona Conductual. Obtenido de https://angelrazo.files.wordpress.com/2011/09/diccionario_de_90_terminos_de_importancia-_para_la_psicologia.pdf

López, C., Jaime, R. & Howard, R. (2011). La pobreza como eje de la ética en un mundo globalizado. *Revista Ciencias Estratégicas, 19*(25), 101-108. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413007

Musso, M. (2010). Funciones ejecutivas: Un estudio de los efectos de la pobreza sobre el desempeño ejecutivo. *Interdisciplinaria, 27*(1), 95-110. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18014748007

Mutis, J., & Enric, J. (2008). Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review*, 10-27. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301802

Núñez, M. (5 de 12 de 2016). *Manual plantilla financiera mi emprendimiento.* Buenos Aires: Lujan. Obtenido de http://www.emprenautas.net/

Ortiz, A. & Rivero, G. (2007). Desmitificando la teoría del cambio. *Building Capacity Worldwide*. Obtenido de http://www.keystonereporting.org./

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Peiró, J. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicológicas*. Barcelona: Editorial Barcelona

Pinel, J. (2003). *Biopsicología.* Madrid: Pearson Educación.

Plazas, J. & Villar, C. (2016). Guía académica programa de formación Gestión del Conocimiento. Bogotá: Universidad EAN.

Portafolio. (2015). Mercado de 'call center' ya mueve $2 billones. Obtenido de http://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercado-call-center-mueve-billones-69078

Portafolio. (2016). La profesionalización de los Contact Centers. *Revista Portafolio*. Obtenido de http://www.portafolio.co/evolucion-contact-centers-colombia-revista-portafolio-497791

Porter, M. (2013). ¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales? Obtenido de https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems/transcript?language=es#t-6247

Porter, M. (2016). *Las 5 Fuerzas de Porter, Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de http://www.5fuerzasdeporter.com/

Porter, M. & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Rewiev*,

Programa de Transformación Productiva. (s.f). *Tercerización de procesos de negocio BPO&O*. Obtenido de https://www.ptp.com.co/portal/default.aspx

Rodríguez, D. (2000). *Diagnóstico Organizacional*. Ciudad de México: Alfaomega.

Rodríguez, M. (2003). *La cadena de aprovisionamiento en la base de la pirámide.* Navarra: CIIL. Obtenido de http://www.iese.edu/en/files/ciilmarodriguez_tcm4-5528.pdf

Sandivo, R. (2006). El Gerente coach: hacia un nuevo modelo de gestión. *Newfield Consulting*, 3-26. Obtenido de https://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/Gerente_como_Coach.pdf

Schvarstein, L. (2004). La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. Buenos Aires: Paidós.

Schvarstein, L. (2007). ¿Cómo la responsabilidad trasciende las organizaciones? En: Useche, O., Naranjo, M. y Cabrera, L. M. (Edit.). Desarrollo, ciudadanía y cambio social. Desafíos para las políticas públicas en Colombia. Bogotá, D. C.: Uniminuto – Dansocial – Fundación Carolina Colombia – Fodesep – Corporación El Minuto de Dios. 135-143.

Serna, M. & Packer, M. (2014). Pensamiento y lenguaje. El proyecto de Vygotsky para resolver la crisis de la Psicología. *Tesis Psicológica*, *9*(2), 30-57. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/1390/139039784004.pdf

Silva, J. (2014). Divergencia, entre valor y precio del trabajo. ¿Una explicación a la inequidad en la distribucion del trabajo? *Criterio libre*, *12*(21), 24-61. Obtenido de http://search.proquest.com/docview/1761084779?accountid=48891

Sistema B. (s.f.). *Sistema B*. Obtenido de http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b

Soubbotina, T., & Katherine, S. (2000). *Beyond Economic Growth* (Vol. 3). Washington, D.C: The World Bank. Obtenido de http://www.worldbank.org/depweb/beyond/beyondco/beg_all.pdf

Sparrow, P. (2002). Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *18*(3), 131-152. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274002.pdf

Superintendencia de Sociedades. (2016). *SIREM*. Obtenido de http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/index.jsp#

Valente, T. (2005). El juego de la red de difusión. (J. H. University, Ed.) *Redes, 8*(4). Obtenido de http://revista-redes.rediris.es/html-vol8/vol8_4.htm

Vargas, J. (2005). El paradigma humanista-sistémico y su influencia en el desarrollo organizacional. *Revista Diversidades, Universidad de León*, 43-48.

Varona, F. (2009). *La intervención apreciativa.* Barranquilla: Uninorte. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=cGE2O1EItFoC&pg=PA25&lpg=PA25&dq=Whitney+%26+Trosten-Bloom&source=bl&ots=C3ZnX7DYd7&sig=JLUqPIbuPpccK9X5YVWNyDrLOSE&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwja2bHy2NvQAhVHYyYKHdn2CSYQ6AEIGDAA#v=onepage&q=Whitney%20%26%20Trosten-Bloom&f=f

Villegas, M. (1986). La psicología humanista. Historia, concepto y método. *Anuario de Psicología, 1*(34), 64-116. Obtenido de http://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/viewFile/64549/88511MANUEL

Vygotsky, L. (1995). *Pensamiento y lenguaje.* Asunción: Fausto. Obtenido de http://psikolibro.blogspot.com

Zapata, E., Sepúlveda, C. & Arenas, H. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales, 26*(114). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232010000100008

Firmas

VoBo. _____

Representante Comité Académico de Programa

Vo.Bo._____

Representante Departamento de Emprendimiento y Empresarismo

Bogotá D.C., _____