

**PLAN DE NEGOCIO CONSULTORA EN GESTIÓN HUMANA
RENUEVO S.A.S.**

ENERIETH SANCHEZ ARTEAGA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019**

**PLAN DE NEGOCIO CONSULTORA EN GESTIÓN HUMANA
RENUEVO S.A.S.**

ENERIETH SANCHEZ ARTEAGA

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**JULIO EDGAR MUÑOZ CASTRO
DIRECTOR EN LA MODALIDAD DE CREACIÓN DE EMPRESA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019**

AGRADECIMIENTOS

Considero que la gratitud es uno de los valores más preciados del ser humano y, por lo tanto, expresarla en momentos importantes de la vida es una buena forma de conectarse con lo más profundo del alma. Los agradecimientos serán siempre pocos frente al logro de culminar un proceso como este, lleno de momentos buenos y malos pero acompañada por los seres más cercanos al corazón.

Agradezco primeramente a Dios porque Él es quien me permitió culminar con éxito este proceso de formación y todas las demás etapas que he vivido en el transcurrir de estos quince años de carrera, Él siempre ha estado a mi lado en todo momento dándome la fuerza interna que he necesitado para resistir, persistir y no desistir.

Gracias a mi Madre Mary Luz Arteaga q.e.d. que ha sido mi fuente de inspiración para escoger esta carrera la cual fue su sueño y se convirtió en el mío. Agradezco a mis Hijos Daniel Alejandro, Juan Sebastián y mi Hermanita Leidy Eribe Muñoz Arteaga, por su paciencia y por apoyarme en todas mis ideas, mis errores y mis triunfos a lo largo de estos años.

A mis Padres Espirituales Oscar Mauricio Nocua y Diana Marcela Moyano a quienes quiero mucho, por el apoyo, las sonrisas y las palabras para seguir adelante. Agradezco a mis amigos, a Santiago Muñoz Duran por sus ideas, contribuciones y soluciones oportunas, en este plan de negocio, quien me apoyo e hizo más agradable el tiempo que tomo el desarrollo del proyecto.

Gracias a la vida pues este proyecto me ha permitido conocer, compartir y construir un Plan de Negocios pensando en la creación más bella del universo, las personas.

Finalmente, gracias a la Universidad del Valle por su enfoque humanístico que fue lo que me enamoró de esta carrera y lo que con orgullo me hace ser una Univalluna.

Contenido

ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
ÍNDICE DE ANEXOS	12
INTRODUCCIÓN	13
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	14
1.1. Definición del problema	14
1.2. Justificación	14
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Marco de referencia	16
1.4.1. Marco teórico	16
1.4.1.1. Emprendimiento	16
1.4.1.2. Entorno empresarial	21
1.4.1.3. Análisis del sector	22
1.4.1.4. Diamante competitivo	25
1.4.1.5. Modelo de negocio Canvas	26
1.4.1.6. Plan de negocio	27
1.4.2. Estado del arte	30
1.4.2.1. El estado del arte del emprendimiento	30
1.4.2.2. El estado del arte de la gestión humana	32
1.4.2.3. El estado del arte del outsourcing o procesos de tercerización	34
1.4.3. Marco legal	36
1.4.3.1. Política nacional de emprendimiento	36
1.4.3.2. Políticas del área de gestión humana	38
2. MODELO DE NEGOCIO	40
2.1. Descripción de la idea de negocio	40
2.2. Construcción del modelo de negocio	40
2.2.1. Segmento de cliente	40
2.2.2. Propuesta de valor	40
2.2.3. Canales	41
2.2.4. Relación con el cliente	42

2.2.5.	Actividades clave	42
2.2.6.	Recursos clave	43
2.2.7.	Asociaciones clave	43
2.2.8.	Estructura de costos	44
2.2.9.	Flujos de ingresos	44
3.	ANÁLISIS DE ENTORNOS	46
3.1.	Entorno social	46
3.2.	Entorno político	49
3.3.	Entorno legal	51
3.4.	Entorno económico	52
3.5.	Entorno demográfico	56
3.6.	Entorno cultural	59
3.7.	Entorno tecnológico	60
3.8.	Entorno Ambiental	64
3.9.	Matriz integrada de los entornos	65
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR	68
4.1.	Análisis de la estructura del sector	68
4.1.1.	Cinco fuerzas de Porter	68
4.1.1.1.	Rivalidad entre los competidores	68
4.1.1.2.	Amenaza de nuevos entrantes	71
4.1.1.3.	Poder de negociación de los proveedores	73
4.1.1.4.	Poder de negociación de los compradores	76
4.1.1.5.	Amenaza de productos sustitutos	77
4.1.2.	Matriz del Análisis del Sector	78
4.1.2.1.	Perfil competitivo sectorial	78
4.1.2.2.	Gráfico cinco fuerzas competitivas del sector de la consultoría	80
4.2.	Análisis del ambiente competitivo	81
4.2.1.	Diamante competitivo	81
4.2.1.1.	Condiciones de los factores productivos	81
4.2.1.2.	Encadenamiento productivo, clúster, sectores conexos de apoyo y redes	86
4.2.1.3.	Condiciones de la demanda	89
4.2.1.4.	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector	91
4.2.1.5.	El Gobierno	91
4.2.1.6.	El azar, el papel de la casualidad	92

5.	ESTUDIO DE MERCADO	94
5.1.	Tendencias de mercado	94
5.2.	Oportunidades del mercado	96
5.2.1.	Mercado potencial	99
5.2.2.	Mercado objetivo	99
5.3.	Benchmarking comparativo	100
5.3.1.	Organizaciones a comparar	100
5.3.2.	Factores claves de éxito (F.C.E.)	106
5.3.3.	Radares de comparación	107
5.4.	Producto y servicio	112
5.4.1.	Programa de capacitación	112
5.4.1.1.	Metodología	113
5.4.1.2.	Portafolio programa de capacitación	115
5.4.2.	Consultoría en planeación estratégica del recurso humano	116
5.4.2.1.	Metodología	117
5.4.2.2.	Portafolio de la planeación estratégica del recurso humano	119
5.4.3.	Consultoría en desarrollo proceso de selección	120
5.4.3.1.	Metodología	120
5.4.4.	Consultoría especializada: Experiencias significativas Out-door	123
5.4.4.1.	Metodología	124
5.5.	Investigación de mercado	125
5.5.1.	Análisis resultados de la encuesta	125
5.5.2.	Conclusión de los resultados	125
5.6.	Estrategias de mercado	126
5.6.1.	Estrategias de distribución	126
5.6.2.	Estrategias de promoción	129
5.6.3.	Estrategias de precio	132
5.6.4.	Estrategias de servicio	134
6.	ESTUDIO TÉCNICO	136
6.1.	Ubicación	136
6.2.	Proceso productivo o servuctivo	136
6.2.1.	Proceso del programa de capacitación	136
6.2.2.	Consultoría desarrollo del proceso de planeación estratégica	138
6.2.3.	Consultoría desarrollo proceso de selección de personal	140

6.2.4.	Consultoría especializada: experiencias significativas out door	142
7.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAL	144
7.1.	Direccionamiento estratégico	144
7.2.	Objetivos estratégicos	145
7.3.	Política de Calidad	146
7.4.	Procesos fundamentales y mapa de procesos	147
7.4.1.	Macro gerencial	147
7.4.2.	Macro primarios	148
7.4.3.	Macro de apoyo	150
7.5.	Estructura organizacional	152
7.5.1.	Descripción de cargos	152
8.	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	160
8.1.	Plan de Inversiones	160
8.2.	Plan de compras	160
8.3.	Costos variables	161
8.4.	Costos Fijos	163
8.4.1.	Gastos de oficina fijos	163
8.4.2.	Gastos de ventas fijos	164
8.5.	Determinación del precio de venta	165
8.6.	Estados Financieros	168
8.6.1.	Flujo de Caja	168
8.6.2.	Balance General	170
8.6.3.	Estado de resultados	170
8.6.4.	Indicadores Financieros	172
9.	ESTUDIO JURÍDICO LEGAL	174
9.1.	Tipo de sociedad	174
9.2.	Sistema laboral legal de Colombia	175
9.3.	Sistema tributario para las SAS	176
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	178
	BIBLIOGRAFÍA	180
	ENLACES WEB	182
	ANEXOS	186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución histórica del término emprendedor de los siglos XVII al XXI.....	16
Tabla 2. Los acercamientos en el estudio del emprendedor por escuelas.....	18
Tabla 3. La cultura del espíritu emprendedor versus la cultura administrativa	20
Tabla 4. Comparación modelo tradicional y startups	31
Tabla 5. Tendencias de la gestión humana	33
Tabla 6. Leyes y decretos de la política para fortalecer el emprendimiento.....	37
Tabla 7. Documentos CONPES fomento política nacional de emprendimiento	38
Tabla 8. Business Model Canvas: RENUOVO S.A.S.....	45
Tabla 9. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno social.....	49
Tabla 10. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno político	51
Tabla 11. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno político	52
Tabla 12. Indicadores competitividad, clasificación DOING BUSINESS, Colombia 2017 ..	53
Tabla 13. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno económico	56
Tabla 14. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno demográfico.....	59
Tabla 15. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno cultural.....	60
Tabla 16. Reporte global de competitividad, indicadores (FEM) Colombia 2017	61
Tabla 17. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno tecnológico	64
Tabla 18. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno ambiental	65
Tabla 19. Matriz integrada de análisis externo de los entornos	65
Continuación 1. Tabla 19. Matriz integrada de análisis externo de los entornos.....	66
Continuación 2. Tabla 19. Matriz integrada de análisis externo de los entornos.....	67
Tabla 20. Incremento en la creación de empresas de consultoría en Cali	69
Tabla 21. Perfil competitivo del sector de consultoría.....	79
Tabla 22. Escalafón de la competitividad del Valle del Cauca, 2017	85
Tabla 23. Distribución ingresos por región y tipo tercerización en millones de pesos.....	98
Tabla 24. Concentración empresarial según la Cámara de Comercio de Cali.....	98
Tabla 25. Número empresas activas por sector y tamaño al 2017	99
Tabla 26. Caracterización Deloitte & Touche	102
Tabla 27. Caracterización Adecco Group	103
Tabla 28. Caracterización Grupo Corporativo Eficacia S. A.	104
Tabla 29. Caracterización Grupo Consultoría Transformación Organizacional S.A.S.....	105
Tabla 30. Factores claves de éxito del sector	106
Tabla 31. Matriz del perfil competitivo del sector	107
Tabla 32. Tabla de puntajes a evaluar.....	122
Tabla 33. Ficha técnica de la encuesta	125
Tabla 34. Estrategias de distribución	128
Tabla 35. Estrategias de promoción.....	132
Tabla 36. Estrategias de precio	134
Tabla 37. Estrategias de servicio.....	135

Tabla 38. Proceso programa de capacitación	136
Continuación Tabla 38. Proceso programa de capacitación.....	137
Tabla 39. Proceso de planeación estratégica.....	138
Continuación Tabla 39. Proceso de planeación estratégica	139
Tabla 40. Proceso de selección de personal.....	140
Continuación Tabla 40. Proceso de selección de personal.....	141
Tabla 41. Consultoría especializada: experiencia out door.....	142
Continuación Tabla 41. Consultoría especializada: experiencia out door	143
Tabla 42. Objetivos estratégicos propuestos.....	145
Tabla 43. Perfil del cargo gerente general	153
Continuación 1. Tabla 43. Perfil del cargo gerente general	154
Continuación 2. Tabla 43. Perfil del cargo gerente general	155
Tabla 44. Perfil del cargo secretaría	156
Continuación 1. Tabla 44. Perfil del cargo secretaría.....	157
Continuación 2. Tabla 44. Perfil del cargo secretaría.....	158
Tabla 45. Supuestos capital de trabajo y plan de inversiones	160
Tabla 46. Plan de compras activos fijos	161
Tabla 47. Costos variables programa de capacitación por hora	161
Tabla 48. Costos variables consultoría planeación estratégica por hora.....	162
Tabla 49. Costos variables consultoría selección de personal por candidato.....	162
Tabla 50. Costos variables consultoría especializada por hora	163
Tabla 51. Costos fijos de producción.....	163
Tabla 52. Gastos de oficina fijos requeridos.....	164
Tabla 59. Gastos de venta fijos requeridos.....	164
Tabla 54. Proyección depreciación de activos para los cinco años siguientes.....	165
Tabla 55. Determinación tarifa por hora	165
Tabla 56. Tarifa propuesta proceso de selección completo.....	165
Tabla 57. Tarifa propuesta proceso de evaluación psicotécnica (SOLAMENTE)	166
Tabla 58. Tarifa propuesta de servicios adicionales	166
Tabla 59. Proyección de unidades vendidas primer año	166
Tabla 60. Proyección de ventas año 1.....	167
Tabla 61. Punto de equilibrio proyectado.....	168
Tabla 62. Pronóstico de ventas para los cinco años siguientes.....	168
Tabla 63. Flujo de caja proyectado del primer año.....	169
Tabla 64. Balance General	170
Tabla 65. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	171
Tabla 66. Indicadores Financieros	172
Tabla 67. Evaluación VPN y TIR	173

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Desarrollo económico y educación empresarial.....	19
Figura 2. Fuerzas del macro entorno empresarial	21
Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas de Porter	22
Figura 4. Tipos de barreras de entrada	24
Figura 5. Safari dinámica empresarial	31
Figura 6. Principales elementos de tercerización en Sur América.....	35
Figura 7. Población en edad para trabajar Cali, segundo trimestre 2017	47
Figura 8. Violencia interpersonal en Cali.....	47
Figura 9. Indicadores sociales de Santiago de Cali.....	50
Figura 10. Tasa de natalidad en Cali, primer semestre 2018	57
Figura 11. Cinco fuerzas competitivas del sector de la consultoría	80
Figura 12. Cadena productiva del sector de consultoría	89
Figura 13. Diamante competitivo del sector de consultoría.....	93
Figura 14. Pensamiento estratégico.....	144
Figura 15. Mapa de procesos propuesto.....	147
Figura 16. Organigrama propuesto	152

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Muertes por causas externas en Cali, periodo 2014 - 2017	48
Gráfico 2. Perspectiva empresarial favorable del desempeño en el año 2018?	54
Gráfico 3. Crecimiento anual del PIB Colombia y Valle del Cauca 2003 - 2017*	54
Gráfico 4. Volatilidad precio del dólar periodo 2010 al 2018.....	55
Gráfico 5. Distribución Empresas por sector y tamaño, Colombia 2017/16	57
Gráfico 6. Comparación entre tipo de empresa y penetración del uso de PC e internet.....	61
Gráfico 7. Usuarios de Smartphones en algunos países de América Latina	63
Gráfico 8. Comparativo costos transporte interno x TON.....	85
Gráfico 9. Índice crecimiento de ventas del sector terciario y subsectores 2009-2016.....	90
Gráfico 10. Índice de crecimiento de ventas de servicios tercerizados 2009-2016.....	90
Gráfico 11. Comportamiento mundial Ventas del Sector BPO&O	95
Gráfico 12. Ventas e Ingresos Operacionales Mundial 2010 - 2012	95
Gráfico 13. Ranking del índice global de servicios de outsourcing 2016.....	96
Gráfico 14. Participación de las actividades empresariales BPO 2016.....	97
Gráfico 15. Radar de valor Renuevo	1108
Gráfico 16. Radar valor sopesado Renuevo	108
Gráfico 17. Radar de valor Deloitte	108
Gráfico 18. Radar de valor sopesado Deloitte.....	108
Gráfico 19. Radar de valor Adecco	1109
Gráfico 20. Radar de valor sopesado Adecco	109
Gráfico 21. Radar de valor Eficacia	1109
Gráfico 22. Radar de valor sopesado Eficacia	109
Gráfico 23. Radar de valor G. Consultoría	110
Gráfico 24. Radar sopesado G. Consultoría	110
Gráfico 25. Total comparativo radares de valor	111
Gráfico 26. Total comparativo radares de valor sopesados.....	111
Gráfico 27. Pregunta # 1 encuesta investigación de mercado	186
Gráfico 28. Pregunta # 2 encuesta investigación de mercado	186
Gráfico 29. Pregunta # 3 encuesta investigación de mercado	187
Gráfico 30. Pregunta # 4 encuesta investigación de mercado	187
Gráfico 31. Pregunta # 5 encuesta investigación de mercado	187
Gráfico 32. Pregunta # 6 encuesta investigación de mercado	188
Gráfico 33. Pregunta # 7 encuesta investigación de mercado	188
Gráfico 34. Pregunta # 8 encuesta investigación de mercado	189
Gráfico 35. Pregunta # 9 encuesta investigación de mercado	189
Gráfico 36. Pregunta # 10 encuesta investigación de mercado	190
Gráfico 37. Pregunta # 11 encuesta investigación de mercado	190
Gráfico 38. Pregunta # 12 encuesta investigación de mercado	191
Gráfico 39. Pregunta # 13 encuesta investigación de mercado	191
Gráfico 40. Pregunta # 14 encuesta investigación de mercado	191

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Análisis resultados de la encuesta.....	186
Anexo B. Flujograma programa de capacitación	192
Continuación Anexo B. Flujograma programa de capacitación.....	194
Anexo C. Flujograma consultoría planeación estratégica RRHH.....	194
Continuación Anexo C. Flujograma consultoría planeación estratégica RRHH	196
Anexo D. Flujograma consultoría selección de personal.....	196
Continuación Anexo D. Flujograma consultoría selección de personal	198
Anexo E. Flujograma consultoría especializada: Experiencia Out door.....	198
Continuación Anexo E. Flujograma consultoría especializada.....	199

INTRODUCCIÓN

El mercado de la consultoría en Colombia está alrededor de los US\$240 millones, al menos un 30% de las empresas colombianas contratan servicios de consultoría de gestión humana. Manpower Group, señaló que en 2016 al menos un 40% de las empresas tenían dificultades para encontrar talento humano.

Esta realidad afecta mayormente a las Mipymes, las cuales contribuyen con el 80% del empleo en el país y aportan el 40% del Producto Interno Bruto nacional. Estas empresas son las generadoras de ingresos más importantes en la base de la pirámide y su crecimiento puede ser la respuesta a las necesidades sociales de muchas personas, pero los retos más relevantes que enfrentan, es como atraer el mejor talento, evitar la rotación de su personal y poder cumplir con las cargas impositivas.

Con la creación del siguiente plan de negocio se busca consolidar una empresa líder a nivel de selección y formación de personas comprometidas, autónomas, responsables, con idoneidad ética y moral, capaces de trabajar en equipo, con actitudes de liderazgo y proyectarse a la orientación al logro de las metas y políticas de la empresa; dichas características deberán significar un aporte al apoyo a los actuales y futuras pymes, en la implementación de herramientas necesarias para reconstruir una nueva visión estratégica de alto desempeño, que represente una disminución en los costos de rotación y aumento en la satisfacción personal y sentido de pertenencia organizacional.

El proyecto **PLAN DE NEGOCIO CONSULTORA EN GESTIÓN HUMANA RENUEVO S.A.S.**, dirigido al sector turismo gastronómico de Santiago de Cali, pretende ofrecer los servicios de consultoría en gestión humana a la medida, con la metodología de co-creación con el cliente, a la vez que presentar una estructura o modelo de negocios, con el análisis técnico y funcional de la organización, que permita establecer los requerimientos técnicos e infraestructura operativa necesaria para el montaje y la eficaz realización de los procesos y el análisis financiero con una determinada proyección económica del comportamiento a corto plazo en el sector.

Este proyecto aborda los factores relevantes de un plan de negocio como son: el modelo Canvas, el análisis sectorial, la investigación de mercado, el estudio técnico, administrativo organizacional, económico y financiero, con el fin de recolectar la información pertinente y transformarla, para encontrarle solución a los problemas planteados.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Definición del problema

Según la Informe “Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia”, sólo en el primer año desaparecen en promedio, entre el 20% y 30% de las empresas nacientes; de las cuales, sólo cuatro de cada diez empresas siguen activas en los primeros cinco años. El 98% de los proyectos de emprendimiento que mueren cada año, en su mayoría son microempresas creadas por personas naturales. Mientras las sociedades tienen una tasa de supervivencia a cinco años de 42,9%, para las personas naturales ésta llega tan sólo al 25,2% y en el primer año de operación desaparecen el 40% (CONFECÁMARAS, R. D. C., Cartilla # 14).

Es importante destacar que la gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa. Según Latorre (2012), la principal causa de fracaso en las pymes, es la gestión de políticas de recursos humanos que atraigan, motiven y retengan al personal cualificado y competente.

No obstante, la mayor parte de la literatura a la que ha dado lugar la investigación en este campo del conocimiento, ha puesto un especial énfasis en los factores externos e internos con carácter general, y siempre en el marco implícito de las grandes organizaciones, dejando en un segundo plano a las pequeñas y medianas empresas. De esta manera se han eludido características como el tamaño de la empresa, que puede llegar a ser un elemento determinante de las orientaciones estratégicas en el ámbito de las políticas sociales de las empresas (Maetzu, 2008).

Una característica importante en el subsector turismo gastronómico, es el factor de experiencia significativa de alta calidad en el servicio, más que el consumo del producto mismo. El auge de este subsector, donde Colombia tiene todo el potencial, para convertirse en uno de los destinos del turismo gastronómico más importantes del mundo (COLOMBIA, M., Cultura).

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea el siguiente problema: ¿Cómo estructurar una propuesta de valor para el montaje de una consultora en Gestión Humana que ayude a las pymes del subsector turismo gastronómico de Santiago de Cali a mejorar su desarrollo y sostenimiento?

1.2. Justificación

La construcción de nuevas estrategias más adecuadas para hacer frente a los retos actuales que emergen para las organizaciones refleja un nuevo escenario donde la gestión de personas adquiere, si cabe, un mayor protagonismo. Buena parte de estas estrategias reside en la maximización del talento de los empleados

de las organizaciones, desarrollado al máximo potencial en entornos volátiles, flexibles y adaptables.

De acuerdo con estudios previos, el proceso de selección es diferente según el tamaño de empresa. En general, las grandes emplean criterios socioculturales y técnicos (desde el reclutamiento hasta la vinculación), mientras que en las pymes predominan, los centrados en el referenciación, las entrevistas y las certificaciones (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2006).

Esta metodología en las pymes de Colombia genera a nivel interno un profundo vacío, que obstaculizan el desarrollo de las organizaciones. Según la investigación realizada a la gestión del talento humano en las mipymes del programa Expopyme de la Universidad del Norte, se destaca lo siguiente: "...la concentración del poder y falta de delegación de funciones, la tecnología aún incipiente, la falta de planeación a corto, mediano y largo plazo, los canales informales de comunicación y la deficiente administración del talento humano" (Jaramillo, 2011).

A pesar que hay empresas grandes en el país que colaboran con sus fundaciones, entidades gubernamentales (Sena, Proexport, entre otras) y empresas privadas del sector de consultoría empresarial para apoyar a las Mipymes, todas están enfocadas en la fase de creación y/o financiación, brindando asesoría para ingresar a nuevos mercados, sin lograr suplir las necesidades de estos empresarios en las problemáticas de gestión humana, su supervivencia ante la competencia y el mercado donde la mayoría tiene áreas vulnerables. Por lo tanto, se observa una gran oportunidad en el mercado, dado que el 50,81% de las pymes que hay en Santiago de Cali necesitan asesorías externas, para que las ayuden a encontrar sus problemas internos, así como las posibles salidas y soluciones (Montilla, 2012).

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad de crear una consultora especializada en Gestión Humana, que satisfaga las necesidades del mercado objetivo y a su vez fomentar la empleabilidad en el sector.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Estructurar un modelo de negocio de empresa consultora en Santiago de Cali.
- ✓ Realizar un estudio de mercado y análisis del sector para establecer estrategias de penetración para el plan de negocios.
- ✓ Realizar el análisis técnico-operativo de la organización que permita establecer los requerimientos técnicos e infraestructura necesaria para el montaje y la eficaz realización de los procesos.

- ✓ Realizar un estudio administrativo-organizacional para la implementación de la estructura organizacional que se requiere para su óptimo funcionamiento.
- ✓ Realizar el análisis financiero con las proyecciones económicas para determinar su comportamiento para el periodo 2019 - 2023.

1.4. Marco de referencia

1.4.1. Marco teórico

Este marco tiene como propósito guiar la investigación bajo un sistema coherente de conceptos, el cual permitirá obtener una visión integral de las teorías y del conocimiento científico.

1.4.1.1. Emprendimiento

En la siguiente tabla 1 se presenta la evolución histórica que ha tenido el término *emprendedor*, desde el siglo XVII al siglo actual, con el aporte de diferentes referentes teóricos.

Tabla 1. Evolución histórica del término emprendedor de los siglos XVII al XXI

TEÓRICOS RELEVANTES DEL EMPRENDIMIENTO	
Jacques Turgot, Anne Robert (1727-1781)	Se caracterizaba por dos tipos de individuos: el guerrero arriesgado que emprendía una lucha o hazaña, reconocido por sus características personales; y el rey o jefe de Estado que planeaba sus estrategias y políticas para obtener con éxito sus metas, y era reconocido por sus funciones.
Cantillon, Richard (1755)	Individuo que asumía riesgos en condiciones de incertidumbre, dividiendo a los productores de la economía de mercado en "contratados", reciben salarios o rentas fijas y los que obtienen beneficios futuros variables.
Say, Jean Baptiste (1767-1852)	Emprendedor como un empresario que representa o se constituye en "Catalizador" para el desarrollo de productos, y como un "trabajador superior".
Marshall, Alfred (1842-1924)	Enfocó el emprendimiento como J. Say al considerar el emprendedor como trabajador superior, haciendo referencia a las habilidades de liderazgo requeridas, y añadiendo el factor de la organización industrial.
Weber, Max (1864-1920)	El tradicionalista, condicionado a una producción capitalista para desarrollar su actividad de manera acumulada; y el capitalista, con una mentalidad empresarial que lo impulsa a la multiplicación de su riqueza.
Knight, Frank (1885-1972)	Relaciona la incertidumbre no asegurable con el cambio económico y con las diferencias de capacidad empresarial, en las cuales los riesgos no tienen importancia si la incertidumbre puede ser asegurada.
Keynes, J. Maynard (1883-1946)	Acoge la doctrina de trabajador superior, y desarrolla el concepto original de impulso espontáneo a la acción, conocido como "animal spirits".
Hayek, Friedrich A. (1945)	El rol del emprendedor como un informante de las novedades en el mercado, con lo cual ayudaba a la conformación de nuevos precios
Schumpeter, Joseph Alois (1961-1965)	Como el "destructor creativo", que rompe el ciclo estable del mercado y de la creación de una discontinuidad por su dimensión innovadora
Vérin, Helene (1982)	Se calificaba emprendedor al arquitecto y al maestro de obra
Amit, Rafael (1997)	Describen el espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento.
Ilundain, J. M, Yurrebaso, A. 2007	Persona con capacidad para captar o movilizar recursos, normalmente externos, que tienden a hacer viable y tangible una idea motriz y explotar la necesidad detectada.
Varela, Rodrigo (2008)	El ser humano, desde sus primeros pasos en la tierra, ha sido artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy percibimos en el entorno, pues busca siempre mejores condiciones de vida, en mayor sensación de felicidad, en un nivel de vida más acorde con sus expectativas; es decir lo que la cultura humana a asociado a progreso, desarrollo, bienestar y superación.
Osz, E. (2010)	En la perspectiva de aquellas personas, que dentro de una organización identifican las oportunidades y los recursos para innovar.

Fuente: Elaboración propia, tomado Castillo, J. (2009), & Tenorio, (2017).

La palabra emprendimiento en su etimología, se deriva del término francés “entrepreneur”, que significa estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo. En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se define emprender, en su primera acepción, como “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño o empresa”, donde se le da gran importancia al concepto de emprendedor, el cual ha ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Sin embargo, el término se extendió a otras disciplinas científicas distintas de la economía (unas conexas con la ciencia económica y otras no tanto), aportando cada una, los puntos de vista que le son propios y perfilando el sustrato conceptual del término, con las siguientes perspectivas.

1º. Perspectiva económica. Según Romer (1985) y Venkataraman (1997), consideran a los emprendedores como motor de crecimiento desde una racionalidad económica, donde identifican oportunidades de descubrir o crear bienes y servicios, a causa de la desinformación sobre los mercados actuales de los bienes y servicios futuros, influyendo en variables macroeconómicas como el PIB, el empleo, entre otros, que propician cambio de tendencias generando la rivalidad y la competencia (Pico, Trujillo, & Arias, 2017).

Según los postulados del desenvolvimiento económico (1912), que recoge la teoría del “espíritu emprendedor” (entrepreneurship), derivada de los empresarios que crean innovaciones técnicas y financieras, en un medio competitivo en el que deben asumir continuos riesgos y beneficios que no siempre se mantienen. Sin embargo, no se debe confundir emprendedor con empresario; si bien se puede identificar como emprendedor a quien percibe una oportunidad y crea una organización para conseguirla, empresario sería aquel que es capaz de convertir dicha organización en una empresa rentable. Asumido esto, no todos los empresarios son emprendedores ni todos los emprendedores llegan a ser empresarios (Rodríguez, 2009).

La definición de emprendimiento, emprendedor y emprender, la enfoca Timmons (1998) al preguntar: ¿cómo puedo hacer que la innovación, la flexibilidad y la creatividad sean más operacionales? (Rodríguez, 2009). Pero ninguna definición del emprendimiento es lo suficientemente precisa o descriptiva para los ejecutivos que desean tener más espíritu emprendedor, que toma decisiones con riesgo innovador, flexible y creativo, que hace la diferencia. Pero por cada Apple, Domino's y Lotus, hay miles de nuevos negocios, tiendas de ropa y firmas consultoras que presumiblemente han tratado de ser innovadoras, de crecer y de mostrar otras características, que demuestran la existencia de espíritu emprendedor en un sentido dinámico, pero que han fracasado. (González, Cerón & Alcázar, 2010).

2º. Perspectiva psicológica. Considera que el conocimiento proporciona a los individuos aumentos en sus capacidades cognitivas, lo que conlleva a

potenciar las actividades de su personalidad y conducta de una manera más productiva y eficiente, a partir de la teoría del capital humano propuesta por Becker (1993), considerando el espíritu emprendedor a un rango de comportamiento.

Se elabora la tabla 2, con el fin de generar una perspectiva más amplia, de los principales enfoques por escuelas, según diferentes estudios, de los cuales se destaca, la personalidad y los valores sociales: influencia en el emprendizaje (Yurrebaso, 2012), el estado del arte en la enseñanza del emprendimiento (Castillo, A. 1999), y la línea de tiempo: evolución del concepto de emprendimiento (Tenorio, 2017); utilizando tres variables, el modelo emprendedor, asunto clave y habilidades y conductas de esta perspectiva psicológica.

Tabla 2. Los acercamientos en el estudio del emprendedor por escuelas

ENFOQUE	MODELO EMPRENDEDOR	ASUNTO CLAVE	CONDUCTAS
Escuela de la "Gran persona"	El emprendedor posee una habilidad intuitiva- un sexto sentido- y rasgos e instintos que nacen con él/ella.	Sin esta intuición innata el individuo sería como el resto de los mortales.	Intuición, vigor, energía, persistencia y autoestima.
Escuela de las características psicológicas	El emprendedor posee valores únicos, actitudes y necesidades que le orientan.	La conducta es el resultado de los intentos de satisfacer necesidades de acuerdo con sus valores.	Valores personales, propensión al riesgo, necesidad de realización, etc.
Escuela clásica	La característica central de la conducta emprendedora es la innovación.	El aspecto crítico está en el proceso de hacer en lugar de poseer.	Innovación, creatividad y descubrimiento.
Escuela Alemán J.H. V. Thunen (1783-1850)	Sujeto cuyo único objetivo es maximizar los beneficios sobre la base de lo complicado del riesgo y el ingenio usado.	Clara relación entre el emprendedor y la descripción del beneficio.	Ingenio, productividad marginal, riesgo.
Escuela Austriaca	Es aquel que especula en una situación de incertidumbre, con las señales del mercado a precios, ganancias y pérdidas	El proceso del mercado es inherentemente competitivo y tiende a posición de equilibrio.	Equilibrio, Ensayo y Error, Incertidumbre, competitividad.
Escuela Inglesa – Adam Smith (1723-1790)	Innovación como sello de actividad en el trabajador superior donde los sistemas morales se oponen a visiones estáticas.	El hombre como el motor de desarrollo humano y la riqueza procede la división del trabajo.	Resentimiento Virtud Venganza Admiración Corrupción y Justicia.
Escuela gerencial	Son organizadores de un emprendimiento económico o dueño, quien gerencia y asumen el riesgo.	Pueden ser desarrollados y entrenados en funciones técnicas y gerenciales.	Plantear, organizar el capital y presupuesto.
Escuela del liderazgo	Son líderes que poseen la habilidad de adaptar su estilo a las necesidades de las personas.	Los emprendedores no pueden conseguir sus metas sin las demás personas.	Motivación, dirección y liderazgo.

Fuente: Elaboración propia, tomado de Yurrebaso, A. (2012), Castillo, A. (1999) & Tenorio, M. (2017)

3º. Perspectiva institucional. Considera que las instituciones son las que reglamentan la sociedad, es decir, que las instituciones son las que restringen y dan forma a la interacción humana a través de estructuras reguladoras con el fin de controlar los aspectos de la sociedad. Desde el pensamiento de North, (1991) *"La relación entre instituciones y organizaciones dará forma a la evolución y al cambio institucional y consecuentemente, este influirá en el desempeño económico a largo plazo"*. (Pico, Trujillo, & Arias, 2017).

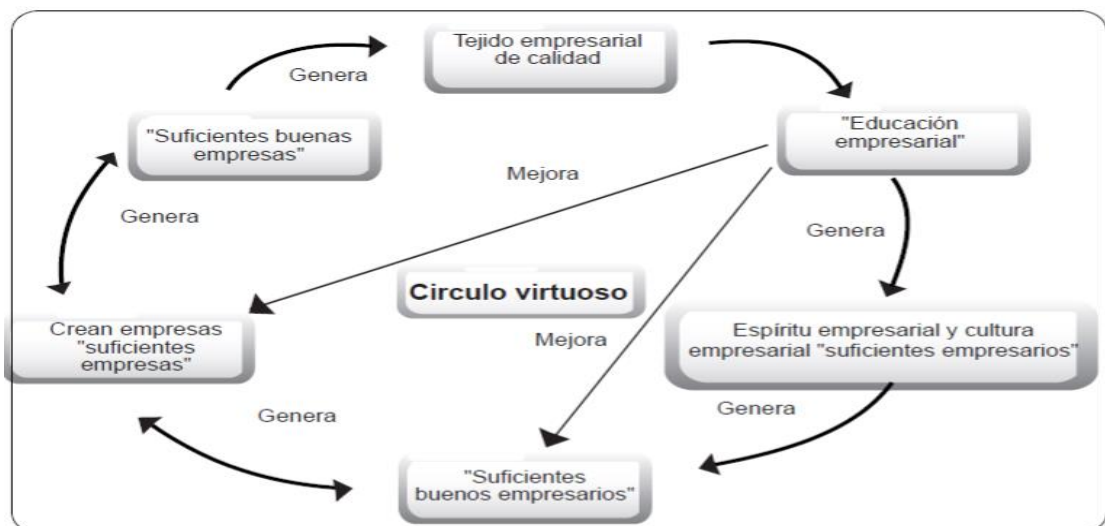
Según la comisión internacional para la educación del siglo XXI, el emprendimiento permite: Aprender a ser, aprender a conocer, aprender hacer, aprender a convivir. Para Lina Marcela Arbeláez, directora del núcleo de

emprendimiento de la facultad de mercadeo, Universidad de Manizales (2008), el emprendimiento es “Una manera de pensar, razonar y actuar orientada hacia la identificación de oportunidades, planteada como visión global, con la capacidad de articular recursos humanos y físicos aprovechados mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado para obtener como resultado el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio de valor que benefician a la empresa, la economía y la sociedad” (Carmen & Viveros, 2011).

Para el grupo de investigación Azimut, de la facultad de ciencias empresariales, UNICATOLICA (2011), es la manera de pensar, sentir y actuar, crear, o formar un proyecto a través de identificación de ideas y oportunidades viables en términos de los factores económicos, sociales, ambientales, políticos externos y factores endógenos con capacidad en talento humano, recursos físicos y financieros, para el mejoramiento en la calidad de vida y un aporte al desarrollo social. (Carmen & Viveros, 2011).

La figura 1 se ilustra, las relaciones del tejido empresarial de Colombia y la educación, tomado de la revista de la escuela nacional de administración de negocios, en su artículo investigando el entrepreneurship tras un marco teórico y su aporte al desarrollo económico de Colombia (Castillo, J. 2009).

Figura 1. Desarrollo económico y educación empresarial



Fuente: Tomado de revista escuela de administración de negocios, Castillo, J. O. C. (2009)

En resumen, el emprendedor se ha transformado con base en dos concepciones perdurable hasta hoy. Según Casson Mark (1982), el emprendedor es la persona en un estado de innovación permanente, altamente motivada y comprometida con una tarea, que reporta unas características de planeación y ejecución, propensa al riesgo, y a la vez esquivadora a la comprensión de sus propias dinámicas (Rodríguez, 2009). Es así como el emprendimiento se ha convertido en una opción de vida

para muchos colombianos y, por tanto, para muchos vallecaucanos. El reto del siglo XXI es dotar a las personas de capacidades emprendedoras. (Carmen & Viveros, 2011).

4º. Perspectiva procedimental. Considera los procesos de emprendimiento definidos como *“Todas las funciones, actividades o acciones asociadas a la percepción de oportunidades y a la creación de una organización para desarrollarlas”*, desplazándose poco a poco al campo de la gestión estratégica según Bygrave y Hofer (1991). En otras palabras, el emprendimiento como una subdisciplina de análisis de procesos, funciones y responsabilidades empresariales (Osorio, Gálvez & Murillo, 2010).

Tabla 3. La cultura del espíritu emprendedor versus la cultura administrativa

	CENTRADA EN EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR		CENTRADA EN LO ADMINISTRATIVO	
	Características	Presiones	Características	Presiones
Orientación estratégica	Impulsada por la percepción de la oportunidad.	* Disminución de las oportunidades. * Tecnología de rápido cambio, situación económica de los consumidores, valores sociales y normas políticas.	Impulsada por recursos controlados	* Contratos sociales. * Sistemas de medición del desempeño.
Compromiso o aprovechamiento de la oportunidad	Revolucionario, de corta duración.	* Orientación a la acción. * Ventanas de decisión estrechas. * Aceptación de riesgos razonables. * Pocos grupos participan en las decisiones	Evolutivo, de larga duración.	* Reconocimiento de múltiples grupos de participantes. * Reducción del riesgo. * Negociaciones acerca del rumbo estratégico. * Coordinación con la base existente de recursos
Compromiso de recursos	Muchas etapas, con exposición mínima en cada etapa.	* Falta necesidad predecible de recursos * Falta de control sobre el entorno. * Exigencias sociales de uso adecuado de recursos. * Competencia extranjera. * Exigencia uso más eficiente de recursos.	Una sola etapa, con compromiso o derivado de la decisión.	* Necesidad de reducir el riesgo. * Compensación de incentivos. * Rotación de los ejecutivos. * Sistemas de presupuesto de capital. * Sistemas formales de planificación.
Control de recursos	Uso en etapas o arriendo de los recursos necesarios.	* Mayor especialización de los recursos. * Larga vida de los recursos en comparación con la necesidad. * Riesgo de obsolescencia. * Riesgo inherente a la oportunidad dada. * Inflexibilidad de compromiso con recursos	Propiedad o empleo de los recursos requeridos.	* Recompensas en poder, status y financieras. * Coordinación de actividad. * Medidas de eficiencia. * Inercia y costo del cambio. * Estructuras de la industria.
Estructura gerencial	Plana, con múltiples redes informales.	* Coordinación de recursos claves no controlados. * Desafío a la jerarquía. * Deseo de independencia de empleados.	Jerárquica.	* Necesidad de una autoridad y responsabilidad claramente definida. * Cultura organizacional. * Sistemas de recompensa. * Teoría de gestión.

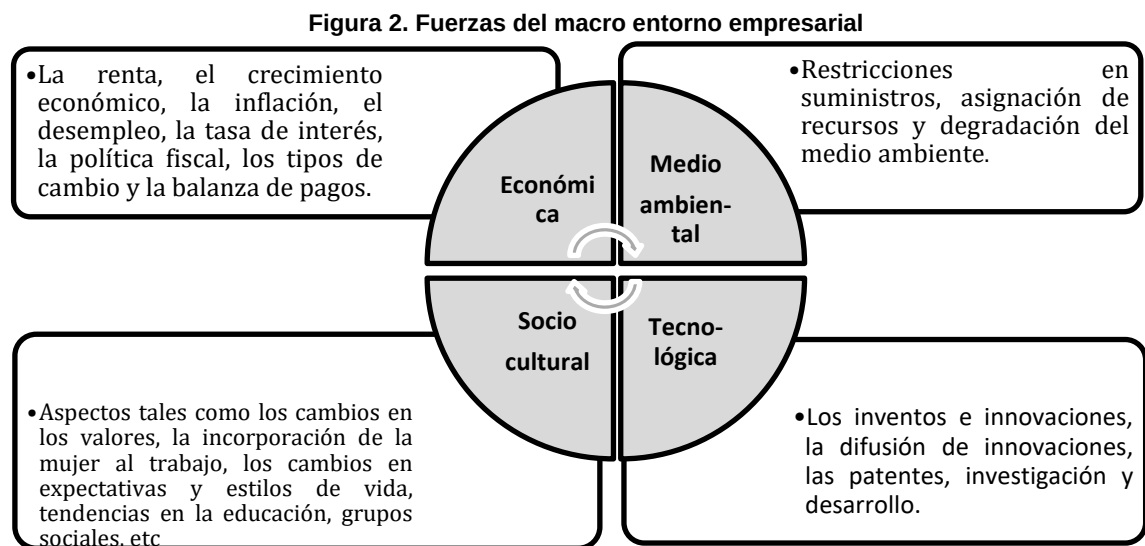
Fuente: Tomado del artículo, Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento (Castillo, A. 1999).

En la tabla 3, se ilustró un sistema multimodal con cinco dimensiones críticas de la gestión, la orientación estratégica, el compromiso y aprovechamiento de la oportunidad, el compromiso de recursos y el control de recursos, propuesto por el profesor Stevenson Howard, donde se buscó relacionar aquellas actitudes emprendedoras en un estudio comparativo entre los emprendedores exitosos y ejecutivos exitosos para identificar algunas diferencias (Castillo, A. 1999).

1.4.1.2. Entorno empresarial

Para que una empresa obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. Un análisis continuo permite actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo.

El análisis del entorno empresarial consiste en determinar cómo influyen positiva y/o negativamente los factores externos (social, económico, demográfico, cultural, tecnológico y ambiental); en el comportamiento e incluso en el sector; analizando el grado y la naturaleza de dicha influencia y obtener un pronóstico sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.



Fuente: Tomado de análisis del entorno general de la empresa (GESTIOPOLIS, Paulo Coelho)

La figura 2 ilustra, el análisis externo del entorno empresarial es la recopilación de datos a través de investigaciones, estudio, observación y análisis del mercado y la sociedad en general en el que va a desenvolverse la empresa, que determina parte del éxito y su ritmo de crecimiento en el sector.

En especial los factores demográficos, culturales, medioambientales y sociales son muy importantes pues condicionan en gran parte el comportamiento de las

personas, así como también el moderar sus acciones para no perjudicar a nadie del entorno interno de la empresa y/o a todas las empresas del sector de modo directo.

El entorno empresarial es muy difícil de controlar, pues depende de factores que están fuera del alcance de la empresa. Sin embargo, es necesario efectuar un análisis y un seguimiento detallado de cada factor con el objeto de adelantarse a posibles cambios. De este modo se tendrá capacidad de reacción para aprovechar las oportunidades que surjan o para protegernos ante futuras amenazas.

1.4.1.3. Análisis del sector

Para el desarrollo de este tema, se toma como referente la teoría de Michael Porter, profesor de la escuela de negocios de Harvard quien ha desarrollado varios modelos teóricos sobre la competitividad, soportados y fundamentados en décadas de docencia e investigación, los cuales se basan principalmente en obtener un profundo conocimiento de los sectores, especialmente al que pertenece la empresa, sus competidores y entorno como una estrategia competitiva (Porter, 2008).

Para determinar la rentabilidad del sector estudiarán las "fuerzas" que permiten incorporar las condiciones del sector a la estrategia y poder anticiparse a la competencia e influir en ella a largo plazo midiendo tanto fortalezas como debilidades. Mediante el análisis del mercado y la competencia, en la fase de diagnóstico, se estudia esas cinco fuerzas a fin de lograr un mejor entendimiento del grado de afectación de la competencia a la organización y posibilita la formulación de estrategias, bien para aprovechar las oportunidades del propio mercado o bien para defenderse de las amenazas que se detecten (Guerrero, 2014).



Fuente: Porter, M. E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, (2008).

A continuación, se definirá cada una de las cinco fuerzas de Porter, ilustrada anteriormente en la figura 3, empezando con la intensa rivalidad entre los competidores existentes, luego las amenazas de ingreso de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores (clientes) y por último la presión de los productos sustitutos, con el fin de obtener un mayor entendimiento, de las oportunidades y amenazas generales del sector.

1) Rivalidad entre competidores existentes: Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. Se hace mediante descuentos en precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas de publicidad, mejoramiento de la calidad o servicio con respecto a la competencia. La rivalidad es mayor cuando son muchos competidores del mismo tamaño y recursos, las barreras de salida del sector son altas como maquinaria muy costosa o negocios muy específicos. La rivalidad competitiva se puede resumir como sigue:

- ✓ El número de competidores es alto o con igualdad de fuerza.
- ✓ Diversidad de competidores es alta.
- ✓ El crecimiento de la industria es alto.
- ✓ El costo de almacenamiento del producto es elevado.
- ✓ Falta de diferenciación o bajo costo de cambio.
- ✓ El movimiento de la competencia hacia un nuevo cliente es bajo.
- ✓ El crecimiento de la demanda es lento.
- ✓ Grandes y recientes incrementos de capacidad de producción en el sector.
- ✓ Las barreras de salida son altas.

2) El Poder de negociación de los proveedores: capturan el mercado cobrando precios más altos que otros, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo altos costos a los participantes del sector. Esto depende si tiene monopolio en la distribución y diversificación en varios sectores. El poder de negociación se puede resumir de la siguiente manera:

- ✓ El número de proveedores es bajo y están concentrados.
- ✓ No existen sustitutos para sus productos.
- ✓ El sector no es un cliente importante del grupo proveedor.
- ✓ El factor de precio de los proveedores es alto.
- ✓ El beneficio del proveedor es menor.
- ✓ El costo de cambio del proveedor es alto, con productos diferenciados.
- ✓ Venden productos importantes para el sector.
- ✓ Pueden integrarse hacia atrás.
- ✓ El costo de operación es alto.

3) Amenaza de nuevos entrantes: nuevos entrantes que quieren participación en el mercado con nuevas capacidades ejerciendo presión en costos y precios, poniendo límites a la rentabilidad potencial del sector.

Figura 4. Tipos de barreras de entrada



Fuente: Elaboración propia, tomado de (Porter, 1991).

Existen muchos tipos de barreras para ingresar a un mercado. A continuación, en la figura 4, se muestra los tipos de barrera para los nuevos entrantes al mercado como: economías de escala, producto diferenciado, altos costos de capital, las barreras a la salida, las barreras legales y creadas por el gobierno, proveedores costo de cambio.

4) **El poder de negociación de los compradores:** capaces de capturar valor mediante presión en la negociación para que los precios bajen y elevar los costos de satisfacer la demanda con exigencias en el servicio, la calidad y la financiación para pago a plazos, produciendo un enfrentamiento entre los participantes del mismo sector y generando perjuicio en la rentabilidad. El poder de negociación del comprador se resume de la siguiente manera:

- ✓ El número de clientes es alto.
- ✓ La capacidad del cliente para demandar es alta.
- ✓ Disponibilidad de sustitutos para los productos del sector.
- ✓ El costo de cambio es bajo.
- ✓ Capacidad de integración hacia atrás.
- ✓ Contribución del sector a los costos totales del cliente.

5) **La Amenaza de productos sustitutos:** un sustituto reemplaza a otro producto o servicio cumpliendo la misma función a menor precio mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.

En conclusión, en la estrategia empresarial debe ser igual de importante, la posición de la empresa, que la estructura saludable del sector, defendiéndola de las fuerzas competitivas (los precios, los costos, y la inversión necesaria para competir) y moldeándolas a su favor para lograr un posicionamiento estratégico que sea eficaz y duradero a cuentas de resultados y un balance contable óptimo en los participantes del sector.

1.4.1.4. Diamante competitivo

La competencia para conseguir beneficios va más allá de los competidores consolidados de una industria con el fin de alcanzar otras fuerzas competidoras importantes (los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes). El modelo del "Diamante" de Porter muestra los cuatro factores que afectan la competitividad de un país y sus industrias, como son:

- 1) **Condiciones de los factores:** son aquellos elementos de la Nación como el trabajo, la mano de obra especializada, infraestructura, los recursos naturales de un país e insumos necesarios para producir bienes y servicios que compitan con los otros sectores del mercado.
- 2) **Encadenamiento productivo, clúster, sectores conexos de apoyo y redes:** son aquellas empresas proveedores que llevan a la organización a buscar fortalezas y apoyos en sus relaciones externas, a través de diversas vinculaciones productivas con el objetivo de abrirles nuevas oportunidades, mayor acceso a información de nuevas tecnologías, para obtener un mayor poder de negociación y ser internacionalmente competitiva.
- 3) **Condiciones de la demanda:** se refiere a los gustos, preferencias, variables demográficas, sociales y culturales de la población, su estructura de consumo y tendencias y perspectivas futuras de la demanda local interior de los productos o servicios ofrecidos o también aquellas variables que pueden impedir su comercialización o que pueden afectar el precio.
- 4) **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector:** son las condiciones que hay en una Nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las organizaciones con base en la información recogida del ambiente, permitiendo tomar decisiones estructurales y estratégicas. Las pautas que se determinen en la rivalidad interior de un país o territorio desempeñan un papel fundamental en el proceso de innovación y en las perspectivas que se planteen en el proceso de internacionalización.
- 5) **El papel del gobierno:** este elemento interactúa a todo nivel para determinar la competitividad, puede mejorar o empeorar la ventaja nacional mediante el manejo de la política y las regulaciones, por ello se dice que el gobierno influye en las determinantes del diamante.
- 6) **El azar o La casualidad:** se refiere a los acontecimientos que afectan a un país y que se encuentran fuera del control de empresas y gobierno.

En resumen, las estrategias buscan responder a los objetivos propuestos. Hay estrategias genéricas competitivas, utilizadas para competir entre empresas del mismo sector o con las que se encuentran diversificadas, a través de una combinación de factores que las hacen únicas (Porter, 1991). Cabe destacar los tres grupos de estrategias competitivas clasificadas en: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque, las cuales se pueden aplicar en conjunto o centrarse en un solo tipo (Castañeda & Naranjo, 2017).

1.4.1.5. Modelo de negocio Canvas

Para el diseño del modelo de negocio se utilizó la metodología de los nueve bloques de Canvas, como una alternativa de consolidación real para agregar valor a la idea de negocio. Este modelo constituye una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo. Osterwalder, lo explica así: *“La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”* (Osterwalder, 2011).

En cada uno de los bloques se plantea las estrategias y actividades necesarias que se deben desarrollar para producir y mantener la oferta de valor que contribuyan a la efectividad del servicio. Los bloques son:

- 1º. Segmento de clientes**, son los distintos grupos de personas u organizaciones identificados para enfocar el modelo de negocio. Es imposible dirigirse a todo el mercado con una misma estrategia, por lo tanto, se hace necesario dirigir todos los esfuerzos hacia un grupo de clientes potenciales para descubrir ¿cuáles son sus características, comportamientos y necesidades?
- 2º. Propuesta de valor**, debe contestar la pregunta: ¿Por qué los clientes elegirían el producto o servicio que provee el proyecto?, es decir, definir claramente cuál es el diferencial que se posee: un producto innovador, precios bajos, diseño exclusivo, mayor practicidad, más rendimiento, mejor servicio, entre otros. El valor diferencial no está sólo en el producto/servicio, sino en todas las ventajas que el cliente o usuario puede llegar a experimentar.
- 3º. Canales de distribución**, describen la forma en que el modelo de negocio logrará alcanzar el segmento elegido para entregarle su propuesta de valor. Lo cual dependerá, del segmento que se haya definido para así determinar el canal más efectivo: canales directos, mayoristas, puntos de venta propios y/o vía web.
- 4º. Relaciones con clientes**, representan el tipo de relación que se establecerá con los diferentes segmentos de clientes potenciales. Donde se determina, las estrategias para atraer a cada grupo particular, mantenerlo y lograr el posicionamiento esperado: comunidades virtuales, servicios posventa, atención personalizada, servicios automáticos.
- 5º. Flujos de ingresos**, son las principales formas identificadas para generar los ingresos, es decir, ¿Cómo será el flujo de ingreso? ¿Diario, mensual, fijo,

variable, estacional? Por lo cual, determinar el flujo de los fondos por cada producto/servicio, es clave para tomar decisiones relacionadas con la rentabilidad y la sostenibilidad de tu propuesta de valor.

- 6º. Recursos claves**, son los activos estratégicos que se pueden obtener para crear y mantener el modelo de negocio: bienes tangibles, maquinarias, local comercial, tecnologías, know-how, recursos humanos. La cuantificación de estos "activos" permite conocer la inversión necesaria para implementarlos.
- 7º. Actividades claves**, son las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar de forma fluida la propuesta de valor al mercado, relacionándose con los clientes y generando ingresos. Estas actividades claves varían de acuerdo al modelo de negocio, abarcando distintos procesos internos, por ejemplo: producción, marketing, distribución, servicios específicos, mantenimiento, nuevos desarrollos.
- 8º. Socios claves**, se pueden identificar en la red de proveedores y asociados que son necesarios para llevar adelante el modelo de negocio. Nunca se puede pensar que la organización será autosuficiente, sino que se hace necesario estar inmersa en una gran red de contactos que permita optimizar la propuesta de valor y obtener éxito en el mercado: inversores, proveedores estratégicos, organismos de control, alianzas comerciales.
- 9º. Estructura de costos**, implica todos los costos que tendrá que asumir para hacer funcionar el modelo de negocio. Este es el último paso a completar porque proviene de los bloques anteriores: actividades clave, socios clave y recursos clave. Es importante definir la causa del costo y si son fijos o variables, para optimizar y lograr un modelo más eficiente.

1.4.1.6. Plan de negocio

En el plan de negocios se genera una serie de estudios de factibilidad, con el objetivo de decidir sobre la posibilidad y conveniencia de realizar un modelo de negocio y determinar cuál es la mejor forma de hacerlo, como son:

- 1º. Estudio de mercadeo**, es el proceso de levantamiento y recolección de información relevante para evaluar la viabilidad comercial de una iniciativa empresarial o productiva. La teoría establece dos tipos de estudio de mercado: bajo el método cuantitativo y bajo el método cualitativo; el método cualitativo recoge información sobre un número no significativo de individuos, mientras que el método cuantitativo recoge una muestra significativa de la población, brindando datos concisos sobre los cuales se puede hacer inferencia hacia la población. Los objetivos centrales del *análisis de mercadeo* son determinar:
 - ✓ La existencia real de clientes para los servicios que se van a producir.
 - ✓ La disposición de los clientes a pagar el precio establecido.

- ✓ La determinación de la cantidad demandada.
- ✓ La aceptación de las formas de pago.
- ✓ La validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos.
- ✓ La identificación de los canales de distribución que se van a usar
- ✓ La identificación de las ventajas y desventajas competitivas.
- ✓ Los mecanismos de promoción.
- ✓ Los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo.

2º. Estudio técnico, se determinan si es posible elaborar y/o vender el producto/servicio con la calidad, cantidad y costo requeridos. Para ello, es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etcétera. Los objetivos centrales del *análisis técnico* son determinar:

- ✓ Descripción y análisis de producto/servicio.
- ✓ Facilidades de localización o instalaciones físicas.
- ✓ Equipos y maquinaria.
- ✓ Distribución de espacios.
- ✓ Plan de producción y consumo.
- ✓ Plan de compras.
- ✓ Diagrama de procesos

3º. Estudio administrativo y organizacional, constituye una descripción de cómo se va a operar en la futura empresa, se determinará el tipo de empresa que se constituirá, la estructura organizacional, roles de los socios y alianzas con personal Freelance. Los objetivos centrales del *análisis administrativo organizacional* son determinar:

- ✓ Direccionamiento estratégico (Misión, visión, objetivos, entre otros)
- ✓ Estructura organizativa y control
- ✓ Plan de recursos humanos (Quién, cómo, con qué, donde, en cuánto tiempo, con quién)
- ✓ Establecimiento de las políticas administrativas.
- ✓ Identificación de las posibles áreas críticas y su impacto en la organización

4º. Estudio económico y financiero, determina los recursos financieros, así como las fuentes y usos de los recursos con que iniciara la empresa y los que se proyecta recibir en los tres años siguientes al inicio de operación de la empresa. Así mismo se determinará el capital inicial y los recursos que se adquieran por financiación con entidades bancarias en caso de que así se decidiera en el presente plan de negocios.

El objetivo central del *análisis económico* es determinar las características económicas del proyecto, identificando los siguientes componentes:

- ✓ Inversión en activos fijos.
- ✓ Inversión en capital de trabajo.

- ✓ Presupuesto de ingresos.
- ✓ Presupuesto de materias primas.
- ✓ Presupuesto de personal.
- ✓ Deducciones tributarias.
- ✓ Análisis de costos.

El *análisis financiero* tiene como objetivo central determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Asimismo, debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras, y por ello, es necesario identificar los siguientes componentes:

- ✓ **Balance general.** El balance o estado de situación patrimonial representa uno de los cinco estados financieros básicos de propósito general, es la discriminación de la ecuación contable, en la que se asume que la totalidad de los activos poseídos por un ente económico son respaldados bien sea por capital propio (patrimonio) o capital de terceros (pasivos); sin embargo también hacen parte de él las cuentas de orden y las notas al estado financieros
- ✓ **Estado de resultados.** El estado de pérdidas y ganancias (**P&G**) refleja la información contable de ingresos y egresos en un periodo contable determinado, es decir, los elementos del costo como, consumo de materia prima, mano de obra directa, gastos de fabricación, gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros, entre otros.
- ✓ **Flujo de caja.** El estado de flujo de caja o efectivo muestra los ingresos y egresos monetarios del proyecto, donde se puede estimar su viabilidad. A diferencia del estado de pérdidas y ganancias, el estado de flujo de efectivo no muestra utilidades ni muestra ingresos no causados, es decir el dinero mostrado en él, sí entro a la caja de la organización, mientras que en el estado de pérdidas y ganancias puede haber ingresos no causados por concepto de cuentas por cobrar pendientes y demás.
- ✓ **Punto de equilibrio,** es el punto en el cual a cierto volumen de producción o ventas la empresa no gana ni pierde, es decir, el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables.
- ✓ **La tasa interna de retorno (TIR),** mide el porcentaje de retorno de la inversión inicial frente a un número determinado de flujos de dinero. La tasa interna de retorno verifica la viabilidad del proyecto siempre y cuando sea mayor a la tasa del inversionista.
- ✓ **El valor presente neto (VPN),** establece el retorno en dinero llevado al periodo inicial de inversión, para verificar la diferencia entre la inversión y el retorno monetario en dinero del mismo periodo y así determinar la viabilidad del proyecto.

El análisis de estados financieros se lleva a cabo con base en índices o razones, es decir, de la relación existente entre dos o más renglones de los informes contables.

1.4.2. Estado del arte

1.4.2.1. El estado del arte del emprendimiento

Es necesario estudiar de manera inter y transdisciplinaria la naturaleza del emprendimiento y sus diversos objetivos para poder comprenderlo. Uno de los pilares fundamentales de las economías de países desarrollados es el emprendimiento; la revolución silenciosa de Jeffry Timmons (1994), una capacidad que comenzó por satisfacer la necesidad de autoempleo y nuevos empleos cuando las otras estrategias de calidad total y producción *justo a tiempo* no fueron satisfactorias (Castillo, A. 1999).

Hoy en día, incluso las grandes corporaciones multinacionales, incorporan a sus líneas estratégicas emprendedores que les permita reinventarse con énfasis en el servicio, viendo al emprendimiento como lo dijo Steve Spinelli, 1997 *“una manera de pensar y actuar orientada al crecimiento, obsesionada con la oportunidad y enmarcada en una gestión integral”*.

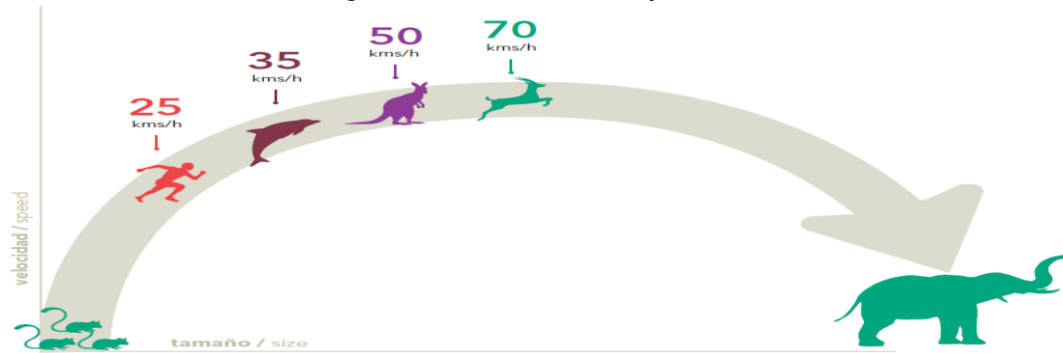
La nueva tendencia de fomento del emprendimiento genera polémica, referente a cuál debería ser el foco de interés en este campo: la creación de nuevas empresas dinámicas (startups) o, por el contrario, sólo el crecimiento o scaleup (sin importar la edad de las empresas). Las cuales se clasifican así:

- ✓ **Tipo 1:** crecen en forma acelerada y continua (gacelas), por ejemplo, emprendedores que introdujeron al mercado una plataforma de compra-venta electrónica a nivel regional y que al cumplir diez años de crecimiento vertiginoso alcanzaron una dotación superior a los mil empleados.
- ✓ **Tipo 2:** demoran hasta que despegan fuerte.
- ✓ **Tipo 3:** crecen moderadamente, pero en forma sostenida, registran un crecimiento sostenido en plazos más largos a un ritmo más moderado.
- ✓ **Tipo 4:** crecen rápido, pero en forma inestable, destacando la presencia de períodos de relativa estabilidad en medio de etapas de fuerte crecimiento.
- ✓ **Tipo 5:** crecen a través de un portafolio de emprendimientos del emprendedor, en los que el alto crecimiento es seguido de un período de crisis y decrecimiento, luego del cual se inaugura una nueva etapa de crecimiento, pero a un ritmo menor con una desaceleración por la irrupción de restricciones organizacionales.

En la siguiente figura 5, se ilustra en la realidad de las nuevas empresas dinámicas, que abarca situaciones diversas y heterogéneas, complementando la metáfora pionera de Birch (1979), sobre el patrón de crecimiento de las empresas,

en el cual se han incluido nuevos animales dinámicos, por ejemplo, a los canguros, a los delfines y, sin duda alguna, al ser humano, generando una tipología diferente (Kantis, 2015).

Figura 5. Safari dinámica empresarial



Fuente: Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico (Kantis, 2015)

Las startups o también conocidas como de “jeunes pousses” de la nueva economía son pequeñas empresas cuyo ámbito de actuación es el mundo virtual: internet (Knight & Cavusgil, 2005). Según Ferre (2000), “... buscan un rendimiento empresarial con pequeñas expediciones lanzadas hacia tierras desconocidas: para la aplicación de los recursos adquiridos, en el conocimiento de la venta de productos, en varios países con un elemento diferenciador de innovación -que puede ser un producto o una manera de vender- para implantarse sobre nuevos mercados” (Torán, 2015).

Para comprender este tipo de empresas, se ha realizado un cuadro comparativo (Tabla 4), destacando las diferencias de las startups con las tradicionales, no sólo en el modo de organizarse y trabajar, donde se observa una nueva cultura donde el capital humano es la clave de su éxito, porque su unidad y supervivencia se centra en la red social que conforman los empleados y que en definitiva determina el trabajo y los resultados.

Tabla 4. Comparación modelo tradicional y startups

	MODELO TRADICIONAL	STARTUPS
Objetivo	Desarrollo Plan de negocios estático	Validación modelo de constante cambio y evolución
Proceso	Planear y ejecutar	Experimentar y explorar
Constitución	Sobre un sector con un estudio de mercado	Sobre una idea con un mercado potencial
Crecimiento	Lento y confiable con un estudio previo	Gran velocidad y con mucho riesgo
Base	Ecosistema empresarial	Integración Empresarial u otras startups
Red	Social Fija	Social Improvisada
Enfoque	Portafolio de productos	Mercado con un solo producto
Adaptado a	Pymes	Negocios de alto impacto
Mano de Obra	Según estructura organizacional y necesidad	No superar 5 miembros con perfiles muy especializados
Financiación	Préstamos por etapas de desarrollo	Fondos privados, fuerte en su iniciación
Horario	Rígido o turnos rotativos en planta	Flexible con posibilidad de trabajar desde casa
Mentalidad	Evitar fallar, ser rentable	Adaptable al fracaso, es un aprendizaje para mutar
Lenguaje	Técnico y Formal	Conversaciones informales, Modismos

Fuente: Elaboración propia, tomado investigación diferentes teóricos de Starup.

Según Xardel (1997), hay un gran riesgo en introducirse en lo conquistado y aprovechar la oportunidad de ser la marca pionera; y es encontrar un mercado inexistente al ofrecer un producto que no tiene seguidores o que carecen de compradores, dado que su “business plan” está basado en prever con antelación la pérdida de dinero para ser realmente rentables con efectos retardados. Pero mayor es el riesgo de los inversores que se atreven a prestar el capital necesario a los emprendedores para desarrollar sus ideas, comprando una parte importante del capital de la startup, con el objetivo de vender luego esa participación a otros inversores triplicando su valor (Torán, 2015).

1.4.2.2. El estado del arte de la gestión humana

La evolución histórica de la gestión humana a nivel internacional se puede dividir en tres etapas diferenciadas cronológicas (Etxebarria, 2012).

- 1º. Etapa Administrativa-Jurídica** (1940-1965), período en el que predomina la dirección jerarquizada o el esquema vertical, decretos restrictivos, política salarial rígida, es decir, la administración de la disciplina con esquemas de organización puramente taylorianos.
- 2º. Etapa Técnica** (1965-1975), período en el que predominan las técnicas de personal o gestión de personal, la estructura se hace más horizontal y compleja, comienza a considerarse el “factor humano”, el departamento de personal empieza a configurarse como un staff.
- 3º. Etapa de Integración** (1975 en adelante), período en el que predominan las ciencias sociales, las técnicas directivas, el personal se convierte en recursos humanos (RRHH), hay una fuerte dinámica social, flexibilización de las estructuras jerárquicas, las condiciones laborales se negocian bilateralmente, evolución tecnología en los procesos, formación integral, cambio en los estilos de dirección y políticas de personal.

En resumen, desde la Revolución Industrial hasta mediados del siglo XX, la organización científica del trabajo dio origen a lo que se podría denominar la primera etapa de la dirección de personal, caracterizada por una orientación productivista y una concepción mecanicista del individuo movido por sus propios intereses y al que sólo se le puede influir mediante incentivos económicos y disciplina.

En las décadas centrales del siglo XX (años sesenta) tienen una gran influencia las Escuelas de corte humanista, como la de Relaciones Humanas, de Comportamiento y Desarrollo Organizativo, donde el valor básico que la dirección de la empresa debe aceptar es la necesidad de aumentar la calidad de vida en el trabajo como medio para obtener una mayor motivación y mejorar los resultados.

Las décadas de los años setenta y ochenta están claramente influidas por los enfoques de sistemas y contingente para el análisis de las áreas funcionales. A pesar de que la integración es una de las ideas fundamentales de esta teoría, es criticable la falta de integración entre prácticas de recursos humanos y políticas que la empresa habitualmente adopta en el ámbito de recursos humanos desde esta perspectiva.

En los años noventa se atribuye una gran importancia a la dirección de los recursos humanos en la empresa, Uno de los elementos esenciales que caracterizan el modelo de dirección estratégica de recursos humanos es su preocupación por la vinculación del área con los resultados de la organización, para poder justificar en qué medida añade valor.

➤ Tendencias y perspectivas de la gestión humana

Una tendencia es un direccionamiento que pretende alcanzar un objetivo común. Se convierte en un punto de referencia hacia el cual avanzan los individuos y la sociedad, hasta convertirse en el eje central de los colectivos.

Tabla 5. Tendencias de la gestión humana

TENDENCIA	OBJETIVO DE GESTION	APORTE	BENEFICIOS
Planeamiento estratégico	Planear las acciones organizacionales en alineamiento a la visión y misión	Planeamiento Organizacional	Contar con una planeación que permita conseguir objetivos estratégicos
Tablero de mando	Efectuar una gestión estratégica balanceada	Liderazgo gerencial efectivo	Mejorar resultados con base en una gestión balanceada
Gestión de conocimiento	Optimizar recursos y añadir innovación a procesos y resultados	Generación espiral de conocimiento	Convertir el conocimiento en valor
Gestión del Talento	Liderar el mercado	Atracción y retención de los mejores talentos	Generar creatividad e innovación
Gestión por Competencias	Conducir a la organización al éxito	Crear mayor competitividad organizacional	Orientar al éxito organizacional
Gestión de Calidad	Competir en mercados globales	Procesos de gestión con base a normas de excelencia	Alcanzar competitividad global
Gestión del capital intelectual	Contabilizar y capitalizar las perspectivas de capital humano, clientes, entre otros.	Ampliar la base de activos con los intangibles.	Aumentar el valor financiero de la organización.

Fuente: Elaboración propia, tomado de Molina, M. (2005)

Las perspectivas de la gestión humana se debaten entre la racionalidad instrumental que tradicionalmente ha acompañado a la administración, y los nuevos postulados que se centran en el ser humano. La solución para acortar esta brecha es, la gestión estratégica del recurso humano que tiene como finalidad dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal de las

competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización; pero más allá de ello, debe concebir la organización desde una perspectiva sistémica y multidimensional, en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración en la que el ser humano sea el eje central (Ríos, 2008).

1.4.2.3. El estado del arte del outsourcing o procesos de tercerización

El outsourcing, tercerización de procesos (Business Process Outsourcing) o subcontratación es una forma de cooperación entre empresas, mediante la cual una de ellas (contratista) encarga a otra y otras (subcontratada) la realización de una parte de las actividades productivas, comerciales o de gestión. El término outsourcing no cuenta con una definición concreta, pero una traducción literal sería “out”, que quiere decir fuera o externo, y “source” de fuente; es decir, se puede entender al idioma español como fuente externa de trabajo (Pedroza, 2014).

En los años 1960 el servicio de outsourcing era conocido como “service bureau”, existían proveedores que proporcionaban servicios que consistían en correr una variedad de aplicaciones de soporte financiero y operacional, con la opción de personalizar las aplicaciones o hacerla de propósito general. También se demandaba el servicio de subcontratación o maquila de procesos de nómina, donde se requería personal especializado por la percepción de los empresarios de ser un proceso difícil que era mejor delegarla.

En la década de los 70's la tendencia fue en la prestación de servicios de administración del centro de cómputo, conocidos como “facilities management” con las siguientes características:

- ✓ Se realizaba un contrato a largo plazo de 5 a 10 años, donde se tomaba por completo el control del proceso de datos y de la operación de cómputo y redes.
- ✓ El proveedor externo compra al cliente el equipo de cómputo y en ocasiones recontrata parte de su personal encargado del proceso, convirtiéndose en el principal operador.

Durante los 80's se originó la era dorada de los llamados “agentes libres” o “free lancers”, con un componente de “flexibilidad” que liberaba a las empresas de obligaciones legales que iban desde el pago de la seguridad social hasta las luchas laborales de sindicatos y demás.

Hacia 1990 los cambios frente a la demanda de servicios de tercerización fueron notorios, donde los principales objetivos fueron:

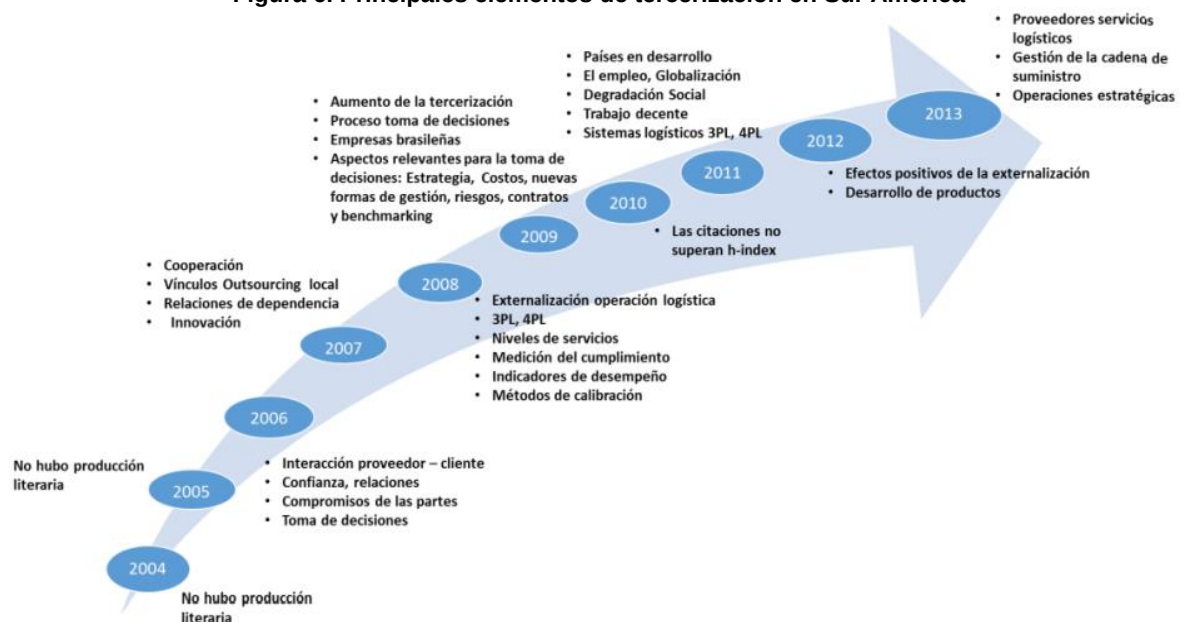
- ✓ Acceso a la tecnología y habilidades de desarrollo de procedimientos y programas.
- ✓ Acceso a capacidades funcionales especiales.
- ✓ Disminuir el desarrollo de programas de capacitación referentes a las áreas subcontratadas.
- ✓ Disminuir costos y mejorar las áreas subcontratadas.
- ✓ Mejorar el desempeño del negocio y lograr una mejor posición competitiva.

A principios de este nuevo siglo, aparece el “outsourcing estratégico” con cuatro fuerzas que están permitiendo este cambio: la demanda de servicios se duplica cada 15 años, la oferta de trabajadores del conocimiento se está disparando, capacidades de interacción han crecido y nuevos incentivos han surgido.

El outsourcing se utiliza en áreas más propicias como informática, recursos humanos, administración de activos e inmuebles y contabilidad, aunque algunas empresas también subcontratan el soporte técnico al usuario, la gestión de llamadas telefónicas (call center), manufactura e ingeniería, entre otros.

El servicio de tercerización se convierte en una estrategia de alta competitividad, al delegar las actividades triviales o de apoyo y dedicarse exclusivamente a su actividad principal, siendo más productivas y eficaces. En la siguiente figura 6, se pueden observar los principales elementos presentes del periodo entre el 2004 al 2013 en Sur América.

Figura 6. Principales elementos de tercerización en Sur América



Fuente: Tomado de Malat, 2015.

1.4.3. Marco legal

Colombia ha sido considerada, como “el país de las leyes”. En la política pública colombiana se cuenta con un marco normativo para la creación de empresas, teniendo como eje central la constitución política (1991), en su Título XII “Del régimen económico y de la Hacienda Pública”, principalmente en su (artículo 38) sobre libertad de asociación, (artículo 333) se establece la libertad económica y se considera la empresa como la base para el desarrollo y el (artículo 158) sobre unidad de materia (Escobar, 2013).

1.4.3.1. Política nacional de emprendimiento

El papel del estado en el fomento del emprendimiento en Colombia es:

- 1º.** Promover la alianza público-privada académica
- 2º.** Facilitar condiciones para el emprendimiento
- 3º.** Desarrollar la dimensión local del emprendimiento

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha asumido importantes retos relacionados con la aplicación de la ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, la cual lo compromete como actor responsable de la política pública en la materia, donde se instauran cinco pilares u objetivos estratégicos de la política de emprendimiento en Colombia, son:

- 1)** Formalización de la actividad empresarial (simplificación de trámites, reducción de costos).
- 2)** Promover nuevos instrumentos de financiación (redes de ángeles inversionistas, fondos de capital semilla, fondos de capital de riesgo y privado, entre otros).
- 3)** Articulación interinstitucional (red nacional de emprendimiento, redes regionales, planes departamentales).
- 4)** Fortalecimiento de la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha (programas de Cámaras de Comercio, instituciones de educación superior (IES), concursos, otros).
- 5)** Promover emprendimientos que incorporen ciencia, la tecnología y la innovación (sistema nacional de incubación de EBT, tecnoparques, desarrollo de prototipos, pilotos de EBT).

Tal como se observa en la siguiente tabla 5, la política se encuentra orientada y fortalecida a través de las siguientes leyes y decretos. Sin embargo, existen otras normas que aplican de manera concreta y habitual en la actividad económica del emprendedor. Por tanto, el conocimiento sobre estas leyes en mención, será un instrumento eficiente para poder saber encuadrar la actividad emprendedora y poder igualmente, sortear cualquier problema, sin perder de vista las

modificaciones, reformas y nuevas leyes que se presentan con cada nuevo gobierno o nueva legislatura del Congreso (DE MINCIT, 2011).

Tabla 6. Leyes y decretos de la política para fortalecer el emprendimiento

MECANISMO	TÍTULO	APORTE ESPECÍFICO
Ley 344 de 1996	Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones.	Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16° trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena.
Ley 550 de 1999	Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó LEY MIPYMES, posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y por la Ley 1151 de 2007, por la cual se expide el PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006-2010.	Establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.
Ley 590 de 2000	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresa.	Promueve, fomenta y estimula el desarrollo integral de la creación de empresas MIPYMES a través de programas que garanticen facilidad de acceso a mercados tanto para la adquisición de materia primas, equipos e insumos, como para la realización de sus productos a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.
Ley 789 de 2002	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO .	Artículo 40. Créase el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al SENA, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.
Decreto 934 2003	Por el cual se reglamenta el funcionamiento del FONDO EMPRENDER (FE).	
Ley 905 de 2004	Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del Mipymes colombianas	
Resolución 470/ 05	De la Superintendencia Financiera, que permitió el establecimiento de Fondos de Capital Privado.	
Sentencia C-448 de 2005 Corte Constitucional.	Demanda de inconstitucionalidad contra la expresión “con concepto previo favorable de la Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda”, contenida en el artículo 21 de la Ley 905 de 2004 “por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”.	
Decreto 4463/2006	Se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006. Se reglamenta las sociedades comerciales unipersonales.	
Decreto 4466/2006	Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.	
Ley 1014 de 2006	Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia.	El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.
Decreto 2175 de 2007	Por el cual se regula la administración y gestión de las carteras colectivas. Desde el sistema financiero, se precisaron algunos aspectos relativos a los Fondos de Capital Privado (FCP).	
Sentencia c-392 de 2007. Corte Constitucional	Respaldó la creación de microempresas bajo el régimen de Empresas Unipersonales, contemplada en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 “Ley de Fomento al Emprendimiento”. De acuerdo con la Sentencia en mención, las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia de dicha ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 SMMLV se constituyen y vigilan como Empresas Unipersonales.	
Decreto 1475/2008	Se incluye al MCIT en la Secretaría Técnica y que MCIT y Confecámaras coordinarán las C.R.C.	
Circular 8 de 2008.	Superintendencia Financiera, autorizó a las administradoras de fondos de pensiones del régimen de pensión obligatoria, para realizar inversiones en fondos de capital privado colombianos.	
Ley 1286 de 2009	Se modifica la LEY 29 DE 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo	Se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.
Decreto 525 de 2009	Por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000 y demás normas concordantes, sobre la gradualidad del pago de parafiscales. Se confiere las reglamentaciones adicionales para las Mipymes.	
Decreto 1192 de 2009	Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el documento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones. Se especifica la reglamentación de la Red Nacional para el Emprendimiento	

Fuente: Elaboración propia, tomado de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit.gov.co)

➤ Instrumentos de planificación relacionados con el emprendimiento

El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), creado por la Ley 19 de 1958, es la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país.

Para lograr lo anterior, coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas generales que son presentados en la Tabla 7.

Tabla 7. Documentos CONPES fomento política nacional de emprendimiento

MECANISMO	REGLAMENTACIÓN
CONPES 3297 de 2004	Agenda Interna para la Productividad y Competitividad: metodología
CONPES 3424 de 2006	Banca de las Oportunidades. Una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social.
CONPES 3439 de 2006	Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad y se crea el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad.
CONPES 3866 de 2016	"Política Nacional de Desarrollo Productivo"
CONPES 3484 de 2007	Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: un esfuerzo público y privado.
CONPES 3527 de 2008	Política Nacional de Competitividad y Productividad, un país puede aumentar el valor de su producción por 3 vías: ✓ Produciendo más (productividad), ✓ Produciendo mejor (aumentando la calidad) o ✓ Produciendo nuevos productos (transformación productiva). El emprendimiento es fundamental para alcanzar la transformación productiva y de ahí su estrecha relación con la competitividad.
CONPES 3533 de 2008	Base adecuación del Sistema de Propiedad Intelectual a la Competitividad y Productividad Nacional".
CONPES 3582 de 2009	Por el cual se estableció en la misma línea de la Política de Fomento a la Investigación y la Innovación, la necesidad de priorizar la biotecnología como una de las áreas estratégicas. Además, se proveen un conjunto de incentivos para fomentar el emprendimiento innovador con alto contenido tecnológico y fortalecimiento la institucionalidad en Biodiversidad y Emprendimiento en Biotecnología como pilares de la transformación productiva.
CONPES 3697 de 2011	Política para desarrollo comercial de la Biotecnología a partir del uso sostenible de la biodiversidad.

Fuente: Elaboración propia, tomado del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011. Mincit.gov.co

El Gobierno nacional incluyó en el plan nacional de desarrollo (PND) 2015-2018, el emprendimiento como herramienta para la generación de empleo y para el fortalecimiento del sector empresarial. Sin embargo, en el estudio GEM Colombia (2015), se destacó que menos del 60% de las empresas establecidas y nuevas empresas generan menos de cinco empleos o ninguno, convirtiéndose en muchos casos en tan solo autoempleo, lo cual evidencia que muy pocas empresas están en la capacidad de convertirse en una opción estable de empleo y carrera laboral para los trabajadores, por lo que también se debe tener en cuenta la calidad de empleo (Varela, 2015).

1.4.3.2. Políticas del área de gestión humana

Se refiere al conocimiento detallado de la norma que se encarga de regular el área laboral, con pautas que ayudan a la realización de acciones, con el fin de que se pueda dar solución a problemas que se presenten con frecuencia. En el contexto colombiano, se refiere a leyes como: ley 100 de 1993, la ley 50 de 1990, la ley 789 de 2001, relacionadas con la seguridad social en salud y de pensiones; el código sustantivo del trabajo, el código procesal de trabajo y de la seguridad social; el código de comercio por presentarse relaciones comerciales; el estatuto tributario para los servicios de desalarización, liquidaciones de nómina y pagos de impuestos laborales; y las políticas gubernamentales y de la OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2003) para proteger los derechos laborales.

Dentro del marco legal colombiano, también se tendrán en cuentas las resoluciones emitidas por el Ministerio del trabajo entre las cuales se encuentra:

- ✓ La ley 1562 de 2012, se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional,
- ✓ Resolución 1111 de 2017 y la resolución 0312 de 2019, en el cual el Ministerio de trabajo define y modifica los estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad en el trabajo (SGSST) para empleados, empleadores y contratantes.
- ✓ Ley 1010 de 2006, donde se adoptan las medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otras clases de hostigamiento dentro de las relaciones de trabajo.
- ✓ Resolución 2013 de 1986, se establece la creación y funcionamiento de los comités de medicina, higiene, seguridad industrial y los comités paritarios de salud ocupacional en las empresas.
- ✓ Resolución 2646 de 2008, se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y determinar las patologías causadas por el estrés ocupacional.
- ✓ Resolución 652 y 1356 de 2012, se establece la conformación de comités de convivencia laboral para empresas públicas y privadas.
- ✓ Decreto 1443 de 2014, se dictan disposiciones para la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST).
- ✓ Decreto 249 de 2004, consolidación del sistema nacional de formación para el trabajo (SNFT) en Colombia.
- ✓ Ley 1604 de 2006, artículo 6° de la ley 1151 de 2007 y CONPES 3674 de 2010, lineamientos de política para el fortalecimiento del sistema de formación de capital humano (SFCH).

Si bien en Colombia no existen políticas o normatividades específicas aplicables al desarrollo de actividades de consultoría en gestión humana, para la prestación de servicios de consultoría y outsourcing a entidades estatales sí es indispensable el cumplimiento de la ley 80 de 1993, artículo 32, su decreto reglamentario 223 de 1983, la ley 1150 de 2007 que reforma la ley 80, el decreto 066 de 2008 y las sentencias del Concejo de Estado al respecto.

2. MODELO DE NEGOCIO

2.1. Descripción de la idea de negocio

Se plantea la creación de una consultora especializada en gestión humana, con servicios personalizados en planeación estratégica del recurso humano, selección, capacitación del personal y consultoría especializada; basado en el liderazgo transformacional a través del coaching individual y grupal, la biodescodificación emocional y la programación neurolingüística, mediante soluciones flexibles, seguras y ágiles que se ajusten a las necesidades de cada cliente.

2.2. Construcción del modelo de negocio

A continuación, se describe cada uno de los bloques del Modelo Canvas de Osterwalder, adaptado al plan de negocios para la organización RENEVO S.A.S.

2.2.1. Segmento de cliente

Los clientes potenciales serán las pymes del sector de turismo gastronómico, es decir, hoteles, operadores de turismo, restaurantes, bares de sushi, bares de tapas, foodies, tiendas gourmet, Food trucks (camionetas ambulantes de restauración), tiendas especializadas, entre otras.

Estas empresas reconocidas por los caleños están ubicadas en la Plaza de mercado del barrio Alameda, el parque del marisco o del chontaduro, el parque del perro, los barrios Granada, el Peñón, San Antonio, San Fernando y Ciudad Jardín. Adicionalmente, se ha generado una importante oferta gastronómica alrededor de zonas comerciales como: Santa Mónica, Tequendama, Centenario, y la calle 66.

2.2.2. Propuesta de valor

- **Diagnóstico profundo**, para identificar inicialmente las verdaderas necesidades y abarcarlas a totalidad.
- **Modelo administración por proyectos (PM)**, generando un cambio de procesos y tareas a planeación de proyectos con metas específicas de calidad y desempeño.
- **Biodescodificación y PNL**, una disciplina de investigación cuyo objetivo es descubrir, encontrar, identificar la causa de cualquier conflicto mental o enfermedad física utilizando la metodología de la PNL (Programación Neurolingüística), la Hipnosis Ericksoniana, el Transgeneracional y los ciclos biológicos memorizados para generar un cambio de paradigma y activar

nuevos códigos que den respuesta a un conflicto que la mente no ha podido resolver.

- **Coaching individual y grupal**, donde se busca fortalecer las habilidades innatas y eliminar los obstáculos para alcanzar el máximo potencial.
- **Liderazgo transformacional**, donde se generan agentes de cambio que provocan una transformación en las expectativas, percepciones y motivaciones como mentores de procesos de reforma dentro de la organización.
- **Academia para equipos de alto desempeño**, utilizando la teoría del Eneagrama se conforman equipos enfocados no solamente en el autoconocimiento sino en la generación de valor personal a cada miembro del equipo fomentando el intraemprendimiento, la innovación y mejorando la comunicación y reacciones a los estímulos.
- **Experiencias significativas con ecoturismo**, con actividades o técnica del *Outdoor* y actividades de *feedback* (retroalimentación) y cambio de roles como (veleros para altos ejecutivos, caminatas ecológicas o yincanas para equipos, un café con el líder, sea “xx” por un día, teléfono rojo virtual, mayordomía de una vida saludable) en un ambiente natural generando una experiencia única de desarrollo y aprendizaje.

2.2.3. Canales

- **Venta directa y servicio personalizado**, a través de una asesoría calificada pre y postventa para la conformación del paquete de servicios adaptados a cada cliente.
- **Canales de comunicación digital**, a través de videoconferencias o chat por la Página Web o Redes Sociales (ADS de Facebook, twitter, Instagram, LinkedIn, etc.), anuncios de Google Adwords, SEM Search Engine Marketing (Marketing en Motores de Búsqueda), Search Console de Google, Ahrefs o Semrush, Email Marketing (con información de los servicios y tips de RRHH a clientes potenciales), envío de Mensajes de texto (promocionando servicios, eventos o capacitaciones programadas), Comunidades digitales de Pymes.
- **Canales de comercialización**, Telemarketing (asignación de citas), campaña voz a voz (empresas referidas por los clientes), participación en ferias, visitas empresariales, Sponsor en eventos empresariales y gremiales, programa de referidos, postventa a través del seguimiento a los resultados.

- **Material POP:** entrega de dípticos, volantes, tarjetas personales, etc. con la caracterización de la empresa y la información de contacto en eventos para Pymes.

2.2.4. Relación con el cliente

- **Asesoría 24x7,** chat por la página web, redes sociales (twitter, messenger, instagram, linkedIn, etc.) y mailing.
- **Diagnóstico inicial a profundidad gratuito,** con el fin de abarcar a totalidad de las necesidades de la organización sin barreras de entrada.
- **Co-creación,** se construyen planes de trabajo con personas claves de la organización para personalizar los servicios a la necesidad de la cultura y sus clientes internos, donde el usuario final es protagonista y gestor de su proceso de cambio y formación a la medida.
- **Descuentos en paquetes o por puntos acumulados,** se obtendrá un descuento por la adquisición de los servicios de consultoría y capacitaciones, con integración de más de dos, cinco o diez servicios; o un acumulado de 10, 20 ó 30 horas de consultoría al mes y tendrán la oportunidad generar unos descuentos del 30, 50 y hasta del 70% con el compromiso de exponer su experiencia de éxito en el alcance de sus metas y objetivos propuesto.

2.2.5. Actividades clave

- **Construir metodologías,** con la co-creación los clientes tienen la posibilidad de reinventar una y mil formas de realizar los mismos servicios innovando en cada experiencia y construyendo mejoras a la metodología ofrecida.
- **Alianzas estratégicas,** con proveedores claves que se integrarán el portafolio de servicios.
- **Campaña visitas personalizadas,** luego de la realización de la encuesta de investigación de mercado para con la información de sus necesidades e inconformidades, ofrecer un servicio a la medida.
- **Construir plataforma de medios digitales,** con la configuración de la página web, el perfil e información de interés regular para la comunidad Pymes en redes sociales (twitter, messenger, instagram, linkedIn, etc.)
- **Campaña redes sociales,** para integrar el mundo online con el offline, compartir las nuevas tendencias del área de RRHH y conectar con las historias

fascinantes de las experiencias significativas enfocadas en las personas para desafiar al público a que haga parte de ella.

- **Generar redes de contacto**, tanto nacionales como internacionales donde los clientes puedan interactuar en un círculo empresarial extenso, y de esta manera poder intercambiar experiencias de éxito para mejorar en el nicho.
- **Campaña de referidos**, asistentes a eventos y comunidades digitales de Pymes donde se creará un clúster donde los clientes se asocien y con aportes ayuden al nicho (hoteles, restaurantes, discotecas y bares) adquirir los servicios de consultoría con un descuento especial por referenciación.

2.2.6. Recursos clave

- **Know How**, es la metodología de cocreación personalizada con los instrumentos de **biodescodificación**, PNL, eneagrama y choaching.
- **Herramienta IT**, licenciamiento software especializado SPED TALENT.
- **Humanos**, consultor especializado en psicología organizacional, biodescodificación, eneagrama y/o coaching individual y grupal, y secretaria.
- **Equipo de oficina**, Mesa para juntas con sillas, un equipo de cómputo, celular corporativo, video beam y telón.
- **Tecnológicos**, plataforma virtual con dominio y hosting, CRM, medios digitales y red wifi.
- **Capital de trabajo**, aportes de socio.

2.2.7. Asociaciones clave

Socio clave como, por ejemplo: **Psigma Corp**, proveedor del software SPEED TALENT para automatizar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal

Proveedores claves. Se destacan los siguientes tipos:

- ✓ **Consultores independientes**, los cuales se contratarán por demanda de servicios.
- ✓ **Empresas de aplicaciones tecnológicas** como, por ejemplo: **Accenture**, para establecer el modelo operativo con la implementación de los servicios de tecnología y outsourcing de esta consultora de carácter internacional que abarca todo el ciclo de vida del trabajador.

- ✓ **Empresas de conocimiento**, con sus centros de información, instituciones dedicadas a la investigación, las instituciones educativas en educación superior, y portales de empleo y redes sociales para el suministro de candidatos como, por ejemplo: empleo.com, computrabajo.com, LinkedIn, [mundoempleo](http://mundoempleo.com), la.red.com, servicio de empleo, twitter, facebook, ofertas y negocios. Adicionalmente se destaca: el instituto colombiano de consultores empresariales (ICCE) y la asociación iberoamericana de coaches comerciales (AICC), importantes aliados del sector para la certificación de coaches.
- ✓ **Proveedores de servicios por demanda** como, por ejemplo: la red de Hoteles para capacitaciones fuera de la oficina y la cadena On Vacation Resort para ofrecer experiencias significativas “out door” en diferentes sitios turísticos con un componente de ecoturismo.

2.2.8. Estructura de costos

Se establecerán unos costos fijos y otros variables que se incurrirán de acuerdo con la operación de cada servicio prestado, teniendo en cuenta las siguientes ponderaciones:

- **Costos operacionales**, 65% referentes a la mano de obra, infraestructura de soporte de la operación y otros costos indirectos de producción como el alquiler de los espacios donde se prestará el servicio.
- **Costos administrativos**, del 20% en rubros como impuestos y demás gastos.
- **Costos de venta**, del 15% asociados a estrategias de marketing y material POP.

2.2.9. Flujos de ingresos

La fuente de ingresos proviene de la actividad económica que se desarrolla en los siguientes tipos:

- **Por proceso**, si se contrata todo un proceso sea planeación estratégica, selección, contratación, plan de capacitación, plan carrera por competencias y/o evaluación de desempeño.
- **Por servicio individual**, si se contrata una conferencia, capacitación específica, experiencia significativa, un servicio que haga parte de un proceso de gestión humana, entrevistas, visitas domiciliarias, verificación de referencias, etc.
- **Paquete de servicios**, el cual se realiza a la medida de acuerdo al diagnóstico inicial a profundidad.

De acuerdo con la lista de precios de los servicios, habrá dos tipos:

- **Precios fijos**, de acuerdo con el mercado y a la gestión de márgenes de utilidad.
- **Precios dinámicos**, que se ajustan de acuerdo con el servicio ofertado y al volumen, dado que los paquetes de servicios tendrán unos descuentos del 30, 50 hasta el 70% a libre negociación.

A continuación, se ilustra la aplicación del modelo al plan de negocio, así:

Tabla 8. Business Model Canvas: RENUENO S.A.S.

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
SOCIOS CLAVES: * Proveedor de Software SPEED TALENT PROVEEDORES CLAVES: * Consultores Independientes * Alianzas Tecnológicas (Accenture) * Empresas Conocimiento * On Vacation Resort para Experiencias ECOTURISMO * Hotel capacitaciones	CATEGORÍAS: * Construir Metodologías * Alianzas Estratégicas * Visitas Personalizadas * Construir Plataforma Digital * Campaña Redes Sociales * Generar Redes de Contacto * Campaña de Referidos RECURSOS CLAVE * KNOW HOW * SOFTWARE IT: SPEED TALENT * HUMANOS: Personal Calificado * EQUIPO DE OFICINA: * TECNOLOGICOS: Página Web * CAPITAL DE TRABAJO: Socio	CARACTERÍSTICAS: * Diagnostico Profundo * Modelo PMI * Biodescodificación y PNL * Coaching Individual-Grupal * Liderazgo Transformacional * Modelo por Competencias * Academia Alto Desempeño * Experiencias Significativas VALORES CORPORATIVOS: * Calidad y Servicio Integral * Eficiencia y Comodidad * Confianza-Confidencialidad	* Asesoría 24x7 * Diagnostico gratis * Co-Creación * Descuentos Paquetes * Descuentos Puntos CANALES DISTRIBUCIÓN Directa y Personalizada COMUNICACIÓN DIGITAL: * Página WEB y Redes * Google Adwords y Mailing * Mensajes de Texto * Comunidades Pymes COMERCIALIZACIÓN: * Campañas y Agremiaciones COMUNICACIÓN FISICA: * Material POP	PYMES CALI SECTOR COMERCIO * Subsector Alojamiento * Restaurantes * Turismo Gastronómico ZONAS - BARRIOS: * Alameda-San Fernando * Ciudad Jardín (Sur) * Granada (Norte) * El Peñón-San Antonio * Parque Chontaduro * Parque del Perro CLIENTES FINAL: Junta Directiva Vicepresidentes Gerentes
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJOS DE INGRESOS		
* 65% Coste Operacional * 20% Coste de Venta * 15% Coste Administrativo		TIPOS: * Pago por proceso * Pago por servicio individual * Paquete de Servicios	PRECIO FIJO * Lista de precios * Gestión de Márgenes * Precio del mercado	PRECIO DINÁMICO: * Negociación * Ajustable al servicio * Ajustable al volumen
PUNTO DE EQUILIBRIO				

Fuente: Elaboración propia, tomando Business Model Canvas (Osterwalder, 2011).

3. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Para facilitar el análisis y la sistematización de la información, del entorno en general, se ha dividido en diferentes seis dimensiones: social, económico, demográfico, cultural, tecnológico y ambiental.

3.1. Entorno social

En este entorno se evidencia de una forma más clara, los diferentes fenómenos sociales, que afectan las decisiones empresariales, por la interacción permanente con los diferentes grupos de interés, a través de diversos criterios (responsabilidad social, derechos humanos, desarrollo humano, manejo de conflictos sociales, seguridad humana, entre otros), que genera un impacto adicional en términos económicos.

En general, la gente caleña es cálida, alegre y amable, lo que hace que reciban a los demás con gran afecto y sencillez, y esta gran virtud en las relaciones, se ha convertido en el mayor atractivo de esta ciudad cosmopolita, de imagen nacional e internacional, para la apertura de negocios como para la inversión extranjera (EN COLOMBIA, I. 2017).

Es el principal centro deportivo de Colombia, destacándose la organización de importantes eventos deportivos como los Juegos Panamericanos de 1971 y los Juegos Mundiales de 2013. A su vez conocida como la “capital mundial de la salsa,” con más de 90 escuelas de baile y de donde son originarios varios grupos de salsa reconocidos; y una ciudad deportiva y cultural, con escenarios deportivos de talla mundial, salas de exposición, galerías, teatros y museos, entre otros.

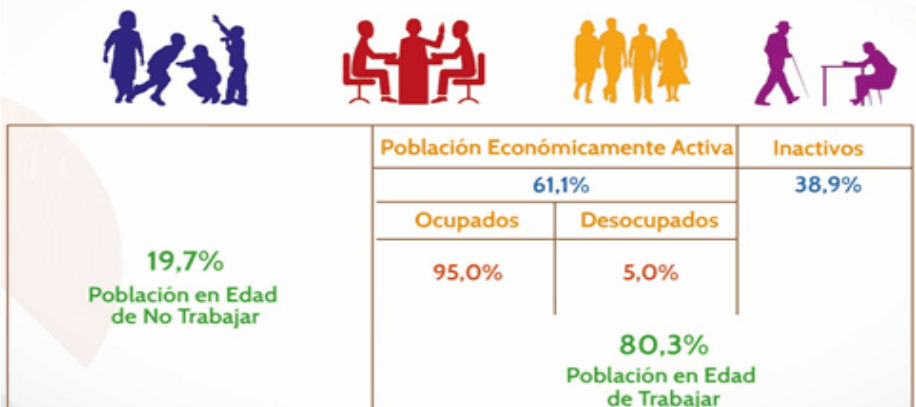
Cali cuenta con una excelente calidad de vida a un menor costo, comparada con otras ciudades capitales de Latinoamérica (Ciudad de México, Bogotá, Santiago de Chile y Lima, entre otras); es el segundo destino gastronómico de Colombia con un gran atractivo turístico por su proceso actual de renovación urbana con la construcción de nuevos centros comerciales, hoteles, parques, espacios de esparcimiento público, entre otros (I. P., 2017).

El coeficiente de GINI es indicador que tiene un valor entre 0 y 1 y mide el nivel de concentración del ingreso, siendo cero una perfecta igualdad y uno la total desigualdad. Para el Valle del Cauca en el año 2017 este índice es de 0,472 y es inferior al total de Colombia que es 0,508. En los indicadores del Valle del Cauca en el año 2017, últimos datos disponibles en pobreza son de 21,1 y 5,6 en pobreza extrema, inferiores a los de Colombia e indican que alrededor del 21% de las personas se clasifican como pobres y cerca del 6% en pobreza extrema. En Cali se presentó una disminución de la tasa de pobreza de 22 puntos en la última década, alcanzando valores de 28% en 2016, a diferencia de 2002, cuando esta cifra ascendía a casi un 50% de la población. El porcentaje de la población por

debajo de la línea de pobreza para las 13 ciudades logró por tercer año consecutivo, niveles inferiores al 17%, ubicándose en 15.9% en el 2017.

En el informe ejecutivo Colombia: Balance 2017 y perspectivas 2018, la tasa de ocupación en Cali, que mide el aprovechamiento productivo de la población en edad de trabajar (PET) fue 60,1% en abril-junio de 2017, la quinta más alta entre 23 ciudades de Colombia. El 19,7% de la población no está en edad para trabajar y el 80,3% de la población (PET) sí. De este 80,3% de población (PET), el 38,9% están inactivos y del 61,1% activos; y de este 61,1% el 95% están ocupados (PO) y el 5% desocupados (PD). La calidad del empleo también registró cifras positivas, dado que la tasa de informalidad laboral en se redujo de 50,1% en marzo-mayo de 2016 a 48,1% en igual trimestre de 2017.

Figura 7. Población en edad para trabajar Cali, segundo trimestre 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

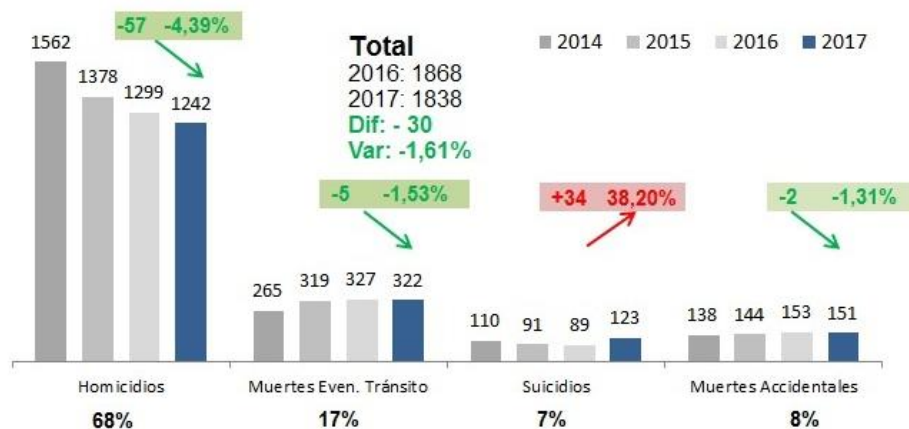
Por otra parte, la violencia interpersonal en Cali es un problema social que no solamente afecta a los hombres sino a mujeres y niños. La siguiente figura 8 nos ilustra esta triste realidad, en enero de 2019 se registraron 333 casos de violencia interpersonal, 19 menos que en enero del 2018. Sin embargo, aumento la violencia de género contra la mujer en 12 casos más y 31 casos menos en hombre, una cifra más preocupante es que 30 de los 333 casos las víctimas fueron niños.

Figura 8. Violencia interpersonal en Cali



El artículo de El País, “2018 fue el año con menos homicidios en los últimos 25 años en Cali”, con una tasa de 47,3 por cada cien mil habitantes según datos del Observatorio de Seguridad, la más alta de Colombia, en comparación, con la tasa en Medellín de 23 por 100.000, y la de Bogotá de 14 por 100.000 al 2017, según El Tiempo. Pero los asesinatos siguen siendo un problema inabordable por la historia de violencia de la ciudad y su importancia en el negocio de la droga, con un total de 1.157 muertes violentas ocurridas durante el 2018, con una reducción de 85 homicidios en comparación con el 2017, la muerte acecha principalmente a los jóvenes, el 64 por ciento de las víctimas son menores de 30 años, denuncia el general Fabio Castañeda, comandante de la Policía Metropolitana de Cali “el 34 por ciento (de asesinatos) obedecen a venganzas sicariales y un 36 por ciento son muertos por riñas”.

**Gráfico 1. Muertes por causas externas en Cali, periodo 2014 - 2017
(Homicidios, Muertes Eventos Tránsito, Suicidios y Muertes No Intencionales)**



Fuente: tomado de observatorio de seguridad (<http://www.cali.gov.co/observatorios>)

En el informe del índice de progreso social (IPS) municipal, donde se mide la capacidad de una sociedad para satisfacer las necesidades humanas básicas, proporcionarles los elementos fundamentales para que los ciudadanos y sus comunidades puedan mejorar y mantener la calidad de sus vidas, y crear las condiciones para que todos puedan desarrollar su potencial, se registra un avance importante en los últimos años, obteniendo en los componentes de **satisfacción de necesidades humanas básicas** un puntaje medio bajo del Grupo 2, en **fundamentos de bienestar** obtuvo 70,1 puntos sobre 100, **oportunidades** con 43 puntos sobre 100 mejorando considerablemente (VAMOS, R.C., 2017).

Finalmente, el Ministerio de Salud, registró un crecimiento del 1,9%, en el número de afiliados en Cali al sistema de seguridad social, a través del régimen contributivo durante enero-mayo de 2017, en términos anuales son 29.000 personas más (REVISTAS, A.N.D.I. 2018).

Tabla 9. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno social

ENTORNO SOCIAL (Variables)	AM	am	OM	om
Colombia potencial atractivo turístico			X	
Virtud en las relaciones caleñas			X	
Excelente calidad de vida a menor costo				X
Proceso de renovación urbana de la ciudad			X	
Avance índice de progreso social		X		
Calidad en el empleo				X
Disminución tasa de pobreza		X		
AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia

3.2. Entorno político

La política colombiana ha tenido una característica principalmente bipartidista, siendo uno de los pocos países a nivel latinoamericano donde el partido Liberal y el partido Conservador, sobrevivieron como agrupaciones hegemónicas hasta nuestros días. A partir de la Constitución de 1991 se ha legislado para incentivar la participación de nuevos movimientos en el escenario político, viéndose fortalecida la participación de partidos de izquierda el escenario, representados en el M-19 y hoy día el Polo Democrático Alternativo, que ha conseguido triunfos históricos para la izquierda en Colombia.

A nivel de estructura, la política colombiana es controlada actualmente por el Consejo Nacional Electoral bajo las normas consagradas en nuestra constitución, junto con la Registraduría Nacional del Estado Civil, que es el organismo encargado de garantizar la organización y transparencia del proceso electoral.

Colombia ha vivido por más de 50 años en medio de un conflicto armado, con la aparición de grupos al margen de la ley (guerrillas), que buscaban la reivindicación de derechos de las personas con menos recursos frente a gamonales y terratenientes; financiados por el narcotráfico y otros negocios ilícitos. Tras la firma de los acuerdos entre el Gobierno y el grupo guerrillero de las FARC, importantes poblaciones que alguna vez participaron del conflicto, ahora participan activamente en el sector productivo, generando mayor confianza para actividades de emprendimiento y productividad en las poblaciones rurales, así como de mayor oferta laboral (Universidad de los Andes, 2018).

El departamento del Valle del Cauca se ubicó en el primer lugar en el índice de desempeño fiscal en el año 2017, logrando un indicador de 81,2 de acuerdo al último dato publicado por el DNP. Este buen desempeño fiscal está relacionado con el alto porcentaje de ingresos corrientes que corresponden a recursos propios, 88%, a una proporción de transferencias inferiores al 35%; a un porcentaje significativo del gasto destinado a la inversión, alrededor del 78%; a una

capacidad de ahorro del 57% aproximado; y a algo menos del 49% de los ingresos corrientes destinados al funcionamiento.

A nivel regional, el Plan de Desarrollo Municipal 2016 - 2019, CALI PROGRESA CONTIGO retoma entonces las propuestas planteadas en el Programa de Gobierno puesto a consideración de los caleños por parte del Alcalde Maurice Armitage, estructurado en 5 Ejes, 23 Componentes y 65 Programas. Los ejes estratégicos para el desarrollo territorial son: Cali social y diversa, Cali amable y sostenible, Cali progresa en paz con seguridad y cultura ciudadana, Cali emprendedora y pujante, Cali participativa y bien gobernada; todos alineados con los objetivos estratégicos del Valle del Cauca, como son: la lucha contra la pobreza, la generación de empleo y competitividad, fortalecimiento institucional para la Paz, y el desarrollo sostenible del territorio, sostuvo el Director de Planeación.

En la infografía de los indicadores sociales de Santiago de Cali, se ilustra a continuación, se destaca que en el indicador de gobierno abierto hubo una disminución de 78,3 del 2015 a 74,40 al 2016 (ver figura 9).

Figura 9. Indicadores sociales de Santiago de Cali

Buen Gobierno



78,3
Índice de gobierno abierto
2015

77,19
Índice de desempeño integral
2016

78,3
Índice de desempeño fiscal
2016

Fuente: DNP

Finanzas públicas



75,1%
Gasto público como porcentaje
del gasto público total
2015

3,14%
Servicio de la deuda como porcentaje
del gasto público total
2015



Fuente: DAHM, tomado de (s://planeacion.cali.gov.co)

El 2018 traerá grandes desafíos a nivel político, entre los que se destaca:

- ✓ Se requiere una estrategia clara por parte del gobierno, que vuelva a posicionar al país en una senda de crecimiento alto y sostenido.
- ✓ Se espera la inclusión de los grandes retos sociales y de equidad, en la negociación del proceso de paz, condición que incide en la percepción de confianza y atracción para la inversión extranjera, así como para la constitución de nuevas empresas en Colombia.

- ✓ Propuestas de la Misión Electoral Especial, de la Reforma política y electoral, como la implementación de nuevas reformas sociales y económicas.
- ✓ En lo impositivo, debe reducirse significativamente el IVA a dispositivos inteligentes y eliminarse el impuesto al consumo de datos.

Tabla 10. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno político

ENTORNO POLÍTICO (Variables)	AM	am	OM	om
Estructura política Colombiana		X		
Índice desempeño fiscal departamental				X
Plan de Desarrollo municipal				X
Negociación y firma de los acuerdos de paz				X
AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia

3.3. Entorno legal

Colombia es un Estado de derecho y por ello regido por leyes claramente establecidas en los diferentes ámbitos de la actuación de empresas o personas y en sus diversos momentos históricos.

Hay diversas leyes que apoyan la Política de Emprendimiento Nacional gracias a la nueva legislación para las pymes, de las cuales destacamos las siguientes:

- ✓ Ley 1780 del 2016 que promueve el empleo y emprendimiento juvenil entre 18 y 35 años de edad,
- ✓ Ley 1448 de 2011 para la formación de emprendimientos para víctimas del conflicto armado entre 18 a 55 años de edad, deben tener como mínimo quinto de primaria, bajo el componente de la Reparación Integral, que hace parte de la subsecretaría de Atención Integral a Víctimas y la Corporación del Desarrollo Productivo (CDP).
- ✓ La ley Naranja del 2017 para la consolidación del emprendimiento para las actividades culturales y creativas.

Colombia si bien ha sido reconocido en el ámbito nacional e internacional como una alternativa de inversión interesante, y condiciones propicias para el desarrollo de diversos negocios; ha sido igualmente identificada como un país donde el marco jurídico cambia con relativa frecuencia, mediado por las políticas y direccionamiento del gobierno de turno.

Las obligaciones impositivas, comerciales y laborales son restricciones o limitaciones a la actividad económica proyectada dado a que componen los costos fijos que no dependen del comportamiento del mercado. El incremento del salario mínimo, la declaración de IVA y de renta son variables que todo negocio debe atender (Decreto 410, 1971).

También es importante considerar el tipo de contratación a realizarse para los colaboradores del proyecto, toda vez que los contratos celebrados (contrato a término fijo, indefinido o de prestación de servicios), deben cumplir con las exigencias en seguridad social y prestaciones sociales, además de las debidas condiciones técnicas, de seguridad y de salud para la realización de las actividades (Ley 100 de 1993, Ley 1562 de 2011). Cabe destacar, el Decreto 1273 de 2018, da la garantía de generar el pago a mes vencido de la seguridad social para los trabajadores independientes y no mes adelantado como se estipulaba anteriormente.

Finalmente se identifica una gran oportunidad en el Municipio al contar con una Agenda de Competitividad, elaborada con el acompañamiento de la Universidad del Valle y con la participación de los sectores público, privado y académico de la ciudad lo cual hace que se convierta en una hoja de ruta para el mejoramiento de las condiciones de competitividad de la ciudad.

Tabla 11. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno político

ENTORNO LEGAL (Variables)	AM	am	OM	om
Restricciones impositivas y laborales		X		
Política de Emprendimiento Nacional			X	
Régimen legal para contratistas independientes				X
Agenda de competitividad				X
AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia

3.4. Entorno económico

Uno de los componentes del entorno general, que representa especial cuidado en el análisis sectorial, para los emprendedores es el económico. La influencia de un mercado, cada vez más dinámico y globalizado, genera diversas variaciones económicas, que pueden ser permanentes o transitorias; por las condiciones en las que operan las organizaciones, generando que éstas, a su vez, se conviertan de un momento a otro, de oportunidad a amenaza, para la organización y su sector, o viceversa.

Colombia continúa manteniendo un sólido marco macroeconómico, con una desaceleración gradual hasta un 1.8% en 2017, respaldado por políticas macroeconómicas prudentes y las reformas estructurales, emprendidas en los últimos años, de ajuste en el déficit fiscal no petrolero; con la esperanza que el crecimiento, se acelere gradualmente durante el período 2019-2020, con un mayor consumo privado, una recuperación paulatina de las exportaciones no petroleras, mayores precios del petróleo y un repunte en la implementación del programa de infraestructura 4G (MUNDIAL, B. 2018).

Según el informe ejecutivo, Colombia: Balance 2017 y perspectivas 2018 en el panorama nacional del reciente *Doing Business* “*Midiendo regulaciones para hacer negocios*”, Colombia cayó 6 posiciones en el ranking general, pasando de la posición 53 a la 59, como se ilustra en la tabla 10. (REVISTAS, A.N.D.I. 2018).

Tabla 12. Indicadores competitividad, clasificación DOING BUSINESS, Colombia 2017

INDICADOR	2017	2018	Cambio 2017/2018
Ranking General	53	59	-6
Apertura de un negocio	61	96	-35
Manejo de permisos de construcción	34	81	-47
Obtención de electricidad	74	81	-7
Registro de propiedades	53	60	-7
Obtención de crédito	2	2	0
Protección de los inversores	13	16	-3
Pago de impuestos	139	142	-3
Comercio transfronterizo	121	125	-4
Cumplimiento de contratos	174	177	-3
Resolución de la insolvencia	33	33	0

Fuente: Colombia: Balance 2017 y perspectivas 2018, (Revistas, A.N.D.I. 2018), tomado del informe Doing Business 2018 & Banco Mundial.

Dentro de los indicadores del ranking, Colombia presentó una desmejora significativa en la apertura de un negocio, cayó en 35 posiciones, debido a la desmejora en el número de procedimientos, el tiempo en días y el costo (% del ingreso per cápita). Los aspectos que los empresarios percibieron como perjudiciales para su compañía o sector para el 2018, son: el principal, la incertidumbre política asociada con el año electoral (31,7%), la desaceleración económica (15,8%), la competencia y los precios bajos (15%), el impacto de la reforma tributaria (14,2%), el costo y volatilidad de las materias primas (14,2%), la baja demanda (10%) y, por último, la volatilidad de la tasa de cambio (10%).

Se destaca del mismo informe, los aspectos que los empresarios perciben como favorables, para su sector o compañía en particular en el año 2018, como se presenta en el siguiente gráfico 1.

- El primero de ellos, el más referenciado, los proyectos de infraestructura y construcción (12,7%), seguido de
- La innovación en sus empresas (11%),
- El mejoramiento del servicio y la gestión comercial (10,2%),
- La apertura de nuevos puntos de venta y nuevos mercados (9,3%),
- El desarrollo y diversificación de productos (9,3%), y
- Las nuevas inversiones por parte de las empresas con (8,5%).

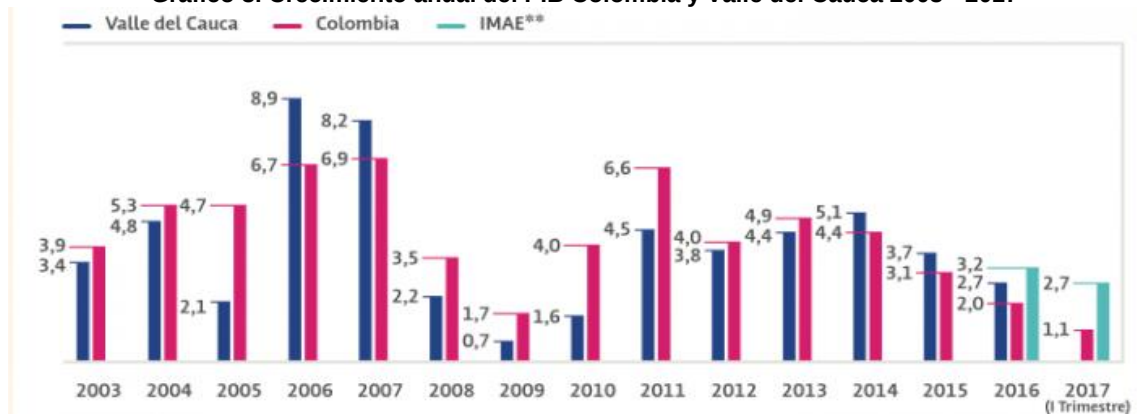
Gráfico 2. ¿Perspectiva empresarial favorable del desempeño en el año 2018?



Fuente: Colombia: Balance 2017 y perspectivas 2018, (Revistas, A.N.D.I 2008), tomado del International Institute for Management Development (IMD)

El siguiente gráfico 2 ilustra el crecimiento del PIB nacional versus el regional, según el artículo de la revista acción, el Valle del Cauca repunta para segundo semestre del 2017, (CÁMARA, D. C. D. C., 2017)¹.

Gráfico 3. Crecimiento anual del PIB Colombia y Valle del Cauca 2003 - 2017*



Fuente: Economía de Cali y el Valle repunta para segundo semestre del 2017 (CÁMARA, D. C. D. C., 2017), tomado DANE, Universidad Javeriana, Banrep, Indicador Mensual de Actividad Económica del Valle.

En el artículo ¿Por qué la economía del Valle del Cauca crece más que la nacional?, llegando a ser mayor al promedio nacional desde el 2014 a la fecha, se debe a tres factores que contribuyen a la economía de la ciudad-región de Cali y el

¹ CÁMARA, D. C. D. C. (2017). Economía de Cali y el Valle repunta para segundo semestre del 2017. Revista ACCIÓN, edición (200). [citado el 16 de agosto de 2017]. Cámara de Comercio de Cali. Disponible en internet<URL: https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/economia-de-cali-y-el-valle/

Valle del Cauca, que ha logrado mitigar el efecto de la crisis petrolera del país, como son: la solidez fiscal de los principales entes territoriales, la confianza empresarial y el portafolio productivo con una mayor diversificación del tejido empresarial (DINERO, R. 2017)².

En cuanto al entorno económico del sector, la encuesta anual de servicios (EAS) del DANE para el año 2017, el subsector con mayor aumento en la producción bruta y mayor ocupación de personal fue el de actividades administrativas y de apoyo a oficinas, y otras actividades de apoyo a las empresas, con un 8,9%. Además, de un aumento en el consumo intermedio de 1,4% y en el valor agregado de 12,3%; su coeficiente técnico pasó de 31,0% en 2016 a 28,8% en 2017, entendido éste último como la relación porcentual entre el consumo intermedio y la producción bruta, que mide la proporción de bienes y servicios de otros sectores de la economía utilizados en la producción de los servicios en estudio (DE SERVICIOS, E. A. 2017).

La volatilidad del dólar, influenciado por políticas internas y externas como las decisiones y nuevas políticas en materia de impuestos en Estados Unidos, ha generado una gran influencia en los movimientos en el valor de la divisa, lo que afecta directamente en las finanzas de las empresas importadoras, exportadoras y las empresas comerciales.



Fuente: Banco de la Republica, tomado de (<http://www.anif.co>)

Los indicadores de competitividad del *International Institute for Management Development* (IMD), por el centro de competitividad mundial para el año 2017, muestran que la medición del desempeño económico fue la única que mejoró, subiendo cinco posiciones (41), mientras que la eficiencia del gobierno, la

² DINERO, R. (2017). ¿Por qué la economía del Valle del Cauca crece más que la nacional? Revista Dinero, Edición Impresa (281). [citado el 12 de diciembre de 2017]. Obtenido de: (<https://www.dinero.com/edicion-impresa/regiones/articulo/crecimiento-de-la-economia-del-valle-del-cauca-en-los-ultimos-anos/253617>)

eficiencia en los negocios y la infraestructura cayeron 3, 8 y 2 posiciones respectivamente (REVISTAS, A.N.D.I. 2018).

Tabla 13. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno económico

ENTORNO ECONÓMICO	AM	am	OM	om
Desaceleración gradual		X		
Crecimiento PIB departamental			X	
Indicador competitividad Doing Bussines		X		
Indicadores de competitividad del (IMD)				X
Competencia y bajos precios		X		
Aumento producción y ocupación en BPO			X	
Transformación digital			X	

AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor

Fuente: Elaboración propia

3.5. Entorno demográfico

Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, es la tercera ciudad más poblada de Colombia, según el Reloj de población del DANE al 4 de julio de 2013 (SEMANA.COM, 2013)³. En el informe de competitividad “Un Valle que se atreve”, presenta las cifras del Valle del Cauca, donde el 81,9% de la población, se concentra en ocho ciudades, es el primer departamento con mayor tasa de población urbana del País, con 83,4% en 2017, superando a Atlántico, Antioquia y Santander. Cabe destacar que la concentración en la zona urbana de la población de Cali es del 98,5 %; esta condición, representa no sólo para Cali sino para todo el Valle del Cauca, oportunidades para el aumento de la productividad y la competitividad (C. R. C., Informe #04)⁴.

Según el economista Daniel Niño, el cambio demográfico determinará en gran manera la relevancia económica de las regiones del país en el futuro. Desde el presente siglo, año 2000 se ha disparado la demanda interna, pasando de 286 billones de pesos a casi 542 billones al 2016. El comercio casi triplica el aumento de la extracción de petróleo y gas, la cual aportó 3,7 mientras que el comercio o la intermediación financiera con más del 8 %.

El proceso de envejecimiento de finales del siglo pasado, es común a las cinco principales ciudades capitales con sus departamentos. Cali, por ejemplo, parte importante de su población es mayor a 55 años, y no tendría expansión en el rango entre 5 y 25 años, como tampoco entre 45 y 54 años en lo que queda de esta década. Esto podría generarse a la migración a otras ciudades en busca de

³ SEMANA.COM. (2013). Así somos: Las Ciudades más pobladas de Colombia. Semana.com. *Obtenido de:* <http://especiales.semana.com/especiales/los-10-mas/asi-somos/ciudades-mas-pobladas-colombia.html>

⁴ C. R. C., Informe #04. Un Valle que se atreve. [citado el 29 de enero de 2018]. Informe de Competitividad, Comisión Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca. *Disponible en internet*<URL: <http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/2018/01/Un-Valle-de-Ciudades.pdf>

mejores oportunidades de empleo y el conflicto social que ha generado un impacto a largo plazo de persistente altas tasas de homicidios entre los jóvenes.

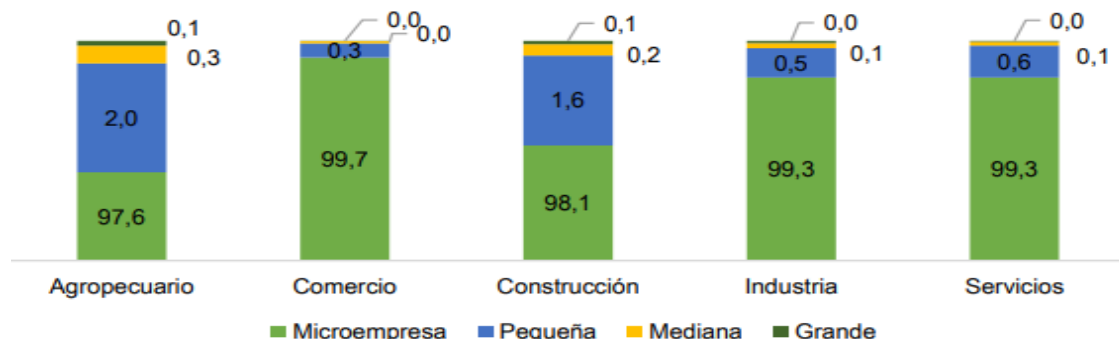
Figura 10. Tasa de natalidad en Cali, primer semestre 2018



Fuente: Boletín de demografía, Cali como vamos.

Según el Informe de dinámica empresarial en Colombia, la estratificación por tamaño a nivel sectorial se evidencia en el conjunto de nuevas unidades productivas, constituidas principalmente por microempresas (99,4%), indistinto del sector en el que inician operación, no obstante, su predominio en el sector comercio, industria y servicios. En contraste, su participación es más reducida en el sector agropecuario, donde hay mayor presencia de pequeñas empresas, como se ilustra en el gráfico 3 (INCP, 2018).

Gráfico 5. Distribución Empresas por sector y tamaño, Colombia 2017/16



Fuente: Informe de dinámica empresarial en Colombia (2017), tomado de RUES – Registro Único Empresarial y Social, y CONFECÁMARAS.

Según el artículo ¿Por qué la economía del Valle del Cauca crece más que la nacional? al 2017 van 20 compañías multinacionales nuevas: una de ellas es Cargill, la multinacional que compró Pollos El Bucanero, las empresas de servicios o BPO, como es el caso de Sitel, que le apunta a generar 4.000 empleos e, incluso, la primera zona franca de servicios en América Latina.

Además de los incentivos nacionales, diferentes municipios del Valle del Cauca, ofrecen exenciones hasta del 100% en impuestos locales a las multinacionales que generen nuevos empleos. Igualmente, las compañías vallecaucanas son líderes en diferentes segmentos de mercado, encontrándose en la categoría creciente. El despertar de la economía vallecaucana empieza a hacerse visible porque el *"no tener todos los huevos en la misma canasta"* la hace una región diversa y única (DINERO, R. 2017).

Según el artículo *Economía de Cali y el Valle*, repunta para segundo semestre del 2017 el tejido empresarial del Valle del Cauca, destacándose por conformar la segunda estructura productiva más diversificada del país después de Bogotá, contribuyendo en un 13,81% del valor agregado nacional. No sólo se presenta un crecimiento de inversión extranjera, sino un crecimiento en el emprendimiento nacional.

Las investigaciones, en los últimos 3 o 4 años del grupo extranjero Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Colombia se ubicó en los primeros puestos de los países emprendedores, con un porcentaje de 24,52% mostrando que seis millones de colombianos, entre 18 y 64 años de edad, están haciendo empresa y, de esta manera, generando mayor motivación a otros futuros empresarios a que creen empresa en el país, ofreciendo la oportunidad de estar en el mapa a nivel nacional (CÁMARA, D. C. D. C. 2017).

En el artículo *"En el 2017, negocios de comida y alojamiento, los más movidos"* ratifica que el mercado objetivo es el de mayor penetración del sector en el año 2017; en este sentido, pasó de 1.952 registradas en el 2016 a 2.210, con un crecimiento del 13,2%. El sector comercio fue otro de los que más empresas nuevas registró, 6.518, pero el crecimiento respecto al 2016 fue del 1,2%, mientras que, en el suministro de electricidad y gas, presentó un crecimiento del 57,1 por ciento, con 22 nuevas empresas (EL TIEMPO. COM, 2018)⁵.

El "clúster" de la industria gráfica, azucarera y farmacéutica es el más importante de Colombia, incluyendo, además, la producción de alimentos, bebidas y tabaco, aportando un 16% del valor agregado a nivel nacional, sobrepasando a Antioquia y únicamente superado por Bogotá. En línea con esta característica, y según las cifras del DANE, la canasta exportadora del Valle del Cauca se consolidó en 2016 como la segunda más sofisticada del país, de acuerdo con el nivel de intensidad tecnológica incorporada.

⁵ EL TIEMPO.COM, 2018. En el 2017, negocios de comida y alojamiento los más movidos. El Tiempo.com. [citado el 08 de febrero de 2018]. Disponible en internet<URL: <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/en-el-2017-negocios-de-comida-y-alojamiento-los-mas-movidos-180102>

Tabla 14. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno demográfico

ENTORNO DEMOGRÁFICO	AM	am	OM	om
Concentración de población en la zona urbana			X	
Estratificación de unidades productivas			X	
Crecimiento inversión extranjera	X			
Región de producción diversa				X
Crecimiento emprendimiento nacional				X
Canasta exportadora sofisticada				X
Predominio sector comercio (comida y alojamiento)			X	
AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia

3.6. Entorno cultural

Colombia es un país que presenta una gran diversidad cultural, como consecuencia de sus condiciones geográficas, que llevan al aislamiento y la dificultad de acceso entre las diferentes regiones, lo que ha llevado al establecimiento de diferentes subculturas que responden a la adaptación al medio, con un sinnúmero de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, así como su riqueza natural, diversidad de climas y paisajes, entre otros (ABSOLUTVIAJES, 2017).

Los vallunos, caucanos y chocoanos se identifican como las personas pertenecientes a la costa Pacífica, con presencia indígena y afrodescendiente, que poseen valores por su ubicación geográfica, sus distintos colonizadores y grupos religiosos, condiciones que se denotan en la forma de comunicación, el estilo de vida diaria, las creencias y tradiciones. El idioma con sus jergas, acento y la pronunciación de las palabras varían considerablemente, así como también la comida, sus costumbres y estructura de familia.

Todo lo anterior revela que los colombianos, y en especial los Vallecaucanos, como habitantes con una alta valoración en las relaciones personales. Es decir, es usual que primero se busque conocer a la persona o cliente antes de hacer negocios ya que es con la persona, no con la empresa con quien se espera mantener el contacto. La toma de decisiones se realiza de forma muy jerárquica, se procura negociar al máximo nivel por ser un proceso largo y difícil. Por ello, se debe evitar cambios en el equipo de negociación ya que complicaría el proceso a seguir.

El artículo *“Costos y oportunidades de la diversidad”*, por Esteban Piedrahita, Cali se ratifica como la posible ciudad más étnica y culturalmente diversa del país, aunque no exista una metodología de cálculo única ni datos ciertos. Esta ciudad ‘joven’ y relativamente pobre, llena de música y gastronomía, supone costos en materia de seguridad, empleo y gobernabilidad, entre otros, pero con grandes oportunidades en sectores como el turismo y las industrias culturales y creativas.

La gran fortaleza de Cali ha sido ser una ciudad cosmopolita, abierta a la llegada de personas y empresas, en una economía cada día más integrada, con plataformas como el Valle del Pacífico Centro de Eventos, InvestPacífic y el nuevo Cali-Valle Convention & Visitors Bureau (SEMANA.COM, 2016)⁶.

En el área organizacional culturalmente en las Pymes, su primera fuente para la búsqueda de candidatos es la recomendación; se recurre a amigos y conocidos lo que permite tener un mínimo de garantía por el conocimiento que se tiene de la persona. Sin embargo, la mayor exigencia en los requerimientos de cargos, de los mercados y la mayor oferta de mano de obra, ha hecho que las empresas evolucionen a implementar con mayor rigurosidad sus procesos de selección, que les permita minimizar los riesgos en la contratación; de igual manera existe una tendencia a implementar el outsourcing y que las empresas dediquen su máximo esfuerzo a los procesos que sean su razón de ser, lo que genera una oportunidad de mercado para el sector de gestión humana.

Tabla 15. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno cultural

ENTORNO CULTURAL	AM	am	OM	om
Diversidad étnica y cultural				X
Forma de comunicación (jergas y modismos)				X
Estilo de vida Vallecaucano (ciudad joven)				X
Potencial oportunidades sector turismo			X	
Cultura organizacional de las pymes en contratación		X		
Tendencia a implementar outsourcing			X	
AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia

3.7. Entorno tecnológico

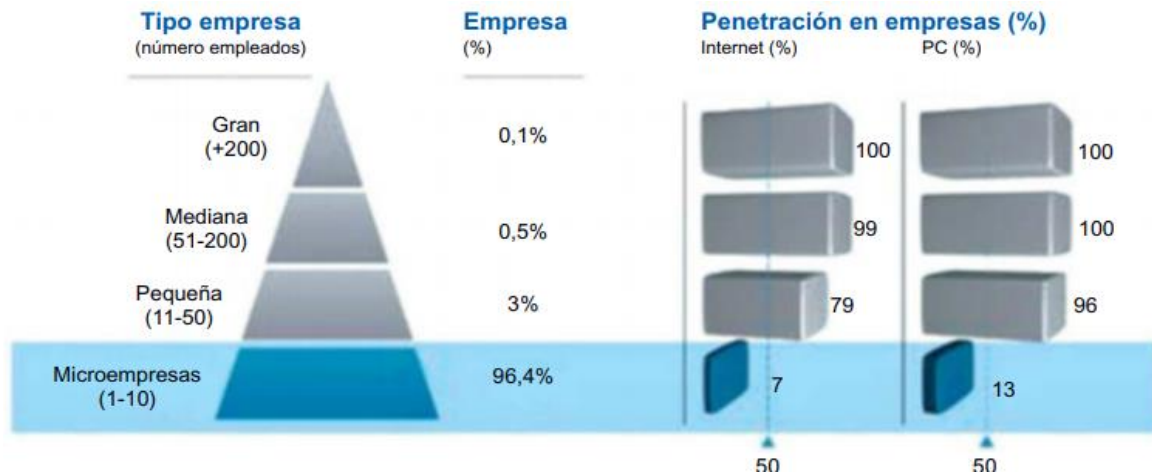
El gobierno nacional en su plan de desarrollo 2014-2018 ha establecido como prioridad para el fortalecimiento económico el acceso de las Mipymes a las TIC como alternativa de fortalecimiento en sus procesos productivos y de acceso a oportunidades comerciales, porque a través de ellas se establece una estrategia de marketing que permite ofrecer productos y servicios a segmentos de mercado más específicos creando marca, reconocimiento y fidelización de los clientes; al aprovechar el entorno online para trabajar de una manera más eficiente.

Según las cifras presentadas por un estudio realizado por el DANE en 2010, se estimó que en Colombia existen más de 1.600.000 empresas, de las cuales las pequeñas (3,6%) cerca de 57.600, presentan un nivel superior al 75% de los casos en el uso de internet, por su alta penetración de computadores para el

⁶ SEMANA.COM. (2016). Opinión: Costos y oportunidades de la diversidad [en línea]. Semana. Com. [citado el 27 de noviembre de 2016]. Disponible en internet<URL: <https://www.semana.com/opinion/articulo/cali-con-la-mayor-diversidad-de-colombia/507028>

desarrollo de sus labores, lo que permite a estas compañías ser más competitivas y dinámicas frente al manejo de la información por la incorporación de tecnologías en sus esquemas empresariales, como por ejemplo, actividades el teletrabajo, la generación de contenidos digitales, la educación online, etc. (ver Gráfico 9).

Gráfico 6. Comparación entre tipo de empresa y penetración del uso de PC e internet



Fuente: Ministerio de las Tecnologías para la Comunicación y la Información (2013).

Desde cualquier centro de trabajo, ahora se puede acceder a infinidad de información por los buscadores de información, el acceso remoto, los blogs y tener un contacto con los clientes inmediato y directo utilizando el correo electrónico, los chats y las redes sociales; todo ello sin moverse de delante de la pantalla.

Tabla 16. Reporte global de competitividad, indicadores (FEM) Colombia 2017

INDICADOR	Reporte 2016-2017	Reporte 2017-2018	Cambio
Número de Países	138 países	137 países	-1
Indicador General	61	66	-5
Requisitos Básicos	85	90	-5
Instituciones	112	117	-5
Infraestructura	84	87	-3
Entorno macroeconómico	53	62	-9
Salud y Educación primaria	90	88	2
Potenciadores de Eficiencia	48	54	-6
Educación superior y capacitación	70	66	4
Eficiencia del mercado de bienes	100	102	-2
Eficiencia del mercado laboral	81	88	-7
Desarrollo del mercado financiero	25	27	-2
Preparación tecnológica	64	65	-1
Tamaño del mercado	35	37	-2
Factores de Innovación y sofisticación	63	64	-1
Sofisticación de los negocios	59	64	-5
Innovación	79	73	6

Fuente: Foro económico mundial (FEM)

En la tabla 16 ilustrada anteriormente, se evaluó la pérdida de competitividad en Colombia por el recién publicado índice de competitividad global del foro económico mundial (FEM) 2017-2018, en el último año se presentó un retroceso en todos los pilares básicos. En primer lugar, pierde 6 posiciones en potenciadores de eficiencia, seguido de una menor calificación en requisitos básicos y en factores de innovación y sofisticación.

En el informe elaborado por Manuel José Cárdenas, publicado en junio de 2012 por el MinTIC, Colombia está en la segunda etapa de la evolución histórica de las telecomunicaciones, denominada “tecnologías de la información y comunicaciones (TIC)”, que va desde el año 1990. Las TIC aportan como sistema la constitución de unidades productivas y la articulación a las redes como tejido social en la producción (Ruiz, 2014).

De acuerdo al reporte de la industria de las TIC, publicado en agosto de 2012 por la comisión de regulación de comunicaciones, del segundo trimestre de 2010 frente al cuarto trimestre de 2011, se muestra un incremento creciente del 27% de adopción de las TIC por las empresas colombianas, pasando de 310.577 suscriptores a 393.398 compañías con acceso al servicio de internet en el segmento corporativo de Colombia.

El desarrollo de nuevas herramientas y soluciones tecnológicas, como el fenómeno Cloud Computing, que consiste en servicios de computación a través de Internet que permiten al usuario disfrutar de todo tipo de software y servicios sin necesidad de tenerlo en su equipo, seguramente acelerará más el proceso de cambio de las relaciones laborales, al incidir de forma importante en conceptos como la ubicación de los puestos de trabajo y las relaciones personales en las empresas. Lo que obliga a los departamentos de recursos humanos a replantearse en qué medida se están apoyando en dichas herramientas para llevar a cabo sus funciones, como son:

- ✓ Software de recursos humanos con tecnología web que permiten la racionalización y mejora de todo el conjunto de procesos relacionados con las personas: la gestión del rendimiento del empleado, planes de sucesión y carreras, formación y desarrollo, gestión de las personas, selección, análisis salarial, planificación retributiva, revisión salarial, encuestas y diseño de organigramas, entre otros.
- ✓ Reclutamiento en redes sociales.
- ✓ Herramientas de selección on-line.
- ✓ E-learning y Webs de gestión del conocimiento.
- ✓ Coaching on-line.
- ✓ Plataformas de teletrabajo.
- ✓ Webs del empleado, intranets para la comunicación interna.

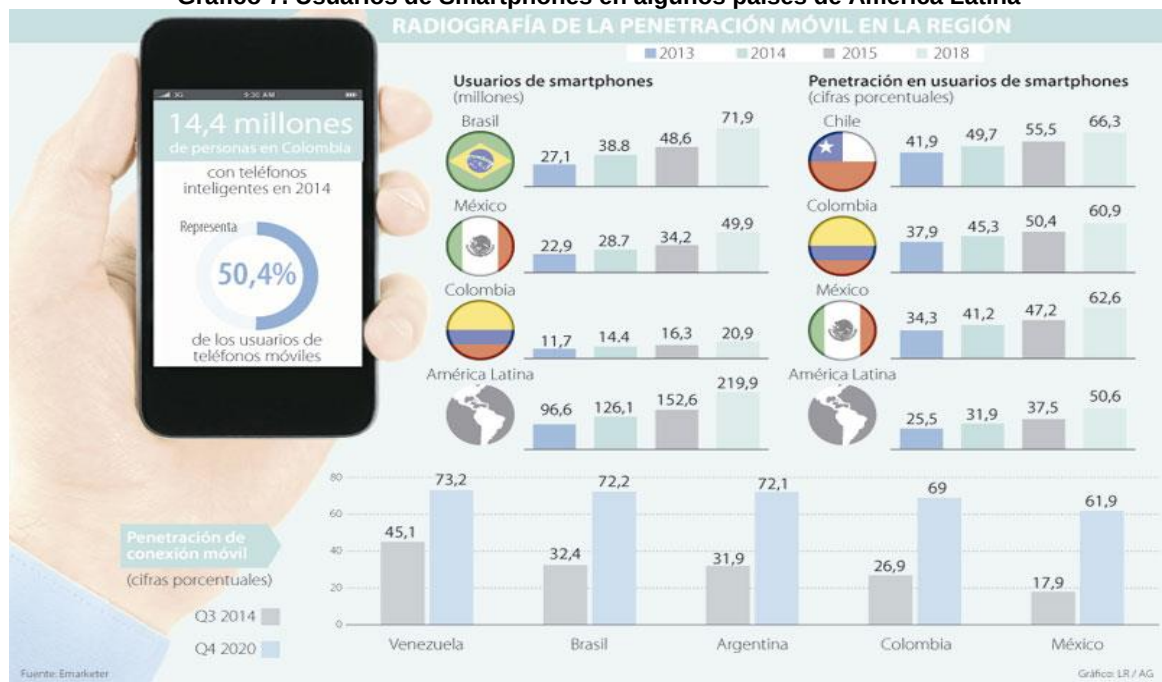
Las herramientas tecnológicas utilizadas por los servicios de BPO o tercerización de procesos para el mejoramiento de los procesos y/o el control del personal son múltiples (PORATAFOLIO.CO, 2012), por ejemplo:

- ✓ Sistemas de análisis de voz, que ayudan a establecer la satisfacción y estado de ánimo de las personas que llaman a una línea telefónica para opinar sobre el productos o servicio que compraron en el mercado, para poder solucionar el problema de forma inmediata.
- ✓ Para gestión de contactos en redes sociales, se emplean mecanismos que permiten hacer trazabilidad de las respuestas de los consumidores y hasta integrar esta solución a los CRM (Gestión de relaciones con los clientes) o esquemas de relación empresa-usuario.
- ✓ Aplicaciones de georreferenciación, que ayudan a complementar la información que se tiene de personas, lugares y objetos, por medio de la ubicación geográfica.
- ✓ Grabación de pantallas para la gestión de monitoreo, con el fin de velar por la seguridad y calidad de los procesos.

Una gran oportunidad a explotar es la transformación digital, en la cual se debe ocupar un papel protagónico, avanzando en diferentes aspectos, como:

- ✓ Una reducción del costo de créditos para Pymes, con el fin de obtener mayor dinamismo empresarial.
- ✓ Es prioritaria la implementación de la factura electrónica.
- ✓ Otro tema que debe abordarse es la reglamentación de los modelos disruptivos de negocio, como son los de economía compartida.

Gráfico 7. Usuarios de Smartphones en algunos países de América Latina



Fuente: Datos revelados por eMarketer, tomado de (LA REPÚBLICA, 2015)

Según el artículo “Colombia alcanzará los 16.3 millones de personas con smartphones al final del 2015”, del periódico virtual de negocios estimó un crecimiento de un 13.2% con respecto al año anterior 2014, con una predicción de crecimiento los siguientes cinco años, es decir que el 50,4% de usuarios que utilizará un teléfono inteligente al 2015 podría aumentar a 20,9 millones, lo que representa 60,9% de penetración entre los usuarios de teléfonos móviles en 2018 (LA REPÚBLICA.CO, 2015).

Tabla 17. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO	AM	am	OM	om
Acceso de las Mipymes a las TIC			X	
Incrementó en adopción de las TIC			X	
Segunda etapa de evolución de las TIC				X
Índice de competitividad global FEM		X		
Crecimiento en innovación y sofisticación				X
Herramientas tecnológicas de BPO			X	
Aumento usuarios de smartphones en Colombia			X	
AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia

3.8. Entorno Ambiental

Cali, como capital del Valle del Cauca, tiene el privilegio de gozar del segundo mejor aire de Colombia, según la OMS. El Valle del Cauca es un Departamento que cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar Bionegocios: su geografía, biodiversidad, locación y tejido empresarial diverso con tradición y experiencia en actividades agrícolas son algunos de los componentes que permiten que así sea. El departamento tiene 192 especies de reptiles que representan el 33,6% del país, 130 especies de anfibios que representan el 17%, 210 especies de mamíferos que representan el 43,8%, 80 especies de peces que representan el 5,2% y 859 especies de aves (el mismo número de especies de aves de toda Norteamérica) que representan el 42,4% del país. (C. R. C., 2017)⁷

Según el informe Un Valle de Bionegocios 2017, el potencial de crecimiento en materia de Bionegocios en el departamento es extraordinario. Muestra de ello es que el Valle del Cauca y Cauca registraron el mayor crecimiento promedio anual entre los 3 principales departamentos productores de proteína blanca (carne de pollo, carne de cerdo y huevo) en los últimos 3 años (12,3%). Entre el año 2014 y 2016, el Valle del Cauca y Cauca pasaron de ocupar el tercer puesto en producción de proteína blanca a ocupar el primer puesto con 547.000 toneladas en 2016.

⁷ C. R. C., 2017. Un Valle de Bionegocios. [citado el 28 de agosto de 2017]. Boletines de Competitividad, Comisión Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca. *Disponible en internet*<URL: <http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/Un-Valle-de-Bionegocios.pdf>

En el sector turismo gastronómico se han detectado impactos negativos a nivel ambiental, dentro de los cuales se encuentran el abuso a los recursos naturales, la explotación de áreas de protección de la vida silvestre, el desarrollo de proyectos de construcción de nuevas instalaciones no controlados, la pesca y en algunos sectores geográficos, la caza, así también la venta de animales exóticos, los cuales son despropiados de su hábitat para servir de adorno doméstico o en ocasiones para fines medicinales, lo que genera un impacto ambiental, tanto en fauna como en flora (Hernández, 2017).

Las regulaciones ambientales sobre seres humanos, animales, plantas y minerales benefician a las empresas que los utilizan. Si en Colombia se logra instaurar un modelo de economía circular con sostenibilidad ambiental surgirán muchas oportunidades para el país, lo que permitirá:

- ✓ Entrar en mercados especializados, que exigen cada vez más productos fabricados bajo este esquema.
- ✓ Aprovechar el ser un país rico en recursos naturales para así desarrollar innovaciones que permitan explotar y transportar los recursos de formas amigables con el medio ambiente.
- ✓ Garantizar la preservación de los parques naturales, por ser uno de los atractivos más representativos para los turistas

Tabla 18. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno ambiental

ENTORNO AMBIENTAL	AM	am	OM	Om
Cali, el segundo mejor aire de Colombia				X
Potencial crecimiento en Bionegocios				X
Biodiversidad regional de especies				X
Impactos negativos del sector turismo	X			
Regulaciones ambientales		X		
AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia

3.9. Matriz integrada de los entornos

Se ha diseñado una matriz con las variables más relevantes de cada entorno, correlacionando sus oportunidades y/o amenazas en el sector y la organización.

Tabla 19. Matriz integrada de análisis externo de los entornos

ENTORNO	VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
SOCIAL	Colombia es un país potencial en el atractivo turístico	El sector de turismo y restaurantes en Colombia se mantiene en sus niveles y tendiendo al crecimiento.	El DANE reveló mayores incrementos en ingresos nominales en 2017 en el sector de restaurantes: catering y bares con el 10,8 %, que mueve unos 38 billones de pesos anuales en ventas, aportando más de un millón de empleos con 6,5 %.	Entre mayor crecimiento tenga el sector, habrá mayor demanda en los servicios de selección y capacitación.

Continuación 1. Tabla 20. Matriz integrada de análisis externo de los entornos

SOCIAL	Virtud en las relaciones caleñas que genera apertura de negocio y durabilidad en las relaciones comerciales.	La gente caleña es cálida, alegre y amable, lo que genera una relación con el cliente más duradera.	Los caleños son muy abiertos a hacer negocios con extranjeros, son muy abiertos a recibir gente de otras partes. Hay personas que te dicen las cosas de frente y no dan largas a los asuntos”, según María Eugenia Lloreda, directora ejecutiva Invest Pacific, la agencia de inversión del Valle del Cauca.	Los vallunos son los mejores negociadores de problemas donde hay ganancia mutua gracias a cierta actividad interpersonal que despierta menos resistencia, según Enrique Ogliastri, en su libro “¿Cómo negocian los colombianos?”
	Proceso de renovación urbana de la ciudad de los últimos años.	La construcción de nuevos centros comerciales, hoteles, parques y espacios de esparcimiento público aceleran el dinamismo del sector.	Cali progresa contigo lanzo en el 2018, ocho nuevas rutas turísticas como son: ruta de la historia, a través de su patrimonio arquitectónico y cultura, de la salsa y el sabor, ruta gastronómica, City Tour, ruta de naturaleza urbana Río Cali, entre otras.	Esta renovación genera una oferta turística no sólo gastronómica, sino de deportes de aventura, salud y bienestar, parques temáticos generar una ampliación y diversificación de los clientes potenciales.
POLÍTICO	Política Colombiana bipartidista	Cuando el poder político lo ejercen unos pocos se da la posibilidad a malos manejos y corrupción, lo que afecta la contratación pública y las licitaciones.	Colombia se había mantenido estable en Índice de Percepción de Corrupción con 37 puntos, pero en el 2018 descendió un punto con 36 puntos sobre 100, ocupando el penúltimo lugar y al puesto 96 al 99 entre 180 países, dijo Transparencia Internacional.	Los “pliegos tipo” para los contratos de consultoría publicados desde mayo del 2016 aunque son un estándar no se implementan con transparencia en la contratación pública.
	El conflicto armado y los acuerdos de paz	La confianza industrial volvió a positivo en enero del 2019, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de la producción en 1,5% y 4,5% en las ventas en el Valle del Cauca.	Colombia ha vivido por más de 50 años en medio de un conflicto armado, que gracias al acuerdo de paz se volvió a generar optimismo entre los empresarios tanto de Colombia como de los Vallecanaucanos, según la encuesta de la ANDI.	El dinamismo y diversificación de la región Vallecanaucana genera la oportunidad de atender las demandas de las nuevas ofertas laborales para todos los sectores de la economía.
	Los 5 ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal 2016 - 2019, CALI PROGRESA CONTIGO	Esta política que ha generado una nueva infraestructura a la Ciudad ha generado diversos espacios para el sector de comidas y alojamiento.	La tendencia es dejar todo para el final, al igual con el Plan de Desarrollo Cali, la mitad de su cumplimiento esta predicha para el último año, por la baja ejecución presupuestal de algunos organismos y la estrategia para fortalecer los ingresos.	Este mejoramiento en estructura y movilidad ha generado una mayor afluencia de turistas y mayor movimiento de la economía naranja, lo que favorece nuestra empresa.
LEGAL	La Política de Emprendimiento Nacional	Para la pymes hay diversos beneficios fiscales y de reglamentación legal para su creación y el fomento del empleo.	Gracias a la ley de emprendimiento juvenil ha incrementado las Starups y los nuevos emprendimientos innovadores por los jóvenes Colombianos y Vallecanaucanos.	El aumento del emprendimiento en la Ciudad es una excelente oportunidad para obtener mayor población objetiva.
	Régimen legal para contratistas independientes	La consultoría de manera independiente no requiere mayor inversión económica y se fortalece en la experticia y conocimiento del profesional, afectando el sector por la competencia que genera con una ventaja en precios.	La tendencia del autoempleo va en aumento. Los consultores, por lo general son personas que no se sienten a gustos en el mercado laboral formal o tienen limitaciones de reubicación laboral, por lo cual, deciden iniciar un proyecto de emprendimiento basado en su experiencia y conocimiento.	El aumento de consultores independientes tiene un impacto negativo, en la medida que se identifica como principales competidores y no como aliados y proveedores para los servicios ofrecidos.

Continuación 2. Tabla 21. Matriz integrada de análisis externo de los entornos

ENTOR NO	VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ECONÓMICO	Crecimiento del PIB departamental mayor al nacional	Los sectores con mayor aporte al PIB, fueron: industria, construcción, alojamiento y servicios de comida.	La tendencia de crecimiento consecutivo del PIB regional viene desde el año 2014, por cuenta de la diversidad y dinámica de los sectores productivos del Valle del Cauca.	El crecimiento continuo del PIB del sector alojamiento y servicios de comida es una oportunidad para ofrecer nuestros servicios.
	La Encuesta Anual de Servicios (EAS) del DANE para el año 2017	En el subsector de actividades de apoyo a oficinas y administrativas, y otras actividades de apoyo a las empresas representó un mayor aumento en la producción bruta y mayor ocupación de personal, con un 8,9%.	La tendencia de crecimiento del subsector de actividades de apoyo o BPO en una constante en Colombia desde el año 2000.	Esta encuesta nos muestra una oportunidad de mercado para la oferta de los servicios con el aumento del consumo intermedio y el valor agregado.
	Informe ejecutivo en el panorama nacional de Doing Bussines Colombia “Midiendo las regulaciones para hacer negocios” en el año 2017.	En este ranking se percibe perjudicial para el sector la incertidumbre electoral del 2017, la desaceleración económica y la competencia y precios bajos.	La tendencia de este indicador no es favorable, por tercer año consecutivo se registra un descenso, en el 2017 había pasado del puesto 51 al 53, en 2018 al 59 y ahora en este nuevo informe de 2019 al 65.	El ranking cayó 35 posiciones en la variable apertura de negocio, por la desmejora en el número de procedimientos y el tiempo en días; es una oportunidad para la oferta de consultoría para contrarrestar este problema de ineficiencia en la administración de los recursos físicos y humanos.
DEMOGRÁFICO	La Estratificación de unidades productivas	La composición de las empresas en el Valle del Cauca y en Cali, está concentrados en las Pymes, nuestros clientes potenciales.	Esta caracterización nos permite identificar las necesidades de las empresas del sector por tipo de Clientes, para el diseño de nuestros servicios a la medida.	El crecimiento de las Pymes genera un impacto positivo, en la medida que es un amplio mercado, permitiendo las posibilidades de desarrollo y fortalecimiento empresarial.
	Predominio del sector comercio en Cali y el Valle del Cauca	Desde el 2015 Cali se convirtió en el “boom” del comercio y la hostelería, convirtiéndose en el 2018 en el sector que más empleo genera.	Cali ha sido reconocida por los expertos chefs internacionales, como la sultana de los 1.000 sabores. Según el prestigioso chef escoces, Kendon Macdonald (ya fallecido) el Valle del Cauca era el segundo destino gastronómico más apetecido por los colombianos y extranjeros.	Este auge de sabor es una oportunidad para la apertura de nuevos restaurantes con formatos casuales, la personalización de los existentes, que requiere una mayor necesidad de personal calificado para atender al público nacional e internacional cada vez más exigente.
TECNOLÓGICO	Herramientas tecnológicas de BPO	Son múltiples las herramientas utilizadas en el sector para la satisfacción del cliente y acortar el tiempo de respuesta a sus requerimientos, apoyando no sólo la búsqueda y capacitación del personal sino la efectividad de procesos	En el nuevo siglo hay una tendencia de modernización tecnológica tanto de los equipos y de los procesos, como de las formas de organización del trabajo y de la producción, manejo de clientes CRM.	El uso de estas herramientas tecnológicas son una oportunidad para la creación de ventajas comparativas y agregar valor al servicio ofrecido, y especialmente en la formación de talento humano creativo, científico y técnico.
	Incrementó en adopción de las TIC	Es una política del actual gobierno nacional en la búsqueda de mejorar las condiciones competitivas del sector de las Mipymes.	La tendencia general de las empresas y los mercados, es al uso de las TICS como base de su desarrollo y fortalecimiento.	Afecta en la medida que puede fortalecerse con opciones tecnológicas; procesos apoyados desde las instancias gubernamentales.

Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

El mercado de consultoría para Pymes, se encuentra saturado por el ingreso de consultoras con servicios genéricos, siendo un sector competitivo donde los clientes tienen una gran variedad de opciones. La consultoría en gestión humana, es un servicio aún reducido, con una demanda insatisfecha, ante la necesidad importante de los empresarios que buscan incrementar su competitividad y evitar convertirse en una estadística más en la rotación e insatisfacción del personal.

4.1. Análisis de la estructura del sector

4.1.1. Cinco fuerzas de Porter

Según Michael Porter, todas las organizaciones están directamente afectadas, por al menos cinco fuerzas competitivas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos del estudio prefactibilidad, para la creación de una empresa de consultora de gestión humana, dirigida a las pymes del sector turismo gastronómico en Santiago de Cali, con la aplicación de la teoría de estas cinco fuerzas de Porter:

4.1.1.1. Rivalidad entre los competidores

Los competidores actuales son quienes caracterizan a un sector; con sus fabricantes y productores, buscan analizar sus condiciones, particularidades y el nivel de competencia o rivalidad que pueden representar en el sector. En este sentido, se destacaron los siguientes elementos que indican, si es más o menos atractivo el sector de la consultoría para la llegada de otros posibles competidores:

- **Número de competidores.** Esta primera fuerza tiene un nivel bajo, dado que es un mercado que ha empezado a incrementar a partir de la primera década de 2000. No se puede tener precisión acerca de datos sobre el total de competidores, porque una parte de la competencia es la prestación del servicio desde la informalidad, por psicólogos a staff o consultores independientes.

De acuerdo a la planeación estratégica para la empresa soluciones selectos S.A.S. (2016), existen 1.273 organizaciones registradas, bajo la figura de actividad de asesoramiento empresarial y en materia de gestión al año 2015. Dentro de esta actividad económica establecida por la DIAN, se encuentran algunas pocas empresas especializadas en gestión humana, mientras que la gran mayoría de esas organizaciones, ofrecen dentro de su portafolio de servicios programas de crecimiento desarrollo personal, aunque como actividades secundarias o subcontratadas con otras empresas o profesionales, pero cuya actividad principal es la consultoría organizacional enfocada en procesos técnicos u operativos (Duque & Moreno, 2017).

- **Diversidad de competidores.** Esta segunda fuerza tiene un nivel bajo. Dado que en Cali se observa una competencia equilibrada, hay diversos competidores con distinto potencial, son pocos los especializados, pero son los cambios en la competencia lo que generan el desarrollo del sector, la diversidad y la existencia de barreras de entrada.

Se han clasificado los competidores, en tres grandes grupos, así:

- ✓ Las empresas competidoras del sector legalmente constituidas en la región, con dos focos de mercado, están las consultoras especializadas en gestión humana y las consultoras generalizadas. Estas últimas, abarcan todas las áreas de la organización, donde crea una unidad de negocio de servicios de gestión humana, bajo un portafolio diferente a la temporalidad.
- ✓ Pequeñas empresas creadas especialmente por profesionales en psicología organizacional o consultores independientes a staff, para ofertar servicios de outsourcing en gestión humana a las diferentes empresas, pero carecen de una visión global de esta área en las empresas clientes, para ofertar sus servicios con visión de socios estratégicos, que no les permite continuidad en el tiempo.
- ✓ Grandes firmas de consultoría multinacionales, dirigidas a mercados y objetivos diferentes a las Pymes, tienen como estrategias principalmente la innovación, la investigación, tecnología, la experiencia y el conocimiento.

- **Crecimiento del sector.** Esta segunda fuerza tiene un nivel alto, por el auge en el sector de consultoría de esta última década, y continúa su incrementando crecimiento en los últimos años. Estos datos de la cámara de comercio son corroborados por (Duque & Moreno, 2017), según construcción realizada en la tabla 18, el crecimiento ha sido del 657,28%.

Tabla 22. Incremento en la creación de empresas de consultoría en Cali

Rango de Matricula	# Registro en Cali	%	# Aumento	Porcentaje Crecimiento
1970-1979	7	0,55	0	N/D
1980-1989	15	1,18	8	114,29
1990-1999	53	4,16	38	253,33
2000-2009	283	22,23	230	433,96
2010-2015	915	71,88	632	223,32
TOTAL	1.273	100,00		

Fuente: Elaboración propia, tomada C.C.C., 2016 (Duque & Moreno, 2017)

- **Capacidad de diferenciación del producto.** Esta tercera fuerza tiene un nivel alto, en el sector de consultoría, tanto en empresas generalizadas, consultores independientes, como en las especializadas, tiene un producto diferenciado, cada firma genera su identificación de marca, ya sea por el portafolio de servicios o por la metodología empleada. El portafolio propuesto ofrece

servicios a la medida con una metodología de co-creación, de acuerdo a las necesidades del cliente.

- **Rentabilidad del sector.** Esta cuarta fuerza tiene un nivel alto, se identifica buenas tasas de rentabilidad para el sector, en los siguientes aspectos:
 - ✓ El crecimiento de la demanda es alto.
 - ✓ El número de competidores especializados es bajo.
 - ✓ Hay una alta capacidad de diferenciación del producto.

Por otra parte, las barreras de salida que pueden actuar como un impedimento para el ingreso de nuevas empresas al sector, bajo los siguientes elementos:

- **Especialización de activos.** Esta primera barrera es baja, en el sector de la consultoría en Recursos Humanos los activos que se requieren son mínimos; dado que no hacen parte de su cadena productiva, sino que representan básicamente, los elementos de oficina y propiedades, que son de fácil salida o destino, si el sector llegare a entrar en declive. Por otra parte, el conocimiento y la experiencia son activos fundamentales “know-how”, intransferibles a otra persona o empresa.
- **Costos de salida.** Esta segunda barrera, en los costos de salida del sector son relativamente bajos, dado que no se incurre en un proceso de transformación de materia prima, ni manejo de inventario de productos, y la mano de obra se contrata generalmente a staff. En el caso de las empresas formales, estos costos dependerán exclusivamente del número de colaboradores directos a su servicio, como el personal de apoyo y administración (secretaria, auxiliar contable, mensajero, etc.). Para los consultores informales, los costos de salida son mínimos o casi nulos.
- **Interrelación Estratégica.** Esta tercera barrera es baja, la interrelación estratégica como barrera de salida en el sector, estará determinada por la diversidad de servicios o productos que ofrezca. En el caso de las empresas con especialización de productos, desinvertir en un producto en particular, tiene una afectación baja, generalmente en los procesos con el personal, la relación con entes externos, etc. Por lo general, las interrelaciones se realizan a nivel tecnológico, donde la desinversión no es importante en relación al total de empresas que demanda el desarrollo de software o demás herramientas SI.
- **Barreras Emocionales.** Esta cuarta barrera es alta. En el sector de consultoría, tanto en empresas formales como para los consultores informales, este elemento genera una alta afectación, en cuanto al tiempo invertido, el esfuerzo en la labor, las expectativas y sueños de los consultores (mayormente para los independientes). Adicionalmente, se destaca por ser un sector de conocimiento, genera para los consultores independientes en general, el

manejo de la independencia ideológica y teórica, la regulación del tiempo a invertir en cada consultoría, generando la posibilidad de atender las otras áreas de su vida personal, como la formación académica, la familia y la vida social.

- **Restricciones sociales y de gobierno.** Esta quinta barrera es baja, por ser un sector en auge, el cual no tiene unas políticas de regulación y/o protección gubernamental, tanto a nivel nacional como global, ni un reconocimiento del sector como tal, sino que aún es visto como un servicio terciario. Por ende, la decisión de cierre o declive, tiene una afectación baja, en el entorno socio-político.

Del análisis de esta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará en la medida en que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, se vayan generando nuevas propuestas de valor, se vaya disminuya la demanda de productos y/o se reduzcan los precios.

4.1.1.2. Amenaza de nuevos entrantes

La dinámica del sector la genera las nuevas empresas, que pretenden ingresar como competidores con la diversificación del mercado u operación, la presión en la baja de precios y costos de producción, las diferencias en calidad, entre otros que afecta la rentabilidad del sector. Para lo cual, se establecen unas barreras de entrada, que genere una dificultad de ingreso al mercado, con una situación de desventaja competitiva inicial.

Barreras de Entrada. Una barrera de entrada común en el sector es la identificación de la marca, es decir la credibilidad, seriedad y fidelidad que sentirían los clientes hacia la empresa consultora por sus años de experiencia y consecuentemente por la referencia de otras empresas cliente que pueden asegurar la calidad de los servicios. Hay otras barreras importantes a tener en cuenta como la ausencia de contactos y el desconocimiento del mercado (entorno), pero el tipo de amenaza para los nuevos participantes al mercado, la determina la naturaleza de dicha amenaza, como son:

- **Economías de escala.** Esta primera barrera es baja para el sector de la consultoría, dado que no es posible su aplicación, porque los insumos requeridos para el proceso de desarrollo del producto, no tienen un nivel de producción masivo, sin modificación en la medida que más se utilicen; es el mismo, si se ejecuta en uno o varios clientes.
- **Diferenciación del producto.** Esta segunda barrera es media. Tiene dos enfoques de aplicación. Es Alta para la consultoría especializada y Baja para la consultoría generalista; dado que el servicio ofrecido no amerita una gran inversión en desarrollo, diseño o alta tecnología, la diferenciación

generalmente, se encuentra en la metodología empleada para el desarrollo del producto. En el caso, de la consultoría especializada, hay una fuerte identidad de marca, lo que implica una alta lealtad de los clientes, por la metodología y resultados obtenidos; que genera el principal obstáculo para el ingreso de nuevos competidores y los obliga a realizar grandes inversiones en el desarrollo de su propia marca, para poder superar o igualar la reputación de una empresa ya establecida y cambiar los vínculos de lealtad existentes.

- **Costo de cambio para el cliente.** Esta tercera barrera es baja. Por ser un servicio externo y de apoyo, no requiere para el comprador un costo adicional el cambiar de proveedor. Los compradores, en general, cambian de proveedor, porque hay un mayor interés en los precios bajos, más que en la calidad del servicio o producto; y es aquí donde el competidor, encuentra una gran ventaja, especialmente para los potenciales competidores informales; por su bajo costo de producción, que conlleva, a una posibilidad más alta y atractiva, de establecer un precio menor al comprador en este sector, más aún cuando este es el factor determinante de compra. Pero, esa disponibilidad de múltiple oferta de los servicios de consultoría, desarrolla en los clientes una continua comparación de calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos del cambio.
- **Acceso a canales de distribución.** Esta cuarta barrera es baja, por la existencia de diversos canales de distribución, a libre disposición, que vuelve atractivo para nuevos entrantes incursionar en el sector a raíz de las facilidades de adaptarse. Más que canal de distribución, el canal de comercialización deberá ser muy estratégico, para que sea efectiva la penetración al mercado, porque lo determina el tiempo de respuesta, en la que se involucra directamente, el medio por el cual se accede y entrega el producto final; donde el internet es el medio más utilizado, por la gran mayoría de competidores, por su facilidad de acceso y rapidez. Por otra parte, la comercialización de la consultoría, tiene su mayor apoyo en la referencia (voz a voz), lo que implica calidad y personalización en el servicio.
- **Necesidades de capital.** Esta quinta barrera es baja; los costos de entrar no son limitantes significativas. En el caso de los consultores independientes, hay un bajo costo de apertura del negocio, por dos componentes importantes: la informalidad y los costos de producción, pues el mayor costo requerido lo representa el consultor mismo con su conocimiento y experiencia, pues la infraestructura física requerida es mínima y en muchos casos innecesaria, lo que permite la proliferación de competidores. Por el lado, de las compañías de consultoría especializada, la inversión de capital para realizar la operación, la publicidad y difusión del negocio es mínima, pero esto puede repercutir en una desventaja al no establecer una diferenciación ante los demás competidores existentes.

- **Acceso a tecnologías de punta.** Esta sexta barrera es baja; tanto en el sector de consultoría como en los demás sectores productivos, se dispone de múltiples opciones de software, que van desde la aplicación de los procesos de selección y reclutamiento hasta el retiro del personal. Estas herramientas SI, son una materia prima de fácil acceso para ofrecer un mejor servicio. Otro aspecto importante es la tecnología blanda, es decir, los desarrollos de tipo teórico y conceptual para el desarrollo del sector, que al igual que para todas las áreas del conocimiento en Colombia es mínima.
- **Acceso a materias primas.** Esta séptima barrera es baja, dado que se adquieren fácilmente, pues los insumos requeridos son: la infraestructura física, equipos de cómputo, equipo de oficina, entre otros. En cuanto, al conocimiento como materia prima, los adelantos teóricos en el área de gestión humana, son de fácil acceso e implementación, dado que la actualización constante del consultor se puede realizar de forma virtual y financiada, o en algunos casos, es incluso gratuita.
- **Protección gubernamental.** Esta octava barrera es baja, por lo que no existe una reglamentación gubernamental, que pueda afectar el ingreso al sector, ni normas técnicas y/o restricciones legales para operar como consultor. Actualmente existen varias empresas autónomas, que no necesariamente están obligadas a estar certificadas en la secretaría técnica del sistema nacional de cualificaciones y capacitación profesional (SETEC), para operar como formadores.
- **Efecto de la curva de aprendizaje o experiencia.** Esta novena barrera es baja para el sector, porque al contar con personal calificado en el área de gestión humana, no implica reducción de costos unitarios en función de la experiencia acumulada.
- **Reacción esperada de los actuales participantes.** Esta décima barrera es baja, dado que el ingreso de nuevos entrantes en general, no se percibe por la poca cantidad de empresas especializadas del sector, las cuales no tienen la necesidad de desarrollar estrategias de recuperación de clientes o mejoras para replicarse y obtener una mayor participación del mercado.

En términos generales, las barreras de entradas al sector son bajas; dentro de las estrategias comunes que tienen las empresas nuevas para incursionar en el mercado está el precio de la consultoría, así como la formación y experiencia de los consultores que componen las mismas.

4.1.1.3. Poder de negociación de los proveedores

Primeramente, se define los tipos de proveedores importantes que hay en el sector:

- Los consultores independientes requeridos para el desarrollo del producto.
- Los proveedores de aplicaciones tecnológicas; de software especializado en gestión humana, desarrollo y administración de páginas web y página de autogestión empresarial.
- Los proveedores de conocimiento; con un poder bajo; por la diversidad disponible para crear una ventaja frente a la competencia, pueden ser:
 - ✓ Centros de información
 - ✓ Instituciones dedicadas a la investigación
 - ✓ Las Universidades e Instituciones de Educación Superior
 - ✓ Portales de empleo y redes sociales
 - ✓ Instituto Colombiano de Consultores Empresariales (ICCE)
 - ✓ Asociación Iberoamericana de Coaches Comerciales (AICC)

Para el estudio de estos proveedores, se destacan los siguientes factores relevantes:

- **Número de proveedores importantes.** Este primer aspecto es medio, dado que en el sector de consultoría no es un mercado fragmentado, ni tiene reconocimiento.
 - ✓ Los consultores, entre más especializados son, resulta más difícil encontrarlos en el mercado y generar una negociación.
 - ✓ Los proveedores en tecnología, que son muchos y sin limitantes en el volumen de abastecimiento, en el área de gestión humana.
 - ✓ Los proveedores de información, con una influencia baja, porque se puede encontrar un amplio número que satisfaga las necesidades requeridas.
- **Importancia del sector para los proveedores.** Este segundo aspecto no es muy relevante.
 - ✓ Los consultores, por ser un proveedor principal, pueden imponer sus reglas en el mercado, de acuerdo a su especialidad, generando un mayor costo, creando su propia tarifa, calidad y cantidad sin dar lugar a la negociación.
 - ✓ Para los proveedores de tecnología, el sector de consultoría es uno de los muchos sectores productivos que atiende, con una influencia reducida y hasta más débil, por la cantidad y diversidad de herramientas SI disponibles en el mercado.
 - ✓ En cuanto, a los proveedores de información, por su gran concentración, las condiciones de negociación son razonable e incluso, en algunos casos, los servicios ofertados son gratuitos.

- **Costo de cambio de los productos del proveedor.** Este tercer aspecto, se toma en cuenta, si el producto es muy especializado, donde será difícil encontrar sustitutos y su poder de negociación se eleva, ya que no habrá mucha oferta, aumentando el poder de negociación del proveedor, así:
 - ✓ Los proveedores (consultores independientes), pueden representar un alto costo de cambio, en la medida que la consultoría se centre sobre un tema específico, porque generará una alta diferenciación del producto, de acuerdo a la especialidad.
 - ✓ Para los proveedores de tecnología e información, el costo es bajo, por haber una amplia oferta de sus productos en el mercado.
- **Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor.** En este cuarto aspecto, es el proveedor quien decide cuál es la mejor estrategia para abarcar una mayor cuota de mercado y obtener mayor rentabilidad, si es vender directamente al cliente final o generar intermediación con otras organizaciones.
 - ✓ Especialmente para los proveedores (consultores independientes), es una posibilidad Alta; por la cercanía con el cliente final, podrían apropiarse del mercado de manera independiente; si las estrategias de la organización no han logrado la identificación de marca para el cliente. Por la otra parte, la intermediación que realiza la empresa debe tener como característica el respaldo institucional, esto con el fin de garantizar todo el acompañamiento necesario a los requerimientos del cliente; algo que el proveedor consultor por cuenta propia no pueda ofrecer fácilmente.
 - ✓ Los proveedores de tecnología, pueden aprovechar el componente de precio, para ofrecer directamente a los clientes, un producto a bajo costo; pero a un corto alcance, dado que no cuenta con el soporte de un grupo de especialistas en gestión humana que propicie en el cliente una experiencia única de confianza y resultados, con una metodología diferencial.
 - ✓ Por otro parte, los proveedores de información pueden llegar a resolver las necesidades de los usuarios a través de iniciativas de convenios y alianzas estratégicas y, de esa manera, minimizar la barrera competitiva del sector, dado que sus productos son ofertados al público en general.
- **Rentabilidad del proveedor.** Este quinto aspecto es bajo, dado que los proveedores tendrán beneficios adecuados. El pago de las horas de consultoría adecuadas y mejor remuneradas de acuerdo con la especialización del consultor, teniendo un amplio número de proveedores a disposición para la demanda.

En conclusión, los proveedores tienen un mediano poder de negociación; venden a diferentes sectores, por lo cual, no se consideran insumos importantes para el negocio del comprador (empresa consultora), y representan una amenaza

moderada de integración hacia delante, pero no constituyen una gran amenaza, ya que no tienen un poder de negociación importante.

4.1.1.4. Poder de negociación de los compradores

Al igual que el poder de negociación de los proveedores, la afectación de los clientes o compradores determinan la estructura del sector. Hay dos tipos de compradores, el institucional y el usuario final.

Existen varios factores que determinan el poder de negociación del cliente para Porter, pero para la presente organización se centran en los tres más relevantes: el número de clientes importantes, la integración hacia atrás y la rentabilidad del cliente.

- **Número de clientes importantes.** Este primer aspecto es relevante más que por el número de compradores, es la condición de la oferta existente que les permite a ellos manejar el poder. Hay muchos clientes y esto puede generar ventajas y un importante margen de ganancias, pero su poder de negociación es bajo porque no hay diversas alternativas de consultoras especializada en gestión humana que atienda las mismas necesidades.
- **Integración hacia atrás del cliente.** Este segundo aspecto es una posibilidad latente media que existe en el sector, pero no porque los clientes se conviertan en empresas de consultoría, sino cuando ellos decidan empezar a producir por sí mismos los productos de dos formas, la primera integrando en su empresa los consultores independientes o integrando en su estructura organizacional los servicios ofrecidos. Aunque este último dependerá exclusivamente de la directriz gerencial de la empresa cliente.
- **Rentabilidad del cliente.** Este tercer aspecto se asocia a la presión por parte de los compradores al exigir calidad, servicio a la medida y precios asequibles. La consultoría se ha convertido en herramienta estratégica para buscar eficiencias y crecimiento en los negocios. Las grandes empresas adquieren los servicios de consultoría para seguir expandiéndose y no perder posicionamiento en el mercado global; las empresas medianas, por su parte, las buscan para seguir en su proceso de crecimiento de forma más consolidada, con modelos de negocio novedosos.

Otro componente a tener en cuenta es que los compradores principales del sector son pequeños empresarios y algunos por sus limitantes propias toman la decisión de disminuir en sus costos en primera instancia en actividades de apoyo, antes de tomar decisiones sobre los componentes que intervienen en la elaboración del producto.

Los clientes que demandan servicios de consultoría tienden a ser cada vez más exigentes y demandan resultados con un mínimo de características según el tipo de necesidad de acuerdo con la especialidad y el proceso de gestión humana a realizar.

En conclusión, el poder de negociación de los compradores que demandan servicios es relativamente intenso y se puede crear una oferta a la medida de cada necesidad de los proyectos.

4.1.1.5. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos reales o potenciales son aquellos que el cliente puede considerar como alternativa para satisfacer sus necesidades, los cuales deben cumplir la misma función, aunque no con la misma calidad que ofrece un servicio de consultoría especializado. A continuación, se analiza cada factor:

- **Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo.**
Aunque existen productos sustitutos, se consideran como una amenaza media-baja, pues no tienen una competencia intensa; entre ellos se destacan:
 - ✓ Las Startups que puedan desarrollarse para los procesos de gestión humana, que no por el tipo de organización, no poseen una estructura empresarial que respalde la labor contratada.
 - ✓ Tendencia de empresas clientes (empleadores) al crear sitios web, el uso de bolsas de empleo para publicar sus vacantes, y/o la toma de decisión de realizar sus procesos de gestión humana, por sí solos, dentro de su estructura organizacional.
 - ✓ Las empresas reclutadoras en línea y monitoreo de planes de carrera, con el desarrollo de tecnologías de información y comunicación (TIC), de fácil e ilimitado acceso; con el uso de la inteligencia artificial, los mecanismos digitales como, videoconferencia, procesos on line. Sin tener en cuenta, un acompañamiento en la implementación hasta la obtención de resultados por su corto alcance.
 - ✓ Los “servicios técnicos” como, por ejemplo: estudios psicológicos, visitas domiciliarias y demás procesos de gestión humana, realizados por sociólogos, trabajadores sociales y/o por técnicos administrativos, entre otros, enfocados en la mejora de una parte específica de un proceso; los cuales no tienen la capacidad para atender las necesidades del cliente desde un marco más global, por su formación profesional y ética para la toma de decisiones.
 - ✓ Los programas de fortalecimiento para las Pymes como laboratorios empresariales y “Cali compite” que lidera el sistema de desarrollo empresarial en las diferentes fases de una organización desde su idea de negocio, arranque, crecimiento hasta la consolidación, ofreciendo servicios de asesoría, formación y financiación.

Este tipo de productos sustitutos anteriormente mencionados, no son importantes ni significativos, porque generan operaciones rutinarias e idénticas para todos los clientes, sin tener en cuenta que la diferencia del servicio se fundamenta en la experiencia y especialización al generar un producto personalizado.

- **Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto.** Este segundo factor es moderada alta, enmarcada en la agresividad de los precios.
- ✓ Las empresas reclutadoras en línea y monitoreo de planes de carrera, como los servicios técnicos; generan una reducción directa de costos de transacción para el sector de gestión humana.
- ✓ Los programas de capacitación del sistema de desarrollo empresarial (SDE), imponen un límite a los precios del mercado, con grandes descuentos cobrando sólo un 30% del costo del servicio prestado y hasta incluso ofrecen algunos servicios gratuitos.

Estas alternativas, no tienen una diferenciación de producto, que genere valor para el cliente, lo que disminuye el atractivo del sustituto. Solamente, genera una estrecha competencia si sus productos son buenos sustitutos en comparación con la propuesta de valor para el mercado.

4.1.2. Matriz del Análisis del Sector

A continuación, se ilustra el comportamiento del sector de acuerdo a las variables anteriormente mencionadas aplicando la teoría de las cinco fuerzas de Porter.

4.1.2.1. Perfil competitivo sectorial

A continuación, se ilustra, en la tabla 19, cada uno de las cinco fuerzas estudiadas anteriormente y cada variable, para determinar el nivel de repulsión o atracción, y así generar las estrategias necesarias para fortalecer la posición competitiva de la organización dentro del sector de consultoría.

Cabe destacar que el fortalecimiento de los factores en común que se ofrecen en el mercado pyme, es decir, el conocimiento y la generación de valor, tienen una participación más fuerte en los factores críticos de éxito, que distingan a la organización del resto de las empresas rivales.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en el análisis sectorial y los factores condicionantes de influencia de las cinco fuerzas de Porter, que intervienen en la industria; se concluye, que los factores condicionantes del sector de consultoría son adecuados y ofrecen un buen ambiente, para la creación de una empresa dedicada a la consultoría en el área de la gestión de los recursos humanos, dirigida a la prestación de servicios a las pymes de Cali (Guerrero, 2014).

Tabla 23. Perfil competitivo del sector de consultoría

RENUEVO S.A.S.	Marco Específico del Negocio						
Sector: Consultoría en Gestión Humana Matriz 5 fuerzas de Porter	Perfil Competitivo del Sector						
	Repulsión			Neutro	Atracción		
	Nivel	(--)	(-)		Nivel	(++)	(+)
Barreras de Entrada							
Economías de escala	Bajo				Alto	X	
Diferenciación del producto	Bajo				Alto	X	
Costos de cambios para el cliente	Bajo				Alto	X	
* Iniciativas de profesionales consultores de diversos rubros	Bajo				Alto	X	
Acceso a canales de distribución	Amplio				Alto	X	
Necesidades de capital	Bajo				Alto	X	
Acceso a materias primas	Limitado				Amplio	X	
Acceso a tecnologías de punta	Limitado			X	Amplio		
Protección gubernamental	Bajo				Alto	X	
Efecto de la curva de experiencia o aprendizaje	Bajo				Alto	X	
Reacción esperada	Bajo				Alto		X
Barreras de Salida							
Know-how como activo fundamental	Bajo				Alto	X	
Costo de salida del competidor	Alto				Bajo	X	
Interrelación estratégica	Bajo			X	Medio		
* Hay contratos a largo plazo	Bajo				Alto		X
Barreras Emociones (relación trabajo-familia)	Alto		X		Bajo		
Restricción gubernamental y social	Bajo				Alto	X	
Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande				Pequeño	X	
* Mayor oferta de servicios genéricos	Limitado				Amplio	X	
El crecimiento del subsector de consultoría	Lento				Rápido		X
* Diversificados más que concentrados en algún sub-segmento	Bajo				Alto		X
Capacidad diferenciación del producto	Commodity				Especial	X	
* Hay diferencias significativas del servicio y su identificación	Bajo				Alto		X
* El servicio es complejo y requiere una comprensión detallada	Alto		X		Medio		
Rentabilidad del sector	Bajo				Alto		X
* Los costos fijos tiene un bajo grado del costo total	Bajo				Alto	X	
Poder de negociación de los Clientes							
Número de clientes importantes	Bajo				Alto	X	
* Diversidad de oferta por sector en crecimiento	Bajo				Alto	X	
Integración hacia atrás del cliente	Bajo			X	Medio		
Rentabilidad del cliente	Bajo			X	Alto		
* Sensibilidad al precio que genera imposición de condiciones	Alto			X	Bajo		
Poder de negociación de los Proveedores							
Número de proveedores importantes	Pocos				Muchos		X
* Ticket promedio prestación de servicios con costo elevado.	Bajo		X		Alto		
Importancia del sector para proveedores	Alto				Bajo		X
* Especialización de profesionales	Alto	X			Bajo		
Costo de cambio del proveedor	Bajo				Alto		X
Integración hacia delante del proveedor	Alto				Bajo		X
Amenaza de Productos Sustitutos							
Disponibilidad de sustitutivos actualmente y potenciales	Grande	X			Pequeña		
Rentabilidad y agresividad del producto sustitutivo	Alto				Bajo		X
Restricciones y fácil acceso	Bajo				Alto	X	
Perfil Numérico (suma)		2	3	5		19	11
Tendencia = Atractividad		5		5		30	

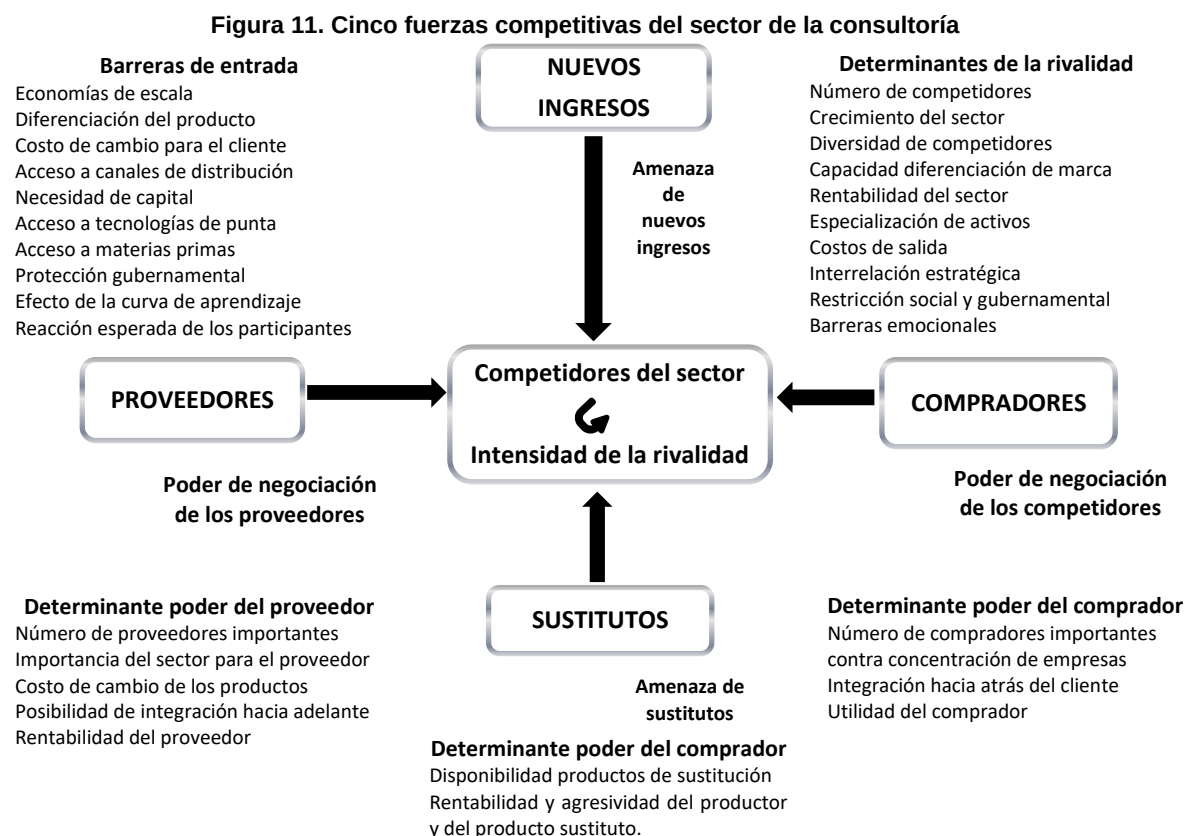
Fuente: Elaboración propia, tomado de Análisis sectorial y Competitiva (Guerrero, 2014).

4.1.2.2. Gráfico cinco fuerzas competitivas del sector de la consultoría

Lo más importante para ingresar al mercado, es una especialización por tipo de negocio, para conseguir cierto nivel de estandarización, que permita tener opciones. Según, el portafolio de productos a ofrecer, se van identificando las ventajas competitivas, que generen diferenciación en la percepción de los clientes, las cuales deben estar alineadas con los avances tecnológicos, que permitan desarrollar propuestas, según las necesidades del mercado. Esto permitirá que las razones que tengan las empresas clientes para escoger la consultoría puedan sufrir variaciones, de acuerdo con la naturaleza de cada negocio.

En conclusión, la mejor manera de diferenciarnos es generar un valor integral esperado por los clientes y nuevas líneas de negocio innovadoras, prestados directamente o a través de aliados estratégicos, creando barreras de entrada lo suficientemente fuertes como para que a la competencia le resulte muy difícil penetrarlas.

A continuación, se ilustra (ver figura 11) los factores más relevantes, en cada una de las fuerzas competitivas de Porter (Guerrero, 2014).



Fuente: Elaboración propia, tomado de análisis sectorial y competitividad (Guerrero, 2014).

4.2. Análisis del ambiente competitivo

4.2.1. Diamante competitivo

La teoría del diamante se enfoca en cuatro atributos, los cuales son: las condiciones de los factores productivos, los sectores encadenados y de apoyo, las condiciones de la demanda interna del producto y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Con esta herramienta de aprendizaje, se analiza la dinámica de interacción de cada una de estos atributos del sector de consultoría y la influencia o poder del Gobierno y de azar.

4.2.1.1. Condiciones de los factores productivos

Las condiciones de los factores productivos del diamante de Porter, en el sector de la consultoría, ya sean básicos, avanzados, generalizados o especializados, son de gran relevancia. Los factores básicos comprenden la tierra, la ubicación geográfica, condiciones climáticas, los recursos naturales, capital y mano de obra calificada o semi-calificada, como son:

- **Tierra.** Cali, la sultana del Valle tiene una extensión de 564 Km², cuenta con una bella arquitectura urbana punto de convergencia entre las realizaciones contemporáneas y los barrios tradicionales en donde se conservan plazas, parques, museos, iglesias y teatros declarados hoy monumentos nacionales históricos y arquitectónicos. Según, Julio César Alonso, director del centro de investigación y finanzas de la Universidad Icesi, “la ciudad de Cali presenta una ventaja frente a Bogotá y Medellín y es el costo de la tierra, pues en la capital del Valle hay terrenos hacia dónde crecer, con más áreas de expansión industrial” (EL PAIS.COM, 2013).
- **Ubicación geográfica.** Cali se sitúa en un punto neurálgico y estratégico, hacia el occidente, se conecta con el puerto de Buenaventura, a menos de tres horas sobre el litoral pacífico; al sur se conecta con el municipio de Jamundí, limita entre la cordillera occidental y la cordillera central de la región Andina; y al noreste conecta con el centro industrial de Yumbo. Además, de la ventaja de la conectividad vial, como es el paso de la vía panamericana y por ende el paso obligado desde Colombia, hacia el Ecuador hace de Cali, oficialmente distrito especial, deportivo, cultural, turístico, empresarial y de servicios (I. P., 2017).
- **Recursos Naturales.** Cali es un espacio de gran riqueza natural por su clima de sabana tropical y el relieve. La confluencia de ríos y otras fuentes hídricas de Cali, la hacen una potencia natural de cultivos como la caña de azúcar y de la cría de animales. Aunque el Valle del Cauca no es una región de metales, en el municipio de Cali hay varias minas de carbón mineral en las llamadas formaciones Guachinté y Ferreira, ubicadas al sur y norte del área urbana en la

franja central del municipio y en la parte norte del área urbana, extendiéndose hacia Yumbo hay minas a cielo abierto de materiales para la construcción. Todos estos recursos generan la posibilidad de establecimiento de diferentes empresas y, por ende, una oportunidad de desarrollo del sector con el ejercicio de la actividad de consultoría, debido a que no se producen bienes, sino que se enfoca en la prestación de un servicio a los demás sectores productivos de la región (WIKIPEDIA, Cali).

- **Capital.** De acuerdo al ranking “Ciudades americanas del futuro 2017-2018” publicado por la división de inteligencia del diario británico Financial Times (FDI Intelligence), uno de los centros de investigación sobre inversión extranjera directa (IED) más importantes del mundo, catalogó a Cali como una de las 10 ciudades más atractivas del continente para la inversión de capital en el 2017, por su dinámica económica, confianza y visibilidad en el mercado internacional. Además la casa editorial destacó a Cali dentro del Top 10 de las ciudades grandes con mejor relación costo beneficio, subiendo al 7° puesto en la estrategia de atracción de inversión de Américas, liderada por la agencia de promoción de inversión extranjera, Invest Pacific, con una sólida, fundamentada y estructurada estrategia que pasa por varios ejes: primero, una atención profesional a los inversionistas que vienen a la ciudad presentándoles las ventajas de la región que permitan generar sofisticación del aparato productivo y en segundo lugar, el enfoque específico que vayan en sintonía con los clúster que impulsa la Cámara de Comercio de Cali. Según Proexport, 55 empresas localizadas en el Valle del Cauca cuentan con más del 50% de capital extranjero. El año pasado 16 de esas empresas con capital extranjero ejecutaron US\$125 millones en inversión (CÁMARA, D. C. D. C., 2017)⁸
- **Recurso Humano.** Cali tenía 2.420.114 habitantes en el 2017, lo cual representa 51,4% de la población del Valle del Cauca y 4,9% la de Colombia. Según cifras del año 2017 entregadas por el DANE, la fuerza laboral promedio la conforman 1.220.000 personas, que es un poco más de la mitad de la población, con una tasa del 11,9%, son en promedio 170.000 desempleados, la más alta tasa de desempleo entre las cuatro ciudades principales del país y un subempleo total del 41%, subjetivo del 29.7% y objetivo del 11.3%; es la ciudad más preocupante entre las cuatro principales ciudades colombianas, de desempleo y subempleo entre (informalidad laboral). En el trimestre octubre-diciembre del 2017 el total de inactivos fueron 663.000; de cesantes 135.000 y de ocupados 1.248.000 (CÁMARA, D. C. D. C., Enfoque competitivo # 97)⁹.

⁸ CÁMARA, D. C. D. C. (2017). Cali, en el top de inversión. Revista ACCIÓN, edición (198 Cámara de Comercio de Cali. Disponible en internet<URL: https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/cali-top-inversion/). [citado el 12 de junio de 2017].

⁹ CÁMARA, D. C. D. C., Enfoque Competitivo # 97. Balance Socioeconómico de Cali. [citado el 14 de febrero de 2018]. Cámara de Comercio de Cali. Obtenido de: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/informes-economicos/Enfoque-competitivo/97.pdf>

Lo anterior, puede ser un punto a favor a la hora de contratar, con la posibilidad de conseguir mano de obra fácil y siendo la ciudad con uno de los costos de mano de obra más bajos entre las principales ciudades de Latinoamérica, por debajo de urbes como Bogotá, Lima, Quito, Santiago, Ciudad de México entre otras. Cabe notar que Cali cuenta con un recurso humano con experiencia en diferentes sectores económicos, con una disponibilidad diversa, eficiente y productiva, según el informe económico # 36, la población ocupada al 2017 fue en empresas particulares captura el 53,8%, por cuenta propia el 34,9%, empleo doméstico el 3,1%, empleos del gobierno 2,6%, jornaleros 3,9%, otras actividades 1,7%. (CÁMARA, D. C. D. C., Ritmo Laboral # 36)¹⁰.

Según el índice de ciudades universitarias (ICU) de alta calidad, por la red de ciudades cómo vamos, Cali ocupó el cuarto puesto en el estudio del 2012 al 2015, a partir de cinco componentes: el ambiente universitario, la calidad de la educación superior, el costo de vida, la empleabilidad de los egresados y la calidad de vida en las ciudades.

- **Infraestructura Multimodal.** Cali está creciendo de una forma organizada y planificada, donde la reparación de puentes, el programa de adoquines y cicloinfraestructura, las 44 megaobras de progreso que adelanta la administración municipal, el reforzamiento del Jarillón del río Cauca, el plan de mejoramiento de entidades educativas, el sistema de transporte público masivo (MIO), el plan de renovación urbana del barrio El Piloto y el Corredor Verde, los esfuerzos para impulsar la Ciudad Paraíso, con la construcción de la nueva sede de la fiscalía general de la nación en Cali, la estación central del MIO, un centro comercial y más de 4.700 viviendas, además de 33.500 metros de nueva infraestructura vial y 39.000 metros cuadrados de zonas verdes y espacio público renovado; estos programas municipales son un factor relevante para fortalecer la instalación de las organizaciones e incentivar la llegada y la permanencia de multinacionales (MUNICIPIO, S. D. C., Cali progresa contigo).

A continuación, se estudian los factores avanzados más significativos para alcanzar una ventaja competitiva de orden superior, creando productos diferenciados y una tecnología de producción propia. Para esto es necesario contar con un personal capacitado, laboratorios de investigación, además es importante analizar que estos factores son más escasos porque su desarrollo exige de grandes inversiones monetarias que muchas veces una organización no la posee, por tanto, son difíciles de conseguir en los mercados mundiales.

¹⁰ CÁMARA, D. C. D. C., Ritmo Laboral #36 – Enero. Informes económicos. [citado el 30 de enero de 2018]. Cámara de Comercio de Cali. Disponible en internet<URL: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2018/01/Ritmo-laboral-N36.pdf>

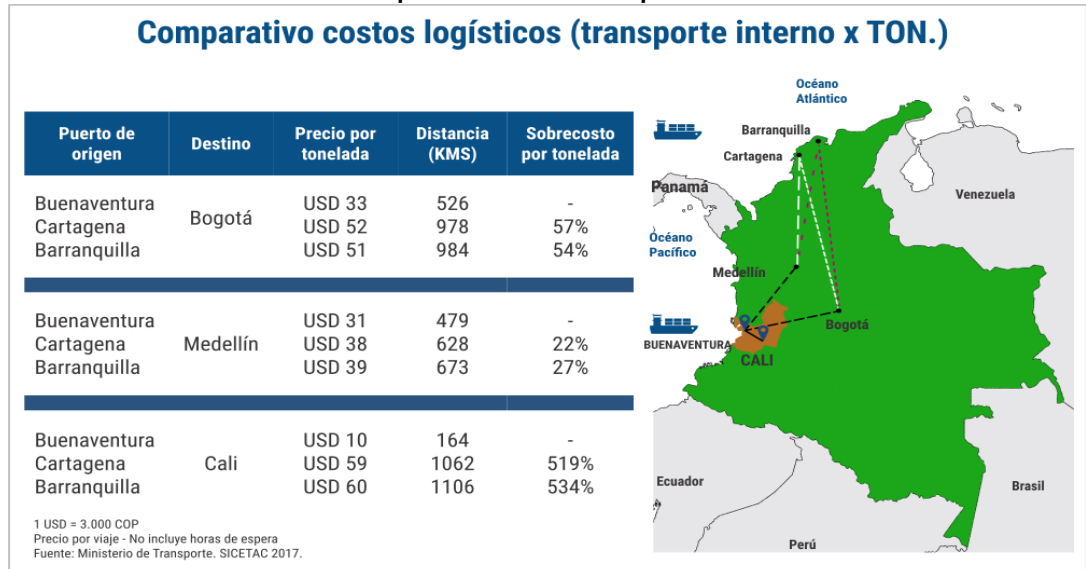
- **Tecnología, Ciencia e Innovación.** Cali tiene una red de conectividad de alta calidad; posee una de las mejores redes a nivel de capilaridad, fibra óptica y se pretende potencializar más, con el fin de que sea una ciudad inteligente; cuenta con tecnologías de punta tales como la biotecnología, la telemática, la robótica, la micro-electrónica, la ciencia de nuevos materiales, en la perspectiva de lograr mejores niveles de productividad industrial y agroindustrial, gracias a:

La Zonamérica (única zona franca de Colombia especializada para el sector servicios), el parque tecnológico del software (ParqueSoft), el parque empresarial y tecnológico de la Universidad de San Buenaventura Cali (Umbría), el centro de apoyo a la tecnología y la innovación (CATI) de la Universidad del Valle, el parque tecnológico ambiental que operará en jurisdicción del municipio de Yumbo, la urbanización industrial más grande del país ubicada en la zona Cali-Yumbo, y por último, los 360 grupos de investigación reconocidos por Colciencias al 2017, con 1.045 investigadores reconocidos como integrantes de los grupos, 242 líderes o monitores de los grupos de investigación de todas las universidades, donde la Universidad Javeriana Cali es líder por tercer año consecutivo; lo que genera una estructura productiva altamente diversificada que permite a las empresas disponer de una gran cantidad de proveedores de materias primas y decenas de proveedores de servicios públicos y de comunicaciones de clase mundial (MinTic, 2017)

A mediados del 2018 Ocad (órgano colegiado de administración y decisión) aprobó dos proyectos de ciencia y tecnología presentados por el Valle del Cauca, el primero busca incrementar los niveles de innovación en 150 micros, pequeñas y medianas empresas. De cara a estos desafíos, la política nacional se ha comprometido con el Plan de TIC 2008-2019 “Colombia en línea con el futuro” (PNTIC), el pacto social digital y se determinaron unas acciones para comprometer al país en dicha apropiación del denominado plan vive digital (DEL CAUCA, G. D. V. ,2018).

- **Costos competitivos.** Cali es considerado como el mayor centro industrial, comercial y de servicios en la región del Pacífico. Los empresarios que invierten en el departamento logran mejores resultados económicos a un menor costo, destacada por su excelente relación costo beneficio, con: los precios de venta, arriendo del sector inmobiliario más competitivo del mercado nacional, el costo de la mano de obra más baja de las principales ciudades de Latinoamérica y los costos logísticos de transporte interno por toneladas más barato entre las principales ciudades (Bogotá, Medellín, Buenaventura, Cartagena y Barranquilla) sin incluir el precio de espera, como se ilustra a continuación en el gráfico 6.

Gráfico 8. Comparativo costos transporte interno x TON.



Fuente: I. P. (2017). Por qué invertir. Agencia de Promoción de Inversión en el Pacífico Colombiano.

Además, el aeropuerto internacional de Palmira, Alfonso Bonilla Aragón que sirve a Cali, es el segundo más importante de Colombia. Cabe anotar, que Cali es parte de uno de los vértices del denominado triángulo de oro, área conformada por la unión en línea recta de Cali, Medellín y Bogotá, con el fin de fortalecer el ambiente para hacer negocios.

Algunos indicadores de competitividad del 2017, son: 5,77 índice departamental de competitividad 2017, posición 6 de 26 con un estado Bajó; mientras que a nivel municipal fue 64,59 Doing Business, en la posición 30 de 32 para Cali; 4,80 índice de competitividad turística regional 2015-2016, Posición 5 de 21; 40,02 índice departamental de innovación para Colombia 2017, Posición 8 de 26 con un estado medio alto; 66,2 escalafón 2015 de CEPAL, posición 6 de 32 con un estado líder, ver Tabla 20.

Tabla 24. Escalafón de la competitividad del Valle del Cauca, 2017

	Competitividad	Fortaleza económica	Infraestructura y logística	Bienestar social y capital humano	Ciencia, tecnología e innovación	Instituciones y gestión pública
Nivel actual	Líder	Líder	Líder	Líder	Medio Alto	Medio Alto
Corto plazo	Estable	Estable	Estable	Estable	Estable	Ganador
Mediano plazo	Estable	Estable	Estable	Estable	Estancado	Ganador

Fuente: Comisión económica para América Latina y el Caribe oficina de la CEPAL en Bogotá

El conocimiento de los factores especializados y avanzados son los que generan la ventaja competitiva y de manera determinante en el sector de la consultoría; hace referencia al personal con una formación académica muy específica, como son, los 40 grupos de investigación de la OCDE en Humanidades reconocidos por Colciencias, como el 11% en esta área de conocimiento, con una producción

científica del 23% en formación de recurso humano y 65% en nuevo conocimiento, que generar soluciones a problemáticas sociales y psicológicas de las organizaciones.

4.2.1.2. Encadenamiento productivo, clúster, sectores conexos de apoyo y redes

Un aspecto muy preocupante es que hay pocos proveedores consultores locales e internacionales, que ayudaría a que las vías de acceso sean más rápidas y eficaces; no existe el desarrollo de una cadena productiva de este sector, hecho que se muestra congruente con lo que se ha corroborado en este ejercicio académico, donde no hay reconocimiento del sector y apenas se está dando inicio a su estudio. Se puede resaltar algunas estructuras organizacionales asociativas del sector, redes y organismos de apoyo, como son:

- ✓ **Asociación Iberoamericana de Coaches Comerciales (AICC)**, con una nueva generación de Coaches de Vida, Comerciales (con perfil Ejecutivo, De Equipos y Organizacional); Coaches Educativos y Coaches especializados en Humanizar los Servicios de la Salud (EL TIEMPO.COM, 2016)¹¹.
- ✓ **Asociación Colombiana de Consultores Empresariales**, ofrece servicios de consultoría organizacional, capacitación y formación de alto valor agregado a las empresas, en tres líneas: Empresa familiar y gobierno corporativo, Desarrollo organizacional y Gestión comercial y marketing (ACOLCEM, Portafolio).
- ✓ **Asociación Colombiana de Consultores Empresariales**, la cual ha establecido la Mesa sectorial de Consultoría del SENA en el Valle del Cauca, en busca de la excelencia y la profesionalización en la preparación del Talento Humano dedicado a la consultoría (ASCONSULTORES, Portafolio).
- ✓ **Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial (MSCE)**, la instancia de concertación nacional que propone políticas de desarrollo del Talento Humano del País (Consultoría, E. M. S., 2006).
- ✓ **Servicio Nacional de Aprendizaje**, fortalece los procesos de formación profesional integral que contribuyan al desarrollo comunitario a nivel urbano y rural, con un enfoque en competencias técnicas (SENA, Quienes somos)
- ✓ **Instituto Colombiano de Consultores Empresariales** es el único autorizado en Colombia para otorgar la certificación internacional como Consultor

¹¹ EL TIEMPO.COM, 2016. Asociación Iberoamericana abre programa de coaching comercial en Cali. [citado el 24 de noviembre de 2016]. Obtenido de: (<https://www.eltiempo.com/colombia/cali/asociacion-iberoamericana-de-coaching-en-cali-40015>)

Empresarial TM(CMC®), una marca valida en más de 40 países miembros ICMCI (ICCE, Instituto).

- ✓ **Universidades e Instituciones de Educación Superior** de primer, segundo, y tercer ciclo profesional, son un aliado estratégico como se mencionó anteriormente, para el suministro de candidatos disponibles, como insumos fundamentales en los procesos de selección, para proveer personal calificado a las empresas cliente (DE CALI, A. S., 2004).
- ✓ **Asociación de pequeñas y medianas industrias:** Seccional Valle del Cauca. Es un aliado para el alquiler de auditorios con capacidad para 50 y 200 personas para los eventos y capacitaciones empresariales, y para el relacionamiento empresarial con las Pymes (ACOPI, Fortalecimiento Empresarial).
- ✓ **Asociación nacional de empresarios de Colombia:** Centro de negocios Valle del Caca. Es un aliado de espacios para eventos y capacitaciones empresariales, con una sala principal modular, que se pueden dividir en tres, con capacidad para 180 personas y un salón biblioteca con capacidad de 4 a 18 personas, para el relacionamiento empresarial con los demás sectores productivos (ANDI, Centro de Negocios Cali).
- ✓ **Asociación Colombia de relaciones de trabajo.** Entidad líder en la generación y aplicación de conocimientos y tecnologías para el desarrollo integral del talento humano en las empresas colombianas (ASCORT, Servicios).
- ✓ **Cámara de Comercio de Cali**, ofrece un amplio portafolio de servicios para fortalecer las capacidades de las empresas, incrementar la competitividad y generar valor compartido (CÁMARA, D. C. D. C., Programas y servicios empresariales)¹²
- ✓ **Federación nacional de comerciantes Valle**, es un aliado estratégico de empresarios de diversos sectores económicos, para impulsar a sus afiliados y al sector al que pertenecen, trabajando de la mano con representantes de Ministerios, Embajadas, Gobierno Nacional y Departamental (FENALCO VALLE, Desarrollo Gremial)
- ✓ Ministerio de Protección Social, para cumplir la reglamentación de publicación de todas las vacantes ofertadas.

¹² CÁMARA, D. C. D. C., Programas y servicios empresariales [en línea]. Cámara de Comercio de Cali. Obtenido de (<https://www.ccc.org.co/programas-y-servicios-empresariales/>)

- ✓ Demás, agremiaciones profesionales y/o comunidades del gremio Pymes y del sector de turismo gastronómico.
- ✓ Red de empresas expertas en diversos temas de consultoría de gestión humana nacional e internacional, como aliado para fortalecer y ampliar el portafolio de los productos en gestión humana.
- **Cadena productiva propuesta para el sector de consultoría.**

En la figura 12, se ilustra la cadena productiva propuesta para el sector de consultoría, con los siguientes elementos claves:

✓ **Proveedores:**

- Consultores Independientes
- Proveedores de Aplicaciones tecnológicas
- Proveedores de conocimiento

✓ **Producto:**

Diagnóstico, Definición de estrategias, Implementación de estrategias.

✓ **Comercialización:**

Por referidos (voz a voz), Internet, Divulgación por medios impresos y audiovisuales.

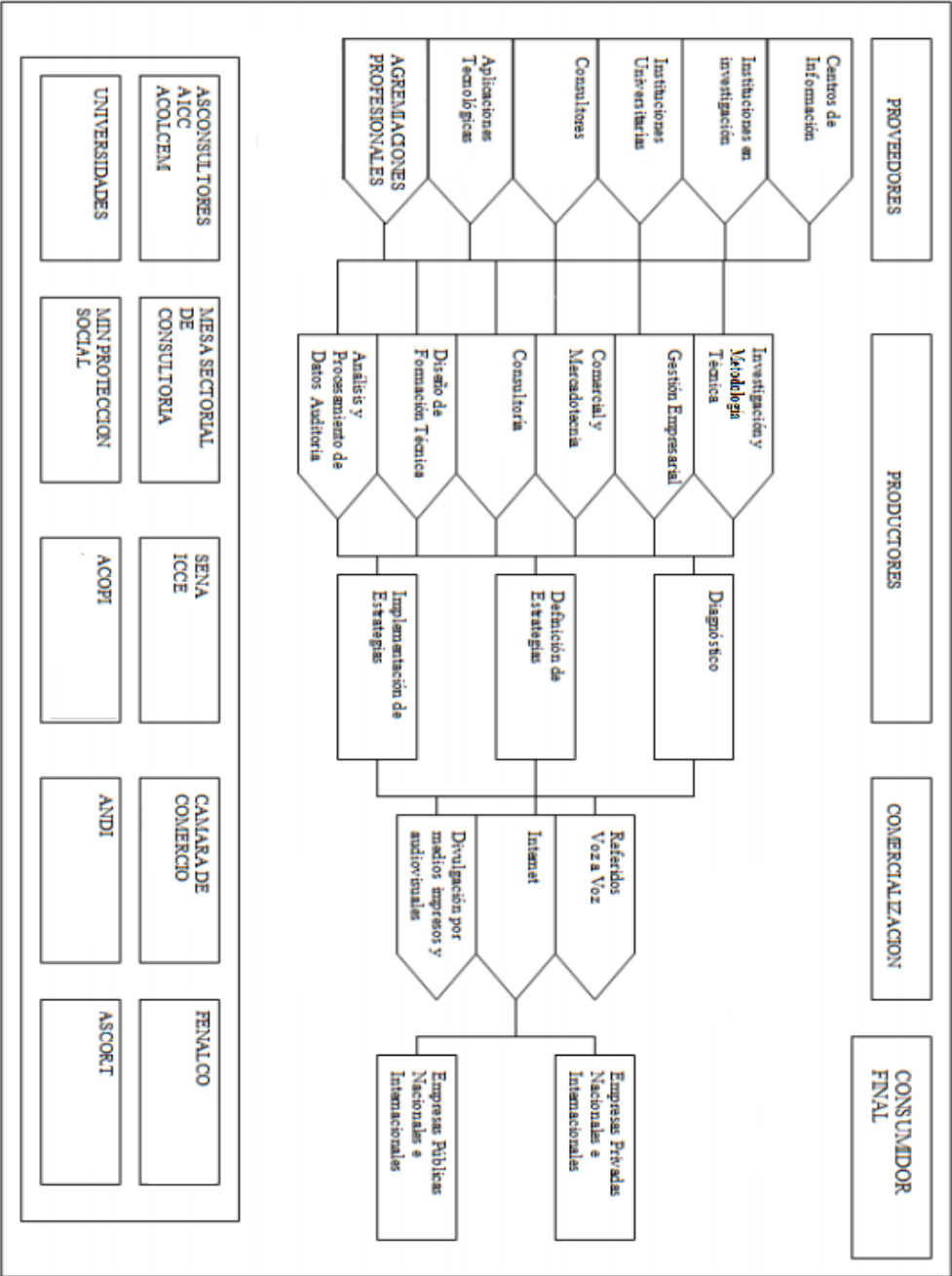
✓ **Consumidor Final:**

Empresas públicas nacionales e internacionales, Empresas privadas nacionales e internacionales.

✓ **Encadenamiento productivo, sectores conexos de apoyo y redes**

Asociación Iberoamericana de Coaches Comerciales (AICC)
 Asociación Colombiana de Consultores Empresariales (ACOLCEM)
 Asociación Colombiana de Consultores Empresariales (ASCONSULTORES)
 Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial (MSCE)
 Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)
 Instituto Colombiano de Consultores Empresariales (ICCE)
 Universidades e Instituciones de Educación Superior
 Asociación de pequeñas y medianas industrias (ACOPI)
 Asociación nacional de empresarios de Colombia (ANDI)
 Asociación Colombia de relaciones de trabajo (ASCORT)
 Cámara de Comercio de Cali
 Federación nacional de comerciantes Valle (FENALCO)
 Ministerio de Protección Social
 Demás, agremiaciones profesionales y/o comunidades del gremio.

Figura 12. Cadena productiva del sector de consultoría

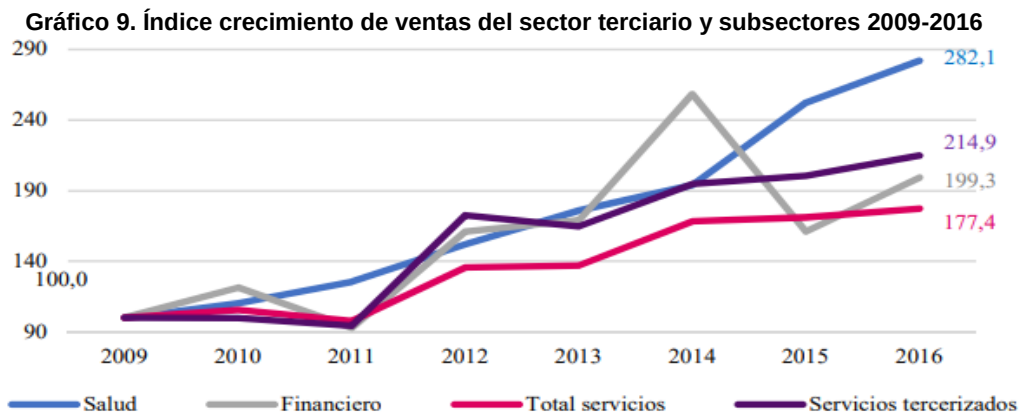


Fuente: Elaboración propia, tomado de Análisis sectorial y Competitiva (Guerrero, 2014).

4.2.1.3. Condiciones de la demanda

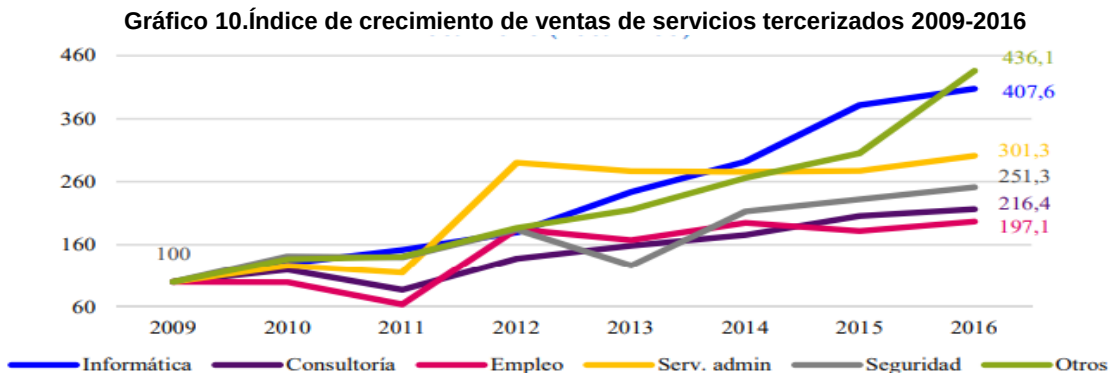
Los servicios tercerizados son el resultado, de la externalización de algunos procesos productivos de las empresas, con el fin de incrementar la eficiencia y orientar la administración a las actividades estratégicas. La demanda de servicios

sofisticados, por parte de las empresas locales, aumentó en los últimos años, prueba de esto es la dinámica reciente de las ventas reportadas, por las empresas que ofrecen servicios tercerizados. Según el informe Balance socioeconómico de Cali, las empresas cuyas actividades pertenecen a esta categoría aumentaron 114,9% entre 2009-2016 y las subcategorías informáticas, servicios administrativos y seguridad presentaron crecimientos superiores al del conjunto de servicios tercerizados según gráfico 7 (CÁMARA, D. C. D. C., Enfoque Competitivo # 97)



Fuente: Balance Socioeconómico de Cali (CÁMARA, D. C. D. C., Enfoque Competitivo # 97) *(2009=100)

En el caso en particular, la subcategoría de consultoría, las ventas reportadas del año 2017, aumentaron 216,5%, entre 2009-2016, corroborando que es un mercado potencial en crecimiento con una gran acogida en la ciudad. Las empresas que realizan actividades del sector servicios, en el Valle del Cauca están concentradas en Cali y presentaron una dinámica de crecimiento positivo de ventas en los últimos años (ver gráfico 8).



Fuente: Balance socioeconómico de Cali (CÁMARA, D. C. D. C., Enfoque Competitivo # 97) *(2009=100)

Cabe notar dos características de la demanda que son significativas a fin de conseguir la ventaja competitiva regional y nacional:

- ✓ **Estructura segmentada de la demanda.** Donde se identifica que la mayor demanda del sector en el Valle del Cauca, es generada por medianos, pequeños empresarios, que ocupan la mayor proporción en la composición empresarial.
- ✓ **Compradores entendidos y exigentes.** Los gustos y preferencias de los empresarios que adquieren los servicios de consultoría son relacionados con las áreas de mercado y ventas en un 69%, estrategia 60% e innovación empresarial 55%, pero se desconocen los servicios especializados de Gestión Humana.

4.2.1.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector

De acuerdo al diagnóstico del mercado de servicios del desarrollo empresarial en Colombia (SDE), informe elaborado por la Corporación para el desarrollo de las microempresas Propaís en el 2012, los servicios asesorías y consultorías para instituciones públicas y privadas van desde su gestación hasta su consolidación en cualquiera de sus áreas de operación. De los resultados de la oferta se destaca: el perfil de oferentes donde el 75% del mercado son empresas privadas; de los cuales el 56% de todas las organizaciones oferentes públicas y privadas son Pymes; donde sólo el 12% cubre la ciudad, el 31% cubren la ciudad y el departamento, el 40% atienden empresarios de distintas zonas de su región, el 5% empresas en todo el país y el 12% no sabe. En sus previsiones al 2014, el 58% no tiene previsto ampliar su cobertura y el 82% no tiene previsto ampliar su portafolio. El 57% de los servicios ofrecidos son gratuitos y el 25% es menor a \$500.000. Por otra parte, se destaca de los resultados de la oferta del mercado (SDE): el perfil de las empresas atendidas por tamaño, son: 49% en crecimiento, 32% en supervivencia, 11% en inicio y 8% madurez. En el portafolio de servicios, no se prestan servicios especializados en el área de gestión humana, el 26% en estrategia y 19% en administración. La percepción de calidad de los empresarios considera que el 45% es baja, al contrario de la percepción de los oferentes y el 15% es alta, con una cobertura del 64% baja y el 7% de los empresarios la califica como alta. (MIPYMES, 2012).

Se debe considerar que en el mercado local existen diferentes empresas de consultoría, y aunque pocas están especializadas en gestión humana, hay consultores independientes que son oferentes en general de las microempresas. La fortaleza principal del proyecto es gestionar la participación en el mercado, ofrecer un portafolio a la medida con una capacitación co-creada con el cliente, y orientar al personal a la consecución de los objetivos.

4.2.1.5. El Gobierno

Cabe destacar algunos aspectos importantes del Gobierno a nivel microeconómico ya mencionados y macroeconómico que pueden promover un entorno comercial saludable o, por el contrario, un entorno comercial negativo.

➤ **Condiciones de los actores sociales**

Se perciben favorablemente en las tendencias asociadas con el sector empresarial y la inversión pública a través de transferencias del gobierno central, son: la Alianza del Pacífico, calidad y cobertura de la educación superior, conectividad regional e intrarregional, índice de desarrollo humano, iniciativas de clúster, transferencias de la nación incluyendo las regalías, cobertura de servicios públicos, inversión en las megaobras de Cali y el Puerto de Buenaventura, diversificación de la matriz productiva Mipymes y el empoderamiento ciudadano. En contraste, las tendencias percibidas por los actores sociales como muy desfavorables, son: calidad y cobertura de la salud, realidad socio-territorial de pobreza, desigualdad, la prevalencia de lógicas de informalidad, ilegalidad y patrimonialización de lo público, desconfianza, desinterés ciudadano y violencia, que han impedido el desarrollo humano y han impactado drásticamente el ciclo vital poblacional (C. R. C., 2015)¹³.

Estos indicadores son apenas el termómetro que refleja los síntomas de los padecimientos profundos que aquejan al Valle del Cauca. Para el sector de la consultoría, se observa que el papel del gobierno ha sido limitado, de hecho, ha sido reiterativo que no hay un reconocimiento como sector económico, pues está inmerso en el gran sector de servicios.

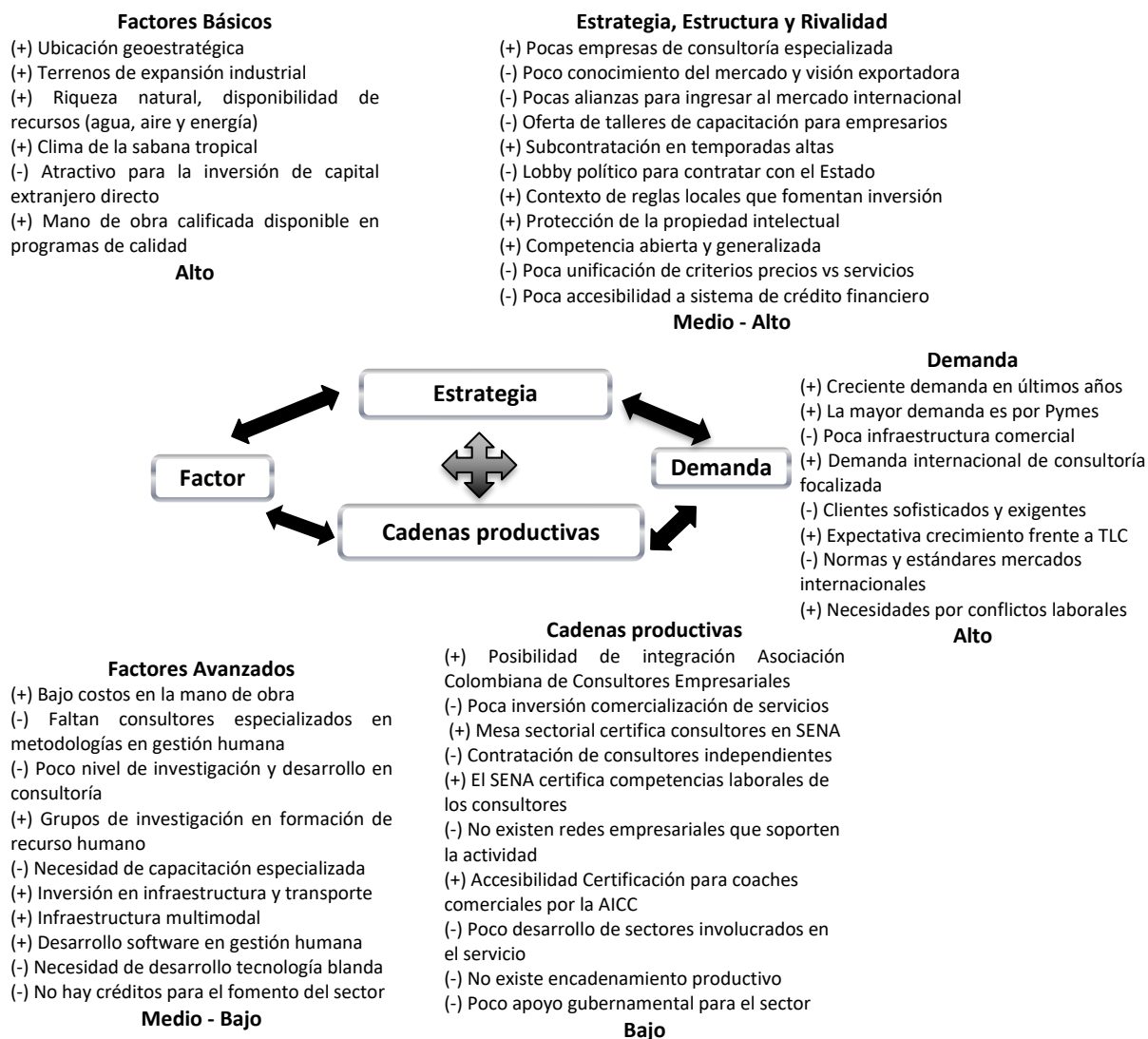
4.2.1.6. El azar, el papel de la casualidad

Se destaca el desempleo profesional, dado que el incremento de oferta de consultores se puede ver afectada directamente por las condiciones del desempleo profesional, pues son regularmente estos profesionales en quienes se suman dos componentes importantes del consultor: la experiencia y la formación.

En conclusión, el diamante de Porter es considerado uno de los modelos más habituales para medir la competitividad territorial, se destaca a continuación (ver figura 13) los aspectos positivos y negativos de cada uno de los factores anteriormente estudiados, los cuales involucran todos los elementos de la cadena de valor y no solo de empresas de forma individual con su fuerza competitiva propia, sino la de todo el sector de consultoría en conjunto con una visión amplia a nivel interno y externo.

¹³ C. R. C., 2015. Actualización del plan maestro de desarrollo regional del 2015 con proyección al 2032. Comisión Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca. *Disponible en internet*<URL: <http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/Documentos/Plan-maestro-de-desarrollo-regional-vision-2032.pdf>

Figura 13. Diamante competitivo del sector de consultoría



Fuente: Elaboración propia, tomado de Análisis sectorial y Competitiva (Guerrero, 2014).

5. ESTUDIO DE MERCADO

A continuación, se muestran los aspectos de mercado más importantes y relevantes en el desarrollo del proyecto de constitución de la empresa consultora, con el fin de obtener la información necesaria para identificar el mercado potencial, analizar la competencia e identificar oportunidades de negocios. Así mismo este análisis permitirá minimizar el riesgo de pérdida o fracaso del plan de negocios y será de gran apoyo para diseñar estrategias de marketing eficaces y enfocadas a la rentabilidad de la empresa sin olvidar el impacto social que se genera con el proceso de consultoría al empresario.

5.1. Tendencias de mercado

Según, el artículo Servicios de consultoría: crecimiento continuo, el sector de consultoría en Colombia es visto como uno de los más atractivos de Latinoamérica, tanto así que la mayoría de firmas internacionales especializadas quieren entrar al país, porque registra mayor potencial y es uno de los líderes indiscutibles en América Latina. (DINERO, R. 2014)¹⁴

El sector de Servicios Tercerizados en Colombia, donde se encuentra la actividad de consultoría, se compone de los siguientes subsectores:

- 1º. Information Technology Outsourcing (ITO) o Tercerización de Servicios de Tecnologías de la Información,
- 2º. Knowledge Process Outsourcing (KPO) o Tercerización de Procesos de Conocimiento, y
- 3º. Business Process Outsourcing (BPO) o Tercerización de Procesos de Negocio, entendido como la delegación de uno o más procesos intensivos en el uso de tecnologías de la información a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra, y gerencia los métodos seleccionados basado en métricas definidas y medibles. Este último (BPO) posee dos líneas de trabajo con los siguientes enfoques: **Front Office:** Servicio al cliente, contact center en español y bilingüe y **Back Office:** Gestión de recursos humanos, cobranzas, facturación y cartera, finanzas y contabilidad, Gestión de compras, logística, analítica de negocio, de información y CRM.

Para el período comprendido entre 2000 y 2011, de acuerdo con el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), este sector creció en Colombia en términos reales a una tasa anual del 12%: tres veces más que la observada por el conjunto de la economía. Se presentó un incremento de participación de KPO y siguió siendo mayoritario el crecimiento de BPO, duplicando su tamaño relativo (Rocha, 2012).

¹⁴ DINERO, R. (2014). Servicios de Consultoría: Crecimiento Continuo [en línea]. Revista Dinero, Tendencias. [citado el 15 de mayo de 2014]. Disponible en internet<URL: (<https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>)

A nivel mundial el BPO&O ha mantenido un crecimiento sostenido del 5% al 2012 y se estimó una proyección en el 2013 superior a los 500.000 millones de dólares. Las ventas a nivel mundial las lidera el segmento de ITO (62%), seguido por BPO (35%), como se ilustra en el siguiente gráfico 9.

Gráfico 11. Comportamiento mundial Ventas del Sector BPO&O

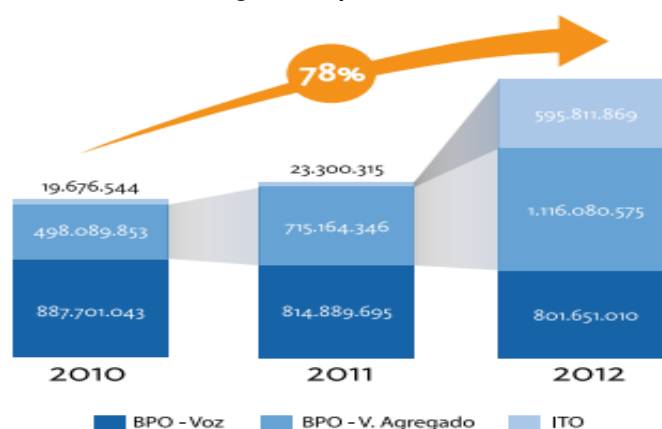


* Cifras proyectadas

Fuente: Gartner, Evaluerserve tomado de: Informe Final Desarrollo institucional innovador en materia de promoción TTPN / BPO&O, ATKEARNEY, 2012

Según Proexport, los servicios de BPO Voz, BPO Valor Agregado e ITO en el periodo del 2010 al 2012 tuvieron un aumento exponencial. Para 2012 alcanzaron un valor de: US\$2.513.543.454, de los cuales, el ingreso operacional de BPO Valor Agregado, tuvo una tasa de crecimiento promedio anual del 49,8% en el periodo 2010 a 2012, como se ilustra en el gráfico 10. (PROEXPORT, 2013)

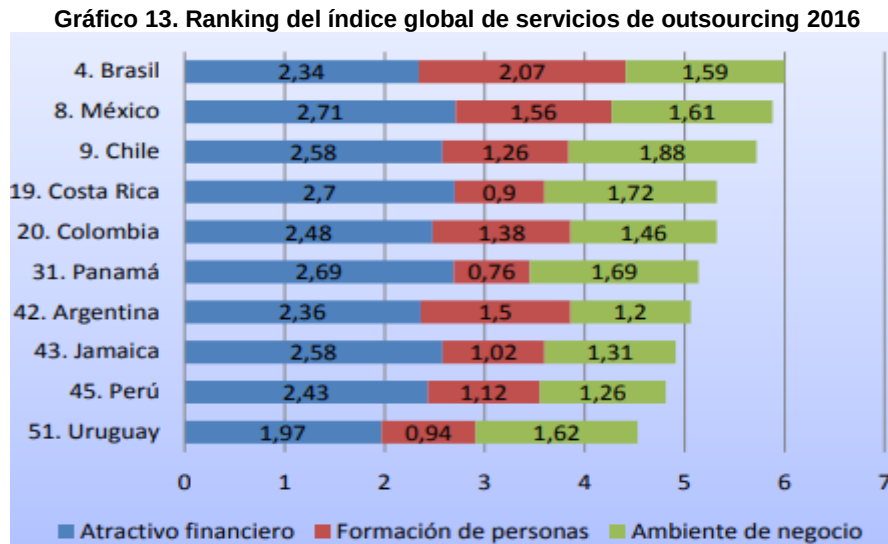
Gráfico 12. Ventas e Ingresos Operacionales Mundial 2010 - 2012



Total 2010: US\$ 1.405.467.440
Total 2011: US\$ 1.553.354.356
Total 2012: US\$ 2.513.543.454

Fuente: Proexport 2013, información de empresas afiliadas a la ACDECC&BPO y la Cámara de Procesos Tercerizados / BPO&IT

En el ranking de 2016 de la consultora A.T. Kearney, Colombia ascendió 3 puestos ocupando el puesto 20 del escalafón, en la demanda de países con mayor atractivo para la tercerización de servicios, basados en tres categorías: habilidades de la fuerza laboral y entorno empresarial, la mejora del atractivo financiero y el aumento de calidad de la infraestructura de IT y BPO, según el gráfico 11 (DINERO, R. 2016)¹⁵.



Fuente: Programa de Transformación Productiva (P.T.P.) tomado del Plan de Acción Sector BPO, KPO, ITO Colombia. Abril 2016

El sector BPO en el país tiene un plan de acción que busca ubicar al país entre los 25 mejores proveedores de servicios tercerizados de alto valor en el mundo para el año 2032, y de esta forma tener una participación del 3.4% en el PIB exportaciones por 2.500 millones y llegar a generar unos 580.000 empleos de alta calidad (IQ OUTSOURCING, E. 2017)

5.2. Oportunidades del mercado

Por ser un sector joven y heterogéneo, aún existen grandes retos frente a la consolidación de la información económica. La falta de cifras que reflejen el universo de las empresas en el país ha llevado a que los gremios y el PTP emprendan estudios de caracterización para conocer la dimensión económica y social del sector. En la actualidad la información disponible está concentrada en las empresas agremiadas.

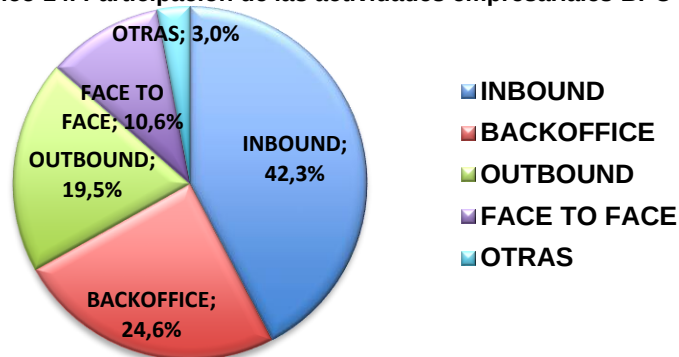
➤ Panorama nacional

¹⁵ DINERO, R. (2016). La consultora A.T. Kearney publicó su índice global de servicios de outsourcing. Revista Dinero. [citado el 21 de enero de 2016]. *Obtenido de:* (<https://www.dinero.com/empresas/confidencias-online/articulo/la-consultora-at-kearney-publico-su-indice-global-de-servicios-de-outsourcing/218431>)

En el artículo “Indispensable para consultores” de la revista Dinero, la oferta de consultoría está liderado por las grandes, e internacionales compañías consultoras como Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PwC, en tres importantes frentes de servicio, consultoría en estrategia y operaciones, implementación de aplicaciones empresariales y capital humano; tienen entre 20% y 25% del mercado colombiano que puede estar alrededor de US\$240 millones. Para poder dar claridad, se hace necesario establecer las siguientes cifras, las firmas nacionales se mueven bien. “Tienen una buena oferta de servicios, muy competitivos”, señala Jesús Salcedo, socio de Deloitte Colombia. Muchas de ellas fueron fundadas por profesionales que estuvieron en compañías internacionales y por eso conocen a sus competidores extranjeros desde adentro, un elemento que les ayuda a competir. Estas empresas pueden tener entre el 40% y 50% del mercado colombiano, estimando así alrededor de US\$480 millones. Según, la cifra anterior se puede concluir que el mercado global de los servicios de consultoría en Colombia se estima en USD\$ 1.2000 anual. (Dinero, 2008)¹⁶.

En la información recopilada de los servicios de tercerización en la categoría BPO, se facturaron 526.843 millones de pesos en el 2012. Por otra parte, el estudio nacional del sector reporta que el 24,6% de la tercerización de procesos de negocio implementa actividades de BackOffice donde se desarrolla el producto/servicios, según el nivel de ventas del sector en el 2016 (P. T. P., 2017).

Gráfico 14. Participación de las actividades empresariales BPO 2016



Fuente: Elaboración propia, tomado (P. T. P., 2017)

➤ Panorama regional

Para tener un dato más preciso del mercado regional (Cali), se toma como base las cifras presentadas en el estudio de caracterización BPO, ITO, KPO de los servicios de tercerización; donde se reporta la utilidad de la estimación de los ingresos de las empresas del sector sin importar donde se ubique su sede principal en Colombia (P. T. P., 2014).

¹⁶ DINERO, R. (2008). Indispensable para consultores. Revista Dinero, Tendencias. [citado el 14 de octubre de 2008]. Obtenido de: (<https://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/indispensable-para-consultores/69474>)

Tabla 25. Distribución ingresos por región y tipo tercerización en millones de pesos

CIUDAD	TOTAL INGRESOS SECTOR 2012	INGRESOS BPO 2012	INGRESOS ITO 2012	INGRESOS KBO 2012
Barranquilla	538.639	336.126	163.410	39.103
Bucaramanga	119.282	74.436	36.187	8.659
Bogotá	5.178.188	3.231.338	1.570.932	375.919
Cali	844.260	526.843	256.127	61.290
Medellín	2.245.877	1.401.491	681.342	163.043
Popayán	7.699	4.804	2.336	559
Eje Cafetero	401.754	250.706	121.882	29.166
Manizales	230.296	143.711	69.866	16.719
Armenia	33.322	20.794	10.109	2.419
Pereira	148.054	92.390	44.916	10.748
SUBTOTAL 9 ciudades	9.335.700	5.825.744	2.832.216	677.740
Otras ciudades	365.242	227.921	110.805	26.515
TOTAL PAÍS	9.700.942	6.053.665	2.943.021	704.256
Participación 9 ciudades	95,37%	98%	90%	83%

Fuente: Elaboración propia tomado (PTP, 2014)

En Colombia el sector de tercerización factura 9,7 billones de pesos (millones de millones). Para el caso, se toma los ingresos BPO o Tercerización de Procesos de Negocio para el año 2012 en la ciudad de Cali, con una facturación de **526.843 millones de pesos** (ver tabla 21).

➤ Panorama local: en Cali

Son todas las empresas de Cali, **99.037** empresas activas a mayo del 2018 en Cali, es decir, el 91,9% de las empresas registradas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali, que incluye los municipios de Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo. De las cuales, 90.590** empresas matriculadas y renovadas en el año 2017, menos 693 negocios cerrados del 2018, más 9.140 empresas nacientes a mayo del 2018, para un total de **99.037*** empresas activas, ver tabla 22 (CÁMARA, D. C. D. C., Ritmo Empresaria #13)¹⁷.

Tabla 26. Concentración empresarial según la Cámara de Comercio de Cali

	Año 2017	Mayo 2018
Empresas Renovadas	73.225	65.256
Empresas Nacientes	17.365	9.140
Empresas en Liquidación	5.427	
Negocios Cerrados	6.420	693
TOTAL ACTIVAS	90.590**	74.396
Activas 2017 (-) Cerradas (+) Nacientes May-18 = 99.037* empresas activas		

Fuente: Elaboración Propia, tomado de (CÁMARA, D. C. D. C., Ritmo Empresaria #13)

¹⁷ CÁMARA, D. C. D. C., Ritmo Empresaria #13 – Julio. Informes económicos. [citado el 10 de julio de 2018]. Cámara de Comercio de Cali. Disponible en internet<URL: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/informes-economicos/ritmo-empresarial/13.pdf>

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercadeo, las empresas caleñas estarán dispuestas a pagar un promedio de \$ 700.000 mensual en servicios de consultoría. Teniendo en cuenta el total de 99.037 empresas caleñas activas a mayo del 2018, se estima un mercado global de **\$ 69.325.900.000 billones de pesos mensuales**.

5.2.1. Mercado potencial

Son las pequeñas y medianas de Cali, **9.212** empresas registradas entre enero a diciembre del año 2017, que representan un 10,17%, ver Tabla 8. En Colombia, según la ley 905 de 2004 de fomento de la Micro y PYMES, se clasifican así:

- ✓ Para la pequeña empresa un número total de empleados entre (11 a 50) y un valor de activos totales entre (501 a 5.000) SMMLV.
- ✓ Para la mediana empresa un número total de empleados entre (51 a 200) y un valor de activos totales entre (5.001 a 30.000) SMMLV.

Teniendo como referencia los resultados de la investigación de mercadeo, una pyme caleña estará dispuesta a pagar un promedio de \$ 700.000 mensual en servicios de consultoría. Siendo el total de 9.212 pymes caleñas activas al 2017, se estima un mercado potencial de **\$ 6.448 millones de pesos mensuales**.

5.2.2. Mercado objetivo

Son las pymes del subsector de turismo gastronómico, que representa el 40% del sector comercio con un total de **546** empresas pymes de Alojamiento y comida.

Tabla 27. Número empresas activas por sector y tamaño al 2017

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
PRIMARIO: Agro y Minería	1.124	483	236	62	1.905
SECUNDARIO: Industria y Construcción	13.978	1.459	409	158	16.004
COMERCIO:					
Alojamiento y Comida	8.118	503	43	13	8.677
Ferreterías y otros pdtos	12.087	754	65	22	12.928
SERVICIOS:					
Transporte	5.762	520	153	42	6.477
Financiera	23.023	2.086	558	166	25.833
Elect. Gas y Agua	3.409	307	98	25	3.839
Otros Servicios	13.292	1.207	331	97	14.927
TOTAL	80.793	7.319	1.893	585	90.590
Participación	89,18%	8,08%	2,09%	0,65	100%

Fuente: Elaboración Propia, tomado de (CÁMARA, D. C. D. C., Enfoque Competitivo # 97)

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercadeo, una pyme del subsector de turismo gastronómico en Cali estará dispuesta a pagar un promedio

de \$ 700.000 mensual en servicios de consultoría, con un total de 546 pymes caleñas del sector activas al 2017, se estima un mercado objetivo de **\$382.200.000 millones de pesos mensuales**.

5.3. Benchmarking comparativo

A continuación, se realiza un análisis comparativo, con el fin de identificar los factores claves de éxito de aquellas organizaciones líderes en el mercado, donde se caracteriza las cuatro organizaciones más relevantes del sector.

5.3.1. Organizaciones a comparar

El siguiente análisis nos mostrara de manera clara cuales son los principales competidores del sector; según Valentín Nomparte, socio de Moebius Consulting “un competidor es alguien con el que compartes clientes en productos iguales o sustitutivos”. Se empezará con dos competidores a nivel internacional (Deloitte y Adecco) que hacen presencia en la ciudad de Cali, luego una consultora líder a nivel nacional y se termina con la competencia directa regional, así:

➤ Deloitte & Touche

Deloitte fue fundada en Bogotá el 13 de abril de 1959. Originalmente fue constituida con el nombre de Deloitte Plender Haskins & Sells. Para el año 1965, la firma abrió su primera oficina en Medellín.



En 1970 se abrió la oficina de Cali y en los noventa en Barranquilla. Cuenta con una histórica trayectoria en el mundo, y con casi 60 años en Colombia, con el desarrollo y promoción de varias generaciones de talento humano (Deloitte, 2016).

Deloitte ofrece a sus clientes un enfoque multidimensional para el tratamiento de todo tipo de necesidades individuales, locales, regionales y globales. Por medio de la prestación de servicios a la medida, la firma logra entender y evaluar todos los asuntos de las empresas amplia y profundamente, de acuerdo con la naturaleza y características específicas de cada uno de los clientes. Esta perspectiva única de 360° es lo que se llama la “Diferencia Deloitte”.

Asimismo, Deloitte elabora valiosas investigaciones y estudios relacionados con el comportamiento de las principales industrias en el ámbito local y mundial. De esta forma, los clientes se benefician directamente de una posición de liderazgo gracias al alto nivel de especialización en los diversos sectores.

La combinación entre la cultura de integración, innovación y colaboración es una de sus principales fortalezas de esta firma. De esta forma, y bajo los más altos estándares de calidad, los clientes alcanzan sus objetivos de negocio de manera efectiva y medible.

Deloitte ofrece servicios Business Process Solutions (BPS), soluciones integrales a la medida de las compañías, mucho más que un outsourcing. Garantiza una amplia experiencia global en tercerización de procesos administrativos, financieros, de asesoría legal y tributaria, recursos humanos y tecnología, brindando excelencia y calidad, con la aplicación de las mejores prácticas.

La Consultoría en Deloitte, se impulsa como parte integral del portafolio de servicios que ofrece, con el objetivo de desafiar lo convencional de forma oportuna e innovadora para brindar resultados visibles y medibles. Deloitte, por su amplia experiencia y el conocimiento en las diferentes industrias y cobertura en la región, lidera los mercados de Consultoría en América Latina siendo merecedora de grandes reconocimientos a nivel mundial por sus buenas prácticas.

El portafolio de servicios de Consultoría, se encuentra estructurado en tres grandes líneas: consultoría en estrategia y operaciones, consultoría en tecnología de información y consultoría de gestión humana.

El área de Consultoría en Capital Humano (HCAS) asesora en la gestión del recurso humano como factor clave en la generación de diferencias competitivas sostenibles. Ofrece servicios en aprendizaje y desempeño; manejo del cambio; búsqueda, evaluación y selección de ejecutivos y clima y cultura organizacional.

En Deloitte & Touche Colombia, alguno de sus socios fueron aprendices en esta misma organización, muchos empezaron como asistentes de auditoría y luego de ganar mucha experiencia pasaron a los niveles más avanzados como supervisores y posteriormente a gerentes, hasta convertirse en socios. Por ejemplo, el presidente del año 2005, Óscar Darío Morales, tras una carrera de más de 15 años (DINERO, R. 2005)¹⁸

"La base de este negocio es el capital humano. Pero esta organización tiene una característica que la diferencia de las demás: aquí no se necesita plata para llegar a ser socio, sino capacidad, dedicación y esfuerzo. Todo se basa en la meritocracia", dijo Morales.

La firma ha exportado 14 profesionales que trabajan hoy en Londres, Sao Paulo, Calgary, Toronto, Barcelona y Santiago de Chile. Está incursionando en los acuerdos flexibles de trabajo y en herramientas que permitan estar conectado con la oficina, para el logro del equilibrio entre la vida personal y laboral.

¹⁸ DINERO, R. (2005). Deloitte & Touche. [citado el 16 de diciembre de 2005]. Revista Dinero, Tendencias. Obtenido de: (<https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/deloitte--touche/31316>).

Hay diversos programas de reconocimiento al desempeño, como la oportunidad de trabajar 18 meses en cualquier otra oficina en los 147 países o licencias para estudiar inglés en la Universidad de Syracuse, en Estados Unidos.

Tabla 28. Caracterización Deloitte & Touche

DELOITTE & TOUCHE COLOMBIA	
Portafolio de Servicios	Auditorías y asesoramiento financiero; outsourcing de procesos financieros y recursos humanos; educación y desarrollo profesional a través de diplomados/cursos especializados y competencias blandas; consultoría en: gestión humana, estrategia y operaciones y en tecnología.
Experiencia	Casi 60 años de trayectoria historia en Colombia.
Metodología	Soluciones específicas para cada cliente y servicios integrales.
Cobertura	Presencia en Centro América y Sur América, Europa, Asia y en Colombia: oficinas en Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla.
Redes Sociales	Página web, Facebook, Twitter, Instagram.
Especialización	Como outsourcing de nómina y recursos humanos, ofrece ventajas competitivas mediante soluciones flexibles, seguras y ágiles.
Oferta de Valor	Posicionamiento multidisciplinar, prestigio, cumplimiento y la calidad de su trabajo.
Reconocimiento	Está posicionada como una de las firmas líderes en el mercado de los servicios profesionales en el país.
Ingresos Anuales	US\$ 28.8 billones en 2011
Personal	1.600 profesionales especializados en diferentes áreas

Fuente: Elaboración propia, tomado de <https://www2.deloitte.com>

➤ Adecco Group en Colombia

Adecco es una compañía franco-suiza especializada en recursos humanos que nace en 1996, gracias a la unión de las compañías ECCO de Francia, la cual fue fundada en 1954 por Philippe Foriel-Desteze, y ADIA Interim de Suiza, fundada por Henri Lavanchy. Posteriormente a esto Adecco se convierte en propietario de importantes empresas de recursos humanos a lo largo del mundo, como por ejemplo en el año 2000 adquiere la empresa Olsen Staffing de los Estados Unidos, para así convertirse en la empresa líder en selección de personal temporal, adicionalmente adquiere compañías como Spring Group del Reino Unido, MPS Group de China, entre otras.



En Colombia Adecco nace en 1976 con la compra de la empresa Servicios Profesionales de Colombia SAS y posteriormente en el año 1998 se crea Adecco Servicios S. A. Particularmente Adecco formación nace hace aproximadamente 4 años en Colombia, de la mano de la gerente de formación Carolina Saggiomo, quien inició el área de formación en su país natal Venezuela, posteriormente se fundó el área de Adecco Formación y consultoría en Colombia. (Adecco, 2019)

Su propuesta de valor está basada en el conocimiento y experiencia en el mercado laboral colombiano, legalidad, seriedad y transparencia, solidez financiera y valor para sus productos/servicios, entre otras. Son una multinacional

con un buen nombre, que les permite competir y ser elegido por la calidad de sus productos.

Ofrecen servicios de recursos humanos, servicios de outsourcing, procesos transversales: Back Office o Front Office, y servicios de formación. Este último, se caracteriza por brindar un método de enseñanza por medio de metáforas y por medio de talleres interactivos, lo cual le brinda una diferenciación respecto del aprendizaje de catedra normal.

La Formación Adecco ofrece: cursos abiertos, cursos In Company enfocados en habilidades comerciales y de servicios, cursos Outdoors y coaching ejecutivo. Algunos de los Outdoors que ofrece Adecco formación: el más exitoso es el taller de la riqueza del equipo, escape de Alcatraz, la fábrica de chocolates, máster chef: cocina y coaching, el desafío (Pineda, 2019).

Tabla 29. Caracterización Adecco Group

	ADECCO GROUP COLOMBIA
Portafolio de Servicios	Servicios de selección de personal, consultoría, head hunting, suministro de personal tanto temporal como permanente, formación, evaluación de personal, outsourcing, consultoría y entrenamiento.
Experiencia	Expertos en servicios integrales en talento humano y salud ocupacional.
Metodología	Para el desarrollo de sus productos cuenta con soporte tecnológico en plataformas que le permite la administración de nóminas y personal y el seguimiento a procesos de selección.
Cobertura	Está presente en más de 60 países con una red de más de 5.700 sucursales. En Colombia cuenta con 36 sucursales ubicadas en 11 ciudades, la principal está en Bogotá. 100.000 clientes a nivel mundial cada día
Redes Sociales	Relaciones públicas y publicidad a través de Página web, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Google+. Tienen una página web llamativa.
Especialización	Gestión Humana centrada en actividades integrales generadoras de valor
Oferta de Valor	Intenso compromiso y visión empresarial hacia el servicio, así como el deseo de invertir en relaciones de largo plazo, todo esto sustentado en su trayectoria corporativa y empresarial.
Reconocimiento	Líder indiscutible del sector.
Ingresos Anuales	USD\$ 22.531,3 al año 2016
Personal	725 colaboradores que soporta la operación de sus productos a más de 1.500 empresas nacionales y multinacionales

Fuente: Elaboración propia, tomado de <http://www.adecco.com.co>

➤ Grupo Corporativo Eficacia S. A.

Eficacia nació de una iniciativa de familia con historia empresarial y así en 1984, se constituye Extras Cali Ltda. Es importante resaltar el crecimiento, consolidando en 1991 el Grupo Corporativo Eficacia que la ha llevado a que hoy cuente seis sedes principales y once sedes satélites en Colombia. En el 2003 inició operaciones internacionales con la apertura de la sede en Ecuador. Extras y Eficacia, fueron las primeras compañías en Colombia y América Latina en certificarse en este tipo de industria, obteniendo en el año de 1999 la certificación



de calidad de ICONTEC ISO 9000 y 9002, posteriormente recibe la actualización ISO 9000 versión 2000.

El Grupo Corporativo Eficacia ofrece diferentes alternativas y soluciones de servicio que integran el conocimiento del talento humano, la infraestructura, los recursos y la tecnología, permitiendo generar ofertas a distintos sectores económicos; con las siguientes líneas de servicios: Outsourcing en talento humano VIP, selección de personal, suministro de personal temporal.

Esta compañía colombiana y caleña con 35 años de experiencia en el cuidado de las marcas, operación retail y procesos de gestión humana; ha logrado diversos reconocimientos, con una visión de proyectarse como una compañía de talla mundial, referente y líder. De los cuales se destacan, que en el 2007 ocupó el puesto 32 de las empresas con mayores ventas en el Valle del Cauca, 198 en el ranking de las 100 empresas más grandes de Colombia de la revista semana edición 1304; en el 2016 ocupó el puesto 38 y 39 en el año 2017 de las 500 empresas más exitosas del Valle del Cauca; en el 2016 ocupó el puesto el 260 y 293 en el 2017 de las 1.000 empresas más grandes en ventas del país; en la revista la nota económica en su edición de junio de 2018 ocupó el puesto 299 entre las 300 empresas Platinum en Colombia, las más grandes del país; en este mismo 2018 ocupó el puesto 287 en el ranking de las de las 500 empresas de la revista Dinero edición especial N° 544 y el 4to lugar en el 2017 y 1er en el 2018 en servicios tercerizados a distancia (BPO&O).

Tabla 30. Caracterización Grupo Corporativo Eficacia S. A.

	GRUPO CORPORATIVO EFICACIA S. A.
Portafolio de Servicios	Formación y desarrollo, Liquidación de nómina (Payroll), Selección de personal especializado y Suministro de personal.
Experiencia	35 años en soluciones comerciales, cuidado de las marcas, operación retail y procesos de gestión humana
Metodología	Soporta su operación en plataformas tecnológicas que facilita el control del personal; de los procesos de selección y técnicos en soporte de la administración.
Cobertura	Presencia 20 Oficinas en el país siendo aliados confiables y sostenibles en el relacionamiento con los grupos de interés. En el Centro, Norte (Barranquilla + Costa Atlántica), Oriente (Bucaramanga y sus alrededores), Antioquia, Suroccidente (Cali + ciudades aledañas) y Eje cafetero (Caldas, Risaralda y Quindío).
Redes Sociales	Relaciones públicas y publicidad a través de Página web, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, RSS.
Especialización	El principal producto que ofrece Extras Eficacia es el de suministro de personal temporal o en misión.
Oferta de Valor	Apoyar con la mejora de las competencias de los equipos de trabajo, reduciendo rotación e incrementando los niveles de satisfacción.
Reconocimiento	1er lugar en la categoría de Servicios Tercerizados – BPO (Vademecum de Mercados / Revista Dinero). Experto en Go to Market, Retail y Talento & Soluciones. R.U.C.
Ingresos Anuales	\$ 424 mil millones de ingresos operacionales al 2017
Integraciones	Responsable Sourcing de Nestlé (SMETA 4 Pilares). Realizan 2 jornadas masivas dirigidas a la salud y la familia impactando a más de 15.000 personas / año.

Fuente: Elaboración propia, tomado de <https://www.eficacia.com.co/site/>

➤ **Grupo Consultoría Transformación Organizacional S.A.S.**

Es una consultoría organizacional especializada en procesos de transformación organizacional y personal. Lo que significa un espacio para el auto-desarrollo integral de las personas, con la posibilidad de construir e implementar nuevos aprendizajes, compromiso recíproco y la confianza como valores fundamentales para la construcción de relaciones de largo plazo y mutuo desarrollo.



El Grupo Consultoría Transformación Organizacional, se fundó en el año 1996, con más de 20 años de experiencia desarrollando un enfoque sistémico que integra los principales conceptos de la mentoría, la facilitación, el coaching ontológico avanzado y la consultoría gerencial buscando estimular el desarrollo de todas las dimensiones del ser humano, entendiendo a la persona como el artesano fundamental de su propio proceso formativo y de desarrollo.

Sus especialidades son: transformación humana y organizacional, cultura organizacional, Management humano, desarrollo organizacional, gestión del cambio y facilitación. Hay desarrollado las siguientes líneas de acompañamiento: desarrollo personal, transformación y cambio, cultura organizacional y dirección estratégica del negocio. Adicionalmente ofrecen el programa de certificación mentoría en Management Humano, desarrollo de más competencias, consultoría en sistema humanista de gestión y el logro de más coherencia.

Su oferta de valor de co-creación de soluciones en gestión, efectivas y aplicadas a la cultura organizacional de los clientes, con el propósito superior consistente de contribuir a la humanización de las organizaciones mediante el diseño de experiencias a la medida de sus necesidades, generando confianza con una preparación rigurosa, con la creación de métodos de gestión y facilitación de procesos de aprendizaje, conocimiento aplicado con sentido.

Tabla 31. Caracterización Grupo Consultoría Transformación Organizacional S.A.S

GRUPO CONSULTORÍA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL S.A.S	
Portafolio de Servicios	- Desarrollo humano: Coaching y mentoría para el desarrollo, Proceso de desarrollo integral de liderazgo. - Transformación y cambio: Consultoría en gestión integral de transformación y cambio. - Cultura organizacional: Consultoría en cultura organizacional. - Management humano: Consultoría en sistema analista de gestión.
Experiencia	con 20 años de experiencia
Metodología	Reconocer-Hacerse cargo-Actuar
Cobertura	Están ubicados en Medellín y atienden empresas de Bogotá
Redes Sociales	Página Web, Twitter, Instagram, Facebook, You Tube.
Oferta de Valor	Experiencias a la medida, Creación de métodos de gestión y facilitación de procesos de aprendizaje, Co-creación de conocimiento aplicado y Generación de confianza.
Reconocimiento	Certificación como Multiplicadores de Gestión Organizacional / Evaluadores del PCC con la Corporación de Calidad Innovación en Gestión.
Integraciones	Integración con el Institute Management Humano (IMH) para certificación como Mentor por la Universidad Santo Tomás de Medellín.

Fuente: Elaboración propia, tomado de <http://www.grupoconsultoria.com.co/>

5.3.2. Factores claves de éxito (F.C.E.)

Este modelo propuesto por Kenichi Ohmae en 1985, en la “Mente del Estratega”, se limita a un número de áreas a analizar teniendo en cuenta el referenciación realizada, con el propósito de brindar información de tipo gerencial para identificar oportunidades para que la compañía pueda desenvolverse hacia el futuro.

Tabla 32. Factores claves de éxito del sector

No	Factores Clave de Éxito
1	Portafolio de Servicios
2	Tecnología
3	Cobertura del mercado
4	Flexibilidad en el servicio
5	Metodología
6	Integración, Convenios y Asociados
7	Especialización y Certificaciones
8	Recurso Humano Calificado

Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Portafolio de servicios:** Hace referencia a la oferta de procesos de gestión humana que cumplan las expectativas del mercado.
- ✓ **Tecnología:** Hace referencia al uso de herramientas tecnológicas para el cumplimiento de las expectativas del cliente en términos de tiempo; pues están determinados por la complejidad del servicio y/o a la utilización de los formatos digitales como estrategia de ingreso al mercado, aprovechando canales alternativos de distribución y aplicaciones digitales, etc.
- ✓ **Cobertura del mercado:** Hace referencia a la posibilidad de hacer servicios en el territorio nacional, no solo en ciudades principales, si no en su capacidad de crecimiento exportador y la trascendencia nacional que pueda generar.
- ✓ **Flexibilidad en el servicio:** movilidad de los productos que se ofrecen; ajustando su proceso a especificidades y necesidades de los clientes.
- ✓ **Metodología:** Hace referencia a las herramientas utilizadas, enfoque y el cómo se desarrollan cada uno de los procesos ofertados.
- ✓ **Integración, convenios y asociados:** alianzas estratégicas con otras organizaciones para compartir recursos humanos, financieros, logísticos, etc. que son escasos como, por ejemplo: la integración con institutos de capacitación y formación, las firmas de búsqueda, selección, circulación y caza talentos, convenios empresariales y asociaciones internacionales.
- ✓ **Especialización:** Hace referencia a la capacidad interna de desarrollo del proceso o del servicio en coherencia no solo con la oferta de valor sino con los requerimientos específicos del cliente

- ✓ **Recurso humano calificado:** Hace referencia al fortalecimiento de las competencias técnicas, la motivación en la búsqueda del bienestar, los estímulos para ampliar conocimientos y adquirir nuevas experiencias de formación del personal.

➤ **Matriz del perfil competitivo (M.P.C.)**

Este modelo nos permite medir el valor de cada factor clave de éxito de cada empresa de manera comparativa al mejor desempeño del mismo, así:

Tabla 33. Matriz del perfil competitivo del sector

	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		RENUEVO		DELOITTE		ADECCO		GRUPO CONSULTORÍA		EFICACIA	
				Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
1	Portafolio	10%	0,10	4,5	0,45	5	0,5	4	0,4	3,5	0,35	4	0,4
2	Tecnología	12%	0,12	4	0,48	5	0,6	3,5	0,42	2,5	0,3	5	0,6
3	Cobertura	5%	0,05	1	0,05	5	0,25	4,5	0,225	2	0,1	4	0,2
4	Flexibilidad	10%	0,10	4	0,4	4,5	0,45	4	0,4	4,5	0,45	4,5	0,44
5	Metodología	17%	0,17	5	0,85	5	0,85	4	0,68	4,5	0,765	4	0,68
6	Integraciones	12%	0,12	2	0,24	5	0,6	2,5	0,3	4	0,48	3,5	0,42
7	Especialización	14%	0,14	3	0,42	3	0,42	4	0,56	3,5	0,49	5	0,7
8	Recurso Humano	20%	0,20	1,5	0,3	5	1	4,5	0,9	3	0,6	3,5	0,7
	TOTAL	100	1,00		3,19		4,67		3,885		3,535		4,15

Fuente: Elaboración propia

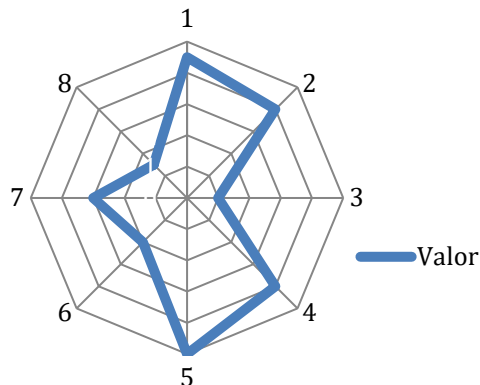
5.3.3. Radares de comparación

La gráfica de radar es conocida como diagrama de araña (spider diagram), esta herramienta nos permite mostrar las brechas (gaps) o diferencias entre el estado actual y el estado ideal de cada factor anteriormente evaluado, comparando con sus competidores del mercado, es decir empresas cuya actividad principal es la asesoría o consultoría en Gestión Humana, priorizan procesos de gestión de personal: selección, evaluación, capacitación técnica y de crecimiento personal.

Esta comparación con las mejores empresas a nivel regional, nacional e internacional del sector de consultoría en Gestión Humana se realiza en el marco de los ocho factores claves de éxito definidos anteriormente como, Portafolio, Tecnología, Cobertura, Flexibilidad, Metodología, Integraciones, Especialización y Recurso Humano.

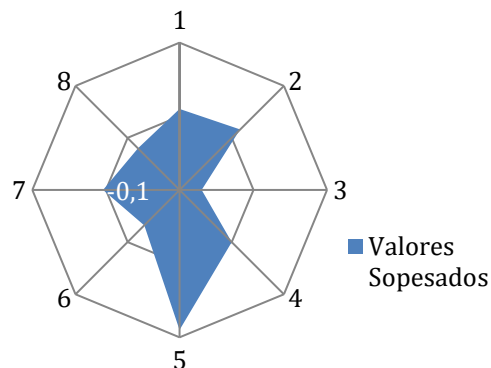
➤ **Renuevo SAS**

Gráfico 15. Radar de valor Renuevo



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. Radar valor sopesado Renuevo

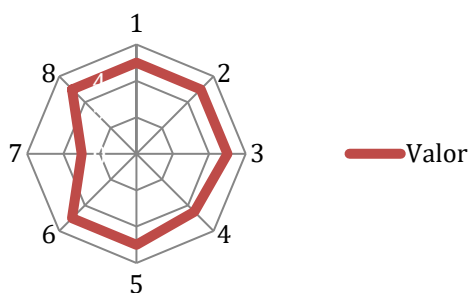


Fuente: Elaboración propia

Renuevo S.A.S. tiene un excelente desempeño en el portafolio por su diversificación e innovación de componentes, en la metodología propuesta agrupa diferentes herramientas que se complementan y en la flexibilidad se adapta a las necesidades permitiendo la co-creación con el cliente. Tiene un desempeño regular en la cobertura dado que aún no existe una penetración del mercado y en la integración o convenios, con un desempeño aceptable en la especialización dado que, aunque sólo maneja un área aún no posee ninguna certificación como empresa ni de sus colaboradores. El valor sopesado de Renuevo al ser selectivo debe ser analizado comparándose con otra organización.

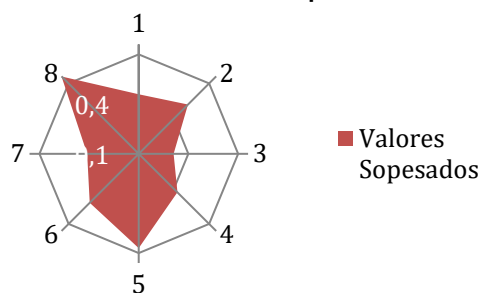
➤ Deloitte & Touche Colombia

Gráfico 17. Radar de valor Deloitte



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. Radar de valor sopesado Deloitte

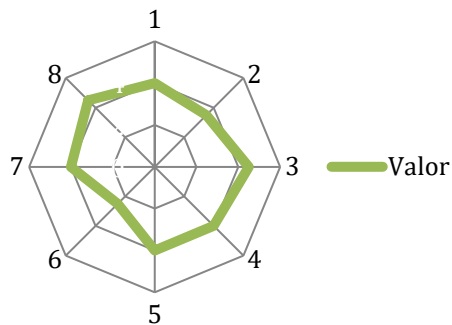


Fuente: Elaboración propia

Deloitte & Touche tiene un excelente desempeño en todos los factores, siento un referente para cada factor clave de éxito definido, su portafolio variado es parte de una operación internacional con más de 200.000 profesionales, una cobertura en 150 países, una metodología integral y personalizada para cada cliente, permitiéndole implementar prácticas diferentes con gran flexibilidad para retar la posición actual de la compañía. Tiene un desempeño aceptable en la especialización dado que no se enfoca en ningún segmento o área. El valor sopesado de Deloitte al ser selectivo debe compararse con otra organización.

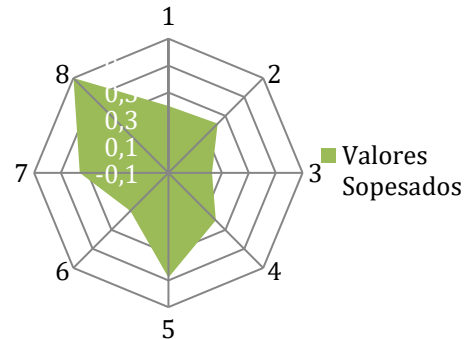
➤ Grupo Adecco Colombia

Gráfico 19. Radar de valor Adecco



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20. Radar de valor sopesado Adecco



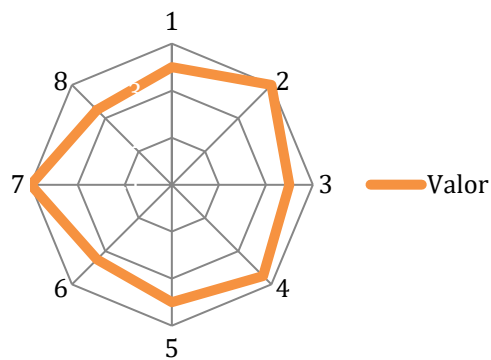
Fuente: Elaboración propia

El Grupo Adecco Colombia tiene un excelente desempeño en todos sus factores, esta multinacional es una de las 10 primeras empresas de Colombia en la creación de empleo directo e indirecto, con un recurso humano diverso a nivel profesional como operativo, posee un amplio portafolio de servicios y saben cuáles son los requerimiento actuales del mercado de tercerización, cuenta con una plataforma tecnológica para el administrador de la empresa cliente vía web y para el trabajador en misión, con una amplia cobertura en más de 60 países, flexibles para adaptarse a las prácticas de cada empresa cliente, con una metodología rutinaria pero efectiva en la administración de personal y el seguimiento a procesos de selección, genera convenios y acuerdos de integración laboral para personal con discapacidad, están especializados en el negocio de salud y seguridad en el trabajo, información y tecnología, ventas, mercadeo y eventos.

El valor sopesado del Grupo Adecco Colombia al ser selectivo debe ser analizado comparándose con otra organización.

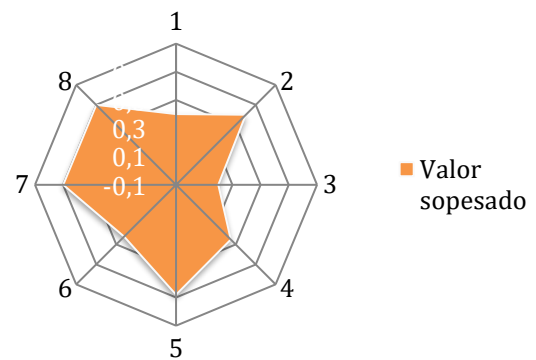
➤ Grupo Corporativo Eficacia S.A.

Gráfico 21. Radar de valor Eficacia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22. Radar de valor sopesado Eficacia



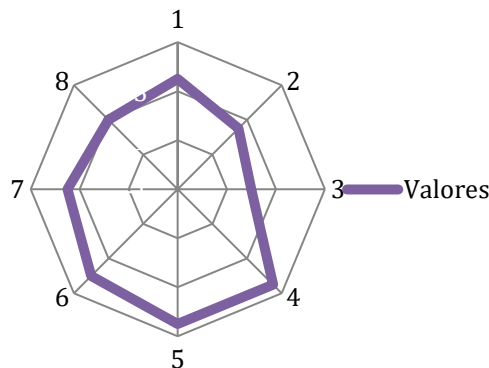
Fuente: Elaboración propia

El Grupo Corporativo Eficacia S.A. tiene un excelente desempeño en todos sus factores, siendo un líder el mercado obtuvo el 1er lugar en la categoría de servicios tercerizados BPO, su portafolio está enfocado en soluciones comerciales de marketing y operación retail, soporta su operación con plataformas tecnológicas propias de gestión de puntos de venta, con una metodología flexible en capacitaciones adaptables para más de 8.000 personas al año, cuenta con una cobertura en más de 800 municipios, especializados en operarios y personal de mercadeo, poseen integración Responsible Sourcing de Nestlé.

El valor sopesado del Grupo Corporativo Eficacia S.A. al ser selectivo debe ser analizado comparándose con otra organización.

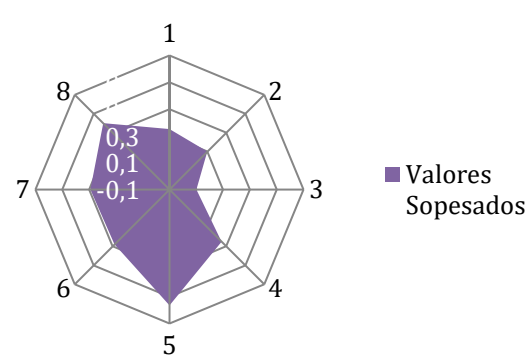
➤ Grupo Consultoría Transformacional Organizacional SAS

Gráfico 23. Radar de valor G. Consultoría



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24. Radar sopesado G. Consultoría

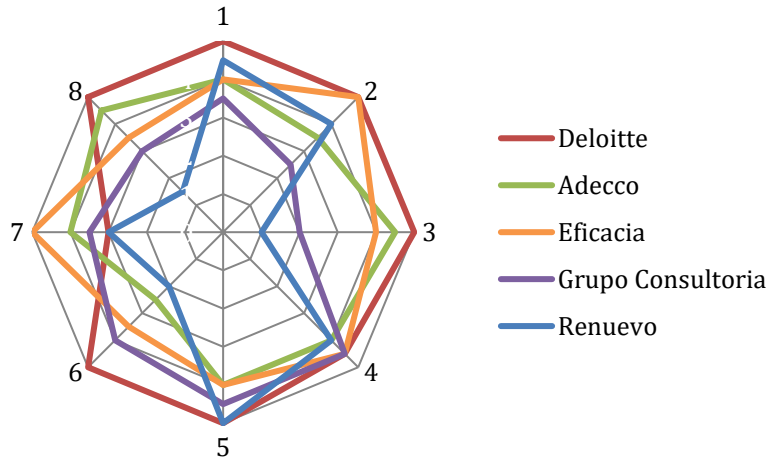


Fuente: Elaboración propia

El Grupo Consultoría Transformacional Organizacional S.A.S. tiene un excelente desempeño en la mayoría de sus factores, como el portafolio con un enfoque sistémico que integra diferentes conceptos de la mentoría y el coaching ontológico avanzado, con una especialización en procesos de transformacional organizacional y personal, tiene una metodología de Reconocer-Hacerse cargo-Actuar que facilita la co-creación de nuevos procesos de aprendizaje, con una flexibilidad en el proceso formativo y de desarrollo personal, con diversas certificación en gestión organizacional e innovación, se destaca la integración con el Institute Management Humano (IMH) para certificación como Mentor por la Universidad Santo Tomás de Medellín. Tiene un desempeño crítico en el área de tecnología y cobertura, a pesar que lleva 20 años en el mercado se encuentra sólo en Bogotá y Medellín. El valor sopesado del Grupo Consultoría Transformacional Organizacional SAS al ser selectivo debe compararse con otra organización.

➤ Comparación radares de valor del sector

Gráfico 25. Total comparativo radares de valor

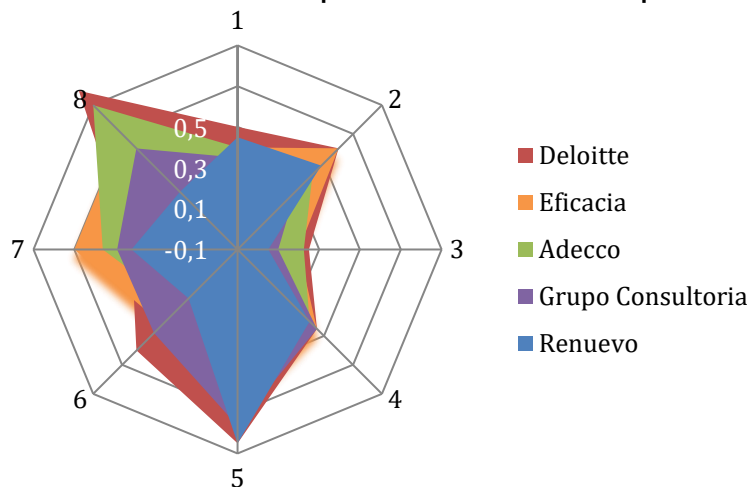


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica radar o de araña comparativa, la organización RENUEVO S.A.S. está por encima de la media con un desempeño regular; las estrategias planteadas deben tener en cuenta los procesos que tiene los competidores, para que a partir de esta información se puedan mejorar las prácticas propuestas para una mayor penetración en el mercado. Se destaca Deloitte, Adecco y Eficacia con desempeños relevantes en cada uno de los factores claves de éxito, seguidos por el Grupo Consultoría con desempeños buenos y regulares en su mayoría.

➤ Comparación radares de valor sopesados del sector

Gráfico 26. Total comparativo radares de valor sopesados



Fuente: Elaboración propia

Todas las organizaciones analizadas tienen una igualdad de condiciones, con un excelente desempeño, se destaca el mejor desempeño integral a Deloitte, seguido con un desempeño similar por Adecco y Eficacia, con un desempeño inferior de

manera integral se ubica Grupo Consultoría y por último Renuevo con la puntuación integral más baja. Se destaca el factor de tecnología es un componente reconocido en Deloitte, Eficacia y Renuevo S.A.S, donde integran en la prestación de sus servicios las herramientas de IT. El factor de cobertura tiene un bajo desempeño en Grupo Consultoría y Renuevo con una cobertura local, mientras Adecco ha logrado expandirse a nivel nacional y Eficacia y Deloitte han logrado a nivel internacional. El factor de integración, convenios y asociados se destaca Deloitte y el Grupo Consultoría con la integración con el (IMH) para la certificación de menores por la Universidad Santo Tomás de Medellín. En el factor de especialización y certificación el Grupo corporativo Eficacia S. A. por su enfoque en el sector comercial (retail) y por último el factor de recurso humano calificado se destaca Deloitte con 1.600 profesionales especializados en todas las áreas de conocimiento.

5.4. Producto y servicio

El portafolio de servicios consta de las siguientes tres líneas de productos:

- 1. Programa de Capacitación**
- 2. Consultoría Desarrollo de Procesos RRHH**
- 3. Consultoría Especializada: Experiencias Significativas out door**

5.4.1. Programa de capacitación

El Programa de capacitación, es servicio educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual se desarrolla conocimientos y habilidades específicas o relativas al trabajo, modifica la actitud de los colaboradores frente a aspectos de la empresa cliente, el puesto y/o el ambiente laboral.

La capacitación se define como una forma de educación no formal complementaria a las actividades de instrucción formal; a menudo es un complemento ideal para las empresas respecto de preparación y mejoramiento de recursos humanos, por dicha razón se establece un subsistema encargado de la organización, implementación y seguimiento de estas actividades en los recursos humanos.

➤ Objetivos programa de capacitación

El programa de capacitación logra generar un proceso de cambio y transformación no sólo a nivel organizacional sino individual, donde se logra:

- ✓ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa cliente, su organización, funcionamiento, normas y políticas para preparar

al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.

- ✓ Proveer conocimientos y brindar oportunidades para el desarrollo de las habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño en el cargo actual y para otros puestos en los que el colaborador puede ser considerado.
- ✓ Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- ✓ La compensación indirecta, donde la empresa cliente asume el costo de la participación de sus colaboradores en los programas de capacitación.
- ✓ Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir enfermedades de salud ocupacional, brindando un ambiente seguro el cual lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo con la actualización de los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.

➤ **Alcance programa de capacitación**

El programa de capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la motivación y el ingenio creativo del colaborador.

5.4.1.1. Metodología

De acuerdo a las necesidades del cliente se ofrecerán las siguientes opciones:

- ✓ Conferencias participativas tipo conversatorio
- ✓ Presentación de casos casuísticos de su área
- ✓ Talleres de autodiagnóstico y plan de mejora
- ✓ Desarrollo de trabajos prácticos (clínica de ventas, Assement Center, entre otros)
- ✓ Cursos intensivos
- ✓ Cursos programados.

➤ **Determinación modalidad programa de capacitación**

El cliente puede escoger la modalidad de capacitación que desea para sus colaboradores, teniendo en cuenta el alcance de cada una.

- ✓ **Capacitación inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.
- ✓ **Capacitación preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. También se emplea con el objeto de preparar el personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la implementación de nuevos procesos o cambios, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.
- ✓ **Capacitación correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también se ofrece en el portafolio de servicios, estudios de diagnóstico de necesidades de capacitación dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de acciones estratégicas.
- ✓ **Capacitación para el desarrollo de carrera:** Este tipo de capacitación se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

➤ **Determinación nivel programa de capacitación**

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles, los cuales se identifica la intensidad si será básica, intermedia o avanzada:

- ✓ **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- ✓ **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.
- ✓ **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- ✓ **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- ✓ **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

5.4.1.2. Portafolio programa de capacitación

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los siguientes enfoques que les permitirán a los asistentes capitalizar los temas, mejorando las competencias blancas de los recursos:

- **Habilidades administrativas**
 - ✓ Planeación: Plan de Vida y Metas
 - ✓ Administración por proyectos
 - ✓ Organización, establecimiento de prioridades y Manejo de agenda
 - ✓ Delegación y supervisión
 - ✓ Gestión del Cambio
- **Habilidades comunicacionales**
 - ✓ Cultura organizacional y sentido de pertenencia
 - ✓ Comunicación asertiva y dominio personal
 - ✓ Cultura de servicio al cliente
 - ✓ Poder de negociación y resolución de conflictos
 - ✓ Relaciones Públicas, protocolo e identidad de marca personal
- **Desarrollo de competencias**
 - ✓ Autoconocimiento y Eneagrama
 - ✓ Autonomía, proactividad y Empowerment
 - ✓ Toma de decisiones y determinación
 - ✓ Liderazgo Transformacional y coaching
 - ✓ Proactividad e Innovación

5.4.2. Consultoría en planeación estratégica del recurso humano

La consultoría corresponde a un producto intangible realizado a nivel particular y ejecutivo, el cual consiste en un acompañamiento y formación para una persona. El directivo tiene un coach personal, el cual se encargará de realizar un diagnóstico para después diseñar un plan de mejoramiento, y así adaptarse a la necesidad o las falencias en particular y trabajar en pro del mejoramiento de estas, capacitando al profesional del sector turístico basado en una metodología innovadora, mejorando el tiempo de respuesta con las herramientas TIC implementadas.

La planeación del recurso humano es el proceso de decisión relacionado con el personal necesario para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado periodo (Chiavenato & Villamizar, 2012). La Planeación Estratégica es el sistema mejor desarrollado de la administración para la práctica de la planeación en las empresas, por cuanto le adiciona el estudio pormenorizado de todas las fuerzas que pueden afectar el desarrollo empresarial de acuerdo al medio externo o entorno, en cuyos propósitos está, de una forma u otra, el desarrollo humano y la búsqueda del mejorar su calidad de vida, su bienestar y felicidad.

➤ Objetivos planeación RRHH

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la planeación estratégica se lleva a cabo para contribuir a:

- ✓ Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa cliente.
- ✓ Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ✓ Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base los planes, objetivos y requerimientos de la empresa cliente.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad, para elevar la motivación de trabajo.

➤ Alcance planeación RRHH

La Planeación estratégica será responsable de potencializar y dinamizar las competencias del ser humano para lograr los más altos indicadores de productividad y así favorecer el mayor crecimiento y desarrollo de los valores corporativos que le permitirán alcanzar sus metas de excelencia. Empresarios, empleadores y la fuerza laboral deben convencerse que esta integración es la que permitirá la mayor riqueza conjunta, la equidad en los resultados organizacionales, la ética en la dinámica organizacional y la más apropiada integración de desarrollo organizacional.

5.4.2.1. Metodología

De acuerdo a las necesidades del cliente se ofrecerán las siguientes opciones de planeación, teniendo en cuenta el alcance de cada una.

- ✓ **Planeación operativa:** comprende la definición de metas, cuyo alcance se aproxima a los objetivos de mediano plazo, sus responsables y las actividades que aportaran a la generación de productos. En esta planeación son importantes las actividades, ya que éstas ayudan a materializar los objetivos sin ésta el objetivo quedará en un pronóstico o enunciado, pero no será un hecho real ni un resultado. El éxito de un plan estratégico se sustenta en alcanzar los objetivos de los sucesivos planes operativos.
- ✓ **Planeación prospectiva o por escenarios:** se concibe como una metodología estructurada para pensar acerca del entorno en el que la empresa cliente operarán en el futuro y la forma, donde se resalta interrelaciones entre fuerzas y eventos del entorno exterior, que no serían evidentes usando otros métodos de análisis. La toma de decisiones posterior a éste proceso es más fácil especialmente cuando la empresa cliente ha recorrido diversos caminos en la elaboración y evaluación de la visión de largo plazo.
- ✓ **Planeación por objetivos:** es un sistema de planeación a todos los niveles de la organización, que se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo, se fundamenta en los resultados deseados para individuos, grupos de trabajo y la empresa en general, da dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros reales pueden ser medidos.

➤ **Determinación tipo de estrategia**

La planeación una vez desarrollada se convierte en una poderosa herramienta de gestión estratégica. Por lo cual, el cliente podrá escoger el enfoque de la estrategia a implementar, los cuales se describen a continuación.

- ✓ **Estrategia de formación:** con el objetivo de contar con un personal capacitado para ejecutar sus funciones de manera eficaz, logrando así el aumento de la productividad.
- ✓ **Estrategia de afectación:** enfocada en el proceso de reclutamiento, la reubicación, rotación del personal, los ascensos o promoción y la contratación, con el fin de medir y determinar con precisión el rendimiento del personal y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.
- ✓ **Estrategia de compensación:** se determina el valor del trabajo desplegado por el personal de la empresa cliente, a la vez medir el nivel competitivo global, ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y

logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto. También se busca el reconocimiento empresarial a los mejores colaboradores, y a su vez alentar a los demás a emularlos, generando un objetivo que apunta a elevar la actuación en su conjunto.

➤ **Determinación nivel estratégico**

El nivel o posición que la planeación estratégica de Recursos Humanos dentro de la estructura organizacional, cuanto más alta sea la jerarquía de un administrador, estará más orientada hacia la estrategia; cuando el nivel sea inferior será más operacional, o sea más dirigido a la realización de las actividades y corresponderá a los niveles de supervisores.

- ✓ **Nivel corporativo:** se formulan en la alta dirección y tienen como función primordial emitir los lineamientos que orientan a la empresa como una unidad integradora.
- ✓ **Nivel de unidades de negocios:** son aquellas que soportan las acciones dadas a cada área de trabajo, dirigiendo y coordinando las actividades relativas a un producto/servicio o línea que satisfacen un determinado perfil de necesidades o de un área geográfica, e incluso en una zona se puede tener vigor a un plan nacional y otro regional o local.
- ✓ **Nivel funcional:** se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos ejecutan en cada una. Las áreas funcionales más caracterizadas son: operaciones, marketing, finanzas y talento humano.

➤ **Determinación estilo de administración**

Cuanto más cerca del sistema 4 esté el estilo de administración, habrá mayor probabilidad de que la productividad sea alta, haya buenas relaciones laborales y se obtenga una elevada rentabilidad. Así mismo, cuanto más se aproxime una organización al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente y de sufrir crisis financieras frecuentes. La experiencia demuestra que administrar por medio del sistema 1 (políticas coercitivas de reducción de costos, por ejemplo) produce buenos resultados a corto plazo (en términos de capital y no de ganancias), aunque evidencia desventajas a largo plazo (insatisfacción y frustración en el personal). En consecuencia, la aplicación del sistema 1 causa una influencia tan negativa que hace que el sistema no funcione.

- ✓ **Sistema autoritario y fuerte:** consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.

- ✓ **Sistema autoritario benévolo:** consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del amo hacia el esclavo) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones están centralizadas, y se basan en prescripciones y rutinas.
- ✓ **Sistema participativo, consultivo:** consiste en un ambiente en el que hay más confianza, aunque todavía no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices, y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.
- ✓ **Sistema participativo de grupo:** consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

5.4.2.2. Portafolio de la planeación estratégica del recurso humano

Las acciones para el desarrollo de la planeación estratégica están respaldadas por los siguientes factores que le permitirán obtener las herramientas suficientes para el desarrollo y manejo de su personal:

➤ Determinación planeamiento de RRHH

Para lograr una planeación estratégica se debe determinar aspectos de suficiencia y pertinencia del recurso humano que se necesita para operar, y a su vez articular las acciones de desarrollo del mismo en cada una de sus etapas, generando metas a corto, mediano y largo plazo, logrando satisfacer las necesidades de la organización, como de cada recurso que la integra. La determinación de los siguientes elementos es la base para su desarrollo, como son:

- ✓ Determinación de la cantidad de RRHH
- ✓ Determinación de la calidad (talento requerido) de RRHH, para llevar a cabo los objetivos organización
- ✓ Análisis y descripción de perfiles con manual de funciones para cada cargo
- ✓ Planeación y distribución de RRHH

➤ Determinación Políticas de RRHH

Tratar con personas en una organización puede resultar difícil cuando no se dispone de una política de recursos humanos bien definida, con un conjunto de reglas y normas que conduzcan a todos los colaboradores a una meta y objetivos comunes del negocio, como son:

- ✓ Determinación de política de reclutamiento (fuentes de reclutamiento, técnicas de reclutamiento, cantidad de RRHH requeridos), selección e integración del personal.
- ✓ Determinación política de plan de carreras y evaluación del desempeño
- ✓ Determinación política de administración de salarios, plan de beneficios; higiene y seguridad en el trabajo
- ✓ Determinación política de relaciones laborales formales e interpersonales
- ✓ Determinación política de capacitación, desarrollo de RRHH y desarrollo organizacional
- ✓ Determinación política de control (base de datos; sistema de información; auditoría de RRHH)

5.4.3. Consultoría en desarrollo proceso de selección

La consultoría del proceso de selección empieza en el análisis de las necesidades de la empresa y los objetivos a alcanzar, junto con la empresa cliente se diseñan los perfiles que necesita para lograr esos objetivos y desde este punto se despliega el proceso desde la convocatoria hasta la entrega del informe final de los candidatos propuestos.

➤ Objetivos proceso de selección

Con una constante actualización de las herramientas IT para la evaluación de candidatos, las cuales son aplicadas de acuerdo con el perfil del cargo, se contribuirá a:

- ✓ Garantizar el ajuste de los candidatos a la cultura, valores, competencias, motivaciones y demás requerimientos de la empresa cliente.
- ✓ Ofrecer servicios de alta calidad con un bajo indicador de garantías de los procesos.
- ✓ Flexibilidad en los procesos de búsqueda ajustándonos a las necesidades y requerimientos de la empresa cliente.

➤ Alcance proceso de selección

Este procedimiento aplica para todos los candidatos para ingreso y/o promoción de colaboradores directos e indirectos y asesores de la organización.

5.4.3.1. Metodología

El servicio de selección de talento humano es desarrollado bajo el siguiente proceso:

1º. Levantamiento de información. Luego de la generación de la orden de servicio se solicitará una cita para el levantamiento de la información necesaria para iniciar el proceso de selección.

- 2º. Divulgación de la vacante.** Esta se hace utilizando las fuentes que se consideren pertinentes para la consecución de los candidatos que puedan ser más idóneos según el cargo que se quiera proveer. En todos los casos se indicará, además de otros elementos que se estimen convenientes, La formación académica que debe tener el candidato, el tiempo de experiencia y la asignación salarial y el perfil que la empresa espera del candidato, de lo contrario que se abstenga de aplicar al cargo.
- 3º. Reclutamiento directo de Hojas de Vida.** Se debe establecer el sitio, los días de recepción de las H.V., el horario y el medio para recibir las hojas de vida de los aspirantes al cargo, (físicos o medio magnéticos). Cumplido este plazo no se recibirán más hojas de vida.
- 4º. Verificación de requisitos.** Para todas las hojas de vida que se recibieron, se revisará el cumplimiento de formación académica que exige el perfil del cargo y el tiempo de experiencia. Quienes no cumplan con estos dos requisitos serán excluidos del proceso de selección.
- 5º. Pruebas psicotécnicas y técnicas.** Aplicación de pruebas según el perfil del cargo, seleccionadas por el sistema de acuerdo a cada candidato, pueden ser: 16 PF, Wartteg, Test de la figura humana, OTIS Eneagrama, entre otras.
- 6º. Entrevista de preselección.** Entrevista en profundidad (familia, manejo de tiempo libre, historia de vida, experiencia laboral, formación académica, etc.) Se emplea un formato de entrevista por competencias, según las competencias requeridas por el cargo.
- 7º. Evaluación y análisis de resultados.** Para los candidatos que cumplen con los puntajes y requisitos mínimos del cargo, se analiza la valoración de cada uno, teniendo en cuenta *los criterios y las tablas de ponderación* que se indican en el siguiente punto.
- 8º. Informe y presentación de candidatos.** Se realizarán informes semanales de avances al proceso de selección para estar en continuo feedback con el cliente
- 9º. Proceso de referenciación.** Luego de la encuesta de satisfacción se solicita referidos y permiso para la publicación del caso de éxito en redes sociales.
- 10º. Seguimiento de adaptación de candidatos.** Se realizará mensualmente visitas hasta el sexto mes para evaluar su relación profesional y desempeño. Luego se realizará cada dos meses las llamadas telefónicas para verificar la conformidad del cliente como del finalista.

➤ **Determinación puntajes de evaluación**

Para la evaluación de los candidatos se definen tres factores claves: formación académica formal e informal, experiencia y comportamiento; a los cuales se les da un peso que puede modificarse de acuerdo al perfil e importancia que la empresa cliente considere.

El número de candidatos preseleccionados para entrevista serán aquellos que después de la evaluación de cada uno de los siguientes factores obtengan en estricto orden de mayor a menor los 10 puntajes más altos. En el evento de que el número de candidatos presentados sea inferior a esta cantidad, se entrevistarán desde el candidato que ocupara el puesto 11 hasta el número 20, conforme al puntaje, en el caso de que pasado el proceso de pruebas y entrevistas con los primeros 10 candidatos no se pudiera definir el finalista a ocupar el cargo, a menos que en la revisión de requisitos alguno haya sido excluido del proceso de selección por no cumplir los requisitos mínimos.

Tabla 34. Tabla de puntajes a evaluar

FACTORES A EVALUAR			PUNTAJE MAXIMO
1. FORMACIÓN ACADÉMICA			
EDUCACION FORMAL MINIMA. Título de requisito mínimo según el perfil del cargo.			10
EDUCACIÓN ADICIONAL. Se tendrán en cuenta los siguientes criterios:			5
Cursos de profundización del título obtenido		3	
Otros estudios	Diplomados, cursos varios	2 puntos	
EDUCACIÓN FORMAL ADICIONAL EN AREAS DIFERENTES A LAS DEL CARGO			5
Carreras técnicas		3 puntos	
Otros		2 puntos	
2. EXPERIENCIA. Las certificaciones de experiencia para ser tenidas en cuenta deben ser verificadas			50
Experiencia laboral		Hasta 25 puntos, 5 puntos adicionales por cada año.	
Experiencia de más de 5 años		5 puntos adicionales	
Experiencia en el cargo requerido		20 puntos adicionales	
3. PERSONALIDAD			30
PUNTAJE TOTAL			100

Fuente: Elaboración propia

➤ **Determinación Servicios Adicionales**

Adicionalmente se ofrecen dos Servicios complementarios, los cuales tienen un tiempo estimado de 1 a 3 días adicionales en el proceso de selección, como son:

- ✓ **Visita domiciliaria:** Evaluación del candidato en su contexto natural, lo cual permite analizar diferentes elementos que minimicen el riesgo en la toma de decisiones de la selección del talento humano. Se realiza a través de una entrevista familiar en el domicilio del candidato.
- ✓ **Verificación de Referencias:** Se realiza con el objetivo de obtener una verificación de la información académica o laboral brindada por el candidato en el proceso de selección.

5.4.4. Consultoría especializada: Experiencias significativas Out-door

Esta consultoría especializada se enfoca en entrenamiento al aire libre (Outdoor Training) o técnica de aprendizaje en espacios abiertos, una herramienta alternativa que se basa en la metodología del aprendizaje experiencial, que fomenten las relaciones entre operarios y ejecutivos para mejorar su productividad y que posteriormente, se extiende también a todos los niveles organizacionales por sus beneficiosos resultados en las relaciones interpersonales.

Son talleres vivenciales dirigidos a las empresas, con un aprendizaje enfocado 100% en la práctica, estos son desarrollados al aire libre, en zonas verdes, por medio de desafíos físicos, o actividades grupales se desarrollan al tiempo habilidades organizacionales. Se fortalece el trabajo en equipo, la coordinación, comunicación, trabajo bajo presión, manejo al cambio y en caso de que la empresa quiera trabajar una habilidad en específico, se adecúan las temáticas; cada una de ellas con una enseñanza diferente que contribuye al mejoramiento del trabajo en equipo, utilizando una metodología más dinámica en el aprendizaje para generar un impacto de recordación más marcado. Posterior a cada reto se lleva a cabo una retroalimentación para formar el equipo de trabajo.

Un personal motivado y trabajando en equipo, es el pilar fundamental en que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con sus pares y jefes, en la confianza, respeto y consideración que les prodigan diariamente, en el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

➤ Objetivos consultoría especializada

Siendo su propósito general observar, formar y transformar, diferentes habilidades y competencias mediante la realización de dinámicas en el exterior llevadas a la práctica donde el recurso humano refleja el comportamiento que tiene normalmente en los diferentes sistemas de su vida (familia, amigos y trabajo), la consultoría especializada se lleva a cabo para contribuir a:

- ✓ Desarrollar pertenencia y fortalecer los valores corporativos como eje fundamental del funcionamiento colectivo.
- ✓ Generar habilidades para aceptar y enfrentar las políticas de cambio en la organización
- ✓ Consolidar el proceso de desarrollo de la empresa hacia una mayor competitividad y pensamiento estratégico.
- ✓ Generar situaciones que permitan a cada persona descubrir y potenciar sus propias competencias de liderazgo, empoderamiento personal y colectivo.

- ✓ Reconocer, desarrollar y potenciar habilidades para trabajar en equipo, resaltando aquellas que favorecen la transformación de equipos de trabajo funcionales a equipos de trabajo de alto desempeño auto dirigidos.
- ✓ Reconocer y potenciar actitudes y comportamientos que desde lo humano favorecen el servicio al cliente interno y externo.

➤ **Alcance consultoría especializada**

La consultoría especializada genera el desarrollo de habilidades y el cambio de comportamiento con dinámicas y vivencias reales, donde las personas, al enfrentarse con retos y situaciones complejas, descubren elementos esenciales del comportamiento humano y la naturaleza del cambio, llevando siempre lo aprendido a la realidad de la empresa y a su propia vida, finalizando cada dinámica con reflexiones individuales y grupales para llevar lo aprendido al día a día. Está comprobado científicamente que se aprende el 20% de lo que se escucha, el 50% de lo que se ve y el 80% de lo que se hace. Esto prueba que la consultoría basada en la experiencia, frente a la consultoría básica o tradicional, es mucho más enriquecedora y efectiva.

5.4.4.1. Metodología

Aunque se entiende que cada proceso de consultoría será diferente debido a que cada cliente tendrá unos requerimientos especiales. Se aplica una metodología co-creada con el cliente con diversos elementos, como son el eneagrama, la programación neurolingüística, el coaching transformacional y la hipnosis Ericksoniana, las cuales detallaremos a continuación.

- ✓ **Eneagrama:** herramienta de autoconocimiento para comprender que motiva las acciones, reacciones y elecciones y cómo esto afectan al desarrollo evolutivo y al entorno.
- ✓ **Programación neurolingüística (PNL):** comprende la realidad de la forma de pensar de sus colaboradores y se utiliza un lenguaje de manera muy precisa para ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales. El PNL estudia tres grandes áreas que le dan su nombre: Programación, el modo en que secuenciamos las acciones para alcanzar los objetivos propuestos; Neurología, de la mente y el modo en que se piensa y la Lingüística, el modo en que se usa el lenguaje y cómo nos afecta.
- ✓ **Coaching transformacional:** consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o grupo, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar y potencializar habilidades específicas, logrando un estado permanente de presencia de dicha habilidad, que le hace tener nuevas realidades en su vida, flexibilizando viejas creencias y aceptando nuevas posibilidades.

- ✓ **Hipnosis Ericksoniana:** se usa de forma sistemática para trasladar a alguien a otro estado de consciencia en el que se puede provocar transformaciones personales profundas de un modo mucho más sencillo y eficaz, en la manera de pensar, sentir y actuar, integrando nuevas ideas, perspectivas y experiencias orientadas al crecimiento personal.

5.5. Investigación de mercado

Para la realización de la investigación de mercados de la empresa de consultoría en gestión humana se diseñó una investigación concluyente mediante un proceso estructurado y formal por medio de un formulario y un plan de muestreo que busca información para la toma de decisiones de manera más sólida y con mayor precisión debido al análisis de datos cuantitativos. El diseño de la muestra a emplear es transversal con una muestra representativa indicando que tan solo una sola vez se tomará información sobre el mercado objetivo.

Tabla 35. Ficha técnica de la encuesta

VARIABLES	DESCRIPCIÓN FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA
Técnica de Investigación	Encuesta preguntas abiertas y selección múltiple
Tipo de Investigación	Metodología cuantitativa de carácter concluyente y descriptivo
Tipo de Muestreo	Probabilístico con muestreo aleatorio simple
Modo de aplicación	Personal o vía email
Población	PYMES del subsector hoteles y restaurantes de Cali
Persona a entrevista	Jefe Recurso Humano o administrador de la sede
Fecha de realización	Noviembre 21 del 2018 a Enero 20 del 2019
Cálculo de la Muestra	$n = \frac{N Z^2 p q}{d^2 (N-1) + Z^2 p q}$; donde n = tamaño de la muestra N = tamaño de la población = 546 empresas Z = intervalo de confianza = 1,96 p = probabilidad de éxito = 0,5 (50%) q = probabilidad de fracaso = 0,5 (50%) d ² =error máximo = 0,07 (7%)
Tamaño de la Muestra	71, 42 $\cong$ 72 Pymes hoteles y restaurantes de Cali

Fuente: Elaboración propia

5.5.1. Análisis resultados de la encuesta

La presente investigación tiene como objetivo establecer la necesidad de crear una empresa Consultora en Gestión Humana que contribuya a desarrollar el potencial del recurso más importante de las PYMES, la fuerza laboral. Este análisis se detalla en el Anexo A. Análisis resultados de la encuesta.

5.5.2. Conclusión de los resultados

Dentro de lo analizado anteriormente quedan claras las variables relevantes para las pymes del sector gastronómico en Cali, a la hora de decidir contratar el servicio de consultoría en gestión humana, donde el valor que está dispuesto a pagar las pymes, es de un promedio mensual de \$300.000 a un Millón de pesos. Sin embargo, la variable precio no es un factor determinante en el momento de la toma de decisiones puesto que tiene mayor relevancia el tiempo y la efectividad de los resultados.

Los servicios de bienestar con mayor interés fueron: el servicio outdoor (entrenamiento al aire libre fuera del trabajo), coaching transformacional y la hipnosis Ericksoniana. El tema de capacitación más requerido son las habilidades comunicacionales y las habilidades técnicas del sector de gastronomía turística.

Los resultados de la investigación de mercado (encuesta), evidencian un mercado potencial dispuesto a contratar los servicios del portafolio ofrecido.

5.6. Estrategias de mercado

Dentro de las estrategias de marketing utilizadas se destacan dos tipos de enfoques, en Marketing indirecto y directo. La estrategia de comercialización indirecta se centra en hacer que las empresas consultoras sean más reconocidas en el mercado por medio de su buena imagen y reputación, mientras que el marketing directo está enfocado a uno o varios clientes específicos y el enfoque debe dar lugar.

De los enfoques anteriores, se resalta que en una captación de nuevos clientes el marketing indirecto tiene mayor impacto, que en términos de ingresos se ven reflejados en el largo plazo. Esto no es siempre el caso, sin embargo. Muchas de las empresas cometen el error de poner mucha energía en la atracción de nuevos clientes, pero luego tienden a poner menos énfasis en mantener una relación fuerte y duradera, es decir, el paso que debe tomar la empresa es mantener su cliente, ya que esto refleja la mejor marca para atraer nuevos clientes, derivado de las experiencias que fortalecen el vínculo con las empresas.

A continuación, se describe las estrategias del marketing mix con base en los resultados obtenidos en la investigación de mercado (encuesta) y la vigilancia del Benchmarking, donde se plantea metas efectivas en cada una de las 4P con bases en el turismo gastronómico.

5.6.1. Estrategias de distribución

Los canales de comercialización que se utilizarán serán la venta directa y el contacto online (internet), los cuales no tienen un sobrecosto en la estrategia de distribución.

➤ **Comercialización directa**

Dada la naturaleza intangible del servicio/producto ofrecido, se implementará una distribución directa, es decir, el mismo gerente como representante de la marca se encargará de visitar a todas las pymes del sector (bares, discotecas, hoteles y restaurantes), sin ningún tipo de intermediario que aumente los costos, con el objetivo de tener una comunicación directa, permitiendo la co-creación de la propuesta de trabajo personalizada, enfocada en orientar al cliente potencial en la relación costo beneficio de los servicios ofrecidos y al mismo tiempo lograr un acercamiento para diagnosticar las necesidades de cada cliente con el fin de comenzar una relación comercial.

- ✓ **Efectividad de visitas.** Para el año 1 se harán 960 visitas, en promedio 80 visitas mensuales, 20 visitas semanales y un promedio de 3 visitas diarias, para poder cumplir con la meta establecida. La base de datos para contacto a los clientes potenciales se hará a través de la Cámara de Comercio de Cali. El indicador que medirá el impacto de esta estrategia es efectividad de visita, midiendo el cierre de la venta en cada visita empresarial. La meta de este indicador para el primer año de operación es del 25%, es decir 240 negocios establecidos en el año, 20 al mes, 5 semanales y 1 negocio cerrado diariamente.
- ✓ **Consumo del servicio en la empresa cliente.** Debido a que no se contará con una infraestructura física en el primer año de operación, el consumo de los servicios se hará directamente en las instalaciones de las empresas clientes, con el objetivo de disminuir los costos operacionales, generar una inseparabilidad del servicio y el proveedor, garantizando mantener un mejor control, obtener diferenciación perceptible y mantener acompañamiento constante para abarcar a totalidad sus necesidades.
- ✓ **Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM).** El Customer Relationship Management (CRM) con un marketing one to one, la entrega del servicio “in house” y la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, nos permite captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus necesidades, con la capacidad de crear y mantener la personalización del servicio.

➤ **Comercialización on-line**

El uso del internet como estrategia de marketing, no solamente es útil para tener presencia en la web, sino que adicionalmente se puede aprovechar este medio como canal de ventas y comercialización.

Este canal será muy importante, dado que además de contactar, informar, hacer mejoras al servicio, se genera una recolección de información generando una

base de datos de clientes potenciales que se pueda utilizar para las estrategias de promoción.

- ✓ **Asesoría personalizada 24x7.** A través de la página web se establecer un link especial para asesoría en línea 24 horas x 7 días de la semana, donde se resolverán todas las inquietudes de los clientes actuales y potenciales interesados en el portafolio de servicios, se agendará la visita para la generación de un diagnóstico a profundidad de las necesidades reales.
- ✓ **Entrega del producto on-line.** Para el servicio de consultoría básica en el desarrollo de los procesos de gestión humana (planeación y selección del personal), se utilizan herramientas IT, que son integradas vía web para generar mayor flexibilidad y minimizar el tiempo de respuesta.

En la consultoría en los procesos de gestión humana, se utilizaría el software SPEED TALENT, de la corporación Sigma, por medio de él se realizaría el proceso de Planeación Estratégica y Selección del personal, con la implementación de entrevistas digitales estructurada creadas automáticamente por el sistema, a partir de los puntos débiles hallados en cada candidato o en la empresa cliente.

Adicionalmente cada empresa cliente cuenta con todo el acceso a la moderna plataforma, donde se le asignará un nombre de usuario y contraseña para que administre el proceso completo de planificación y/o selección del personal, desde la aplicación del diagnóstico inicial y/o evaluación hasta la obtención del informe detallado del desempeño de cada candidato, o proceso de gestión humana de manera inmediata, con una copia al correo electrónico registrado.

- ✓ **Capacitación on-line.** Cada empresa cliente a través de la plataforma, podrá acceder a capacitaciones gratuitas y videoconferencias de acuerdo al plan contratado, con el objetivo de fortalecer las competencias de la empresa cliente y de cada uno de sus colaboradores.

Este servicio adicional también representa una ventaja competitiva que nos lleva a fidelizar al cliente, generar una mayor cercanía con las directivas de la empresa y sus stakeholders.

Tabla 36. Estrategias de distribución

ESTRATEGIA	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
COMERCIALIZACIÓN DIRECTA	Efectividad de visita = # <u>Negocios cerrados</u> # empresas visitadas	Consumo del servicio en la empresa cliente	Gestión de relaciones con el cliente (CRM) y el marketing one to one
COMERCIALIZACIÓN ON-LINE	Asesoría personalizada 24x7	Entrega del producto On-line	Capacitación On-line

Fuente: Elaboración propia

5.6.2. Estrategias de promoción

Para crear y mantener el posicionamiento de marca, las estrategias de promoción se deben basar en los atributos funcionales del producto (atención al cliente, diversidad portafolio y relación costo beneficio), originando necesidades, creencias y valores al público objetivo; utilizando argumentos emocionales con los que el cliente pueda basar una relación con la marca. El interés final es lograr la diferenciación entre la competencia posicionando la marca dentro del sector de turismo gastronómico en Cali.

➤ **Penetración directa**

A continuación, se describirán las estrategias publicitarias para generar una mayor conciencia de marca o implementar una penetración a corto plazo con el objetivo de aumentar cada vez más la participación de mercado de los servicios o línea de productos/servicios.

- ✓ **Representante de marca.** Para el primer año la estrategia de promoción será realizada por la Gerente como representante de la marca comercial, es decir, el mismo gerente se encargará de relacionarse con todos los clientes potenciales, empresas del sector turístico gastronómico de Cali (hoteles y restaurantes).

Como estrategia de penetración en el mercado se hará énfasis en vender el servicio de consultoría como una inversión que genera beneficios tanto a corto como a largo plazo, con la implementación de una comunicación asertiva de los productos/servicios para crear conciencia de marca.

- ✓ **Campañas de Telemarketing, Mailing y SMS.** A través de la red de contactos obtenida de la Cámara de Comercio, los directorios empresariales virtuales y la base de datos de los asociados a las agremiaciones aliadas, se realizará una campaña de llamadas telefónicas, mensajes de texto y e-mailing, utilizando como medios de promoción una edición de newsletter (boletín de noticias que las empresas envían regularmente a sus afiliados para informarles sobre sus nuevos productos, eventos o capacitaciones programadas, las mejores promociones y las últimas noticias de interés), este se enviará bimensual de acuerdo a la base de datos de los clientes que se vaya recopilando, con el objetivo inicial de formar una red de contactos, registrándolos en el CRM.

El indicador para medir la estrategia de marketing directo, será a través Efectividad Lectura, el cual pretende medir el número de personas que lee el newsletter y/o SMS, este es calculado por Mailchimp, una potente herramienta gratuita de cloud computing a través de la cual se pueden gestionar listas de distribución y campañas de emailing de manera completamente profesional. La meta para el primer año 1 de operación es del 30%.

- ✓ **Participación en ferias, exposiciones y eventos gremiales.** Se participará en ferias, exposiciones y demás eventos empresariales del sector para ofrecer los servicios de la consultora, con el objeto avanzar en el reconocimiento de la marca y los servicios de la empresa. En estos espacios se buscará establecer alianzas o convenios con agremiaciones de empresarios Pymes y entidades como la Cámara de Comercio de Cali, Fenalco, entre otros, permitiendo con estas acciones potencializar los beneficios de los servicios ofrecidos a las empresas clientes.

Para el primer año de operación se tiene planeado asistir a seis (6) eventos mensuales, 72 eventos al año organizados por las entidades ya mencionadas. El indicador que se ha seleccionado para medir esta estrategia, es relaciones comerciales establecidas, éste mide la efectividad de la participación en las actividades de gremios e instituciones educativas. La meta del indicador para el primer año de operación es de 40%, equivalente a realizar 29 negocios al año, 3 mensuales.

➤ **Penetración Digital**

Los medios virtuales son masivos con crecimiento exponencial y de fácil acceso, logran captar la atención de un público muy amplio, pero que también puede ser finamente segmentado, el feedback es instantáneo y el resultado estadístico es automatizado en segundos. Por lo cual, se implementará como estrategia comunicativa de la marca este tipo de contenidos, detallados a continuación:

- ✓ **Posicionar página web local y móvil.** A través de un experto SEO encargado de la creación como del monitoreo de la página web y sus enlaces externos, ingresara la empresa en Google Place o Google My Business, para salir arriba en las búsquedas locales y también en búsquedas desde el móvil, se utiliza la herramienta SEM Search Engine Marketing (Marketing en Motores de Búsqueda), Search Console de Google, Ahrefs o Semrush, con el fin de estar de primera opción en las búsquedas de google de forma natural.

Está estudiado que el 50% de la gente que busca en Google pincha el primer resultado, el 25% el segundo y el 25% restante los resultados del tercero en adelante. Por lo tanto, ser el primero en Google es clave. Por lo cual, se utiliza la palabra o palabras clave (keywords), que permita ubicarla entre las primeras cinco posiciones en búsqueda (Google, Bing, Yahoo!).

El indicador de medición de la estrategia será el número de visitas a la página web mensualmente. Para lo cual, se implementará la herramienta Google Adwords para monitorear el tráfico de la página y el posicionamiento frente a la competencia directa, con la meta de generar un tráfico como mínimo de 100 visitas mensuales sin rebote.

- ✓ **Estrategia Social Media Marketing.** Se abrirá una cuenta en Twitter, Facebook, LinkedIn e Instagram, donde se publicará mensajes semanalmente con enlaces a la página web.

Además, se tendrá una sección donde se recomendará artículos de casos empresariales exitosos de trascendencia local, nacional y mundial relacionados con los servicios que se van a ofrecer y el sector.

Se creará una comunidad On-line, solicitando seguidores, followers, amigos o contactos de calidad, es decir, que hagan parte del sector turismo gastronómico en la ciudad, los cuales se atraerán con la generación de contenido de interés para el segmento de empresas cliente. El indicador de medición de la estrategia será el número de contactos mes de evaluación vs contactos mes anterior, con la meta de conseguir mínimo 200 nuevos contactos por la red social durante el primer año de operación.

- ✓ **Suscripción revista Virtual Diners Club Gourmet.** Esta revista está dirigida a HYM profesionales entre 30 a 40 años, de estratos socioeconómicos altos, con gran poder adquisitivo y manejo de tarjetas crédito y débito para acceder a la suscripción de la revista.

Se encuentra enfocada en temas culturales, arte, moda, música, viajes y gastronomía. Las menciones que en esta revista se publican son sobre establecimientos y eventos exclusivos de la ciudad, convirtiéndose así en una opción para realizar una comunicación efectiva.

➤ **Material POP**

El material P.O.P. "Point Of Purchase" es decir, "Punto de Compra" es básicamente cualquier objeto o cosa que tenga un logo o emblema que promueva tanto a la empresa como los productos/servicios ofrecidos al sector.

- ✓ **Material impreso.** La exposición de marca impresa, es un medio de publicidad que impulsa de manera indirecta el reconocimiento de la marca. Se implementará las tarjetas de presentación y el brochure o portafolio de servicios tipo folleto.

Los dípticos se entregarán en las visitas a los clientes con el objetivo de que tenga a la mano los datos de contacto del representante de marca y de la empresa. Adicionalmente se tendrán 200 volantes, 100 cuadernos argollados institucionales con información de la compañía al interior y exterior, 50 calendarios con frases motivacionales de gestión humana y 150 lapiceros con la marca impresa.

- ✓ **Exposición de marca en eventos públicos.** Una de las estrategias será el Sponsor en ferias, eventos gremiales y/o congresos organizados por el sector turismo gastronómico, se aprovecharán estos espacios para relacionarse con los participantes, generar una exposición visual de marca con un banner con soporte metálico, que tenga la información de las líneas de producto. Pues se considera que en este tipo de eventos existe un ambiente propicio de confianza

También se pretende asistir a cursos, seminarios y conferencias organizadas por así entidades gubernamentales (FENALCO, Cámara de Comercio de Cali) que estén orientadas a la educación empresarial en temas de gestión humana. Adicionalmente se rifarán u obsequiarán objetos funcionales alusivos a la marca, como tazas de café, bolígrafos, stickers para vehículos, entre otros para representar un estímulo y llamar la atención de los participantes, generando una base de datos de clientes potenciales, una gratificación por el objeto que se apreciará por el uso que le dé y lo recordará por la marca que tiene impresa.

- ✓ **Mercado relacional voz a voz.** Se implementará la realización de encuestas, donde se estudiará los casos de éxito de los clientes satisfechos con el servicio prestado, con el objetivo de solicitar sus comentarios y/o etiqueta en las notas publicitarias para genera un grupo de referidos voz a voz.

Además, se tendrá una sección en la página web de casos de éxito donde se le hará publicidad al cliente, colocando el perfil del emprendedor o la reseña de la empresa cliente y la recomendación de los servicios contratados con la empresa.

Tabla 37. Estrategias de promoción

ESTRATEGIA	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
PENETRACIÓN DIRECTA	Representación de marca Relaciones educación empresa= # Negocios realizados # eventos de RRHH y/o turismo	Telemarketing y Mailing Efectividad lectura = # lectura de mensajes # mensajes enviados	Participación en ferias, eventos gremiales y/o del sector # Negocios realizados # eventos participados
PENETRACIÓN DIGITAL	Posicionamiento página web, Meta de tráfico = 100 visitas al mes sin rebote.	Social media marketing, # contactos del mes # contactos mes anterior	Suscripción revista virtual Diners Club Gourmet
MATERIAL POP	Material Impreso: tarjetas de presentación, brochure y pendón, cuadernos, etc.	Exposición de marca en ferias, eventos gremiales y educación empresarial.	Construcción base de datos y redes de contactos. Meta mínima=200 nuevos contactos

Fuente: Elaboración propia

5.6.3. Estrategias de precio

De acuerdo al resultado evidenciado en las encuestas en relación al precio, este es un tema sensible para los empresarios teniendo en cuenta el bajo presupuesto asignado para la contratación de un servicio de consultoría en gestión humana,

sumado a la poca conciencia que existe sobre la importancia de involucrar una segunda opinión en temas relevantes para el crecimiento e incluso fidelidad del personal de la empresa, debido a que las Pymes de este subsector enfrentan problemas asociados en mayor proporción con la falta de liquidez.

La consultoría básica en procesos de gestión humana (planeación y selección del personal) y la consultoría especializada en desarrollo del personal (experiencias significativas out- door), se determina el precio dependiendo las necesidades del cliente y el alcance del servicio.

- **Condiciones de pago.** Las condiciones de pago en general para todos los servicios son del 50% a la firma del contrato y el 50% restante al finalizar la prestación del servicio. En casos especiales, se negociará la condición de pago, de acuerdo al monto de los servicios que adquiera la empresa cliente. Por ejemplo, si una empresa utiliza unas cuantas horas (de 1 a 10 horas) como mínimo de los servicios de consultoría básica, se le cobrará ahí mismo el servicio prestado; si las horas adquiridas son mayores a 10 horas o compran paquetes de servicios, los cobros de estos serán máximo a 30 días, los pagos se reciben en efectivo, cheque (endosado y hecho en el banco) o tarjeta de crédito.
- **Bajo costos.** La estrategia de precios basada en los costos, permite cubrir totalmente gastos variables y brinda una mayor flexibilidad. Para lograr este propósito, no se tendrá una infraestructura física, no hay costos fijos de arrendamiento, ni pago de servicios públicos. El fuerte de la organización será los medios digitales, los cuales se pueden acceder a un bajo costo.

Existen diferentes variables que afectan en el precio de este tipo de negocio para poder establecer un valor de servicio estándar, esto es debido al tamaño de la empresa, el personal que maneje, las variables del mercado entre otros, según estas condiciones se ha evaluado las siguientes variables de los costos y gastos a incurrir en la prestación del servicio.

- **Análisis Competitivo de Precios.** Cada cliente tiene necesidades diferentes y requiere tratamientos diferentes, por lo tanto, el precio del servicio estará determinado por el objetivo de la asesoría. Teniendo en cuenta lo anterior, la tarifa a cobrar, estará determinada por el número de horas, requeridas para el servicio. Se establece que en consultoría básica se trabajaría en promedio 96 horas al mes y en capacitación 48 horas al mes por cada proveedor.
- **Tarifa en función de horas.** De acuerdo a la investigación de mercado realizada (encuesta), se concluyó que el costo promedio que están dispuestos a pagar por el servicio de consultoría en gestión humana oscila entre \$75.000 a \$150.000/hora. Sin embargo, los servicios personalizados se cobrarán de acuerdo al alcance esperado y la metodología empleada.

Por lo anterior, se establecerá una tarifa en función de horas trabajadas con una estrategia de posicionamiento la cual tomará como base lo interpretado en la encuesta. En el capítulo 8. Estudio económico y financiero se detallará la determinación del precio por horas.

- **Diagnóstico inicial gratuito.** Como estrategia de precios, el diagnóstico inicial a profundidad donde se realiza la co-creación del plan de trabajo, se ejecutará de manera gratuito con el objetivo de enganchar al cliente y no tener restricciones de tiempo por el costo por hora invertida en la fase de diagnóstico inicial.
- **Descuentos en paquetes o puntos acumulados.** Los descuentos en paquetes o volumen de horas, se realizará en el caso que la empresa cliente contrate dos o más servicios simultáneos dentro del mismo mes, o si las horas adquiridas en consultoría son superiores a 10 horas; donde obtendrían un descuento del 30%. Si la empresa cliente contrata cinco o más servicios simultáneos dentro del mismo mes, o si las horas adquiridas en consultoría son superiores a 20 horas; donde obtendrían un descuento del 50%.

Si la empresa cliente contrata entre diez o más servicios simultáneos dentro del mismo mes, o si las horas adquiridas en consultoría son superiores a 30 horas; donde obtendrían un descuento del 50%. Para la adquisición del descuento se acordará el compromiso de exponer su experiencia de éxito en el alcance de sus metas y objetivos propuestos.

Tabla 38. Estrategias de precio

ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
Plazo de pago de acuerdo a horas contratadas y facilidades con todos los medios de pago	Bajo Costos, con el cubrimiento de los gastos variables.	Análisis de precios con la competencia
ESTRATEGIA 4	ESTRATEGIA 5	ESTRATEGIA 6
Diagnóstico inicial a profundidad gratuito	Descuentos integración de servicios o por puntos acumulados en recompra	Tarifa en función de horas

Fuente: Elaboración propia

5.6.4. Estrategias de servicio

Para la penetración en el mercado y consolidación del plan de negocio, se plantea la implementación de las siguientes estrategias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados, haciendo seguimiento y aplicando mejoras para cada etapa en el ciclo de vida.

- **Personalización del servicio.** Teniendo en cuenta que los empresarios no podrán conocer el producto/servicio hasta que lo contraten, se entreguen

diagnóstico y resultados; se considera importante posicionar la empresa a través de un portafolio que sea personalizado y adecuado a las necesidades puntuales del cliente, esto con el fin de hacerlo más atractivo.

- **Servicio al cliente pre-venta, venta y post-venta.** Se hará servicio al cliente en la pre-venta, venta y posventa, para empresas y personas naturales, con la implementación de encuestas para recibir sugerencias y mejorar continuamente la calidad de los servicios ofrecidos.

Este servicio se hará a través de medios digitales, llamadas o encuestas en línea para verificar la satisfacción de sus requerimientos y de ser necesario implementar acciones correctivas y preventivas en pro de satisfacción del cliente.

- **Acompañamiento como valor agregado.** El valor agregado que garantiza que la prestación de estos servicios sea diferente frente a los ofrecidos por la competencia, es el acompañamiento que se brindará al cliente.

Este acompañamiento se realizará por medio de visitas de seguimiento a los resultados teniendo en cuenta los diagnósticos implementados a los 2, 4 y 6 meses después de haber entregado el informe de cierre del servicio contratado, en los meses 8, 10 y 12 se hará el seguimiento a los resultados a través de llamadas telefónicas. En el caso del proceso de selección se hará un seguimiento mensual durante los 6 primeros meses en la adaptación, ofreciendo un periodo de garantía y calidad después de la incorporación del candidato elegido.

- **Servicios adicionales como valor agregado.** Como valor agregado a las empresas que son clientes, se desarrollará una capacitación en un tema en el que se han identificado falencias para todos los colaboradores, sin costo adicional. Para lo cual, será necesario un diagnóstico preliminar o una observación al ambiente laboral para identificar el tema de mayor relevancia para la empresa y así obtener interés sobre el producto a desarrollar.

Tabla 39. Estrategias de servicio

ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3	ESTRATEGIA 4
Personalización del servicio de acuerdo a sus necesidades reales	Servicio al cliente pre-venta, venta y post-venta	Acompañamiento como valor agregado	Servicios adicionales como valor agregado

Fuente: Elaboración propia

6. ESTUDIO TÉCNICO

6.1. Ubicación

RENUEVO S.A.S. estará ubicada en el oeste de Cali, al sur está cerca al Parque del Perro y al norte está cerca del barrio San Antonio, dos sectores gastronómicos reconocidos. La dirección es Calle 5 Oeste # 18 – 44 del barrio Casas Blancas.

6.2. Proceso productivo o servuctivo

El portafolio de servicios consta de las siguientes tres líneas de productos:

6.2.1. Proceso del programa de capacitación

El programa de capacitación se ha planteado en las siguientes etapas:

Tabla 40. Proceso programa de capacitación

Etapas / operación	En que consiste	Tiempo utilizado	Materiales requeridos	Quienes intervienen	Qué tareas desempeñan
Solicitud de cotización	Acercamiento o atracción del cliente por un canal	15 minutos		Secretaria	Contestar de inmediato
Programación de visita al cliente	Visita al cliente para diagnóstico profundo gratis	15 minutos	Formato	Secretaria	Llamada y registro ERP
Diagnóstico inicial	Determinar las necesidades reales de capacitación	2 horas	Entrevista estructurada	Gerente	Visita al cliente
Análisis de información	Resultados de la entrevista inicial más la observación exploratoria	2 horas	CRM	Gerente	Registro al ERP
Alcance y Objetivos	Determinar el alcance y los objetivos específicos	5 minutos	Formato	Gerente	Registro al ERP
Determinar Metodología	Conferencia participativa, taller de autodiagnóstico, casuísticos del área, plan de mejora, curso Intensivo o un curso programado	5 minutos	Formato	Gerente	Registro al ERP
Determinar Tipología	Inductiva, preventiva, correctiva o para el desarrollo de carrera	5 minutos	Formato	Gerente	Registro al ERP
Determinar Modalidad	Formación, actualización, especialización, perfeccionamiento o complementación	5 minutos	Formato	Gerente	Registro al ERP
Nivel	Básico, intermedio o avanzado	5 minutos	Formato	Gerente	Registro
Determinar Tema	Habilidad administrativa, habilidad comunicacional o competencias	5 minutos	Formato	Gerente	Registro al ERP
Bosquejo cotización	Generar un bosquejo de propuesta financiera para entregar al cliente	5 minutos	Formato	Gerente	Registro al ERP
Solicitar cita al cliente	Presentar propuesta y co-crear el plan de trabajo	30 mntos	Formato	Gerente	Registro al ERP
Aprobación propuesta	Aceptación cotización y Firma plan de trabajo	10 mntos	Formato	Gerente	Impresión y firma
Generar orden de servicio	Firma orden de servicio y solicitud de anticipo	15 mntos	Formato	Gerente	Impresión y firma
Recepción de Anticipo	Verificar ingreso de anticipo al banco y registrarlo	15 mntos	ERP	Secretaria	Registro al ERP
Determinar instructor	Verificar disponibilidad de experto en tema capacitación	15 mntos	Formato	Secretaria	Llamada email

Continuación Tabla 41. Proceso programa de capacitación

Etapas / operación	En que consiste	Tiempo utilizado	Materiales requeridos	Quiénes intervienen	Qué tareas desempeñan
Determinar Fecha y lugar	Determinar lugar escogido por el cliente y confirmar fecha	10 mntos	ERP	Secretaria	Llamada y Registro
Determinar refrigerio	Si lo asume la empresa o se cotiza el refrigerio	15 mntos	Contacto Proveedores	Secretaria	cotizar refrigerio
Determinar Recursos	Solicitud de recursos necesarios para ejecución	15 mntos	Formato inventario	Gerente Secretaria	Disponibilidad recursos
Generar orden de compra	Según cotizaciones realizar orden de compra	10 mntos	ERP	Secretaria	Registro al ERP
Aprobación orden compra	Revisión de cada proveedor y cotizaciones realizadas	15 mntos	Formato	Gerente	Registro al ERP
	En el caso de inconformidad re-cotizar				
Contratación instructor	Contratar consultor freelance experto y enviar programa	15 mntos	Formato	Secretaria	Llamada email
Contratar recursos	Programar fecha entrega de recursos necesarios	10 mntos	ERP	Secretaria	Llamada email
Recepción recursos	Recibir los recursos y entregar al instructor	45 mntos	Recursos*	Secretaria	Supervisión recursos
Ejecución	Desarrollo capacitación y control de asistencia	45 mntos	Recursos*	Instructor	Supervisión recursos
Evaluación momentánea	Evaluación al final de los participantes	5 minutos	Formato y Tablet	Instructor	Registro al ERP
Informe de seguimiento	Evaluación de efectividad y resultados esperados	15 mntos	Formato	Gerente	Llamada y registro
Encuesta de satisfacción	Solicitar permiso para publicar caso de éxito	5 minutos	Formato	Secretaria	Llamada y registro
Solicitud de referidos	Solicitar contactos de la empresa cliente	5 minutos	Formato	Secretaria	Llamada y registro
Seguimiento presencial	Determinar cuánto tiempo de visitas sería al 2° y 3° mes	15 minutos	Formato	Gerente	Visitas y registro
Seguimiento virtual	Determinar tiempo de llamadas a los 4 y 6 meses	10 minutos	Formato	Gerente	Llamadas y registro
Informe de cierre	Evaluación final del impacto y resultados de la capacitación	45 minutos	Formato	Gerente	Visitas y registro

Fuente: Elaboración Propia

*A continuación se detalla los recursos necesarios para ejecutar el proceso.

- **Recursos.** Los recursos a continuación pueden estar disponible en el lugar seleccionado y no generar la necesidad de ellos.
- ✓ **Recursos Humanos.** Instructor experto, secretaria y gerencia.
- ✓ **Infraestructura física.** Se desarrollarán en ambientes proporcionados por el cliente, o el lugar que prefiera asumiendo el costo adicional de alquiler como, por ejemplo: auditorio en un hotel, club, salón de eventos, entre otros.
- ✓ **Tecnológicos.** Licenciamiento E.R.P.
- ✓ **Mobiliario y equipo.** Equipo portátil, audiovisual (TV o Video Beam), equipo de sonido o bafle portátil, micrófono, equipo ventilación o aire acondicionado, tablero o pizarra, escritorio o mesa de trabajo, tablet para encuestas.
- ✓ **Material de apoyo.** Formato plan de trabajo, brochure, material de estudio, material para ejercicios prácticos, carpeta de aros seguimiento clientes, resma de hojas a necesidad, lapiceros, marcadores, entre los que considere el instructor.

➤ Flujograma Programa de Capacitación

El diagrama del proceso programa de capacitación se ilustra en el Anexo B., utilizando la herramienta Business Process Model and Notation (BPMN) de Bizagi Process Modeler; una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio, coordinando la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

6.2.2. Consultoría desarrollo del proceso de planeación estratégica

La consultoría del proceso de gestión humana planeación estratégica abarca las siguientes etapas:

Tabla 42. Proceso de planeación estratégica

Etapas / operación	En que consiste	Tiempo utilizado	Materiales requeridos	Quiénes intervienen	Qué tareas desempeñan
Solicitud de cotización	Acercamiento o atracción del cliente por un canal	15 minutos		Secretaria	Contestar de inmediato
Programación visita	Acercamiento del cliente para diagnóstico profundo gratis	15 minutos	Formato	Secretaria	Llamada y registro ERP
Diagnóstico inicial	Necesidades reales de planeación estratégica RRHH	2 horas	Entrevista estructurada	Gerente	Visita al cliente
Análisis de visita información	Resultados de entrevista inicial más la observación exploratoria	2 horas	ERP	Gerente	Registro al CRM
Alcance y Objetivos	Determinar el alcance y los objetivos específicos	5 minutos	Formato	Gerente	Registro al CRM
Determinar Metodología	Planeación operativa, prospectiva o por objetivos	5 minutos	Formato	Gerente	Registro al CRM
Determinar Tipología	Estrategia de formación, afectación o compensación	5 minutos	Formato	Gerente	Registro al CRM
Determinar Nivel	Corporativo, de unidades de negocio o funcional	5 minutos	Formato	Gerente	Registro
Determinar estilo de admón.	Sistema autoritario fuerte, autoritario benévolo, consultivo o participativo de grupo	5 minutos	Formato	Gerente	Registro al CRM
Bosquejo de cotización	Realización propuesta de trabajo y cronograma	45 mntos	Formato	Gerente	Registro al CRM
Solicitar cita al cliente	Presentar propuesta y co-crear el plan de trabajo	30 mntos	Formato	Gerente	Registro al CRM
Aprobación propuesta	Firma Orden de servicio y solicitud de anticipo	10 mntos	Formato	Gerente	Impresión y firma
Generar orden de servicio	Firma orden de servicio y solicitud de anticipo	15 mntos	Formato	Gerente	Impresión y firma
Recepción de Anticipo	Verificar ingreso de anticipo al banco y registrarlo	15 mntos	ERP	Secretaria	Registro al ERP
Determinar cronograma	Cronograma de trabajo, responsables y frecuencia de seguimiento	15 mntos	ERP	Gerente	Registro al CRM
Contratación consultor	Contratar consultor freelance experto	15 mntos	Formato	Gerente Secretaria	Llamada email
Contratar Recursos	Solicitud de recursos necesarios para ejecución	5 minutos	Formato inventario	Secretaria	Disponibilidad recursos
Generar orden de compra	Según cotizaciones realizar orden de compra	10 mntos	ERP	Secretaria	Registro al ERP

Continuación Tabla 43. Proceso de planeación estratégica

Etapas / operación	En que consiste	Tiempo utilizado	Materiales requeridos	Quiénes intervienen	Qué tareas desempeñan
Aprobación orden compra	Revisión de cada proveedor y cotizaciones realizadas	15 mntos	Formato	Gerente	Registro al ERP
	En el caso de inconformidad pedir re-cotizar				
Recepción recursos	Recibir los recursos y entregar al consultor experto	45 mntos	Recursos*	Secretaria	Supervisión recursos
Ejecución	Desarrollo plan de trabajo de la consultoría	45 mntos	Recursos*	Consultor experto	Supervisión recursos
Análisis interno estructura RRHH	Determinación de la cantidad y calidad de RRHH, análisis y descripción de perfiles con manual de funciones para cada cargo y planeación y distribución de RRHH	30 mntos	Formato	Consultor experto	Registro ERP
Examen entorno organizacional	Determinar puntos críticos, oportunidades y obstáculos	30 mntos	Formato	Consultor experto	Registro ERP
Determinación Políticas de RRHH	De reclutamiento, plan de carreras y evaluación del desempeño, administración de salarios, relaciones laborales formales e interpersonales, capacitación, desarrollo de RRHH y organizacional, y políticas de control.	30 mntos	Formato	Consultor experto	Registro ERP
Proyección estructura	Proyección número de cargos y personal a corto y mediano plazo comparar con el actual	45 mntos	Plan de trabajo	Consultor experto	Registro ERP
Revisión del plan	Control de tareas y revisión del plan de trabajo	120mntos	Plan de trabajo	Consultor	Registro ERP
Evaluar necesidad de capacitación	Revisión de puntos críticos y evaluar necesidad de capacitación	45 mntos	Plan de trabajo	Consultor	Registro ERP
Informe de seguimiento	Evaluación de progreso y retroalimentar etapa anterior	15 mntos	Formato	Gerente Consultor	Visita al cliente
Propuesta ajustes	Según necesidad presentar propuesta ajuste al plan	45 mntos	Propuesta ajuste Plan de trabajo	Consultor	Registro ERP
Socialización avances	Presentación de medidas implementadas	45 mntos	Plan de trabajo	Consultor	Registro ERP
Informe de seguimiento	Evaluación de progreso y retroalimentar etapa anterior	15 mntos	Formato	Gerente Consultor	Visita al cliente
Informe final	Evaluación de los resultados y efectividad percibida	15 mntos	Formato	Gerente Consultor	Visita
Encuesta de satisfacción	Solicitar permiso para publicar caso de éxito	5 minutos	Formato	Secretaria	Llamada y registro
Solicitud de referidos	Solicitar contactos de la empresa cliente	5 minutos	Formato	Secretaria	Llamada y registro
Seguimiento presencial	Determinar cuánto tiempo sería si 2, 4, 6 y 8 meses de visitas	5 minutos	Formato	Gerente	Visitas y registro
Seguimiento virtual	Determinar tiempo de llamadas a los 10, 12 y 14 meses del plan	5 minutos	Formato	Gerente	Llamadas y registro
Informe de cierre	Evaluación final del impacto y resultados de la planeación estratégica del RRHH	45 minutos	Formato	Gerente	Visitas y registro

Fuente: Elaboración Propia

*A continuación se detalla los recursos necesarios para ejecutar el proceso.

- **Recursos.** Los recursos a continuación pueden estar disponible en el lugar seleccionado y no generar la necesidad de ellos.
- ✓ **Recursos Humanos.** Consultor experto, secretaria y gerencia.
- ✓ **Infraestructura física.** Las actividades de consultoría se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por el cliente.

- ✓ **Tecnológicos.** Licenciamiento E.R.P.
 - ✓ **Mobiliario y equipo.** Equipo portátil y tablet para presentaciones.
 - ✓ **Material de apoyo.** Formato plan de trabajo, brochure, carpeta de aros seguimiento clientes, material para ejercicios prácticos, resma de hojas a necesidad, lapiceros, marcadores, entre los que considere el consultor.
- **Flujograma consultoría de planeación estratégica RRHH.** El diagrama del proceso programa de planeación estratégica del RRHH, se ilustra en el Anexo C., utilizando la herramienta Business Process Model and Notation (BPMN) de Bizagi Process Modeler.

6.2.3. Consultoría desarrollo proceso de selección de personal

La consultoría del proceso de gestión humana en el proceso de selección del personal abarca las siguientes etapas:

Tabla 44. Proceso de selección de personal

Etapas / operación	En que consiste	Tiempo utilizado	Materiales requeridos	Quiénes intervienen	Qué tareas desempeñan
Programación visita	Acercamiento del cliente para diagnóstico profundo gratis	15 minutos	Formato	Secretaria	Llamada y registro ERP
Diagnóstico inicial	Determinar las necesidades reales de personal	2 horas	Entrevista estructurada	Gerente	Visita al cliente
Análisis de información	Análisis de los resultados de la entrevista inicial más la observación exploratoria	2 horas	CRM	Gerente	Registro al CRM
Alcance y Objetivos	Determinar el alcance y los objetivos específicos	5 minutos	Formato	Gerente	Registro al CRM
Levantamiento perfiles	Solicitud perfil de cargo o construcción con el cliente	15 minutos	Formato	Gerente	Registro al CRM
Levantamiento requisición	Diligenciamiento formato requisición del personal con el cliente	15 minutos	Formato	Gerente	Registro al CRM
Bosquejo de cotización	Determinación de la cantidad y calidad de RRHH, análisis y descripción de perfiles con manual de funciones para cada cargo y planeación y distribución de RRHH	5 minutos	Formato	Gerente	Registro al CRM
Solicitar cita al cliente	Presentar propuesta y co-crear el plan de trabajo	30 mntos	Formato	Gerente	Registro al CRM
Aprobación propuesta	Firma Orden de servicio y solicitud de anticipo	10 mntos	Formato	Gerente	Impresión y firma
Generar orden de servicio	Firma orden de servicio y solicitud de anticipo	15 mntos	Formato	Gerente	Impresión y firma
Recepción de Anticipo	Verificar ingreso de anticipo al banco y registrarlo	15 mntos	ERP	Secretaria	Registro al ERP
Solicitud prueba técnica	Solicitar las pruebas de conocimiento necesarias o construcción con el cliente	10 mntos 45 mntos	Formato	Gerente	Impresión y firma
Publicación de vacante	Convocatoria directa en redes de empleo públicas y privadas	15 mntos	ERP	Secretaria	Registro al CRM
Reclutamiento directo	Ingreso al sistema de nuevas hojas de vida recibidas ajustadas al perfil	10 mntos	ERP	Secretaria	Registro al ERP
Revisión base de datos del sector	Primer filtro de candidatos del sector en el software ajustadas al perfil	10 mntos	ERP	Secretaria	Registro al ERP
Programar preselección	Programación de entrevistas de preseleccionados por el sistema	480 mntos	Hojas de Vida Skype	Gerente	Registro al ERP

Continuación Tabla 45. Proceso de selección de personal

Etapas / operación	En que consiste	Tiempo utilizado	Materiales requeridos	Quiénes intervienen	Qué tareas desempeñan
Envío de pruebas	Aplicación pruebas psicotecnicas y de conocimiento técnico requerido on line	15 mntos		Secretaria	Llamada Email
Análisis de resultados	Informe preliminar del software para enviar al cliente	45 mntos	Formato	Gerente	Email
Informe semanal de progreso	Presentación semanal del informe de progreso durante el proceso de selección	10 mntos	Formato	Gerente	Visita
Verificación de referencias	Confirmar referencia personal, académica y laboral de preseleccionados	10 mntos	ERP	Secretaria	Llamadas y Registro al ERP
Revisión puntaje de factores	Análisis peso de los criterios evaluados: formación, experiencia y comportamiento	10 mntos	ERP	Secretaria	
Entrevista estructurada	Entrevista a profundidad del software por competencias a los preseleccionados	10 mntos	ERP	Secretaria	Email
Informe semanal de progreso	Feedback con el candidato y la empresa cliente sobre la entrevista realizada	60 mntos		Gerente	Llamadas
Evaluar de datos	Revisión informe final del sistema de cada candidato	45 mntos	Plan de trabajo	Gerente	Registro al ERP
Presentación candidatos	Entrega informe candidatos finalistas y concepto técnico de cada uno	15 mntos	Formato	Gerente	Registro al ERP
Entrevista con cliente	Programación de preseleccionados con jefe inmediato o jefe RRHH			Gerente	Registro al ERP
Propuesta prueba adicional	Cotización con alcance de Assessment, juego de Roles o Clínica de ventas			Gerente	Registro al ERP
Pruebas adicionales	Programar Assessment, juego de Roles o Clínica de ventas	45 mntos	Plan de trabajo	Consultor	
Definición candidato	Informe final y entrega formal de candidato	15 mntos	Formato	Gerente Consultor	
Seguimiento contratación	Apoyo negociación del salario y garantías de las condiciones de contratación			Gerente	Registro al ERP
Encuesta de satisfacción	Solicitar permiso para publicar caso de éxito	5 minutos	Formato	Secretaria	
Solicitud de referidos	Solicitar contactos de la empresa cliente	5 minutos	Formato	Secretaria	
Seguimiento presencial	Seguimiento de adaptación mensual con visitas hasta los primeros 6 meses	5 minutos	Formato	Gerente	
Seguimiento virtual	Determinar llamadas a los 8, 10 y 12 meses después de la contratación	5 minutos	Formato	Gerente	Llamadas
Informe de cierre	Evaluación final del impacto y resultados de la relación profesional y desempeño	45 minutos	Formato	Gerente	

Fuente: Elaboración Propia

*A continuación se detalla los recursos necesarios para ejecutar el proceso.

- **Recursos.** Los recursos a continuación pueden estar disponible en el lugar seleccionado y no generar la necesidad de ellos.
- ✓ **Humanos.** Secretaria, gerencia y consultor experto, sólo si se requiere pruebas adicionales.
- ✓ **Tecnológicos.** Licenciamiento software SPEDD TALENT y E.R.P.
- ✓ **Infraestructura física.** Las actividades de selección se desarrollarán en su mayoría on-line y las reuniones en la oficina del cliente.
- ✓ **Mobiliario y equipo.** Equipo portátil y tablet para presentaciones.
- ✓ **Material de apoyo.** Formato plan de trabajo, brochure, carpeta de aros seguimiento clientes, resma de hojas a necesidad, lapiceros, marcadores.

- **Flujograma consultoría de selección de personal.** El diagrama del proceso programa de planeación estratégica del RRHH, se ilustra en el Anexo D., utilizando la herramienta Business Process Model and Notation (BPMN) de Bizagi Process Modeler.

6.2.4. Consultoría especializada: experiencias significativas out door

Aunque cada proceso de consultoría será diferente debido a que cada cliente tendrá unos requerimientos especiales, se propone las siguientes fases, con sus correspondientes actividades, como proceso de consultoría especializada:

Tabla 46. Consultoría especializada: experiencia out door

Etapas / operación	En que consiste	Tiempo utilizado	Materiales requeridos	Quiénes intervienen	Qué tareas desempeñan	Etapas / operación
Diagnóstico inicial	Determinar las necesidades reales de capacitación	2 horas	Entrevista estructurada		Gerente	Visita al cliente
Análisis de información	Análisis de los resultados de la entrevista inicial más la observación exploratoria	2 horas	CRM		Gerente	Registro al CRM
Alcance y Objetivos	Determinar el alcance y los objetivos específicos	5 minutos	Formato		Gerente	Registro al CRM
Determinar Metodología	Conferencia participativa, taller de autodiagnóstico, casuísticos del área, plan de mejora, curso Intensivo o un curso programado	5 minutos	Formato		Gerente	Registro al CRM
Determinar Tipología	Inductiva, preventiva, correctiva o para el desarrollo de carrera	5 minutos	Formato		Gerente	Registro al CRM
Determinar Modalidad	Formación, actualización, especialización, perfeccionamiento o complementación	5 minutos	Formato		Gerente	Registro al CRM
Nivel	Básico, intermedio o avanzado	5 minutos	Formato		Gerente	Registro
Determinar Tema	Habilidad administrativa, habilidad comunicacional o competencias	5 minutos	Formato		Gerente	Registro al CRM
Bosquejo Propuesta	Generar un bosquejo de propuesta financiera para entregar al cliente	5 minutos	Formato		Gerente	Registro al CRM
Solicitar cita al cliente	Presentar propuesta y co-crear el plan de trabajo	30 mntos	Formato		Gerente	Registro al CRM
Aprobación propuesta	Firma Orden de servicio y solicitud de anticipo	10 mntos	Formato		Gerente	Impresión y firma
Fecha y lugar	Determinar la fecha y el lugar de la capacitación	2 minutos	CRM		Secretaria	Registro al CRM
Determinar refrigerio	Refrigerio lo asume la empresa cliente o no	3 minutos	Servicio de bar refrigerio		Secretaria	cotizar refrigerio
Programar Recursos	Solicitud de recursos necesarios de ejecución por CRM	5 minutos	Audiovisual, eqpo proyección		Gerente Secretaria	Alistar expos
Contratación instructor	Contratar consultor freelance experto y enviar programa	15 mntos	Formato		Gerente Secretaria	Llamada email
Ejecución	Desarrollo capacitación y control de asistencia	45 mntos	Recursos*		Instructor Secretaria	Supervisión recursos

Continuación Tabla 47. Consultoría especializada: experiencia out door

Etapa / operación	En que consiste	Tiempo utilizado	Materiales requeridos	Quienes intervienen	Qué tareas desempeñan	Etapa / operación
Evaluación momentánea	Evaluación al final de los participantes	5 minutos	Formato y Tablet		Instructor	Registro al CRM
Informe de seguimiento	Evaluación de efectividad y resultados esperados	15 mntos	Formato		Gerente	Llamada y registro
Encuesta de satisfacción	Solicitar permiso para publicar caso de éxito	5 minutos	Formato		Secretaria	Llamada y registro
Solicitud de referidos	Solicitar contactos de la empresa cliente	5 minutos	Formato		Secretaria	Llamada y registro
Determinar seguimiento	Determinar cuánto tiempo sería si 2, 4, 6 ó 8 meses	5 minutos	Formato		Gerente	Visita final y registro

Fuente: Elaboración Propia

*A continuación se detalla los recursos necesarios para ejecutar el proceso.

- **Recursos.** Los recursos a continuación pueden estar disponible en el lugar seleccionado y no generar la necesidad de ellos.
- ✓ **Humanos.** Secretaria, gerencia y consultor experto.
- ✓ **Tecnológicos.** Licenciamiento software E.R.P.
- ✓ **Infraestructura física.** Las actividades se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por el cliente, o el lugar que la empresa cliente prefiera asumiendo el costo adicional de alquiler como, por ejemplo: auditorio en un hotel, club, salón de eventos, entre otros.
- ✓ **Mobiliario y equipo.** Equipo portátil, audiovisual (TV o Video Beam), equipo de sonido o baffle portátil, micrófono, equipo ventilación o aire acondicionado, tablero o pizarra, escritorio o mesa de trabajo, tablet para encuestas.
- ✓ **Material de apoyo.** Formato plan de trabajo, brochure, carpeta de aros seguimiento clientes, material de estudio, material para ejercicios prácticos, resma de hojas a necesidad, lapiceros, marcadores, entre los que considere el consultor.
- **Flujograma consultoría especializada.** El diagrama del proceso de consultoría especializada: experiencia out-door, se ilustra en el Anexo E., utilizando la herramienta Business Process Model and Notation (BPMN) de Bizagi Process Modeler; una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio, coordinando la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

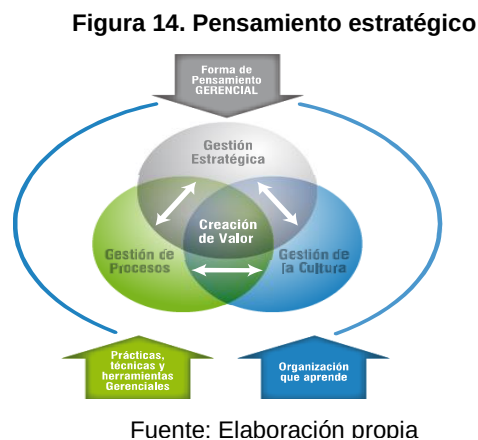
7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAL

7.1. Direccionamiento estratégico

El plan de negocios propuesto es para la satisfacción del cliente, ofreciendo servicios especializados de consultoría en gestión humana, utilizando herramientas como la tecnología informática y la inteligencia de negocios. Bajo el actual direccionamiento se encuentra un pensamiento gerencial que señala hacia dónde va la organización y cómo hacerlo; una organización que aprende como medio para hacer realidad el pensamiento dirigido.

Para la gerencia poder lograr un direccionamiento exitoso, debe definir un Sistema de Gestión Integral que exige seguimiento permanente a fin de establecer mecanismos de mejora continua. El seguimiento de la gestión se realiza a través de los indicadores estratégicos, tácticos y operativos, bajo la metodología del *Balanced Scorecard*, *BSC*, que garantiza el monitoreo permanente, con el fin de lograr sus grandes propósitos y objetivos estratégicos como el alcance de la visión y el logro de la misión.

Nuestro compromiso es prestar servicios especializados a los clientes, protegiendo sus intereses y los de los colaboradores, brindándoles todos los beneficios posibles, a través del conocimiento y la experiencia de los consultores expertos. Participamos en el cumplimiento de las metas de los negocios de los clientes, entendiendo la naturaleza y necesidades de su organización y brindando una gama de servicios de consultoría en gestión humana que coincidan con sus estrategias.



Con el fin de cumplir la estrategia se desarrolla una labor de gestión gerencial y estratégica desde la cual se aplica la metodología corporativa para la formulación del Direccionamiento Estratégico con el fin de realizar cambios acordes con las necesidades y expectativas de los afiliados y demás grupos de interés.

➤ Misión

Nuestra misión es diseñar un conjunto de servicios que permitan cumplir con las exigencias de las pymes del sector turismo gastronómico de Cali, siendo proveedores de servicios de personalización de consultoría en gestión humana.

Nos acompañan un grupo de profesionales seleccionados cuidadosamente, talentosos y comprometidos, que trabajan permanentemente en los objetivos, de los clientes y en cada uno de los objetivos comunes como empresa y personales.

➤ **Visión**

Para el 2025 ser una compañía reconocida en el mercado nacional por la innovación y la utilización de metodologías propias acordes a las necesidades del cliente, generando confiabilidad y fidelidad.

Contará con un grupo humano comprometido, preocupado por la calidad de los servicios desarrollados, e inmersos en procesos de capacitación y mejoramientos permanentes.

7.2. Objetivos estratégicos

➤ **Objetivo general**

El objetivo principal es ser socios estratégicos de sus clientes más que proveedores y crear conciencia en la necesidad de una estrategia antes que de la consultoría. Para esto, se contará con un equipo humano altamente calificado, un grupo de profesionales enfocados en convertir las nuevas tecnologías y el conocimiento, en valor agregado al negocio de los clientes.

➤ **Objetivo específicos**

Tabla 48. Objetivos estratégicos propuestos

OBJETIVOS	ALCANCE
Cumplimiento de Compromisos	Realizamos las actividades asumiendo con responsabilidad la ejecución de lo pactado en los plazos acordados.
Trabajo en Equipo	Desarrollamos las actividades a través de la interacción con los grupos de interés (clientes, colaboradores y proveedores) para la consecución de las metas comunes respetando las diferencias.
Mejoramiento Continuo	Propiciamos acciones encaminadas a: • Ajustar las estrategias de negocio de acuerdo a las necesidades del entorno. • Desarrollar las competencias de todos los colaboradores. • Fomentar la Investigación y el desarrollo de las SIS. • Mejorar los procesos de la organización.
Orientación al Servicio	Trabajamos enfocados en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés y en la superación de sus expectativas, teniendo como premisas la comunicación el buen trato y el respeto.
Transferencia del Conocimiento	Fomentamos la comunicación y evolución de las competencias de los grupos de interés a través del intercambio de conocimientos.

Fuente: Elaboración propia

7.3. Política de Calidad

La alta dirección estableció la política de calidad adecuada al propósito de la organización, de acuerdo con las necesidades y expectativas de los clientes y los objetivos estratégicos del negocio.

La política de calidad propuesta es “Mejoramos continuamente para satisfacer las necesidades de los clientes a través de un servicio innovador e integral”. La implementación de esta política de calidad permitirá desarrollar comportamientos organizacionales enfocados al cumplimiento de los requerimientos del cliente y al mejoramiento continuo del sistema de gestión. Para lo cual, toda la organización se compromete en los siguientes aspectos:

- ✓ **Calidad y servicio integral**, luego de la implementación de la consultoría, se genera una evaluación del alcance y la satisfacción de la solución generada no sólo a la organización sino a los usuarios finales de forma individual que abarca las tres dimensiones del ser (espíritu, alma y cuerpo).
- ✓ **Eficiencia y Comodidad**, con entrevistas digitales estructuradas bajo la herramienta S.I. para automatizar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal mejorando el tiempo de respuesta.
- ✓ **Confianza y Confidencialidad**, con procesos integrales que abarca todas las áreas del individuo generando excelentes resultados.

➤ **Objetivos de calidad**

Los objetivos de calidad propuestos, sus indicadores y metas se derivaron de la política de calidad y se orientaron a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes. Con base en esta premisa se establecen los siguientes objetivos organizacionales:

1. Mejorar el desempeño de los procesos productivos.
2. Mejorar las competencias de los colaboradores.
3. Mejorar la satisfacción de los clientes.

Teniendo en cuenta los siguientes indicadores para cada objetivo:

Objetivo 1: Mejorar el desempeño de los procesos productivos

- ✓ índice de cumplimiento de la consultoría en COSTO
- ✓ índice de cumplimiento de la consultoría en ALCANCE
- ✓ índice de cumplimiento de la consultoría en TIEMPO

Objetivo 2: Aumentar las competencias de los colaboradores

- ✓ índice de satisfacción de los colaboradores

- ✓ índice de profesionales con certificación
- ✓ índice de cumplimiento de competencias de toda la organización

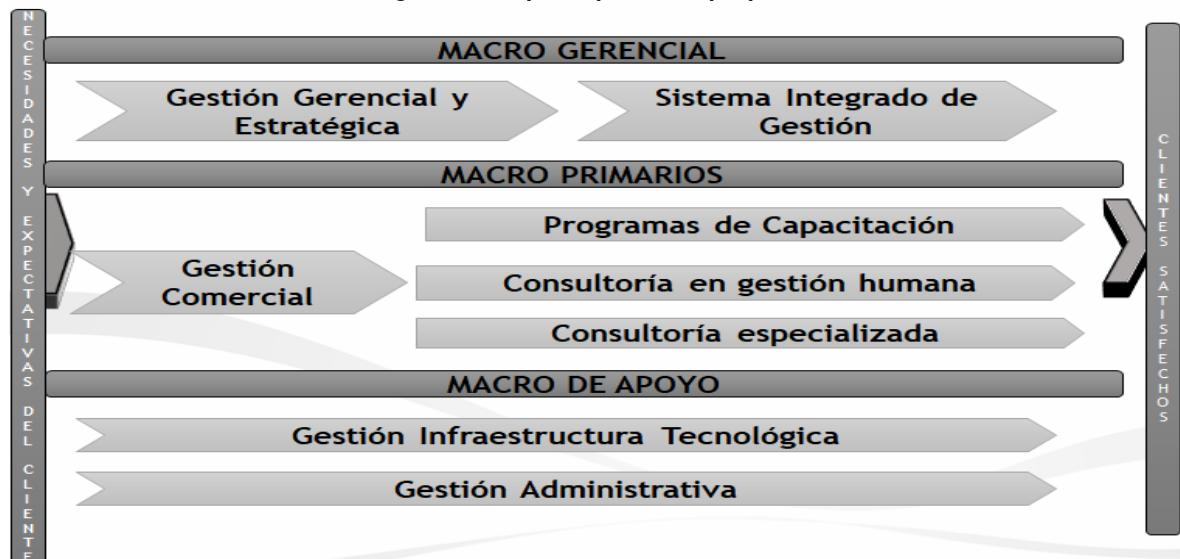
Objetivo 3: Aumentar la satisfacción de los clientes

- ✓ índice de satisfacción de los clientes
- ✓ índice de casos de éxito
- ✓ índice de respuesta a quejas peticiones y reclamos

7.4. Procesos fundamentales y mapa de procesos

El Mapa de procesos es un modelo donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes para que la organización pueda realizar su gestión. Cada proceso se encuentra caracterizado en función de sus productos, las necesidades y expectativas de los clientes, y su sistema de gestión involucra los documentos mencionados en la descripción de cada uno de ellos.

Figura 15. Mapa de procesos propuesto



Fuente: Elaboración propia

En la representación gráfica se encuentra el orden de cada uno de estos procesos, en una secuencia de actividades donde se identifica sus interrelaciones con el fin de analizarlas para descubrir las inefficiencias de los procesos y clasificar las acciones que se deben realizar para mejorar el proceso.

7.4.1. Macro gerencial

En el macro gerencial tenemos dos procesos básicos que detallaremos a continuación: Gestión gerencial y estratégica y el sistema integrado de gestión.

- **Gestión gerencial y estratégica.** El objetivo de este macroproceso es dirigir y gestionar ordenadamente la organización hacia el futuro, permitiendo alcanzar los resultados económicos y sociales que garanticen que la empresa sea una organización económicamente viable y socialmente sana.
- **Sistema integrado de Gestión.** Este sistema exige la coordinación perfecta y la alineación estrecha entre el pensamiento gerencial, la operación de la empresa, es decir el día a día, y el comportamiento de los colaboradores mediante el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001.

Para el **Sistema Integrado de Gestión**, donde se proponen los subprocesos de planificación, control de la documentación, auditorías internas, mejoramiento continuo, proponemos los siguientes indicadores:

- ✓ Cumplimiento del programa de auditorías,
- ✓ Tiempo de gestión de quejas y reclamos,
- ✓ Índice de implementación de acciones correctivas,
- ✓ Índice de implementación de acciones preventivas.

Para el cumplimiento de los indicadores definidos anteriormente se plantea las siguientes actividades que representa una oportunidad de mejora:

- ✓ Acciones correctivas y preventivas para quejas y reclamos.
- ✓ Acciones correctivas y preventivas en el proceso de mejoramiento en los planes y programas realizados.
- ✓ Acciones de contingencia para lograr los objetivos y las metas propuestas en calidad, productividad y costos.
- ✓ Resultados de las auditorías.
- ✓ Revisión por la dirección.

7.4.2. Macro primarios

En el macro primarios se proponen los procesos operativos que están ligados directamente con la realización de la prestación del servicio. El cual esta dividido por Gestión comercial, programa de capacitación, consultoría en gestión humana y consultoría especializada.

- **Gestión comercial.** Esta área está encargada de dirigir y gestionar las actividades orientadas a lograr la satisfacción de los clientes y el posicionamiento de los servicios ofrecidos por la organización, permitiendo alcanzar los resultados económicos y de marca propuestos.

Objetivo: Incrementar las ventas

Indicador: ventas actuales/ventas proyectadas

Meta: 50%

1. Aumentar la base de clientes
2. Incrementar la inversión en publicidad y marketing
3. Realizar un estudio de mercado que permita identificar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos
4. Aumentar cada mes la cobertura geográfica
5. Realizar alianzas estratégicas con agremiaciones y organizaciones del sector público y privado.

En el subproceso de **Mercadeo** de la gestión comercial, encontramos:

- ✓ Diagnóstico de la empresa: evaluando el porcentaje de participación de la empresa en el mercado, por periodos trimestrales.
- ✓ Seguimiento y evaluación de plan de mercadeo: revisando el cumplimiento de las actividades, en periodos mensuales.

En el subproceso de **Publicidad** de la gestión comercial, encontramos:

- ✓ Diseño de campaña publicitaria: revisando costo/alcance/tiempo de la campaña con la frecuencia en que se requiera para una nueva campaña.

En el subproceso de **Comercialización** de la gestión comercial, encontramos:

- ✓ Visitas empresariales: se controla el número de clientes nuevos después de una campaña, realizándose cada que se culmina una nueva campaña
- ✓ Elaboración de propuesta y respuesta a la solicitud de proyecto: evaluándose los tiempos de elaboración de la propuesta y frecuencia.

En el subproceso de **Servicio al cliente** de la gestión comercial, encontramos:

- ✓ Realizar encuestas de satisfacción
- ✓ Recibir queja, petición, reclamo del cliente
- ✓ Gestión de quejas peticiones y reclamos
- ✓ Dar respuesta al cliente. Evaluándose la satisfacción del cliente en periodos mensuales para todas las actividades.

Para los procesos operativos (programa de capacitación, consultoría en gestión humana y consultoría especializada) que fueron descritos en el capítulo anterior, se propone algunas formas de control interno, con el fin de identificar fallas dentro de cada proceso y anticiparse a los errores garantizando la calidad de sus servicios conforme lo establecido en la política organizacional de mejoramiento continuo antes y después de cada consultoría.

Objetivo: Utilización total de capacidad instalada

Indicador: Horas disponibles /horas productivas **Meta: 80%**

Acciones:

1. Cumplimiento del cronograma de cada consultoría
2. Utilización del personal de acuerdo a la programación de los servicios ofrecidos, evitar al máximo tiempo muerto y actividades no productivas.

Para el cumplimiento de los indicadores definidos anteriormente se plantea las siguientes actividades que representa una oportunidad de mejora:

- ✓ Revisión de la propuesta comercial: variable; alcance, tiempo y entregables y la frecuencia será cada vez que se contrate un servicio de consultoría.
- ✓ Revisión de los requerimientos del cliente: variable; alcance a realizar cada vez que se contrate un servicio de consultoría.
- ✓ Definición de documentación a elaborar en la consultoría cuyas variables se encuentran definidas en la adaptación de procesos y se tendrán en cuenta cada vez que se realice un servicio.
- ✓ Socialización del plan y cronograma, evaluándose el compromiso de los involucrados en ella.
- ✓ Seguimiento y control, con el fin de evaluar el cumplimiento de las actividades definidas en el cronograma
- ✓ Elaboración de documento de lecciones aprendidas con base en los estándares para la elaboración de este documento cada vez que se finalice una consultoría.
- ✓ Elaboración del certificado de calidad y cumplimiento de la consultoría basados en los estándares para la elaboración de este documento cada vez que se finalice el servicio.

7.4.3. Macro de apoyo

El macro de apoyo es el que provee los recursos que necesitan los demás procesos. El cual está dividido por: Gestión de infraestructura tecnológica y gestión administrativa.

- **Gestión de infraestructura tecnológica.** Este Macroporceso coordina y controla la prestación de servicios tecnológicos asegurando la eficiencia de las actividades relacionadas (bienes, servicios planta física y software).

Objetivo: cumplir el plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura tecnológica y evitar todo riesgo.

Acciones:

Se realiza controles en periodos trimestrales que busca obtener un porcentaje óptimo de respaldados de la información, como son:

- ✓ Verificar disponibilidad de servicio de la página web y plataforma para clientes.
- ✓ Actualización de antivirus
- ✓ Asignar permisos de navegación
- ✓ Asignar servicio de sistema de correos
- ✓ Asignar permisos al sistema de control de versiones

- ✓ Ejecutar plan de continuidad
 - ✓ Administración de copias de seguridad (número de documentos seguros)
 - ✓ Montaje de infraestructura tecnológica actividad solicitud de activos técnicos mensualmente
 - ✓ Mantenimiento preventivo
 - ✓ Gestión de bases de datos (solicitudes gestionadas mensualmente)
- **Gestión administrativa.** En este proceso se gestionan los recursos económicos y administrativos de la organización. Se identifica el nivel de desarrollo y efectividad de la administración de los recursos disponibles. Este proceso involucra los siguientes subprocesos de facturación y recaudo de cartera, gestión de compras y proveedores, gestión contable y gestión financiera.

En el subproceso de **Facturación y recaudo** se propone:

Indicador: Valor de cartera recuperada/valor cartera mensual **Meta: 60%**

Acciones:

1. Anulación facturas de ventas servicios rechazados
2. Negociación de descuentos
3. Realizar relación de cartera de difícil cobro o irrecuperable para ser castigada.

En el subproceso de **Gestión Contable** se propone:

Objetivo: Cumplimiento estricto de la normatividad aplicable

Indicador: Estado actual de la información financiera y contable /información necesaria para la toma de decisiones **Meta: 90%**

Acciones:

1. Realizar cronograma de vencimientos tributarios municipales y departamentales
2. Definir los tiempos y entregas que se deben realizar a la gerencia mensualmente.
3. Realizar el cronograma del tiempo que se va a emplear para el análisis de la información y su retroalimentación.

En el subproceso de **Gestión Financiera** donde se realizan los pagos a proveedores, tesorería, gestión de compras y administración de la Nómina; teniendo en cuenta los indicadores de cumplimiento de presupuesto de costos, cumplimiento de presupuesto de ingresos y egresos y porcentaje de proveedores.

Objetivo: Aumentar el capital de la empresa cada año

Indicador: capital obtenido/capital proyectado **Meta: 30%**

Acciones:

1. Buscar recursos en instituciones financieras
2. Reinvertir el 90% de las utilidades

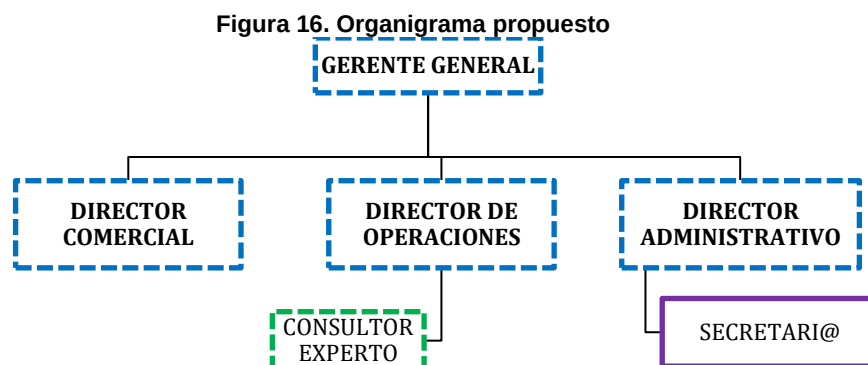
3. Extender plazos de pago con los proveedores
4. Crear incentivos para obtención de paquetes de servicios
5. Diferir la compra de activos

7.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional es importante y pieza fundamental en el rumbo de la empresa, ya que define la distribución de tareas y responsabilidades. Básicamente estará constituida por dos cargos directos (Gerente General y Secretaria) y uno indirecto (consultor experto).

La estructura propuesta es a corto plazo como un organigrama funcional, establecido para soportar la operación de un año según las proyecciones de ventas definidos anteriormente. Las actividades de la empresa van a estar apoyadas por la contratación de consultores expertos, establecidos como proveedores bajo la figura de prestación de servicios a demanda.

Los departamentos, cargos y funciones de la empresa se distribuyen como se muestran a continuación en el organigrama. Cabe notar que el Gerente General, ocupa tres roles, director comercial, director operativo y director administrativo, como se ilustra a continuación.



Fuente: Elaboración propia

7.5.1. Descripción de cargos

A continuación, se relaciona la descripción de cada uno de los cargos:

➤ Gerente general

Aunque el Gerente general desempeñará varios cargos al mismo tiempo dentro de la misma organización, a medida que la empresa vaya creciendo, se reclutará personal según sea necesario. Por lo cual, se describe un solo cargo que está inmerso los demás.

Tabla 49. Perfil del cargo gerente general

1. INFORMACIÓN BÁSICA		
CARGO:	Gerente General	
AREA:	Administración y Operaciones	
JEFE INMEDIATO:	Junta de socios, no establecida.	
CARGOS SUBORDINADOS:	Todos los cargos de la empresa.	
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Planear, dirigir, determinar y controlar los planes estratégicos y operacionales, basados en la administración eficiente de los recursos, optimización de los servicios ofrecidos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.		
3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
OBJETIVO ESPECIFICO ¿QUÉ HACE?	RESULTADOS ESPERADOS ¿PARA QUÉ LO HACE?	INDICADOR DE LOGRO ¿CÓMO LO HACE?
1. Planear, desarrollar, dirigir y controlar los objetivos estratégicos de la organización.	Garantizar el cumplimiento de los planes, políticas y estrategias.	Desarrollando los planes y objetivos propuestos en el tiempo estipulado, monitoreando los indicadores para detectar los puntos críticos.
2. Planear, desarrollar y controlar la información financiera.	Garantizar la oportunidad de la información financiera en calidad y tiempo de entrega.	Teniendo en cuenta las variables administrativas, financieras y económicas del negocio.
3. Dirigir, determinar y controlar los planes de operaciones.	Garantizar el óptimo manejo y funcionamiento de los recursos para el logro de los resultados.	Desarrollando planes de operaciones en orden y a tiempo, monitoreando los indicadores para detectar oportunidades de optimización de cada proceso.
4. Planear, definir, dirigir y controlar las estrategias de mercadeo.	Garantizar el incremento de participación de mercadeo y el posicionamiento, cumpliendo los márgenes de rentabilidad.	Identificando, desarrollando y posicionando los servicios de la compañía.
5. Dirigir, coordinar y controlar las estrategias comerciales de los servicios ofrecidos.	Garantizar el cumplimiento de las metas comerciales establecidas, elaborando nuevas propuestas.	Realizando estudios de mercadeo en la zona para identificar clientes potenciales y abrir nuevas oportunidades.

Continuación 1. Tabla 50. Perfil del cargo gerente general

OBJETIVO ESPECIFICO ¿QUÉ HACE?	RESULTADOS ESPERADOS ¿PARA QUÉ LO HACE?		INDICADOR DE LOGRO ¿CÓMO LO HACE?	
6. Planear, desarrollar y coordinar visitas con clientes actuales y buscar clientes potenciales.	Garantizar una óptima relación comercial con los clientes actuales orientándose a cumplir con el presupuesto de ventas asignado.		Cumpliendo el plan de visitas, manteniendo actualizado toda la información del negocio y asegurando un sistema de información con el cliente.	
7. Determinar y controlar todos los recursos para el adecuado funcionamiento.	Garantizar el óptimo manejo y funcionamiento de los recursos para el logro de resultados.		Definiendo los recursos necesarios y controlando presupuestos y administrando los recursos definidos.	
RESUMEN DE FUNCIÓN:	1. Función de Control	30%	2. Función de Dirección	25%
	3. Función de Análisis	25%	4. Función de Ejecución	20%
4. AMBITO DE ACTUACIÓN				
EQUIPOS			NO MATERIALES	
Computador, equipo de comunicación (Teléfono), silla ergonómica, calculadora, equipo de oficina en general.			Información confidencial.	
MATERIALES			ELEMENTOS DE PROTECCIÓN	
☐ Materia Prima ☐ Insumos ☐ Productos ☐ Material de Empaque ☐ Repuestos ☐ Material Promocional			☐ Respiratoria ☐ Auditiva ☐ Caretas ☐ Monogafas Seguridad ☐ Guantes ☐ Botas de Seguridad ☐ Casco	
5. COMPLEJIDAD Y HABILIDADES				
DE LAS ACTIVIDADES			DEL TRABAJO	
☐ Las labores son repetitivas. ☐ Las labores son variadas y sencillas. ☐ Las labores son variadas y de alguna dificultad.			☐ El trabajo es muy variado y difícil. ☐ El trabajo es extremadamente complejo. ☐ Autónomo para desarrollar todas sus funciones.	
HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA			HABILIDAD MANUAL	
☐ Sigue instrucciones definidas y exactas ☐ Analiza y resuelve situaciones complejas. ☐ Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación. ☐ Usualmente Toma Decisiones para resolver situaciones complejas.			☐ Mínima destreza manual, trabajo sencillo. ☐ Alguna destreza manual y rutinaria. ☐ Buena destreza, movimientos un poco complicados, pero sin iniciativa propia. ☐ Trabajo complicado, con movimientos que requieren muy buena destreza.	

Continuación 2. Tabla 51. Perfil del cargo gerente general

6. REQUERIMIENTOS DEL CARGO		
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA
☐ Secundaria ☐ Carrera técnica y/o Tecnología ☐ Carrera universitaria terminada ☐ Postgrado: Especialización, Maestría y/o PHD ☐ Otros cursos: Diplomado		5 años liderando proyectos en el área de Talento Humano. 3 años de experiencia mínima en cargos relacionados.
CONOCIMIENTOS GENERALES		CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS
En administración de empresas o carreras afines. Contaduría pública, ingeniería industrial o afines.		Objetivos organizacionales, estrategias de marketing y objetivos de mercado, gestión humana.
7. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES		
POR SUPERVISIÓN		POR MANEJO DE BIENES Y VALORES
☐ No supervisa el trabajo de otras personas. ☐ Supervisa un grupo pequeño de personas que desempeña funciones rutinarias y sencillas. ☐ Supervisa un grupo de personas numeroso que desempeñan funciones variadas y complejas		☐ No tiene ☐ \$ 0 - \$ 5.000.000 ☐ \$ 5.000.001 - \$ 20.000.000 ☐ \$ 20.000.001 - \$ 50.000.000 ☐ \$ 50.000.001 - En adelante
8. INFORMES Y REPORTE		
Por información	Por contacto	Por impacto o error
☐ Información interna de procesos, clientes internos y/o externos. ☐ Contable y/o financiera. ☐ Se debe crear un contrato de confidencialidad	☐ Todos los clientes, instituciones educativas y gremio empresarial. ☐ Con los proveedores de los servicios outsourcing.	☐ Manejo información errónea. ☐ No consecución de clientes y/o pérdida de relaciones. ☐ Toma de decisiones financieras erróneas.

Fuente: Elaboración propia

Este perfil retoma los tres cargos desempeñados, los cuales se diseñarán en el momento que la operación así lo requiera.

➤ **Secretario(a)**

La mano derecha del gerente, quien soporta todas las actividades administrativas de carácter operativo de la organización.

Tabla 52. Perfil del cargo secretaria

1. INFORMACIÓN BÁSICA		
CARGO:	Secretari@	
AREA:	Administración	
JEFE INMEDIATO:	Gerente General	
CARGOS SUBORDINADOS:	Personal de apoyo (servicio de aseo, mensajería, entre otros)	
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Apoyar el área administrativa con el control de las agendas comerciales y operativas, los gastos y la facturación, manejar las órdenes de servicios, tratar con los clientes, manejar caja menor, archivo y cartera, entre otros inherentes al cargo.		
3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
OBJETIVO ESPECIFICO ¿QUÉ HACE?	RESULTADOS ESPERADOS ¿PARA QUÉ LO HACE?	INDICADOR DE LOGRO ¿CÓMO LO HACE?
Elaborar y controlar todo el proceso de contratación laboral y de prestación de servicio.	Tener al día la carpeta de cada colaborador con sus afiliaciones correspondientes.	Cumplimiento de las fases definidas y los requisitos en el plan de Reclutamiento.
Atender al público en general personal y telefónicamente, suministrando la información requerida y recibiendo la información o documentos para hacer los trámites administrativos que ello demande.	Concretar visitas al cliente, mantener actualizado las bases de datos y el archivo a su cargo, de acuerdo con las normas técnicas establecidas.	Liderando las comunicaciones y flujos de información de alto nivel entre clientes, proveedores y áreas de la organización.
Tramitar, ejecutar y controlar los requerimientos para la realización de los servicios ofrecidos al cliente como: reserva de salones, préstamo de equipos, etc.	Garantizar el cronograma de actividades establecidas para cada cliente.	Encuesta de satisfacción del cliente con la prestación del servicio.
Coordinar, gestionar y controlar los procesos de reclutamiento y selección técnica del personal solicitado, de acuerdo con las necesidades de los diferentes clientes establecidas en la oferta comercial.	Garantizar la prestación del servicio de selección del personal más adecuado	
Manejar la caja menor, velando por el cumplimiento del procedimiento establecido para este, suministrando los recursos cuando sea necesario.	Cubrir las necesidades internas, permitiendo un adecuado desarrollo de las actividades de la empresa.	Buen funcionamiento al interior de la empresa

Continuación 1. Tabla 53. Perfil del cargo secretaria

Elaborar y verificar los pagos mensuales establecidos, llevando a cabo el procedimiento y formatos establecidos para esto.	Garantizar que la nómina estén a paz y salvo mes vencido y que la deuda de impuestos este al día.		Nomina actualizada y envió a cada proveedor o colaborador el soporte de pago correspondiente.	
Manejar Facturación de ventas y archivo de toda la documentación soporte del cliente.	Generar facturación de manera oportuna y mantener ordenada		Facturación Actualizada	
Hacer seguimiento y cobro de cartera, presentar reporte semanal del estado de la cartera.	Presentar informe semanal del estado de la cartera y seguimiento de los clientes.		Cartera al día y carpetas de seguimiento de clientes actualizadas.	
RESUMEN DE FUNCIÓN:	1. Función de Control	20%	2. Función de Dirección	5%
	3. Función de Análisis	35%	4. Función de Ejecución	40%
4. AMBITO DE ACTUACIÓN				
EQUIPOS		NO MATERIALES		
Computador, equipo de comunicación (Teléfono), silla ergonómica, calculadora, equipo de oficina en general.		Información confidencial.		
MATERIALES		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN		
☐ Materia Prima ☐ Insumos ☐ Productos ☐ Material de Empaque ☐ Repuestos ☐ Material Promocional		☐ Respiratoria ☐ Auditiva ☐ Caretas ☐ Monogafas Seguridad ☐ Guantes ☐ Botas de Seguridad ☐ Casco ☐ Delantales		
5. COMPLEJIDAD Y HABILIDADES				
DE LAS ACTIVIDADES		DEL TRABAJO		
☐ Las labores son repetitivas. ☐ Las labores son variadas y sencillas. ☐ Las labores son variadas y de alguna dificultad.		☐ El trabajo es muy variado y difícil. ☐ El trabajo es extremadamente complejo.		
HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA		HABILIDAD MANUAL		
☐ Sigue instrucciones definidas y exactas ☐ Toma algunas Decisiones ☐ Analiza y resuelve situaciones complejas. ☐ Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación. ☐ Usualmente Toma Decisiones para resolver situaciones complejas. ☐ Planea el trabajo en líneas generales y en detalle, y toma decisiones orientado a alcanzar los logros organizacionales.		☐ Mínima destreza manual, trabajo sencillo. ☐ alguna destreza manual, rutinaria, trabajo con las manos en movimientos fáciles. ☐ Buena destreza, movimientos un poco complicados, pero sin iniciativa propia. ☐ Trabajo complicado, con movimientos que requieren muy buena destreza, y los cuales sólo se consiguen con una gran aptitud para el oficio.		

Continuación 2. Tabla 54. Perfil del cargo secretaria

6. REQUERIMIENTOS DEL CARGO		
EDUCACIÓN ☐ Secundaria ☐ Carrera técnica y/o Tecnología ☐ Carrera universitaria terminada ☐ Postgrado: Especialización, Maestría y/o PHD ☐ Otros cursos: Diplomado		EXPERIENCIA Experiencia mínima de 1 año como asistente administrativ@ o secretari@.
CONOCIMIENTOS GENERALES Conocimientos básicos de contabilidad, administración o secretariado. Manejo programas de contabilidad.		CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Control de agendas, gastos, facturación, manejo de órdenes de compra, trato con clientes, manejo de cheques, archivo y cartera.
7. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES		
POR SUPERVISIÓN ☐ No supervisa el trabajo de otras personas. ☐ Supervisa un grupo pequeño de personas que desempeña funciones rutinarias y sencillas. ☐ Supervisa un grupo de personas numeroso que desempeñan funciones variadas y complejas		POR MANEJO DE BIENES Y VALORES ☐ No tiene ☐ \$ 0 - \$ 5.000.000 ☐ \$ 5.000.001 - \$ 20.000.000 ☐ \$ 20.000.001 - \$ 50.000.000 ☐ \$ 50.000.001 - En adelante
8. INFORMES Y REPORTE		
Por información ☐ Información interna de procesos, clientes internos y/o externos. ☐ Contable y/o financiera. ☐ Se debe crear un contrato de confidencialidad	Por contacto ☐ Todos los clientes, instituciones educativas y gremio empresarial. ☐ Con los proveedores de los servicios outsourcing.	Por impacto o error ☐ Manejo información errónea. ☐ No consecución de clientes y/o pérdida de relaciones. ☐ Toma de decisiones financieras erróneas.

Fuente: Elaboración propia

➤ Consultor y/o instructor

Se destaca la línea de autoridad es el Gerente, se contrata a demanda, por honorarios.

Las principales funciones proyectadas de estos proveedores, serán:

- ✓ Revisión y análisis de los requerimientos de los clientes
- ✓ Prestación directa de asesorías y consultorías o colaboración a las mismas.
- ✓ Preparación, revisión y ejecución de consultorías.
- ✓ Visitar clientes empresariales e individuales solo o con el Gerente.

- ✓ Realizar trabajos de campo u otros de carácter operativo en el marco de los proyectos de consultoría
- ✓ Apoyar en la logística de las reuniones, presentación de informes y materiales requerido para la prestación del servicio.
- ✓ Asistir a las reuniones de trabajo y capacitaciones organizadas en el marco del desarrollo de los servicios.
- ✓ Presentar informes mensuales de sus actividades realizadas
- ✓ Velar por el cumplimiento de lo establecido en cada plan co-creado con el cliente.

8. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

A continuación, se presenta el estudio detallado del emprendimiento en términos financieros, por medio del cual se proyecta y se observa el desempeño económico de la empresa durante cinco años, para así, con esta estimación se pretende determinar la viabilidad del proyecto.

8.1. Plan de Inversiones

Teniendo en cuenta las alternativas consideradas anteriormente, se debe establecer de manera global y aproximada el monto de las inversiones que se tendrán que hacer inicialmente para la ejecución del proyecto.

Tabla 55. Supuestos capital de trabajo y plan de inversiones

TIPO DE INVERSION	UND	PRECIO UNITARIO	TOTAL	FORMA DE FINANCIACION		
				CREDITO	RECURSOS PROPIOS	OTRAS FUENTES*
1. FIJA						
Equipo cómputo y comunicación						
Computador portátil	2	\$ 1.700.000	\$ 3.400.000		\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
Video beams	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000		\$ 800.000	\$ 800.000
Tablet	4	\$ 300.000	\$ 1.200.000		\$ 300.000	\$ 900.000
Teléfono Inalámbrico	1	\$ 200.000	\$ 200.000		\$ 200.000	\$ 0
Bafle con micrófono	2	\$ 600.000	\$ 1.200.000			\$ 1.200.000
Muebles y Enseres						
Mesa de Juntas	1	\$ 550.000	\$ 550.000			\$ 550.000
Sillas de escritorio	3	\$ 80.000	\$ 240.000			\$ 240.000
Tablero o pizarra	2	\$ 350.000	\$ 700.000			\$ 700.000
Otros						
Ventilador	2	\$ 150.000	\$ 300.000			\$ 300.000
Banner en Lona con estuche	2	\$ 300.000	\$ 600.000			\$ 600.000
SUBTOTAL INVERSION FIJA			\$ 9.990.000		\$ 3.000.000	\$ 6.990.000
2. CAPITAL DE TRABAJO						
Efectivo			\$ 7.854.550		\$ 7.854.550	
SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO			\$ 7.854.550		\$ 7.854.550	
3. GASTOS OPERATIVOS						
Constitución Jurídica						
Escrituras y Gastos Notariales			\$ 3.450		\$ 3.450	
Registro de libros de contabilidad			\$ 12.000		\$ 12.000	
Registro Mercantil			\$ 1.130.000		\$ 1.130.000	
SUBTOTAL GASTOS OPERATIVOS			\$ 1.145.450		\$ 1.145.450	
TOTAL INVERSION			\$ 18.990.000		\$ 12.000.000	\$ 6.990.000

Fuente: Elaboración propia

*Las otras fuentes corresponde al plan de compras desarrollado a continuación.

8.2. Plan de compras

Para cubrir los requerimientos de infraestructura para la operación se ha desarrollado el siguiente plan de compras a 6 meses, donde el primer año no se realizará ninguna inversión.

Tabla 56. Plan de compras activos fijos

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	ACUMULADO
Computador portátil					1.700.000		1.700.000
Videobeam			800.000				800.000
Tablet			300.000	300.000		300.000	900.000
Bafle con micrófono		600.000		600.000			1.200.000
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 0	\$ 600.000	\$ 1.100.000	\$ 900.000	\$ 1.700.000	\$ 300.000	\$ 4.600.000
Mesa de juntas				550.000			550.000
Sillas de escritorio			80.000	80.000		\$ 80.000	240.000
Ventilador		150.000		150.000			300.000
Banner en lona		300.000	300.000				600.000
Tablero o pizarra			350.000			\$ 350.000	700.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 0	\$ 450.000	\$ 730.000	\$ 780.000	\$	\$ 430.000	\$ 2.390.000
GRAN TOTAL	\$ 0	\$ 1.050.000	\$ 1.830.000	\$ 1.680.000	\$ 1.700.000	\$ 730.000	\$ 6.990.000

Fuente: Elaboración propia, tomado de simulador financiero

8.3. Costos variables

En su facultad de operación y la realización de cada uno de los productos, se presenta requerimientos de: equipo, insumos, tecnologías y recurso humano para poder operar de forma correcta.

Se relacionan los supuestos macroeconómicos para la obtención del costo unitario de cada uno de los productos:

- ✓ La productividad mensual es de 120 horas en cada uno de los insumos.
- ✓ La maquinaria, equipo de cómputo y demás equipos de oficina que se utilicen para la producción del servicio tendrán una vida útil de 12 meses.

➤ PRODUCTO 1: Programa de capacitación

Tabla 57. Costos variables programa de capacitación por hora

MATERIA PRIMA / INSUMO	UNIDAD DE COMPRA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Portátil	horas	\$ 1.180,6	3	\$ 3.542
Video beam	horas	\$ 555,6	1	\$ 556
Tablet	horas	\$ 208,3	1	\$ 208
Ventilador	horas	\$ 104,2	1	\$ 104
Bafle con micrófono	horas	\$ 416,7	1	\$ 417
Tablero	horas	\$ 243,1	1	\$ 243
1.COSTO MATERIA PRIMA/INSUMO/MERCANCIA				\$ 5.069
Mano de obra o destajo				
Instructor	horas	\$ 20.833,3	1	20.833
2. TOTAL OTROS COSTOS VARIABLES				\$ 20.833
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO (1+2)				\$ 25.903

Fuente: Elaboración propia, tomado de simulador financiero

➤ **PRODUCTO 2: Consultoría planeación estratégica del RRHH**

Tabla 58. Costos variables consultoría planeación estratégica por hora

MATERIA PRIMA / INSUMO	UNIDAD DE COMPRA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Portátil	horas	\$ 1.180,6	3	\$ 3.542
Tablet	horas	\$ 208,3	1	\$ 208
1.COSTO MATERIA PRIMA/INSUMO/MERCANCIA				\$ 3.750
Mano de obra o destajo				
Consultor	horas	\$ 20.833,3	1,5	\$ 31.250
2. TOTAL OTROS COSTOS VARIABLES				\$ 31.250
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO (1+2)				\$ 35.000

Fuente: Elaboración propia, tomado de simulador financiero

➤ **PRODUCTO 3: Consultoría selección de personal**

Otros supuestos a destacar en la selección de personal son:

- ✓ El insumo tecnológico de licenciamiento del software SPEDD TALENT, se determinará su costo trimestral, es decir, cada 3 meses con una productividad mensual de 120 horas como los demás insumos y materia prima.
- ✓ La determinación de la unidad de medida se realiza por candidato seleccionado.
- ✓ El psicólogo o consultor especializado sólo se utilizará 2 horas en la etapa de pruebas adicionales como Assement Center. De lo contrario, todo el proceso se realiza exclusivamente con la herramienta tecnológica y el apoyo del gerente.

Tabla 59. Costos variables consultoría selección de personal por candidato

MATERIA PRIMA / INSUMO	UNIDAD DE COMPRA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Portátil	horas	\$ 1.180,6	12	\$ 14.167
Tablet	horas	\$ 208,3	3	\$ 625
Licenciamiento software	horas	\$ 2.500	9	\$ 22.500
1.COSTO MATERIA PRIMA/INSUMO/MERCANCIA				\$ 37.292
Mano de obra o destajo				
Psicólogo	horas	\$ 20.833,3	2	41.667
2. TOTAL OTROS COSTOS VARIABLES				\$ 41.667
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO (1+2)				\$ 78.958

Fuente: Elaboración propia, tomado de simulador financiero

➤ **PRODUCTO 4: Consultoría especializada**

Se aclara que en la consultoría de planeación estratégica y consultoría especializada se costea una tarifa de 1,5 horas por cada hora, dado que se debe realizar un trabajo de análisis que él cliente no percibe como facturable.

Tabla 60. Costos variables consultoría especializada por hora

MATERIA PRIMA / INSUMO	UNIDAD DE COMPRA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Portátil	horas	\$ 1.180,6	3	\$ 3.542
Video beam	horas	\$ 555,6	1	\$ 556
Tablet	horas	\$ 208,3	1	\$ 208
Ventilador	horas	\$ 104,2	1	\$ 104
Bafle con micrófono	horas	\$ 416,7	1	\$ 416
Tablero	horas	\$ 243,1	1	\$ 243
1.COSTO MATERIA PRIMA/INSUMO/MERCANCIA				\$ 5.069
Mano de obra o destajo				
Consultor	horas	\$ 20.833,3	1,5	\$ 31.250
2. TOTAL OTROS COSTOS VARIABLES				\$ 31.250
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO (1+2)				\$ 36.319

Fuente: Elaboración propia, tomado de simulador financiero

8.4. Costos Fijos

Dentro de la estrategia de precios, no se contará con una infraestructura física en el primer año de funcionamiento, la mano de obra de producción se contrata por destajo. Por lo cual, sólo se tendrán en cuenta la depreciación y mantenimiento de la maquinaria con los siguientes supuestos:

- ✓ La maquinaria, equipo de cómputo y demás equipos de oficina se deprecian a 3 años, es decir 36 meses, por método de línea directa.
- ✓ El mantenimiento se calcula un estimado mensual del 1% del total de los activos fijos.

Tabla 61. Costos fijos de producción

1. COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	MENSUAL	TOTAL ANUAL
Depreciación de maquinaria de equipo	\$ 277.500	\$ 3.330.000
Mantenimiento de maquinaria y equipo	\$ 199.800	\$ 2.397.600
TOTAL COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	\$ 477.300	\$ 5.727.600
Salario del gerente	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Otros salarios de administración	\$ 925.148	\$ 11.101.776
Prestaciones sociales	\$ 405.159	\$ 4.861.906
Gastos de oficina (papelería)	\$ 291.000	\$ 3.492.000
Gastos bancarios (4x1000)	\$ 588.469	\$ 7.109.201
Gastos de ventas	\$ 1.432.333	\$ 17.188.000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 6.142.109	\$ 73.827.876
4. Gastos Financieros	\$ 0	\$ 0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 0	\$ 0
TOTAL COSTOS FIJOS (1+2+3)	\$ 6.619.409	\$ 79.555.476

Fuente: Elaboración propia, tomado de simulador financiero

8.4.1. Gastos de oficina fijos

A continuación, se relaciona el detalle de los gastos de oficina propuestos en los costos fijos, con un consumo promedio mensual de \$291.000.

Tabla 62. Gastos de oficina fijos requeridos

ELEMENTOS DE PAPELERIA	UNID. COMPRA	COSTO UNID	UNID.	COSTO MENSUAL
Resma de papel	Paquete (500)	\$ 15.000	3	\$ 45.000
Bolsillo o funda protector plástico	Paquete (50)	\$ 10.000	1	\$ 10.000
Carpeta catálogo de aros	Unidad	\$ 5.000	20	\$ 100.000
Ganchos legador y grapas	Caja (25 Un)	\$ 6.000	1	\$ 6.000
Fotocopias	Unidad	\$ 100	100	\$ 10.000
AZ carta	Unidad	\$ 7.500	5	\$ 37.500
Lapiceros	Paquete (50 und)	\$ 38.000	2	\$ 76.000
Marcadores	Paquete (12 und)	\$ 6.500	1	\$ 6.500
TOTAL GASTOS DE OFICINA FIJOS				\$ 291.000

Fuente: Elaboración propia

8.4.2. Gastos de ventas fijos

Para todo proyecto empresarial es imprescindible asignar un presupuesto para el plan de marketing, plan en el que se prevén las actividades y los costos de cada una de estas, y en los que incurre la empresa para tener un diseño de comunicación de la marca hacia el público y así poder ofrecer a los clientes las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen.

Para cumplir con las metas de las estrategias de marketing se requiere una inversión fija en tres rubros muy importantes para la atracción de nuevos clientes, como son: el uso de tecnologías tanto convencionales como avanzadas, la adquisición de bases de datos del sector, y la compra de insumos comerciales de material POP.

Tabla 63. Gastos de venta fijos requeridos

INVERSIÓN TECNOLÓGICA	COSTO UNID	UNID. COMPRA	UNID.	COSTO ANUAL
Página Web	\$ 150.000	Cuota Mensual	12	\$ 1.800.000
Mailing y SMS	\$ 50.000	Paquete (500)	12	\$ 600.000
Publicidad Facebook	\$ 50.000	Quincenal	24	\$ 1.200.000
Licenciamiento E.R.P.	\$ 525.000	Cuota Trimestral	4	\$ 2.100.000
TOTAL GASTOS PUBLICIDAD - TECNOLOGICOS				\$ 5.700.000
Base datos Cámara de Comercio	\$ 250.000	Mensual	12	\$ 3.000.000
Participación eventos	\$ 500.000	Bimestral	6	\$ 3.000.000
TOTAL GASTOS MERCADEO - BASE DE DATOS				\$ 6.000.000
Tarjetas de presentación	2.400	Paquete (500)	2	\$ 2.400.000
Brochure	2.500	Paquete (100)	6	\$ 1.500.000
Cuadernos o calendarios	1.240	Paquete (500)	2	\$ 1.240.000
Bolígrafos	580	Paquete (100)	6	\$ 348.000
TOTAL GASTOS DE INSUMOS – MATERIAL POP				\$ 5.488.000
TOTAL GASTOS DE VENTA FIJOS				\$ 17.188.000

Fuente: Elaboración propia

➤ Proyección depreciación de activos

A continuación, se proyecta la depreciación acumulada de los activos fijos durante los próximos cinco años siguientes a la operación, así:

Tabla 64. Proyección depreciación de activos para los cinco años siguientes

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Porcentaje de crecimiento		15%	30%	45%	60%
Maquinaria y Equipos	7.600.000	8.740.000	11.362.000	16.474.900	26.359.840
Depreciación maquinaria	2.533.333	2.913.333	3.787.333	5.491.633	8.786.613
Muebles y enseres	2.390.000	2.748.500	3.573.050	5.180.923	8.289.476
Depreciación muebles	796.667	916.167	1.191.017	1.726.974	2.763.159
GRAN TOTAL DEPRECIACIÓN	3.330.000	3.829.500	4.978.350	7.218.608	11.549.772
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	6.660.000	7.659.000	9.956.700	14.437.215	23.099.544

8.5. Determinación del precio de venta

De acuerdo al estudio de mercado realizado sobre la disposición de pago por los servicios de consultoría en gestión humana, se concluyó que el costo promedio que están dispuestos a pagar por el servicio de consultoría en gestión humana oscila entre \$75.000 a \$150.000/hora.

Los márgenes de contribución se establecieron de acuerdo a los que se manejan en el sector, con el objetivo de ofrecer precios más bajos que los de la competencia, el cual oscila entre 115% y 150% de ganancia.

Tabla 65. Determinación tarifa por hora

PRODUCTO	COSTO UNITARIO	FACTOR	PRECIO MINIMO	% Ganancia	PRECIO DE VENTA
Capacitación	\$ 25.903	0,21	\$ 31.278	116%	\$ 67.561
Planeación Estratégica	\$ 35.000	0,21	\$ 42.263	133%	\$ 98.473
Selección personal	\$ 78.959	0,21	\$ 95.344	150%	\$ 238.361
Consultoría Especializada	\$ 36.319	0,21	\$ 43.856	135%	\$ 103.061

Fuente: Elaboración propia, tomado de simulador financiero

*La consultoría especializada tendría un costo adicional de acuerdo al lugar y alcance.

Para el proceso de selección se determinó el precio de acuerdo al mercado, con una tarifa menor a la establecida por otras empresas consultoras, cajas de compensación y organizaciones temporales, ofreciendo unos precios competitivos.

Tabla 66. Tarifa propuesta proceso de selección completo

PROCESO DE SELECCIÓN COMPLETO	Tiempo de Respuesta	TARIFA
Cargos directivos y Estratégicos (Gerentes, Directores)	5 días	\$ 400.000
Profesional Master	5 días	\$ 300.000
Profesional Senior	4 días	\$ 200.000
Profesional junior	4 días	\$ 180.000
Otros (Recepcionistas, practicantes, mensajeros, oficios varios, etc.)	3 días	\$ 150.000

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia precios del mercado

En el caso que la empresa posea un@(s) candidato preseleccionado y requiera solamente la evaluación psicológica, porque el proceso de validación de hoja de vida y formación fue favorable, se cobrará las siguientes tarifas.

Tabla 67. Tarifa propuesta proceso de evaluación psicotécnica (SOLAMENTE)

EVALUACION PSICOTECNICA	Tiempo de Respuesta	TARIFA
Gerentes	3 días	\$ 200.000
Profesional Master	3 días	\$ 150.000
Profesional Senior	2 días	\$ 100.000
Profesional junior (Tecnólogo y/o Técnico)	2 días	\$ 90.000
Básico (Recepcionistas, practicantes, mensajeros, oficios varios, etc.)	1 día	\$ 75.000

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia precios del mercado

Cuando el cliente requiera como un servicio adicional la visita domiciliaria y/o la verificación de referencias laborales o académicas, se establecerá el siguiente precio de acuerdo al mercado.

Tabla 68. Tarifa propuesta de servicios adicionales

VISITAS DOMICILIARIAS	Respuesta	TARIFA
Visitas en Cali	1 día	\$ 50.000
Visitas fuera del casco urbano de Cali	2 días	\$ 90.000
REFERENCIAS (Laborales o académicas)	Respuesta	TARIFA
Referencias Académicas para cualquier cargo	1 día	\$ 20.000
Referencias Laborales para cualquier cargo	2 días	\$ 15.000

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia precios del mercado

➤ Proyección de ventas

De acuerdo al estudio de mercado realizado que tiene en cuenta cifras, tendencias y comportamiento del sector, se realizan las siguientes proyecciones las horas estimadas que se venderán mes a mes en el primer año.

Tabla 69. Proyección de unidades vendidas primer año

Productos/Servicios	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	AÑO
Capacitación	30	60	120	120	240	240	360	360	480	480	600	600	3.690
Planeación Estratégica	20	60	120	120	240	240	360	360	480	480	600	600	3.680
Selección personal	30	240	360	480	600	720	120	240	360	120	360	500	4.130
Consultoría Especializada	20	30	60	60	120	120	30	60	120	480	240	600	1.940
TOTAL HORAS AL MES	100	390	660	780	1200	1320	870	1020	1440	1560	1800	2300	13.440

Fuente: Elaboración propia, tomado de simulador financiero

La proyección de vetas del primer año de operación de la empresa, nos da un cálculo de ventas de 13.440 horas totales anuales por todos los servicios.

Tabla 70. Proyección de ventas año 1

PRODUCTO	CAPACITACIÓN	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	SELECCIÓN PERSONAL	CONSULTORÍA ESPECIALIZADA	ACUMULADO
mes 12	40.536.421	59.083.870	119.180.034	61.837.513	280.637.838
mes 11	40.536.421	59.083.870	85.809.625	24.735.005	210.164.921
mes 10	32.429.137	47.267.096	28.603.208	49.470.011	157.769.451
mes 9	32.429.137	47.267.096	85.809.625	12.367.503	177.873.360
mes 8	24.321.853	35.450.322	57.206.416	6.183.751	123.162.342
mes 7	24.321.853	35.450.322	28.603.208	3.091.876	91.467.258
mes 6	16.214.569	23.633.548	171.619.249	12.367.503	223.834.868
mes 5	16.214.569	23.633.548	143.016.041	12.367.503	195.231.660
mes 4	8.107.284	11.816.774	114.412.833	6.183.751	140.520.642
mes 3	8.107.284	11.816.774	85.809.625	6.183.751	111.917.434
mes 2	4.053.642	5.908.387	57.206.416	3.091.876	70.260.321
mes 1	2.026.821	1.969.462	7.150.802	2.061.250	13.208.336
AÑO	249.298.991	362.381.067	984.427.084	199.941.292	1.796.048.434

Fuente: Elaboración propia, tomado de simulador financiero

➤ Determinar punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel punto donde los ingresos totales se igualan a los costes totales, vendiendo por encima de dicho punto se obtienen beneficios, y vendiendo por debajo se obtienen pérdidas.

Teniendo como base las unidades y gastos proyectados para el primer año, se calcula la tanto como las unidades que se deben producir para no generar pérdidas como el estimado de las ventas mínimas requeridas, con los costos variables y fijos determinados.

Tabla 71. Punto de equilibrio proyectado

DESCRIPCION		PUNTO DE EQUILIBRIO	UTILIDAD	COSTO UNITARIO
UNIDADES VENDIDAS		910	13.440	
1	VENTAS (ingresos)	121.593.519	1.796.048.434	133.635
2	COSTOS DE PRODUCCION	42.038.043	620.940.671	46.201
3	UTILIDAD BRUTA (1-2)	79.555.476	1.175.107.763	
4	GASTOS DE MERCADEO	79.555.476	79.555.476	
5	UTILIDAD NETA (3-4)	-	1.095.552.287	

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de simulador financiero

➤ Proyección de ventas a cinco años

De acuerdo al estudio realizado, los servicios de BPO han sostenido un crecimiento promedio al 5% anual y en el periodo 2010 a 2012 tuvo una tasa de crecimiento promedio anual del 49,8%. Por lo cual, se tomará esta cifra como base para la proyección de ventas de los próximos cinco años, proyectando un crecimiento continuo del 5% anual, es decir que al segundo año crecerá el 5% del año 1, el año 3 crecerá el 5% del año 2 (10% acumulado), el año 4 el 5% del año 3 (15% acumulado) y así sucesivamente llegando a un crecimiento acumulado del 20% a los cinco años de operación, generando las siguientes cifras.

Tabla 72. Pronóstico de ventas para los cinco años siguientes

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES POR VENDER	13.440	14.112	14.818	15.558	16.336
VALOR UNITARIO	133.635	133.635	133.635	133.635	133.635
1. VENTA TOTAL (ingresos)	1.796.048.434	1.885.850.856	1.980.143.398	2.079.150.568	2.183.108.097
COSTO PDON UNITARIO	46.201	48.511	46.201	46.201	46.201
2. COSTO PDON TOTAL	620.940.671	651.987.705	684.587.090	718.816.444	754.757.266
UTILIDAD BRUTA (1-2)	1.175.107.763	1.233.863.151	1.295.556.309	1.360.334.124	1.428.350.830

Fuente: Elaboración propia, tomando como base crecimiento del mercado

8.6. Estados Financieros

Los datos financieros analizados hasta este momento son teniendo en cuenta proyecciones moderadas, es decir que están ubicadas entre escenarios optimistas y pesimistas. Los estados financieros representan los posibles ingresos de la empresa, los posibles gastos que generan estos ingresos y el resultado de la utilidad neta. Cabe anotar que el riesgo de que se presente el escenario pesimista para los ingresos anuales (menor demanda) depende básicamente de la consecución de un menor número de consultorías contratadas.

8.6.1. Flujo de Caja

La inversión inicial de capital para inicio de operación será por \$12.000.000, para se proyecta generar un flujo de caja operativo neto de \$1.035.101.707.

Tabla 73. Flujo de caja proyectado del primer año

	DESEMBOLSO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	ACUMULADO
Saldo Inicial	12.000.000	437.765	3.200.657	30.536.013	88.526.220	168.120.959	278.993.756	414.831.867	494.361.637	561.619.970	660.267.311	759.729.227	879.335.396	437.765
Ventas		10.566.669	58.849.924	103.586.012	134.800.001	184.289.457	218.114.227	117.940.780	116.823.326	166.931.157	161.790.233	199.685.827	266.543.255	1.739.920.866
Total Ingresos	12.000.000	10.566.669	58.849.924	103.586.012	134.800.001	184.289.457	218.114.227	117.940.780	116.823.326	166.931.157	161.790.233	199.685.827	266.543.255	1.739.920.866
Egresos														
Operativos	4.572.235		23.693.843	37.912.642	47.387.687	66.350.239	75.825.284	32.489.649	43.054.277	62.016.830	56.141.747	73.683.505	97.812.731	616.368.436
Gastos de Administración		291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	3.492.000
Gastos de Ventas		1.432.334	1.432.333	1.432.334	1.432.333	1.432.334	1.432.333	1.432.334	1.432.333	1.432.333	1.432.333	1.432.333	1.432.333	17.188.000
Nómina		3.632.359	3.786.551	3.632.359	3.632.359	3.632.359	3.632.359	3.632.359	4.094.933	3.632.359	3.632.359	3.632.359	3.632.359	44.205.076
Gastos Bancarios		52.833	281.041	447.670	562.083	780.927	895.339	365.869	492.649	711.493	631.078	840.660	1.122.551	5.400.000
Impuestos													6.286.170	6.286.170
Legalización y Registro		1.145.450												1.145.450
Maquinaria y equipo	4.600.000	600.000	1.100.000	900.000	1.700.000	300.000	-	-	-	-	-	-	-	4.600.000
Muebles y Enseres	2.390.000	450.000	730.000	780.000	-	430.000	-	-	-	-	-	-	-	2.390.000
Mantenimiento activos		199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	2.397.600
Otros														
Total Egresos	11.562.235	7.803.777	31.514.568	45.595.805	55.205.262	73.416.659	82.276.116	38.411.011	49.564.993	68.283.815	62.328.317	80.079.657	110.776.945	705.256.925
Disponible periodo		2.762.892	27.335.356	57.990.207	79.594.739	110.872.797	135.838.111	79.529.770	67.258.333	98.647.341	99.461.916	119.606.170	155.766.310	1.034.663.942
Caja Acumulada	437.765	3.200.657	30.536.013	88.526.220	168.120.959	278.993.756	414.831.867	494.361.637	561.619.970	660.267.311	759.729.227	879.335.396	1.035.101.707	1.035.101.707

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de simulador financiero

8.6.2. Balance General

En el plan de negocio no se recurre a ninguna modalidad de endeudamiento, el dinero invertido es aportado por el gerente.

Tabla 74. Balance General

	AÑO 1
ACTIVOS	
Caja y Bancos	1.035.101.707
Cuentas por Cobrar	56.127.568
Inventarios otros ingresos	
Total Activos Corrientes	1.091.229.274
Activos Fijos	9.990.000
Depreciación acumulada	3.330.000
Total Activo Largo Plazo	6.660.000
Total Activos	1.097.889.274
PASIVOS	
Cuentas por Pagar	1.758.606
Obligaciones Financieras	-
Otras Obligaciones	
Impuestos por pagar	359.790.482
Total Pasivos	361.549.088
Capital Inicial	12.000.000
Aporte inicial	
Aporte bienes muebles	3.000.000
Utilidad del Ejercicio	721.340.186
Patrimonio	736.340.186
Pasivo + Patrimonio	1.097.889.274

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de simulador financiero

8.6.3. Estado de resultados

Para todos los meses del primer año de operación se genera utilidad neta positiva, es decir no hay pérdida del ejercicio.

Se destaca que no hay ingresos adicionales a los generados por la operación. En el año 1 se generan \$674.473.962.

Tabla 75. Estado de Pérdidas y Ganancias

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	ACUMULADO
Ventas	13.208.336	70.260.321	111.917.434	140.520.642	195.231.660	223.834.868	91.467.258	123.162.342	177.873.360	157.769.451	210.164.921	280.637.838	1.796.048.434
Costos de Ventas	4.572.235	23.693.843	37.912.642	47.387.687	66.350.239	75.825.284	32.489.649	43.054.277	62.016.830	56.141.747	73.683.505	97.812.731	620.940.671
Utilidad Bruta	8.636.101	46.566.478	74.004.792	93.132.956	128.881.421	148.009.584	58.977.610	80.108.065	115.856.530	101.627.704	136.481.415	182.825.107	1.175.107.763
<i>Margen bruto</i>	<i>65,4%</i>	<i>66,3%</i>	<i>66,1%</i>	<i>66,3%</i>	<i>66,0%</i>	<i>66,1%</i>	<i>64,5%</i>	<i>65,0%</i>	<i>65,1%</i>	<i>64,4%</i>	<i>64,9%</i>	<i>65,1%</i>	<i>65,4%</i>
Gastos admón.	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	3.492.000
Nómina	3.830.307	3.830.307	3.830.307	3.830.307	3.830.307	3.830.307	3.830.307	3.830.307	3.830.307	3.830.307	3.830.307	3.830.307	45.963.682
Depreciación	277.500	277.500	277.500	277.500	277.500	277.500	277.500	277.500	277.500	277.500	277.500	277.500	3.330.000
Mantenimiento	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	199.800	2.397.600
Gastos de Ventas	1.432.334	1.432.333	1.432.334	1.432.333	1.432.334	1.432.333	1.432.334	1.432.333	1.432.333	1.432.333	1.432.333	1.432.333	17.188.000
Gastos Bancarios	52.833	281.041	447.670	562.083	780.927	895.339	365.869	492.649	711.493	631.078	840.660	1.122.551	7.184.194
Utilidad Operacional	2.552.326	40.254.497	67.526.182	86.539.933	122.069.553	141.083.305	52.580.800	73.584.476	109.114.097	94.965.686	129.609.816	175.671.616	1.095.552.287
<i>Margen Operacional</i>	<i>19,3%</i>	<i>57,3%</i>	<i>60,3%</i>	<i>61,6%</i>	<i>62,5%</i>	<i>63,0%</i>	<i>57,5%</i>	<i>59,7%</i>	<i>61,3%</i>	<i>60,2%</i>	<i>61,7%</i>	<i>62,6%</i>	<i>61,0%</i>
Otros Egresos	1.145.450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.145.450
Compras	1.050.000	1.830.000	1.680.000	1.700.000	730.000	0	0	0	0	0	0	0	6.990.000
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	356.876	38.424.497	65.846.182	84.839.933	121.339.553	141.083.305	52.580.800	73.584.476	109.114.097	94.965.686	129.609.816	175.671.616	1.087.416.837
impuestos industria y comercio													358.847.556
avisos y tableros													6.286.170
													942.925
Utilidad Neta	356.876	38.424.497	65.846.182	84.839.933	121.339.553	141.083.305	52.580.800	73.584.476	109.114.097	94.965.686	129.609.816	175.671.616	721.340.186
<i>Margen Neto</i>	<i>2,7%</i>	<i>54,7%</i>	<i>58,8%</i>	<i>60,4%</i>	<i>62,2%</i>	<i>63,0%</i>	<i>57,5%</i>	<i>59,7%</i>	<i>61,3%</i>	<i>60,2%</i>	<i>61,7%</i>	<i>62,6%</i>	<i>40,2%</i>

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de simulador financiero

8.6.4. Indicadores Financieros

Con el fin de corroborar la viabilidad del proyecto, se hace uso de algunos indicadores financieros como lo son: indicadores de liquidez (prueba acida), indicadores de solvencia (nivel de endeudamiento), indicadores de rentabilidad (rentabilidad del activo y rentabilidad operacional).

Tabla 76. Indicadores Financieros

		RESULTADOS
RAZONES DE LIQUIDEZ	PRUEBA ACIDA No.1	3,02
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO TOTAL	0,33
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD ACTIVO	0,66
	RENTABILIDAD OPERACIONAL	0,61

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de simulador financiero

➤ Indicadores de liquidez

- ✓ **Prueba acida.** La prueba acida busca verificar la capacidad de la empresa para solventar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de las ventas de sus existencias, en otras palabras, es poder cubrir las deudas de la empresa solo con los saldos del efectivo presente, de sus cuentas por cobrar, las inversiones temporales y algún otro activo corriente. De acuerdo a los resultados, la empresa está en la capacidad de cubrir los pasivos corrientes en el primer año de operación sin tener que liquidar.

➤ Indicadores de solvencia.

- ✓ **Nivel de endeudamiento.** El nivel de endeudamiento refleja el nivel de autonomía financiera, cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento. El cálculo de este indicador es el cociente entre el pasivo total y el activo total, y esto por cien, este valor indica la participación de los acreedores sobre el total de los activos de la compañía, y lo ideal es que disminuya o mantenga bajo.

➤ Indicadores de rentabilidad

- ✓ **Rentabilidad Operacional.** El margen operacional muestra la rentabilidad sobre la utilidad operacional, es decir, por cada peso que ingresa a la empresa, cuantos centavos de utilidad genera, este indicador es importante ya que muestra hasta qué punto el negocio en su operación está generando rentabilidad, este porcentaje se halló en el estado de resultados; para el año proyectado fue de 61%.

El margen bruto muestra un 65,4%, este indicador indica que por cada peso que le entra a la empresa por concepto de ventas está generando un 65% de utilidad. El margen neto de 40,2% refleja la rentabilidad sobre la utilidad de la empresa, en otras palabras, por cada peso que ingresa a la empresa cuantos centavos de rentabilidad genera, este indicador toma los otros egresos e ingresos.

➤ Otros indicadores

- ✓ **TIR o tasa de retorno intermedio.** Es un indicador para comprobar la rentabilidad del emprendimiento, esta herramienta financiera permite conocer la tasa a la cual se recuperará la inversión realizada, para evaluar la TIR se utilizó el flujo de caja libre, es decir el Flujo de operación + Flujo de inversión inicial, y se definió una tasa del 12% con la cual se espera el retorno del capital invertido del 90,76%, como se muestra a continuación.
- ✓ **VPN o valor presente neto,** también conocido como VAN (valor actual neto) es un indicador que ayuda a comprobar la rentabilidad financiera de un proyecto, este procedimiento permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, si el resultado de esta evaluación es mayor a cero la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, si el resultado es menor a cero la inversión producirá pérdidas, y si es cero no producirá ni ganancias ni pérdidas.

La metodología del VPN consiste en descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros o en determinar la equivalencia en el “tiempo 0” de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Debido a que la evaluación del VPN arrojó un valor positivo (\$971.156.881), se corrobora que el plan de negocio es financieramente rentable.

Tabla 77. Evaluación VPN y TIR

	Tasa de descuento	Desembolso Inicial	Flujo de caja
Flujo de Caja proyectado	12%	-12.000.000	1.101.135.707
Valor actualizado Neto VAN =		971.156.881	
Tasa Interna de Retorno TIR =		90,76	

Fuente: Elaboración propia

9. ESTUDIO JURÍDICO LEGAL

9.1. Tipo de sociedad

El tipo de sociedad por la por la cual será constituido esta consultora en gestión humana será la Sociedad Anónima Simplificada que tiene una figura jurídica más sencilla puesto que permite a los accionistas administrar la sociedad libremente de acuerdo a sus necesidades y a su objeto social.

La sociedad puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas por documento privado o autenticación de firmas. Para este tipo de sociedad no es de obligatorio cumplimiento establecer una junta directiva, en este caso las funciones de administración y de representación legal están a cargo del representante legal.

Si llegase a existir junta directiva la ley menciona que se podrán elegir sus miembros por cualquier sistema de votación sin tener que ceñirse al cociente electoral. En cuanto al grado de responsabilidad de los accionistas “la ley establece que ellos no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en la que incurra la sociedad”. En este tipo de sociedad la figura del revisor fiscal desaparece.

Para la constitución de esta sociedad se debe realizar la inscripción de registro mercantil en la Cámara de Comercio de Cali y todos los demás trámites (RUT y Resolución de facturación) de la DIAN para que la sociedad quede constituida formalmente. Los gastos de constitución son muy asequibles; como son:

- ✓ Inscripción empresa \$ 31.000.
- ✓ Formulario \$ 4.100.
- ✓ 0.7% sobre el capital suscrito o capital social.
- ✓ Inscripción en libros \$ 10.300 por cada libro.

➤ Requisitos de constitución

Actualmente este tipo de sociedad se rige por la ley 1258 del 5 de diciembre de 2008. Para consolidar la empresa legalmente como una S.A.S entre una o varias personas se deben inscribir cualquiera de los siguientes documentos: Documento privado, autenticado, reconocido con presentación personal por sus signatarios, o Escritura pública de constitución, cuando hay aporte de inmuebles o cuando los accionistas lo consideren de utilidad.

Cualquiera que sea el documento escogido contener los siguientes requisitos:

- ✓ Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- ✓ Razón social seguido de las palabras Sociedad por Acciones Simplificadas o S.A.S.

- ✓ Domicilio principal donde se desarrollará la actividad de la sociedad.
- ✓ Termino de duración que puede ser indefinido según acuerdo de los accionistas.
- ✓ Enunciación clara y concisa de las actividades principales o actividades lícitas.
- ✓ Capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.
- ✓ La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores.

9.2. Sistema laboral legal de Colombia

En Colombia se debe cumplir con normas para la enumeración del personal, como lo son:

- ✓ **Horas laborales.** Tanto el empleador como el empleado son libres de acordar las horas laborales sin exceder el límite legal de horas a la semana. La Ley dispone una jornada laboral de cuarenta y ocho (48) horas semanales, y ocho (8) horas diarias. El empleador y el empleado pueden acordar que dicha jornada sea realizada en horarios de trabajo flexibles distribuidos en un número máximo de seis (6) días a la semana, con un día obligatorio de descanso (artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 51 de la Ley 789 de 2002).
- ✓ **Horas extra.** En ningún caso las horas extras diurnas o nocturnas pueden exceder dos (2) horas extras por día y doce (12) horas extras a la semana (Artículo 22, Ley 50 de 1990).
- ✓ **Vacaciones.** Todo empleado tiene derecho a disfrutar quince días laborales de vacaciones pagadas por cada año de servicio (artículo 186, Código Sustantivo del trabajo, modificado por el Artículo 27 de la Ley 789 de 2002).
- ✓ **Salario mínimo.** Cada diciembre, el Gobierno establece el salario mínimo mensual para el año siguiente de los trabajadores mediante Decreto (artículo 145 del Código Sustantivo del Trabajo).
- ✓ **Prima legal de servicios.** Cada año, en junio y en diciembre, toda empresa debe pagar a sus empleados la prima legal de servicios. Esta prima legal consiste en el pago de quince (15) días de salario en cada semestre del año (artículo 306 del Código Sustantivo del Trabajo). La prima legal no es considerada como salario.
- ✓ **Auxilio de cesantía.** A la terminación del contrato laboral, cada empleado tiene derecho a recibir un pago llamado “cesantía”, equivalente a un (1) mes de salario por cada año de servicio y proporcionalmente por el trabajo llevado a cabo durante fracciones de año (artículo 249, Código Sustantivo del Trabajo).
- ✓ **Sistema integral de seguridad.** Todo empleador está obligado a inscribir a sus trabajadores al Sistema Integral de Seguridad Social, para cubrir todos los riesgos que puedan afectar su salud o sus ingresos. La inscripción es obligatoria para todos los trabajadores dependientes o independientes. Así

mismo, el empleador deberá informar al empleado sobre los aportes pagados (artículo 32 Ley 1393 de 2010).

- ✓ **Salud.** El aporte al Sistema de Salud es equivalente a los doce puntos cinco por ciento (12.5%) del salario base. Ocho puntos cinco por ciento (8.5%) de esta suma, tiene que ser pagada por el patrono y cuatro por ciento (4%) por el empleado (artículo 52 y siguientes, Ley 100 de 1993).
- ✓ **Régimen de pensiones.** Las pensiones en Colombia cubren vejez, invalidez por riesgo común y muerte. La afiliación es obligatoria para todos los trabajadores, sean dependientes o independientes (artículo 2, Ley 797 de 2003).
- ✓ **Riesgos laborales.** La cotización es asumida totalmente por el empleador y corresponde a la clase y grado de riesgo en que está clasificada la actividad económica respectiva. Si el empleador no tiene acceso a este cubrimiento, entonces queda obligado a cubrir estos riesgos directamente.

9.3. Sistema tributario para las SAS

En virtud de la ley 1429 de 2010, las pequeñas empresas que inicien su actividad principal a partir del 30 de diciembre de 2010, tendrán los siguientes beneficios, en la medida que se cumplen con los requisitos tanto formales como sustanciales previstos en la norma tributaria y sus decretos reglamentarios:

- 1º. Se establece una progresividad, por seis años, en cuanto a la tarifa aplicable por concepto del impuesto sobre la renta y complementarios. Esta progresividad no plica ni para efectos del impuesto sobre la renta para la equidad – CREE – ni para la sobretasa.
- 2º. Al finalizar la progresividad, las compañías beneficiarias que en el año inmediatamente anterior hubieren obtenido ingresos brutos totales, provenientes de la actividad, inferiores a 1.000 UVT, se les aplicará el 50% de la tarifa del impuesto sobre la renta.
- 3º. Progresividad en el pago de parafiscales y otras contribuciones de nómina.

Adicionalmente se destaca algunas imposiciones que se deben tener en cuenta, como son:

- **Impuesto sobre la renta para la equidad (CREE).** La Ley 1607 de 2012, crea el CREE, el cual es el aporte con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta, en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo, y la inversión social.
- **Convenios para evitar la doble imposición (CDI).** En la actualidad, Colombia ha suscrito diferentes Convenios para evitar la imposición fiscal, dentro de los cuales se encuentran vigentes los CDI firmados con: Chile, España, Suiza, Canadá, México, Portugal, Corea, Republica Checa e India Adicionalmente,

existe la Decisión 578 del 4 de mayo de 2004, para evitar la doble imposición entre, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.

- **Impuesto de registro.** El impuesto de registro se genera por el registro de ciertos actos, contratos o negocios jurídicos ante la Cámara de Comercio y las Oficinas de Registro de Instrumentos Públicos. Si un documento está sujeto a derechos de registro, el impuesto de timbre no se causa. Este impuesto no puede ser deducido para fines del impuesto sobre la renta ni del CREE.
- **Gravamen a los movimientos financieros.** El gravamen a los movimientos financieros es un impuesto nacional. Este impuesto es causado en el momento en que hay una disposición de fondos objeto de la transacción financiera, a una tarifa del cuatro por mil (4 x mil). En virtud a la entrada en vigencia de la Ley 1739 de 2014, se plantea su disminución progresiva del gravamen a los movimientos financieros (GMF), de la siguiente forma:
 - ✓ Del (4X 1000) hasta el 2018
 - ✓ Del (3 x 1.000) para el año 2019
 - ✓ Del (2 x 1.000) para el 2020.
 - ✓ Del (1 x 1.000) para el 2021 y siguientes.
- **Impuesto de industria y comercio.** El impuesto de industria y comercio es un impuesto municipal y distrital, que se causa sobre los ingresos operativos y no operativos recibidos por personas o entidades dependiendo de la actividad industrial, comercial o de servicios realizada dentro de los municipios colombianos. Algunas excepciones son establecidas para la venta de activos fijos y para exportaciones.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de análisis de las tendencias y situación del sector gastronómico en el entorno nacional, y de los resultados de este trabajo, a continuación, se presentan sus principales conclusiones, y las recomendaciones que de ellas surgen para los empresarios, la academia y el sector gubernamental.

El estudio de mercados se convierte en la herramienta clave para formular y evaluar la viabilidad de un proyecto desde el punto de vista financiero. Es por esto que el estudio técnico, administrativo, legal dependen del estudio de mercados y están es si mismo íntimamente ligados.

Cabe destacar que el sector de turismo gastronómico en la ciudad de Cali está en un crecimiento constante, gracias al apoyo de la Alcaldía municipal y de la Gobernación del Valle del Cauca, además de otras entidades gubernamentales que están relacionadas con el tema del turismo. Adicionalmente, Cali tiene un promedio de 231 restaurantes en zonas exclusivas sin contar todos los restaurantes de la ciudad, un promedio de 103 hoteles de la categoría ejecutiva, un promedio de 145 entre bares y discotecas que tiene la categoría de pymes, todos estos clientes potenciales en sitios tanto en el norte como el sur de la ciudad.

Siguiendo el ejemplo de las capitales que han tenido éxito en ofrecer espacios que generen experiencias donde se consume alimentos y bebidas, Cali se ha dado a la tarea de consolidarse como una de las principales ciudades gastronómicas de Colombia, su crecimiento en zonas 56 como Granada, El Peñón, Parque del Perro y San Antonio lo demuestran, sin embargo, este estudio en dos barrios y/o sectores muestra que la permanencia de los restaurantes no sobrepasa el año y medio y que es frecuente que desaparezcan unos y se aberturen otros

Aunque a los propietarios y/o gerentes abordados en la investigación de mercado les interesa capacitar en temas como las habilidades comunicacionales y la gastronomía, hay un importante interés en otros temas de gestión humana como, coaching transformacional y la hipnosis Ericksoniana, que no son su prioridad.

La capacitación continua logra el mejoramiento del desempeño laboral, lo que se requiere para alcanzar los objetivos propuestos de la manera más eficiente posible. Se sugiere a los propietarios y/o gerentes propiciar espacios de capacitación para generar nuevos aprendizajes para los colaboradores en diversos temas y proveer de herramientas y métodos que ayudaran a mejorar sus destrezas lo cual influirá en los resultados de los restaurantes. Capacitar ayudará a tener un buen nivel de motivación, productividad, integración y compromiso.

La planificación estratégica del personal en una Pymes no es lo mismo que hacerlo en una gran empresa, la mayoría de las grandes empresas realizan su

planificación estratégica para periodos entre 5 y 10 años, por ende, el proceso tiene un esquema complejo y extenso que según como se vea facilita o dificulta la ejecución del mismo. Para una Mipymes planificar con visión de un quinquenio es difícil, debido a que no posee la preparación para hacerlo, así mismo se le dificulta acceder a información prospectiva del mercado.

Un elemento fundamental para generar valor en una empresa es la planeación estratégica, ya que ésta ayuda a definir los objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos que se desarrollarán en favor de todos los colaboradores de la organización. Si se quiere realizar una buena gestión directiva es importante que los propietarios y/o gerentes planeen con tiempo y den claridad el desarrollo de su personal, contemplando su contexto y todos los actores que lo conforman.

Los aspectos relevantes para las empresas a la hora de contratar una consultoría son el costo y las referencias de la empresa consultora con la que se contratará. Un aspecto diferenciador de la empresa de consultoría a crear se basará en el acompañamiento durante y después de la consultoría prestada. Otro aspecto diferenciador serán las excelentes relaciones públicas que se mantendrán en general con los empresarios en el ambiente laboral, para así mantener una relación satisfactoria que permita obtener futuros contratos de consultoría y permitir ser referenciados a otras empresas.

Un aspecto crucial diferenciador en esta firma de consultoría en sistemas de gestión y evaluación ofrecido, lo constituye sus servicios de preventa (diagnostico a profundidad gratis), ejecución y posventa, debido a que la búsqueda de clientes (preventa) se basará en las relaciones, contactos familiares y empresariales de sus fundadores, así como la ejecución de la consultoría con calidad y de cara al cliente. La posventa se convertirá en una forma de evaluación del servicio, así como una manera de fidelización del cliente con un servicio de calidad.

Por otro lado, el proyecto permitió realizar el diseño de una estructura organizacional para la empresa, con esta estructura establecida de manera interdisciplinaria integrada por profesionales se posibilita dar una adecuada gestión de los recursos de la empresa de forma que la empresa contribuya a la generación de valor económico y social.

Finalmente, desde el punto de vista financiero se concluye que el proyecto es viable debido a que la tasa interna de retorno (TIR) es superior a la tasa de retorno esperada, y debido también a que el indicador del valor presente neto (VPN) obtenido en las simulaciones es positivo indicando que la empresa está construyendo valor.

BIBLIOGRAFÍA

- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de administración, 19(32).
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 23(41).
- Carmen, C. T., & Viveros, H. F. (2011). Los emprendedores evolucionan el concepto. Recuperado el, 20.
- Castañeda Cardenas, E. A., & Naranjo Sáenz, L. J. (2017). Competitividad de las pymes sector comercio.
- Castillo, A. (1999). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional, 21
- Castillo, J. O. C. (2009). Investigando el entrepreneurship tras un marco teórico y su aporte al desarrollo económico de Colombia. Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN), (66), 67-84.
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). Gestión del talento humano.
- Consultoría, E. M. S., 2006. Estudio de Caracterización Consultoría [en línea]. Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial (MSCE), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).
- Duque Quintero, N. E., & Moreno Avila, O. L. (2017). Planeación estratégica para la empresa Soluciones Selectos SAS período 2016-2020 (Doctoral dissertation).
- Escobar, W. H. (2013). Marco legal para la política nacional de emprendimiento. Revista Mprende. *Disponible en internet*<URL: <http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>
- Etxebarria, I. Q. (2012). La gestión por competencias: su contribución a los objetivos estratégicos de las empresas (Doctoral, Universitat Rovira i Virgili).
- González, J. J., Cerón, C. A., & Alcazar, F. L. (2010). Caracterización emprendedora de los empresarios en los Valles de Tundama y Sugamuxi. Boyacá (Colombia). Pensamiento & gestión, (29).
- Guerrero, B. B. (2014). Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle.
- Hernández Forero, Y. (2017). Caracterización del sector turismo empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2011). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Revista científica pensamiento y gestión.
- Kantis, H., Federico, J., & García, S. I. (2015). Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico. América Latina en el nuevo escenario global.
- Latorre Navarro, M. F. (2012). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Universitat de València.
- Maeztu Herrera, I. (2008). Factores determinantes de la gestión de los Recursos Humanos en las Pyme.

- Malat, J. I. L. (2015). La Tercerización/Outsourcing como Estrategia Organizacional: Revisión del Estado del Arte (Doctoral dissertation, Universidad Tecnológica de Bolívar).
- Molina, M. (2005). La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. Curso de entrenamiento. Universidad Nacional de San Marcos, Lima. Perú, 2004.
- Montilla Jiménez, C. M. (2012). La viabilidad de implementación de un plan de negocio de la empresa Innovalle Asesoría Empresarial (Bachelor's thesis, Universidad Autónoma de Occidente).
- Osorio Tinoco, F. F., Gálvez Albarracín, E. J., & Murillo Vargas, G. (2010). La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), (43), 65-80.
- Osterwalder, A. (2011). Modelo Canvas. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
- Pedroza Sustaita, L. A. (2014). Diseño del plan estratégico para que una empresa de consultoría ofrezca el servicio de outsourcing con enfoque a la gestión de recursos humanos.
- Pico, A. A., del Rio Cortina, J., Trujillo, R. S., & Arias, C. R. (2017). ¿ El emprendimiento como estrategia para el desarrollo humano y social?. Saber, ciencia y libertad, 12(1), 7.
- Pineda Arias, C. D. (2019). Prácticas Adecco formación.
- Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.
- Ríos, J. G. S. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. Estudios gerenciales, 24(107), 137-159.
- Rocha, R. (2012). Tercerización de servicios informáticos (TI/BPO&O) en Colombia. Octubre, 2012. Trabajo elaborado para el Banco Interamericano de Desarrollo y el Programa de Transformación Productiva (PTP – BID).
- Rodríguez, A. G. (2003). *La realidad de la pyme colombiana: desafío para el desarrollo* (pp. 1-20). Programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial, FUNDES Colombia.
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Pensamiento & gestión, (26), 94-119.
- Ruiz, C. A. O. (2014). Inclusión de las TIC en la empresa colombiana. Suma de Negocios, 5(10), 29-33.
- Tenorio, M. (2017). Evolución del concepto de emprendimiento: Timeline from Timetoast. *Obtenido de:* <https://www.timetoast.com/timelines/evolucion-del-concepto-de-emprendimiento>
- Torán Jiménez, L. (2015). Paradigma empresarial del siglo XXI: el emprendimiento y las startups.
- Varela, R. (2015). GEM Reto para la política empresarial colombiana: Mejorar la permanencia de los empresarios en la tubería empresarial. Universidad Icesi
- Yurrebaso Macho, A. (2012). La personalidad y los valores sociales: influencia en el emprendizaje.

ENLACES WEB

- ABSOLUTVIAJES, 2017. Cultura Colombiana [en línea]. Disponible en internet<URL: <https://www.absolutviajes.com/diversidad-cultural-en-colombia/> [citado el 25 de junio de 2017].
- Adecco Colombia. (2019). Disponible en internet<URL: <https://www.adecco.com.co/nuestro-enfoque/nuestras-raices/>
- ANDI, Centro de Negocios Cali. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/24#centrodenegocioscali>
- ACOPI, Fortalecimiento Empresarial. Asociación de pequeñas y medianas industrias. Obtenido de: (<http://acopivalle.com.co/consultoria-empresarial/>)
- ACOLCEM, Portafolio. Asociación Colombiana de Consultores Empresariales. Obtenido de: http://www.acolcem.org/pb/wp_0c87d552/wp_0c87d552.html
- A. E. C. (2017). La Consultoría Española. El sector en cifras 2017. Edita Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC), Madrid. Obtenido en:(<https://www.consultoras.org/informe-anual-del-sector-aec/ingresos-consultoria-crecen-6-2-2017-hasta-alcanzar-12-944-euros>)
- ASCONSULTORES, Portafolio. Asociación Colombiana de Consultores Empresariales. Obtenido de: <https://ascoldecon.jimdo.com/portafolio-de-servicios/>
- ASCORT, Servicios [en línea]. Por el desarrollo humano, organizacional y social. Asociación Colombia de Relaciones de Trabajo. Disponible en internet<URL: <http://ascort.com.co/servicios/>
- CÁMARA, D. C. D. C. (2017). Cali, en el top de inversión. Revista ACCIÓN, edición (198). [citado el 12 de junio de 2017]. Cámara de Comercio de Cali. Disponible en internet<URL: https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/cali-top-inversion/
- CÁMARA, D. C. D. C. (2017). Economía de Cali y el Valle repunta para segundo semestre del 2017. Revista ACCIÓN, edición (200). [citado el 16 de agosto de 2017]. Cámara de Comercio de Cali. Disponible en internet<URL: https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/economia-de-cali-y-el-valle/
- CÁMARA, D. C. D. C., Enfoque Competitivo # 97. Balance Socioeconómico de Cali. [citado el 14 de febrero de 2018]. Cámara de Comercio de Cali. Obtenido de: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/informes-economicos/Enfoque-competitivo/97.pdf>
- CÁMARA, D. C. D. C., Programas y servicios empresariales [en línea]. Cámara de Comercio de Cali. Obtenido de (<https://www.ccc.org.co/programas-y-servicios-empresariales/>)
- CÁMARA, D. C. D. C., Ritmo Empresarial #13 – Julio. Informes económicos. [citado el 10 de julio de 2018]. Cámara de Comercio de Cali. Disponible en internet<URL: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/informes-economicos/ritmo-empresarial/13.pdf>
- CÁMARA, D. C. D. C., Ritmo Laboral #36 – Enero. Informes económicos. [citado el 30 de enero de 2018]. Cámara de Comercio de Cali. Disponible en internet<URL: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2018/01/Ritmo-laboral-N36.pdf>
- C. R. C., Informe #04. Un Valle que se atreve. [citado el 29 de enero de 2018]. Informe de Competitividad, Comisión Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca. Disponible en internet<URL: <http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/2018/01/Un-Valle-de-Ciudades.pdf>
- C. R. C., 2017. Un Valle de Bionegocios. [citado el 28 de agosto de 2017]. Boletines de Competitividad, Comisión Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e

- Innovación del Valle del Cauca. Disponible en internet<URL: <http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/Un-Valle-de-Bionegocios.pdf>
- C. R. C., 2015. Actualización del plan maestro de desarrollo regional del 2015 con proyección al 2032. Comisión Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca. Disponible en internet<URL: <http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/Documentos/Plan-maestro-de-desarrollo-regional-vision-2032.pdf>
 - COLOMBIA, M., Cultura. Colombia tiene el potencial para ser uno de los grandes destinos del turismo gastronómico en el mundo. [citado el 1 de mayo de 2018]. Marca Colombia. Disponible en internet<URL: <http://www.colombia.co/esta-es-colombia/cultura/la-gastronomia-una-oportunidad-para-el-turismo-en-colombia/>
 - CONFECAMARAS, R. D. C., Cartilla # 14. Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. [citado el 19 de agosto de 2017]. Cuaderno de análisis económico. Red de Cámaras de Comercio. Obtenido de: (<http://www.confecamaras.org.co/33-cooperacion-y-competitividad/analisis-economico/573-cuadernos-de-analisis-economico>)
 - DE CALI, A. S. (2004). Universidades. Alcaldía de Santiago de Cali. [citado el 11 de mayo de 2004]. Disponible en internet<URL: <http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/237/universidades/>
 - DE MINCIT (2011). Política Nacional de Emprendimiento. [citado el 19 de julio de 2011]. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio Obtenido de: http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16435/politica_nacional_de_emprendimiento
 - DE SERVICIOS, E. A. (2017). DANE [en línea]. Encuesta Anual de Servicios (EAS). [citado el 7 de diciembre de 2018]. Obtenido de: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2017.pdf)
 - DEL CAUCA, G. D. V. (2018). "Ocad aprobó \$34.000 millones para cinco proyectos de ciencia, tecnología e innovación". Gobernación del Valle del Cauca. [citado el 19 de octubre de 2018]. Disponible en internet<URL: <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/61144/ocad-aprobo-34000-millones-para-cinco--proyectos-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion/>
 - DELOITTE COLOMBIA (2016). Una visión general de la organización. Obtenido de: (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/Brochure%20general%20Colombia.pdf>)
 - DINERO, R. (2005). Deloitte & Touche. [citado el 16 de diciembre de 2005]. Obtenido de: (<https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/deloitte--touche/31316>). Revista Dinero, Tendencias.
 - DINERO, R. (2008). Indispensable para consultores. Revista Dinero, Tendencias. [citado el 14 de octubre de 2008]. Obtenido de: (<https://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/indispensable-para-consultores/69474>)
 - DINERO, R. (2014). Servicios de Consultoría: Crecimiento Continuo. Revista Dinero, Tendencias. [citado el 15 de mayo de 2014]. Obtenido de: (<https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>)
 - DINERO, R. (2016). La consultora A.T. Kearney publicó su índice global de servicios de outsourcing. Revista Dinero. [citado el 21 de enero de 2016]. Obtenido de:

- (<https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/la-consultora-at-kearney-publico-su-indice-global-de-servicios-de-outsourcing/218431>)
- DINERO, R. (2017). ¿Por qué la economía del Valle del Cauca crece más que la nacional? Revista Dinero, Edición Impresa (281). [citado el 12 de diciembre de 2017]. Obtenido de: (<https://www.dinero.com/edicion-impresa/regiones/articulo/crecimiento-de-la-economia-del-valle-del-cauca-en-los-ultimos-anos/253617>)
 - EL PAIS.COM (2013). ¿Por qué Cali es el nuevo blanco de la inversión extranjera en el Pacífico colombiano? [citado el 14 de abril de 2013]. Disponible en internet<URL: <https://www.elpais.com.co/calipor-que-es-el-nuevo-blanco-de-la-inversion-extranjera-en-el-pacifico-colombiano.html>
 - EL TIEMPO.COM (2018). En el 2017, negocios de comida y alojamiento los más movidos. El Tiempo.com. [citado el 08 de febrero de 2018]. Disponible en internet<URL: <https://www.eltiempo.com/colombia/calien-el-2017-negocios-de-comida-y-alojamiento-los-mas-movidos-180102>
 - EL TIEMPO.COM (2016). Asociación Iberoamericana abre programa de coaching comercial en Cali. [citado el 24 de noviembre de 2016]. Obtenido de: (<https://www.eltiempo.com/colombia/caliasociacion-iberoamericana-de-coaching-en-cali-40015>)
 - EN COLOMBIA, I. (2017). Oportunidades de inversión en Cali – Valle del Cauca [en línea]. Invierta en Colombia. Disponible en internet<URL: (<https://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/cali.html>)
 - FENALCO VALLE, Desarrollo Gremial. Federación Nacional de Comerciantes. Disponible en internet<URL: (<https://fenalcovalle.com/desarrollo-gremial/desarrollo-gremial/>)
 - GESTIOPOLIS, Paulo Coelho. Análisis del entorno general de la empresa [en línea]. Disponible en internet<URL: <https://www.gestiopolis.com/analisis-del-entorno-general-de-la-empresa/>
 - ICCE. Instituto Colombiano de Consultores Empresariales. Obtenido de: (<http://www.iconsultores.org/>)
 - INCP (2018). Informe de dinámica empresarial en Colombia. [citado el 17 de enero de 2018]. Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. Obtenido de: <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Informe-de-Dinamica-Empresarial-2017-17012018.pdf>
 - I. P. (2017). Por qué invertir [en línea]. Invest Pacific, Agencia de Promoción de Inversión en el Pacífico Colombiano. Disponible en internet <URL: www.investpacific.org/es/por-que-invertir.php?id=418
 - I. Q. OUTSOURCING, E. (2017). Presente y futuro del sector BPO en Colombia. [citado el 04 de octubre de 2017]. EDITORIAL IQ OUTSOURCING. Obtenido de: <http://www.iqoutsourcing.com/presente-y-futuro-del-sector-bpo-en-colombia/>
 - LA REPUBLICA.CO (2015). Colombia alcanzará los 16,3 millones de personas con smartphones al final de 2015 [en línea]. [citado el 24 de enero de 2015]. Obtenido de: http://www.larepublica.co/colombia-alcanzar%C3%A1-los-163-millones-de-personas-con-smartphones-al-final-de-2015_212451
 - MIPYMES (2012). Diagnóstico del mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial en Colombia: fortalezas, retos y oportunidades [en línea]. PROPAIS, Corporación para el desarrollo de las microempresas. Obtenido de: <http://www.mipymes.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=63244&>

- name=Servicios_de_Desarrollo_Empresarial_SDE_2.pdf&prefijo=file [citado el 22 de febrero de 2012].
- MUNDIAL, B. (2018). Colombia: panorama general [en línea]. Banco Mundial. Obtenido de: <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
 - MUNICIPIO, S. D. C. "Cali progresa contigo" [en línea]. Plan de desarrollo (2016-2019), Municipio Santiago De Cali. Disponible en internet<URL: <http://sis.valledelcauca.gov.co/sites/default/files/plan-proyecto/Cali.pdf>
 - PORATAFOLIO.CO (2012). Evolución tecnológica del BPO. Obtenido de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/evolucion-tecnologica-bpo-93808>
 - P. T. P., 2014. Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Programa de Transformación Productiva. Obtenido de: <https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=9d93ad80-5e1c-4c9e-8a75-146235607e2b>
 - P. T. P., 2017. Estudio nacional del sector de tercerización de servicios [en línea]. Programa de Transformación Productiva. Disponible en internet<URL: <https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=8aa51793-351e-49c3-973e-d5390696295f>
 - PROEXPORT (2013). Investment Environment and Business Services Opportunities [en línea]. Abril, 2013. Disponible en internet<URL: <https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3219b0af-6662-4b8a-bc84-85b548bdf785>
 - REVISTAS, A.N.D.I. (2018). Colombia: Balance 2017 y perspectivas 2018. Revista ANDI. [citado el 25 de enero de 2018]. Obtenido de: <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018.pdf>
 - SEMANA.COM (2013). Así somos: Las Ciudades más pobladas de Colombia. Semana.com. Obtenido de: <http://especiales.semana.com/especiales/los-10-mas/asi-somos/ciudades-mas-pobladas-colombia.html>
 - SEMANA.COM (2016). Opinión: Costos y oportunidades de la diversidad [en línea]. Semana. Com. [citado el 27 de noviembre de 2016]. Disponible en internet<URL: <https://www.semana.com/opinion/articulo/cali-con-la-mayor-diversidad-de-colombia/507028>
 - SENA, Quiénes somos. Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Obtenido de: (<http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx>)
 - VAMOS, R. C. (2017). Índice de Progreso Social Ciudades 2016: una medida orientada a la acción. [citado el 16 de enero de 2017]. Red Como Vamos. Disponible en internet<URL: <http://redcomovamos.org/indice-de-progreso-social-ciudades-2016-una-medida-orientada-a-la-accion/>
 - WIKIPEDIA.ORG, Cali. Wikipedia la enciclopedia libre. Obtenido de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cali>

ANEXOS

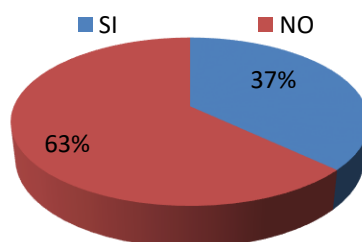
Anexo A. Análisis resultados de la encuesta

La encuesta de investigación de mercado se dividió en tres secciones: procesos de gestión humana (planeación y selección de personal), programa de capacitación del personal y análisis del servicio de consultoría en gestión humana.

➤ Procesos de Gestión Humana: Planeación y Selección del Personal

P1. ¿Su empresa cuenta con un área de gestión humana?

Gráfico 27. Pregunta # 1 encuesta investigación de mercado



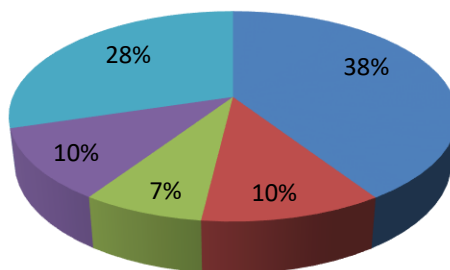
Fuente: Elaboración propia

Del total de la muestra encuestada, el 37% de las empresas cuenta con un departamento de gestión humana en su estructura organizacional.

P2. ¿Quién es la persona responsable del personal de toda la organización?

Gráfico 28. Pregunta # 2 encuesta investigación de mercado

■ Propietario ■ Gerente ■ Administrador ■ Jefe de Personal ■ Secretaria

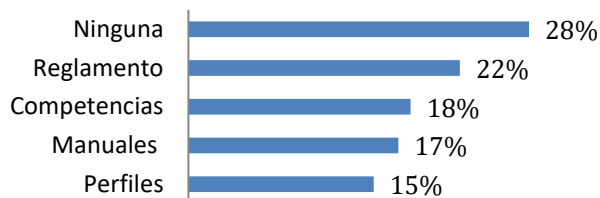


Fuente: Elaboración propia

De las 72 empresas encuestadas, el 38% de las empresas el Propietario es el responsable del todo el personal y el 28% es la secretaria general.

P3. ¿Con qué tipo de herramientas cuenta para el manejo del personal?

Gráfico 29. Pregunta # 3 encuesta investigación de mercado

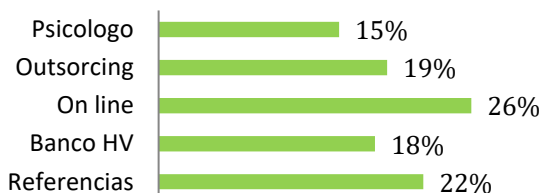


Fuente: Elaboración propia

Entre la mitad de las empresas encuestadas, el 28% no aplican ninguna herramienta para el manejo del personal y el 22% sólo cuenta con el Reglamento interno de trabajo. Lo que nos da una tendencia de poca planificación y control del personal.

P4. ¿Qué herramientas utilizan para obtener personal nuevo?

Gráfico 30. Pregunta # 4 encuesta investigación de mercado



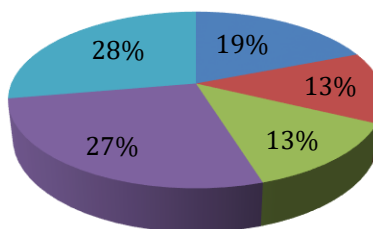
Fuente: Elaboración propia

El 48% de las empresas ingresan su personal, utilizando en un 22% la referenciación familiar o de trabajadores y el 26% apoyan el proceso de manera online, a través de las redes de empleo y redes sociales.

P5. ¿Cuáles son los mecanismos utilizados para la evaluación de los candidatos en el proceso de selección?

Gráfico 31. Pregunta # 5 encuesta investigación de mercado

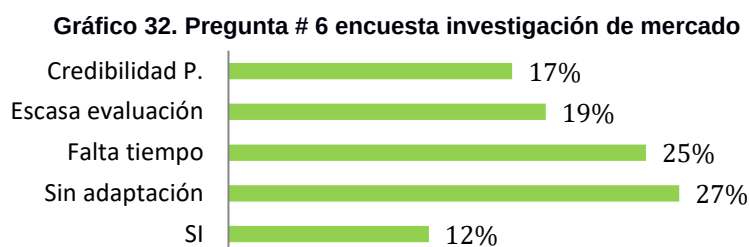
■ Formación ■ Ev. Psicologica ■ Entrevista ■ Referenciación ■ Experiencia



Fuente: Elaboración propia

Más de la mitad de las empresas encuestadas, dan un peso mayor a la referenciación de los candidatos 27% y a la experiencia en la laboral con un 28%.

P6. ¿Está satisfecho con el procedimiento actual de selección de personal? Si su respuesta es negativa marque las razones principales de insatisfacción.

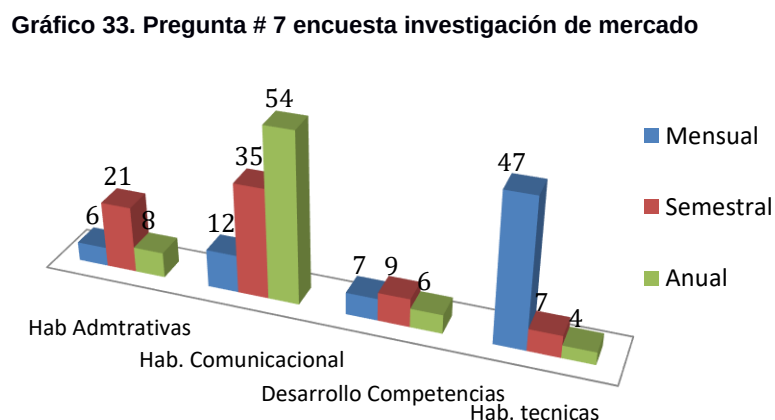


Fuente: Elaboración propia

Sólo el 12% de las empresas se encuentran satisfechas con el proceso de selección actual del personal, el 78% están insatisfechas; donde el mayor grado es por la falta de tiempo y la escasa evaluación de los candidatos.

➤ Programa de Capacitación del Personal

P7. ¿Con que frecuencia utiliza o cree que utilizaría los siguientes productos para la capacitación y desarrollo de su personal?

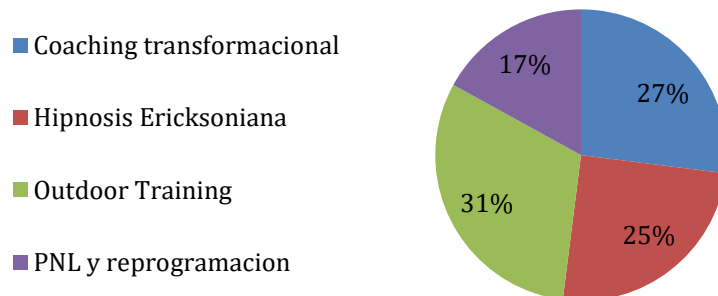


Fuente: Elaboración propia

Las habilidades comunicacionales es la actividad de capacitación más requerida de manera anual y semestral, dado que son empresas de servicios con un enfoque en la atención al cliente. Y en segundo lugar las habilidades técnicas del sector de gastronomía turística mensualmente.

P8. ¿Cuáles de los siguientes servicios extra laborales le interesaría contratar para el bienestar de su personal?

Gráfico 34. Pregunta # 8 encuesta investigación de mercado

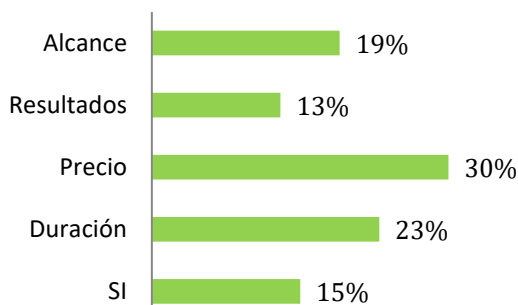


Fuente: Elaboración propia

Las empresas muestran un interés importante con un 31% en el servicio outdoor (entrenamiento al aire libre fuera del trabajo), argumentan que requieren un espacio diferente al tradicional. De igual manera genera un importante interés en un 27% el coaching transformacional y en un 25% la hipnosis Ericksoniana.

P9. ¿Está satisfecho con las capacitaciones que realiza? Si no está satisfecho seleccione el motivo de insatisfacción

Gráfico 35. Pregunta # 9 encuesta investigación de mercado



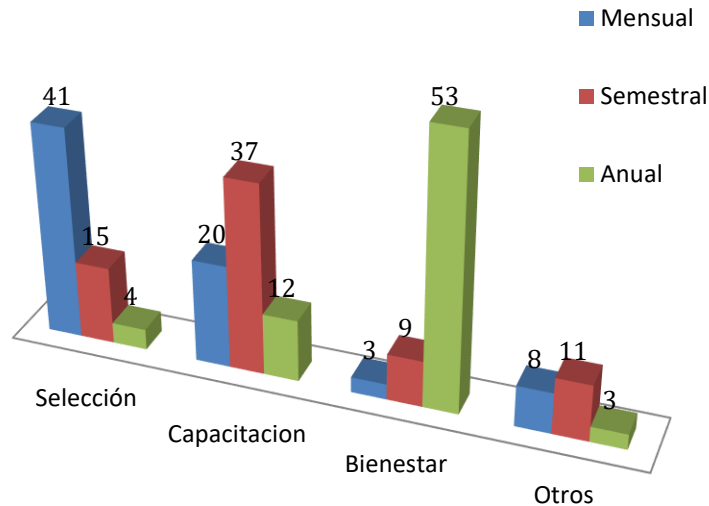
Fuente: Elaboración propia

El 85% de las empresas están insatisfechas de su proceso de capacitación actual, los motivos más relevantes son el 30% por el alto costo y el 23% la duración o tiempo invertido.

➤ **Análisis del servicio de consultoría en gestión humana**

P10. ¿En qué área y con qué frecuencia utiliza o cree que utilizaría los siguientes servicios de gestión humana?

Gráfico 36. Pregunta # 10 encuesta investigación de mercado

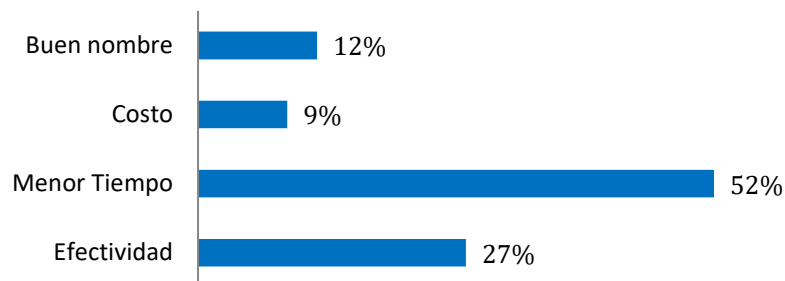


Fuente: Elaboración propia

Las empresas muestran mayor interés en la contratación de los servicios de bienestar de manera anual, en segundo lugar los servicios de selección de personal de manera mensual y en tercer lugar la capacitación de manera semestral.

P11. ¿Cuál de los siguientes ítems son más importantes a la hora de escoger una empresa de consultoría para su personal?

Gráfico 37. Pregunta # 11 encuesta investigación de mercado

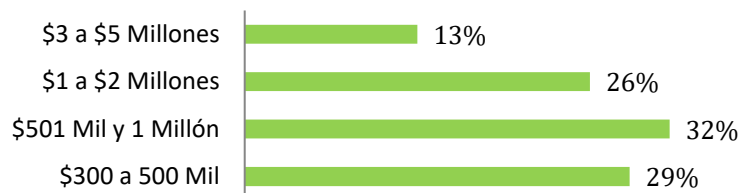


Fuente: Elaboración propia

El 52% de las empresas encuestadas aseguran que siempre se toman por lo menos un semana más del tiempo acordado en la cotización. El 27% le dan valor a la efectividad de los resultados finales de los servicios que contrataron.

P12. ¿Cuál sería su presupuesto mensual para contratar los servicios de consultoría en cualquier área de gestión humana?

Gráfico 38. Pregunta # 12 encuesta investigación de mercado

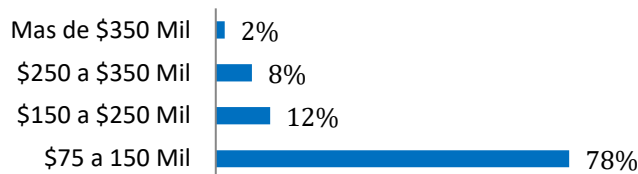


Fuente: Elaboración propia

El 61% de las empresas encuestas están dispuestas a pagar entre \$300.000 a un millón de pesos mensual. Todas consideran que pagarían más si fuera necesario, con el fin de obtener un servicio de calidad y con resultados.

P13. Teniendo en cuenta su respuesta del punto anterior y en el supuesto que hoy decidiera contratar el servicio de consultoría, ¿cuál sería el precio que estaría dispuesto(a) a pagar?

Gráfico 39. Pregunta # 13 encuesta investigación de mercado

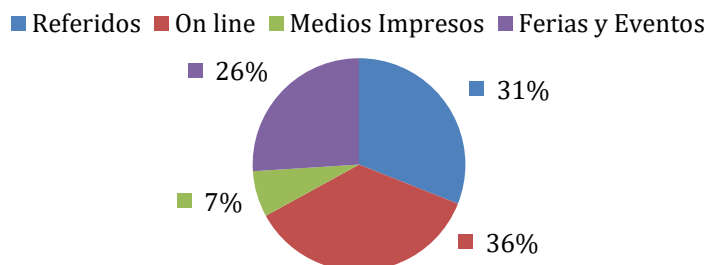


Fuente: Elaboración propia

El costo que están dispuestos a contratar por hora, el 78% tiene un valor entre \$75.000 a \$150.000, el 12% de empresas están dispuesta a pagar entre \$150.000 a \$250.000 por hora. Sólo un 10% pagaría más la hora de consultoría en gestión humana.

P14. ¿En cuál medio buscaría los servicios de consultoría en gestión humana?

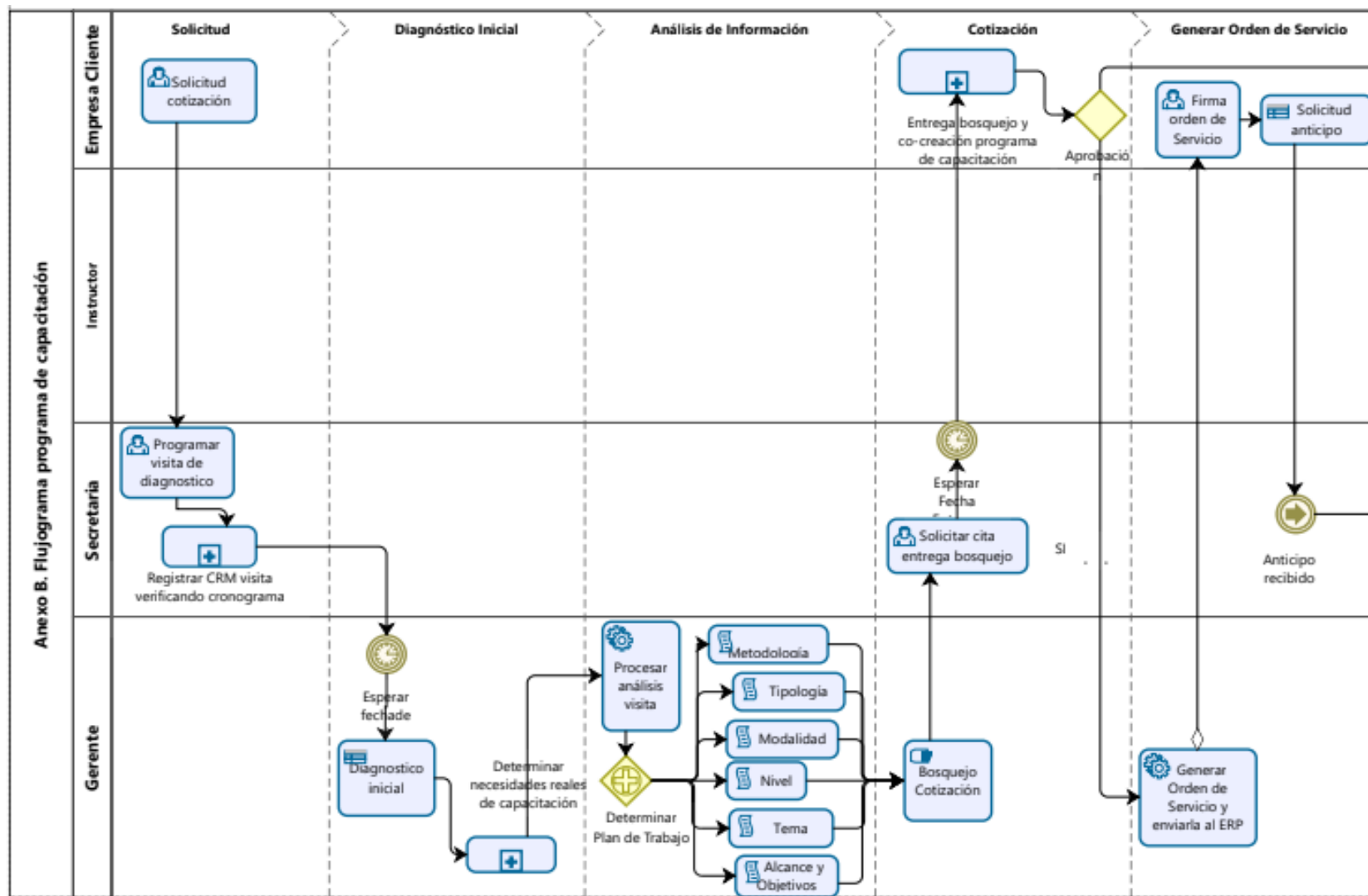
Gráfico 40. Pregunta # 14 encuesta investigación de mercado



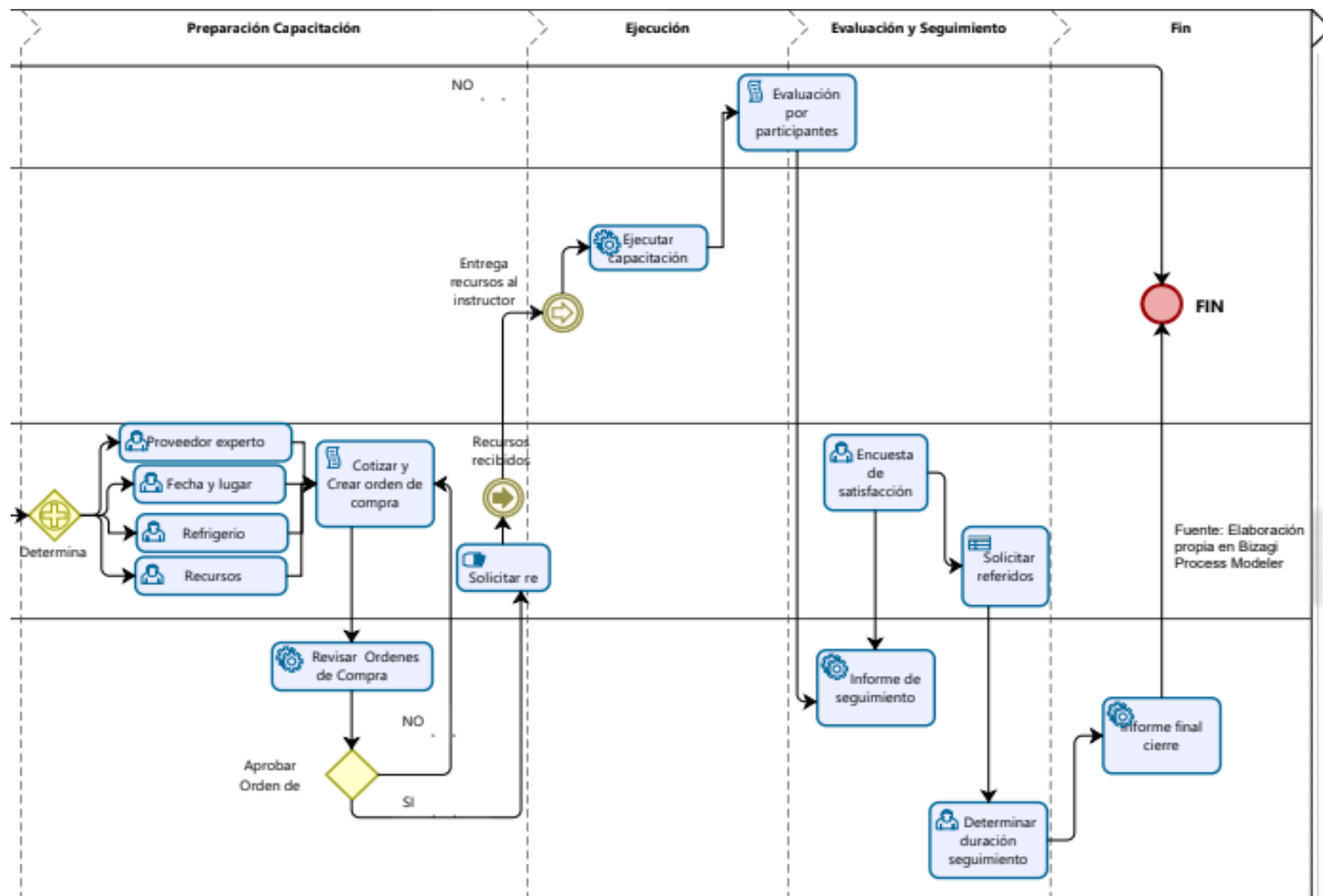
Fuente: Elaboración propia

El 36% de las empresas contratan los servicios en un 36% por vía online (página web, mailing, redes sociales, entre otras), el 31% por referidos.

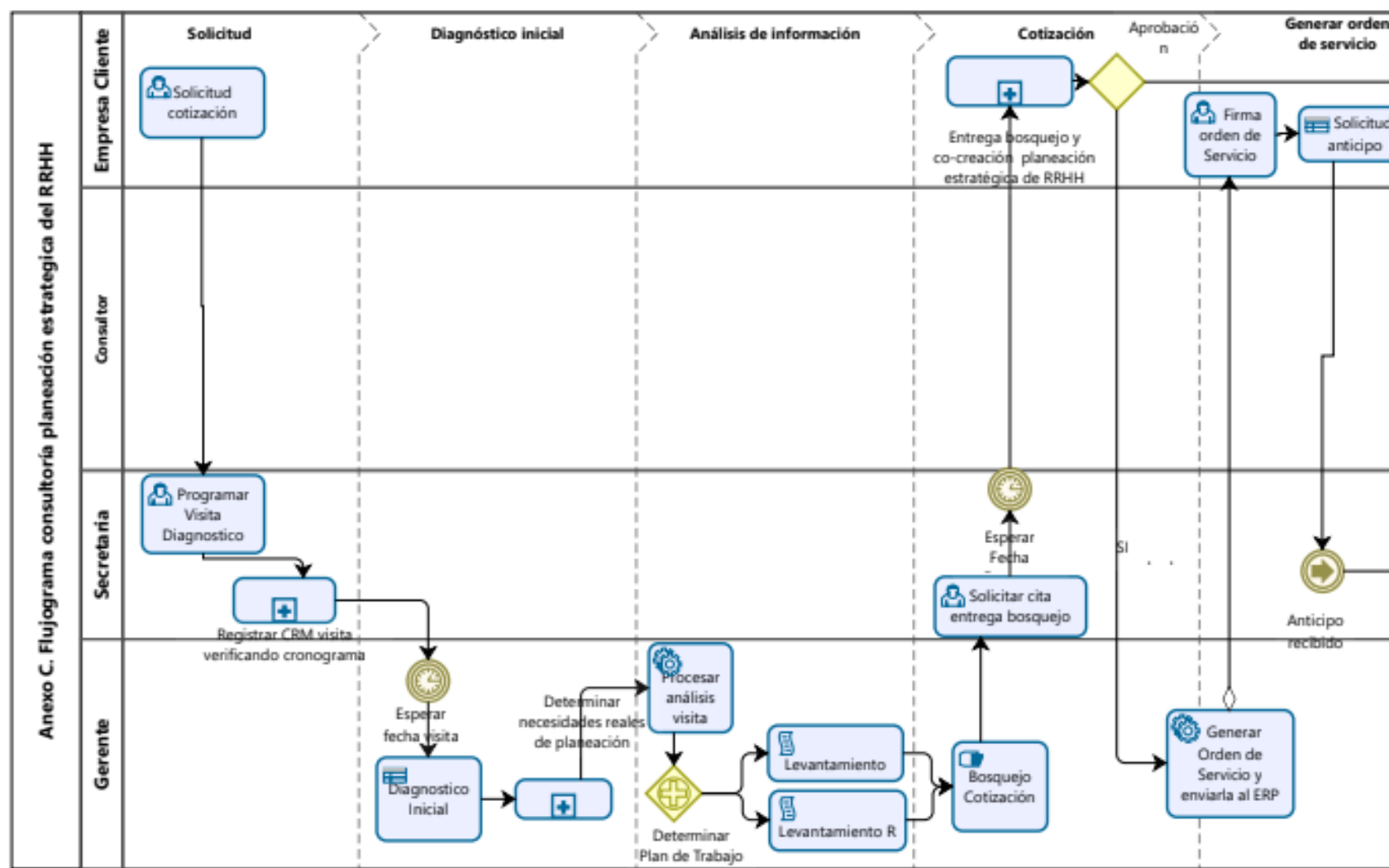
Anexo B. Flujograma programa de capacitación



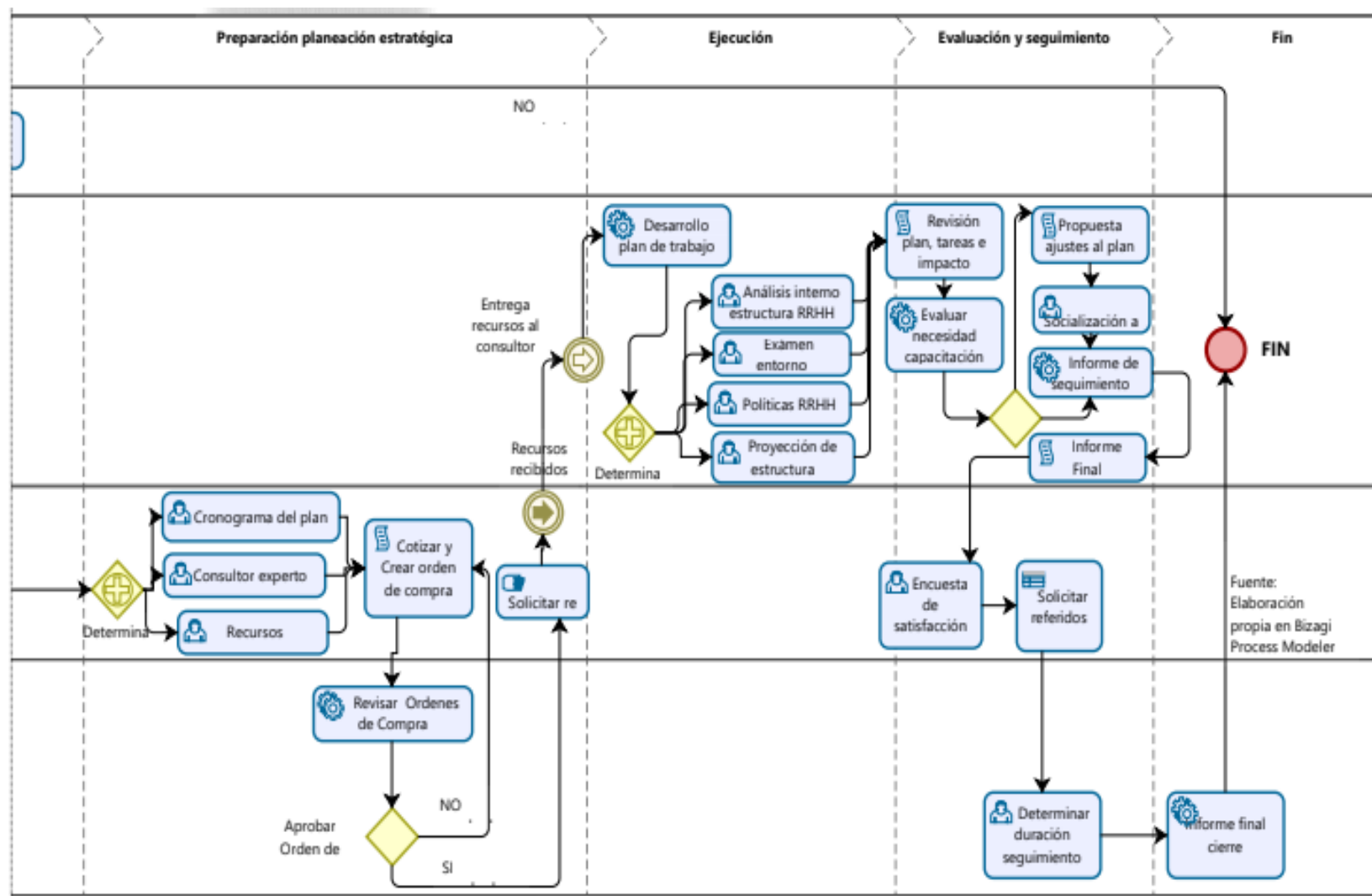
Continuación Anexo B. Flujograma programa de capacitación



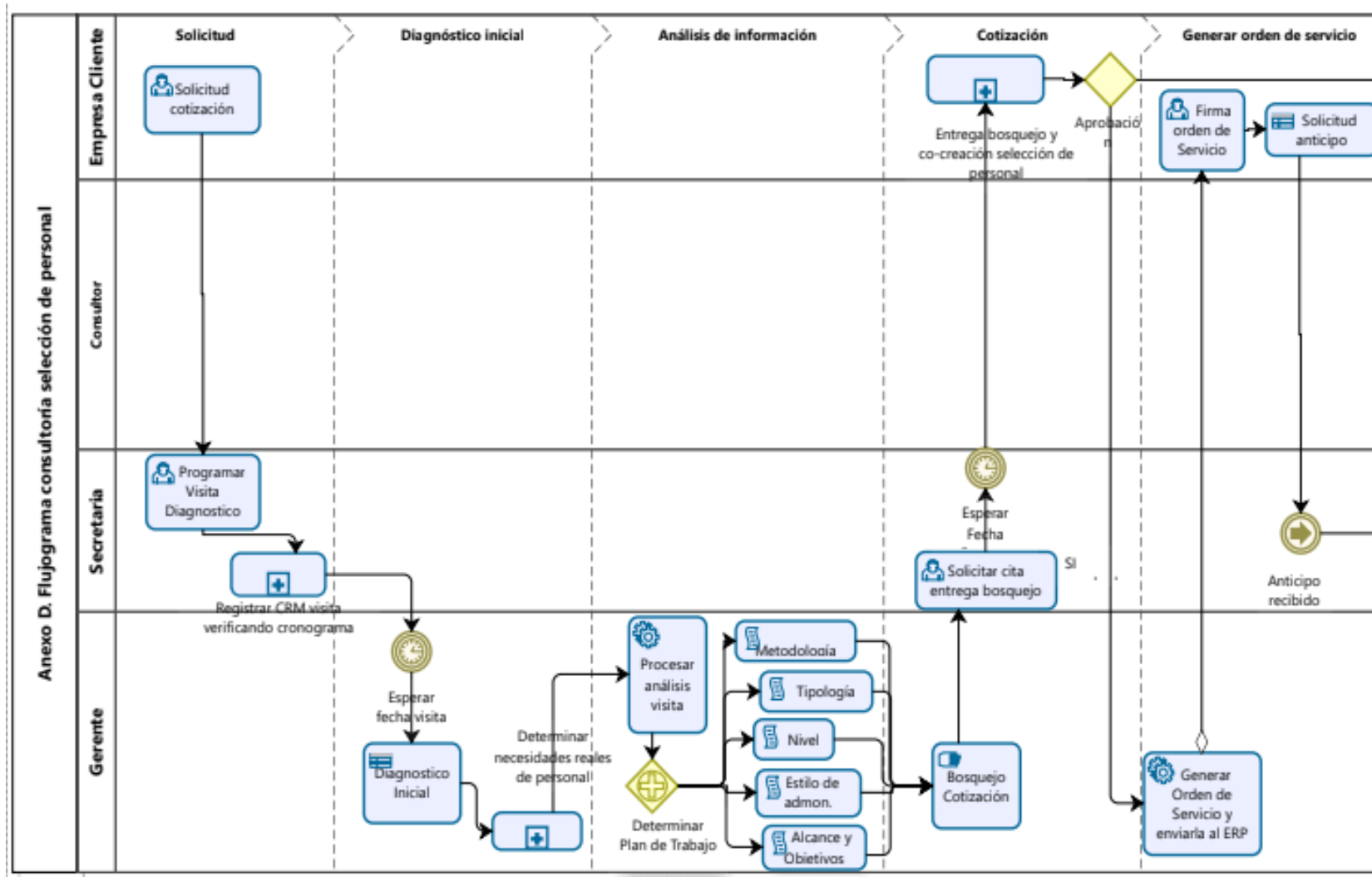
Anexo C. Flujograma consultoría planeación estratégica RRHH



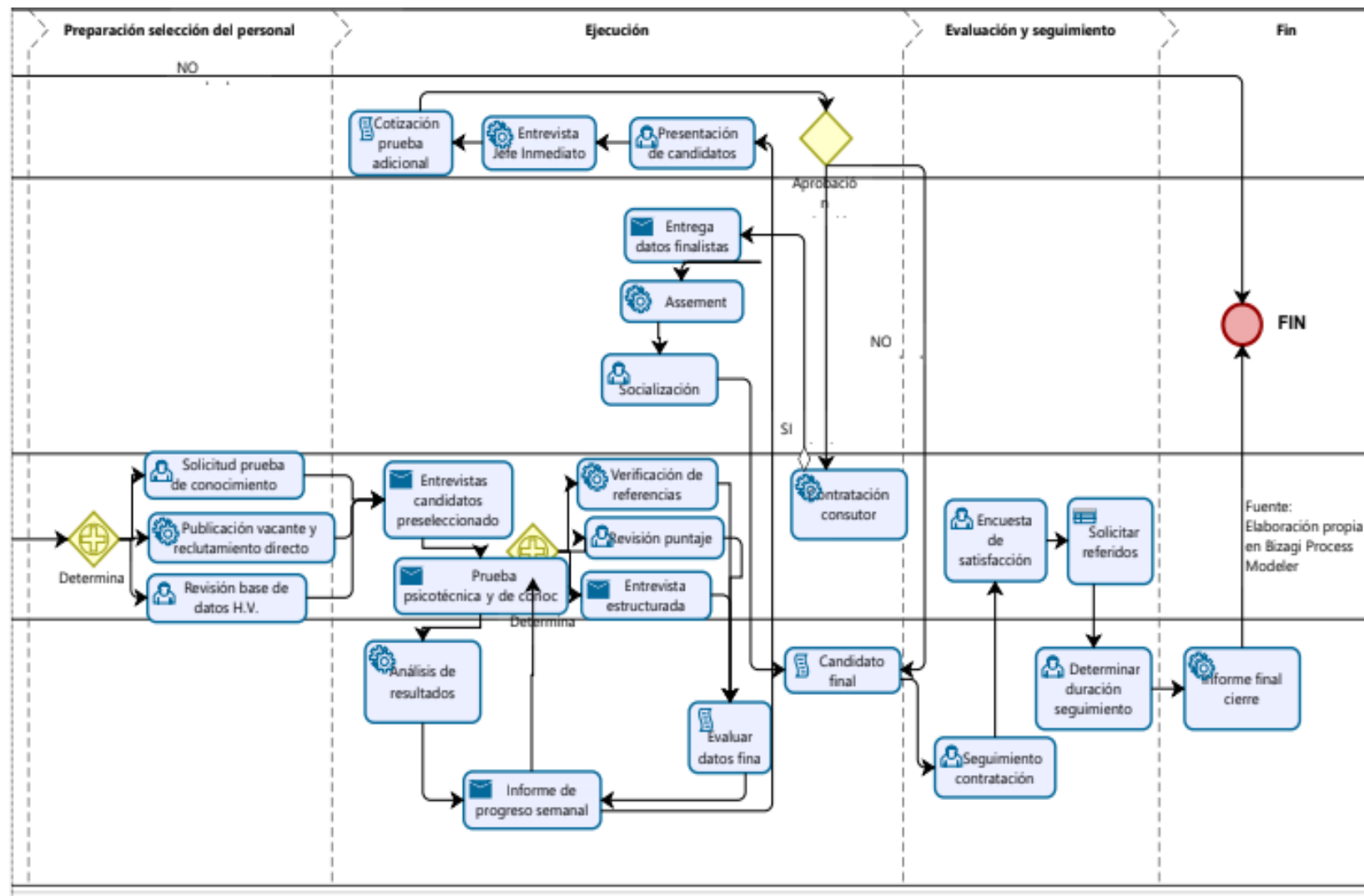
Continuación Anexo C. Flujograma consultoría planeación estratégica del RRHH



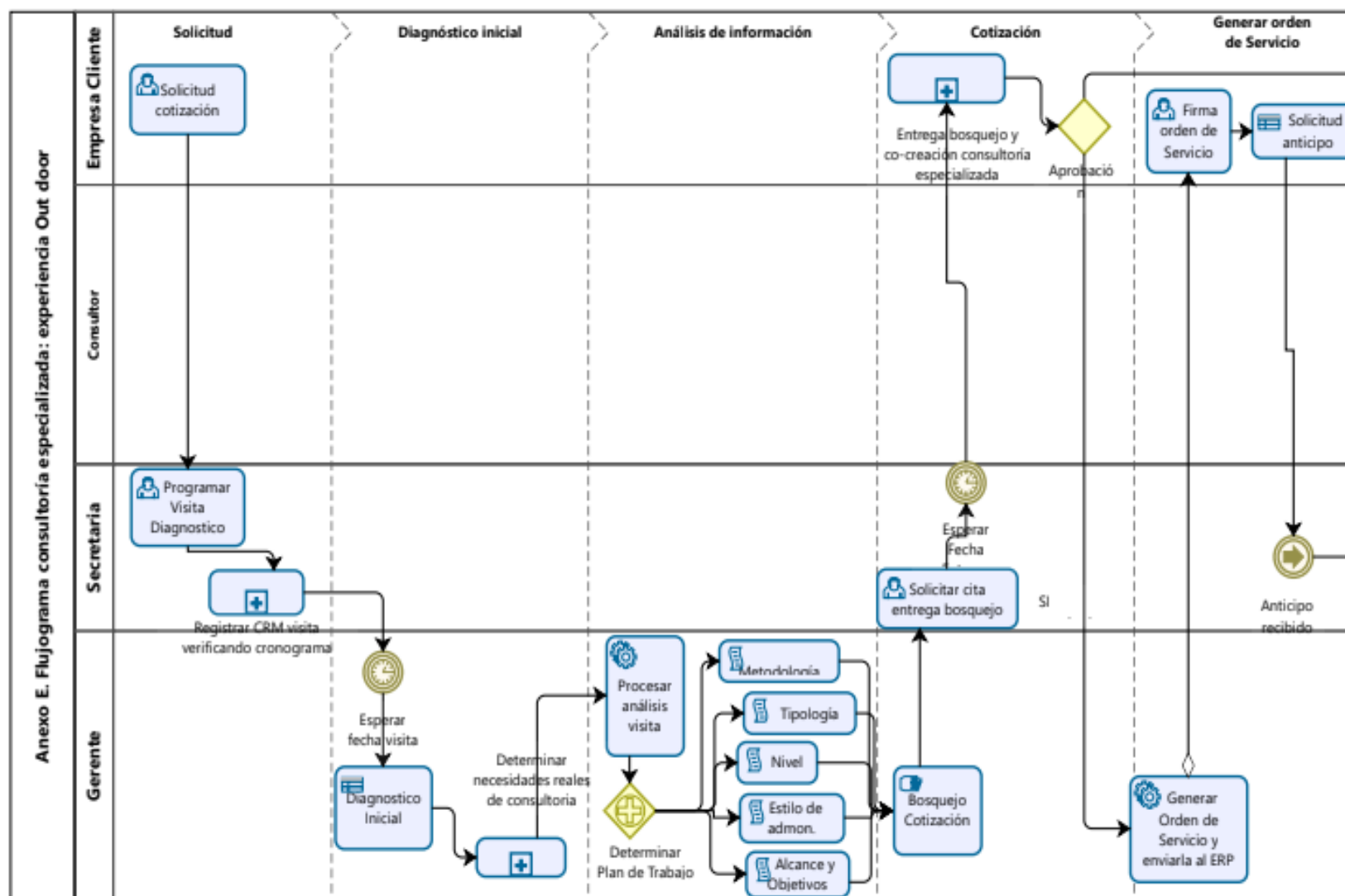
Anexo D. Flujograma consultoría selección de personal



Continuación Anexo D. Flujograma consultoría selección de personal



Anexo E. Flujograma consultoría especializada: Experiencia Out door



Continuación Anexo F. Flujoograma consultoría especializada

