

**Plan de negocio para la creación de una empresa que presta servicios de asesoría con
experiencia de diseño centrado en el usuario**

Maritza Prada Pérez

Proyecto como requisito para optar por el título de Magister en Gerencia de Negocios

Director:

Juan Camilo Lesmez Peralta

Magíster en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial De Santander

Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales

Maestría En Gerencia De Negocios

Bucaramanga

2019

Dedicatoria

A mis padres Doralba Pérez Bohada y Orlando Prada Holgüin, a mis hermanas Carolina Prada Pérez y Viviana Prada Pérez, quienes siempre han creído en mí y de manera constante les brindan su apoyo y voz de aliento.

Contenido

	Pág.
Introducción	18
1. Generalidades.....	19
1.1 Planteamiento y Justificación del problema	19
2. Objetivo.....	29
2.1 Objetivo general.....	29
2.2 Objetivos específicos	29
3. Marco teórico	31
3.1 Plan de empresa	32
3.2 Plan de negocios.	39
3.3 Modelo de negocio.....	43
3.4 Módulos	44
3.5 Desing Thinking o pensamiento de diseño	45
4. Análisis del entorno	48
4.1 Análisis PEST	48
4.1.1 Factores políticos.	49
4.1.2 Factores Económicos.	52
4.1.3 Factores sociales.	56

4.1.4 Factores Tecnológicos.	58
4.1.5 Conclusiones Análisis PEST.....	61
4.1.6 Análisis de la competencia.....	64
4.2 Planteamiento del modelo de negocio para la empresa que presta servicios de asesoría con experiencia de diseño centrado en el usuario.....	68
4.2.1 Segmentos clientes.....	69
4.2.2 Relación Clientes.	69
4.2.3 Canales.....	70
4.2.4 Propuesta de valor.....	70
4.2.5 Actividades claves.	71
4.2.6 Recursos claves.....	71
4.2.7 Socios claves.....	72
4.2.8 Estructura de costos.	72
4.2.9 Fuente de Ingresos.	72
4.3 Validación del modelo de negocio.....	73
4.3.1 Canvas.....	80
4.4 Análisis del entorno sector constructor.....	81
4.4.1 Factores Políticos.....	81
4.4.2 Factores Económicos.	83
4.4.3 Factores Sociales.....	84
4.4.4 Factores Tecnológicos.	86
4.4.5 Conclusiones del análisis Pest.	87
4.4.6 Análisis de la competencia.	88

4.5 Análisis Externo – POAM	89
4.6 Análisis Interno PCI.....	93
4.7 Análisis DOFA.....	96
5. Análisis técnico	100
5.1 Perfil del personal a contratar	100
5.2 Definición del portafolio de servicios.....	102
5.3 Mapa de proceso	104
5.4 Metodología del Desing Thinking	105
5.5 Tamaño del proyecto.....	108
6. Análisis del mercado	109
6.1 Mercado total	109
6.1.1 Segmentación del mercado potencial.....	110
6.1.2 Mercado objetivo empresarial.....	111
6.1.3 Perfil del consumidor del mercado objetivo.	113
6.1.4 Tamaño de la muestra.	114
6.1.5 Recolección de la información.....	114
6.1.6 Evolución del mercado objetivo.	114
6.1.7 Competencia y sustitutos.	115
6.2 Plan de marketing y ventas	117
6.2.1 Estrategia de precios.	117
6.2.2 Estrategia de distribución.....	118
6.2.3 Estrategias de publicidad y promoción.	119
6.2.4 Estrategias para la comunicación.....	120

6.2.5 Estrategia del producto o servicio.....	122
6.2.6 Estrategia venta y post venta.....	122
6.2.7 Políticas de cartera.	123
6.2.8 Estrategias de mercadeo.....	124
6.2.9 Hoja de Ruta del plan de mercadeo.	125
6.2.10 Desarrollo de la imagen corporativa	126
7. Análisis administrativo y direccionamiento estratégico.	131
7.1 Estructura Organizacional.....	131
7.2 Manual de funciones	134
7.3 Estructura salarial.....	150
7.4 Filosofía empresarial.....	151
7.5 Misión	152
7.6 Visión.....	152
7.7 Principios y valores.....	152
8. Análisis legal.....	153
8.1 Tipo de sociedad	153
9. Análisis financiero	158
9.1 Tamaño del proyecto.....	158
9.2 Estructura financiera	160
9.3 Presupuesto de inversión.....	160
9.3.1 Presupuesto de Egresos.....	162
9.3.2 Presupuesto de Ingresos.	166
9.4 Proyección Financiera.....	166

9.4.1 Proyección de Ventas.....	168
9.4.2 Proyección de Costos.....	170
9.4.3 Proyección de Capital de Trabajo.....	173
9.5 Proyección de Estados Financieros.....	173
9.6 Indicadores financieros proyectados.....	177
9.7 Criterios de decisión	178
9.8 Análisis de sensibilidad.....	180
9.8.1 Escenario 1: Precio Pesimista Vs Unidades Pesimista	180
9.8.2 Escenario 2: Precio Optimista Vs Unidades Pesimista.....	181
9.8.3 Escenario 3: Precio Optimista Vs Unidades Optimistas.....	181
9.8.4 Escenario 4: Precio Pesimista Vs Unidades Optimistas	182
10. Conclusiones	183
Referencias bibliográficas.....	185

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Limitantes de las ideas innovadoras	19
<i>Figura 2.</i> Puntaje general y posición en el IDC 2016.....	23
<i>Figura 3.</i> Nuevas empresas de gran capital matriculadas en el 2016.	25
<i>Figura 4.</i> Tendencias principales del capital humano 2016 – La nueva organización un diseño diferente.	27
<i>Figura 5.</i> Octaedro empresarial	32
<i>Figura 6.</i> Concepto y modelo de empresa.	34
<i>Figura 7.</i> Esquema plan de negocios.....	41
<i>Figura 8.</i> Modelo canvas	45
<i>Figura 9.</i> Pasos del Desing Thinking	47
<i>Figura 10.</i> Regiones del plan de desarrollo nacional – Santander	49
<i>Figura 11.</i> Pactos por la innovación	51
<i>Figura 12.</i> PIB 2014 Colombia	53
<i>Figura 13.</i> Tasa desempleo 23 Departamentos en Colombia 2016.....	58
<i>Figura 14.</i> Relación de proyectos aprobados entre el e1 de Diciembre de 2015 y 30 de Junio de 2016.....	60
<i>Figura 15.</i> Participación del PIB por ciudades	62

<i>Figura 16.</i> Diversidad en actividades económicas en Santander	63
<i>Figura 17.</i> Lienzo para el modelo de negocio de la empresa de servicios.	69
<i>Figura 18.</i> Presentación propuesta plan de negocio	75
<i>Figura 19.</i> Slide del problema presentación realizada a los directivos encuestados.	77
<i>Figura 20.</i> Slide de la solución planteada a los directivos en la presentación.....	78
<i>Figura 21.</i> Respuesta de los entrevistados, sobre las empresas a ofrecer servicios de consultoría con la metodología del Desing Thinking.	79
<i>Figura 22.</i> Lienzo para el modelo de negocio de la empresa de servicios para el sector constructor.....	81
<i>Figura 23.</i> Empresas más grandes en Santander, datos 2014.....	84
<i>Figura 24.</i> Mapa de proceso de la empresa	104
<i>Figura 25.</i> Proceso del Desing Thinking, en cuatro fases.	106
<i>Figura 26.</i> Mapa del proceso del Desing Thinking	107
<i>Figura 27.</i> Clasificación por tamaño de empresas inscritas.	110
<i>Figura 28.</i> Clasificación por tamaño y actividad de las empresas inscritas en Santander	111
<i>Figura 29.</i> Estructura de la cadena de valor de la construcción.	112
<i>Figura 30.</i> Nuevas empresas constituidas	113
<i>Figura 31.</i> Análisis competitivo frente a otra empresa de consultoría.	116
<i>Figura 32.</i> Lo que espera el cliente de nosotros	123
<i>Figura 33.</i> Logo definitivo de la empresa	127
<i>Figura 34.</i> Sitio WEB.....	129
<i>Figura 35.</i> Tarjetas de presentación.....	129
<i>Figura 36.</i> Pieza publicitaria.....	130

<i>Figura 37. Ejemplo Organigrama empresas grande</i>	132
<i>Figura 38. Ejemplo Organigrama empresas mediana</i>	132
<i>Figura 39. Ejemplo Organigrama empresas mediana</i>	133
<i>Figura 40. Organigrama</i>	134
<i>Figura 41. Manual de funciones Director General</i>	135
<i>Figura 42. Continuación manual de funciones Director General</i>	136
<i>Figura 43. Continuación manual de funciones Director General</i>	137
<i>Figura 44. Continuación manual de funciones Director General</i>	138
<i>Figura 45. Manual de funciones Coordinador / Consultor</i>	139
<i>Figura 46. Continuación Manual de funciones Coordinador / Consultor</i>	140
<i>Figura 47. Continuación Manual de funciones Coordinador / Consultor</i>	141
<i>Figura 48. Continuación Manual de funciones Coordinador / Consultor</i>	142
<i>Figura 49. Manual de funciones Consultor</i>	143
<i>Figura 50. Manual de funciones Consultor</i>	144
<i>Figura 51. Continuación Manual de funciones Consultor</i>	145
<i>Figura 52. Continuación Manual de funciones Consultor</i>	146
<i>Figura 53. Manual de funciones Contador</i>	147
<i>Figura 54. Continuación Manual de funciones Contador</i>	148
<i>Figura 55. Continuación Manual de funciones Contador</i>	149
<i>Figura 56. Continuación Manual de funciones Contador</i>	150

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Indicadores de algunos países sobre innovación y desarrollo</i>	21
Tabla 2. <i>IDC 2016 - clasificación general y por factores.</i>	24
Tabla 3. <i>Indicadores desempleo mercado actual laboral por ciudad 2016.</i>	26
Tabla 4. <i>Fases del Octaedro empresarial</i>	33
Tabla 5. <i>Interrogantes y atributos</i>	35
Tabla 6. <i>Etapas para el desarrollo de un plan de empresa</i>	36
Tabla 7. <i>Objetivos y alcances plan de negocios</i>	42
Tabla 8. <i>Modelo de estructura plan de negocios para la nueva empresa</i>	42
Tabla 9. <i>Distribución de riqueza</i>	54
Tabla 10. <i>Datos del salario mínimo en Colombia.</i>	55
Tabla 11. <i>Salario promedio Departamento de Santander</i>	57
Tabla 12. <i>Algunas empresas ofrecen servicios de consultoría con metodologías del Desing Thinking</i>	64
Tabla 13. <i>Empresas que ofrecen servicios de consultoría con metodologías del Desing Thinking con presencia en Colombia</i>	66
Tabla 14. <i>Empresas Colombianas que ofrecen servicios de consultoría con metodologías del Desing Thinking</i>	67

Tabla 15. <i>Empresarios encuestados</i>	76
Tabla 16. <i>Empresas de consultoría en innovación en Bucaramanga</i>	88
Tabla 17. <i>Matriz POAM- Perfil de oportunidades y amenazas en el medio</i>	90
Tabla 18. <i>Matriz de perfil de capacidad interna – PCI</i>	94
Tabla 19. <i>Consolidado del POAM y PCI – Matriz DOFA</i>	97
Tabla 20. <i>Cruce POAM y PCI.</i>	98
Tabla 21. <i>Descripción perfil consultor</i>	101
Tabla 22. <i>Variables a mejorar frente a la competencia</i>	116
Tabla 23. <i>Eventos Nacionales en Colombia</i>	126
Tabla 24. <i>Eventos Locales en Bucaramanga</i>	126
Tabla 25. <i>Estructura salarial.</i>	151
Tabla 26. <i>Características de constitución por sociedades.</i>	154
Tabla 27. <i>Presupuesto de Inversión</i>	160
Tabla 28. <i>Muebles y enseres.</i>	161
Tabla 29. <i>Presupuesto de Egresos Mensuales</i>	162
Tabla 30. <i>Salarios del Personal Anual</i>	163
Tabla31. <i>Gastos de Administración</i>	163
Tabla 32. <i>Gastos deVentas</i>	164
Tabla 33. <i>Gastos de mercadeo y publicidad</i>	164
Tabla 34. <i>Distribución porcentual de los salarios</i>	165
Tabla 35. <i>Distribución de salarios en valor.</i>	165
Tabla 36. <i>Presupuesto de Ingresos Mensuales</i>	166
Tabla 37. <i>Parámetros del Estudio</i>	166

Tabla 38. <i>Proyección de Variables Macroeconómicas</i>	168
Tabla 39. <i>Proyección de Precios de los contratos</i>	169
Tabla 40. <i>Proyección unidades de Contratos Vendidos</i>	169
Tabla 41. <i>Proyección de N° Horas de Consultoría</i>	169
Tabla 42. <i>Proyección de Ventas</i>	170
Tabla 43. <i>Proyección de Costos de Mano de Obra Directa.</i>	171
Tabla 44. <i>Proyección de Costos de Operación</i>	171
Tabla 45. <i>Proyección de Gastos Operacionales</i>	172
Tabla 46. <i>Proyección de Capital de Trabajo</i>	173
Tabla 47. <i>Balance General Proyectado</i>	174
Tabla 48. <i>P&G Proyectado</i>	175
Tabla 49. <i>Flujo de Caja Proyectado</i>	176
Tabla 50. <i>Indicadores Financieros Proyectados</i>	177
Tabla 51. <i>Flujos de Caja para Evaluación</i>	179
Tabla 52. <i>Resultados Criterios de Decisión</i>	179
Tabla 53. <i>Escenario 1</i>	180
Tabla 54. <i>Escenario 2.</i>	181
Tabla 55. <i>Escenario 3</i>	182
Tabla 56. <i>Escenario 4</i>	182

Resumen

Título: Plan de negocio para la creación de una empresa que presta servicios de asesoría con experiencia de diseño centrado en el usuario*

Autor: Maritza Prada Pérez **

Palabra Clave: Plan De Negocio, Servicios, Asesorías, Diseño, Usuario.

Descripción

Los días de las organizaciones jerárquicas está quedando atrás, ya estas son conscientes de la importancia de involucrar a sus empleados en las tomas de decisión y aportes de ideas, de empoderarlos más, de ir creando una cultura de autogestión, autoaprendizaje, trabajo en equipo, pensamiento innovador, búsqueda rápida de soluciones y todo enfocado en pro de las necesidades de los clientes; los empleados de una organización independiente del área en el que se encuentre, deben tener la capacidad y competencia de dar solución a una necesidad latente por nuestros clientes, ya que mantener la fidelidad por parte de ellos cada vez es más difícil.

Lo anterior nos muestra una clara necesidad de equilibrar los conocimientos y habilidades del capital humano de las empresas, para que estos puedan contribuir de una mejor forma al crecimiento rentable y sostenible de la región; teniendo en cuenta lo anterior, el presente plan de negocios, propone la creación de una empresa que preste servicios de asesoría con un enfoque en la metodología del Design Thinking, una experiencia de diseño centrado en el usuario.

Después de realizar el análisis DOFA, se identifica que Innova Consultores s.a., debe desarrollar estrategias para incrementar su participación en el mercado, posicionamiento de marca como firma consultora y fuerte trabajo en reconocimiento de su portafolio diferenciador, apoyado en su estructura gerencial.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Camilo Lesmes Peralta, Magíster en Gerencia de Negocios

Abstract

Title: Business plan for the creation of a company that provides consulting services with experience of desing centrated in the user*

Author: Maritza Prada Pérez **

Key words: business plan, services, advisor, desing, user.

Description

The days of the hierarchical organizations are lagging behind, and they are aware of the importance of involving their employees in the decision-making and contribution of ideas, of empowering them more, of creating a culture of self-management, self-learning, teamwork, innovative thinking, quick search for solutions and everything focused on the needs of the clients; employees of an organization independent of the area in which it is located, must have the capacity and competence to solve a latent need for our clients, since maintaining loyalty on their part is increasingly difficult.

This shows a clear need to balance the knowledge and skills of the human capital of companies, so that they can contribute in a better way to the profitable and sustainable growth of the region; taking into account the above, the present business plan, proposes the creation of a company that provides advisory services with a focus on the methodology of Desing Thinking, a design experience focused on the user.

After carrying out the SWOT analysis, it is identified that Innova Consultores s.a. must develop strategies to increase its participation in the market, brand positioning as a consulting firm and strong work in recognition of its differentiating portfolio, supported by its management structure.

* Graduation project

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Juan Camilo Lesmes Peralta, Master in Business Management

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad presentar el planteamiento de un plan de negocios para la creación de una empresa que se dedique a ofrecer servicios de formación de la transformación humana enfocado a fortalecer el liderazgo personal y grupal de las personas, con un enfoque diferenciador e innovador como el Desing thinking, fomentando una cultura de innovación y creatividad, trabajando por medio de una serie de actividades donde el cliente es lo más importante y desde allí, crear equipos de trabajo de alto desempeño que le permita a las organizaciones identificar de forma clara y oportuna las necesidades de los clientes extrayendo las mejores ideas de sus equipos de trabajo con los recursos disponibles en las organizaciones.

Bucaramanga, es una ciudad que ha logrado posicionarse entre las cinco ciudades principales del país, debido a la evolución y crecimiento constante que ha venido presentando en los últimos años, destacándose y posicionándose en los primeros lugares de las ciudades donde se crean anualmente un gran número de microempresas exitosas que logran pasar el año de constitución y que permite evidenciar lo próspero y buena dinámica empresarial de la región; este plan de negocio pretende por medio de esta empresa de formación potencializar el recurso humano, llevándolo a ser más competitivo e innovador, el cual por medio de sus conocimientos y habilidades le permitan las empresas tener un crecimiento rentable y sostenible.

La propuesta de trabajo de aplicación esta basa en la presentación de un modelo de plan de negocios, que se realiza en las siguientes etapas: análisis de mercado, análisis técnico y administrativo, análisis económico y financiero y direccionamiento estratégico, permitiendo demostrar la viabilidad del negocio en la ciudad de Bucaramanga.

1. Generalidades

1.1 Planteamiento y Justificación del problema

Toda idea de cambio trae consigo una probabilidad de riesgo al fracaso, esto debido a que siempre encontraremos en el camino la presencia de factores externos que no podemos controlar y algún inconveniente del cual internamente no tengamos la capacidad humana, operativa, tecnológica entre otras para solucionarlo. Sin embargo, el no arriesgarnos a renovar, cambiar e innovar, nos llevará automáticamente a que el mercado nos haga a un lado, al no poder ser competitivos. Lo anteriormente expuesto se describe en Figura 1.

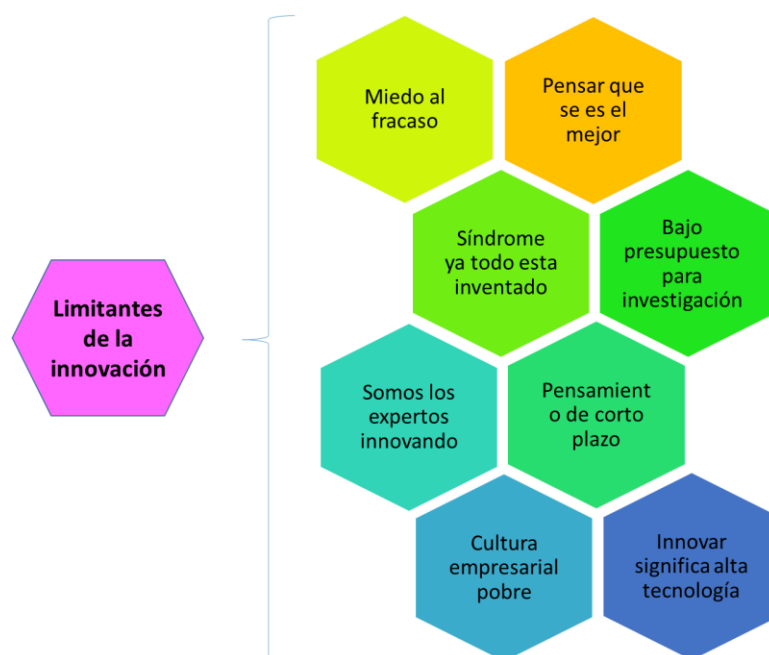


Figura 1. Limitantes de las ideas innovadoras. Adaptado de Valdés (2006). Modificado por el autor

Alrededor de los años 90, los directivos de las empresas se dedicaron a profundizar más sobre la administración y empezaron a ahondar en términos como productividad, competitividad y eficiencia, que les permitieran ser más rentables. Esto se explicaba y justificaba al aumentar el volumen en ventas, haciendo que los comerciales se enfocaran en aperturas de nuevos mercados, orientando esfuerzos para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, haciendo procesos más flexibles, menos tramitología para los clientes, etc.

Luego de esto las empresas se preguntan ¿qué más hacer? La innovación nuevamente es la respuesta; se ha demostrado que aquellas empresas que han implementado técnicas o procesos de innovación, están siendo más rentables, por ende están creciendo más rápido que aquellas que no lo están haciendo (Airbnb, un caso de éxito de Design Thinking, 2015), (Cocinando emociones con Lékué., 2001). No obstante, las empresas no innovan solas, no se manejan solas, no venden solas. Para ello necesitan un capital humano acorde a sus necesidades, el cual debe estar capacitado y formado para que sean capaces de conformar equipos creativos que generen valor, con capacidad de adaptabilidad al cambio, que sean para la organización de la que hacen parte una fuente de ventaja competitiva tanto en el mercado actual como para los mercados soñados.

El Índice Global de Innovación (Global Innovation Index - GII), se encarga de clasificar a los países y economías respecto al grado de innovación en su entorno, reconociéndolas como una parte importante para el desarrollo y crecimiento de la economía. En este análisis, también participa La organización mundial de la propiedad intelectual – OMPI, la universidad de Cornell y la escuela de negocios INSEAD, que buscan tener unas estadísticas y estándares de las capacidades respecto a innovación en las economías de todo el mundo.

En el 2016 los países que encabezaron o lideraron los primeros puestos fueron Suiza, Reino Unido, Suecia, Holanda y Estados Unidos, colocando a Colombia en el puesto 67 de un total de

147 países encuestados para este análisis. En el 2016, Colombia logro subir 3 puestos, pasando del 67 al 63, de 128 países encuestados.

Este nuevo estudio ubica a Colombia como la quinta economía con mejor índices de innovación en la región, superando a países como Panamá, Brasil, Perú, y Argentina. Colombia tiene una puntuación de 36,14% sobre 100%, lo que nos permite ver, que, aunque se posiciona por encima de 65 países más, la importancia que se le da a la innovación y el apoyo sigue siendo muy poca.

En la tabla, podemos observar como la puntuación de Colombia ha venido decreciendo del 2013 al 2016, en un 8,6%.

Tabla 1.

Indicadores de algunos países sobre innovación y desarrollo

País	Año	%
Colombia	2013	37,4%
Colombia	2014	35,5%
Colombia	2015	36,4%
Suiza	2015	66,28%
Suecia	2015	63,57%
Reino Unido	2015	61,93%
Estados Unidos	2015	61,40%
Singapur	2015	59,90%

Fuente: Elaboración Propia, a partir de la revistas semana Agosto 2016

También se evidencia una mejora para Colombia en el indicador de Sofisticación del negocio y trabajadores del conocimiento, pasando del 53 al 49 y en gastos o inversiones relacionados a investigación y desarrollo, paso del puesto 70 al 67.

La comisión nacional de competitividad e innovación, es un órgano que cumple las funciones de asesorar al Gobierno Nacional y a algunos entes Gubernamentales, en todos los temas relacionados con productividad y competitividad en el país.

El Índice Departamental de Competitividad (IDC), nos permite observar que Santander está ubicado en este Ranking en el puesto 4 de 26 departamentos tenidos en cuenta para este análisis tal y como se muestra en la Figura 2.

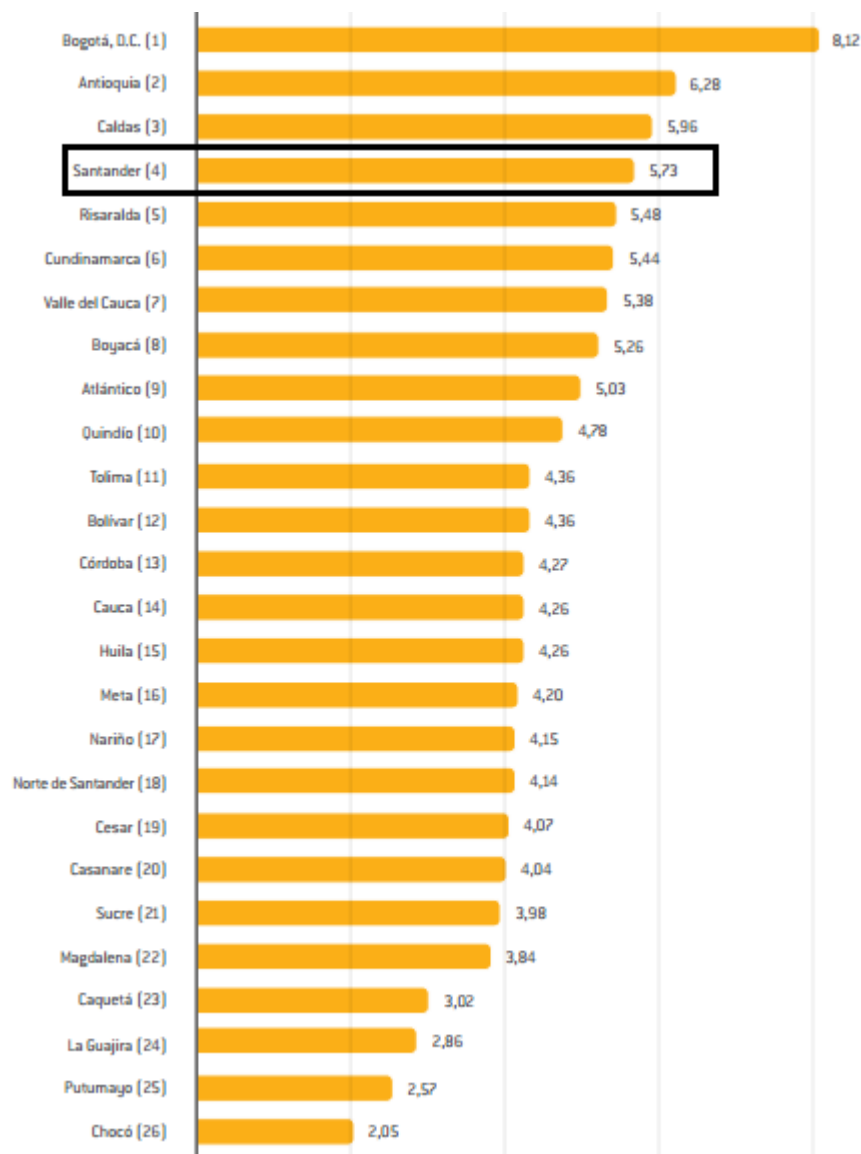


Figura 2. Puntaje general y posición en el IDC 2016. Adaptado de Consejo Privado de Competitividad (CPC) & CEPEC – Universidad del Rosario.

La clasificación general se realiza teniendo en cuenta unos factores tales como Condiciones básicas, eficiencia y satisfacción e innovación, donde podemos observar que Santander se encuentra en este último factor “Satisfacción e innovación”, en el 7mo lugar con una calificación

de 5,05 sobre 10, quedando por debajo de Bogotá, Antioquia, Caldas, Cundinamarca, Valle del Cauca, Atlántico, teniendo oportunidades para subir la calificación por ende la posición en el Ranking nacional, según se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2.

IDC 2016 - clasificación general y por factores.

IDC 2016	FACTORES							
	Condiciones básicas				Eficiencia		Sofisticación e innovación	
	Puntaje [0-10]	Posición [entre 26]	Puntaje [0-10]	Posición [entre 26]	Puntaje [0-10]	Posición [entre 26]	Puntaje [0-10]	Posición [entre 26]
Bogotá, D.C.	8,12	1	7,39	1	7,95	1	9,65	1
Antioquia	6,28	2	6,34	2	6,04	3	6,77	2
Caldas	5,96	3	5,84	9	6,37	2	5,07	6
Santander	5,73	4	6,23	3	5,70	4	5,05	7
Risaralda	5,48	5	6,06	4	5,28	6	4,51	9
Cundinamarca	5,44	6	5,97	6	5,00	7	5,72	4
Valle del Cauca	5,38	7	5,89	8	4,77	8	6,11	3
Boyacá	5,26	8	6,06	5	5,51	5	3,46	11
Atlántico	5,03	9	5,57	11	4,57	9	5,35	5
Quindío	4,78	10	5,94	7	4,36	10	2,98	14
Tolima	4,36	11	5,23	13	4,14	11	2,73	16
Bolívar	4,36	12	5,09	16	3,85	13	4,52	8
Córdoba	4,27	13	4,87	18	3,57	15	2,03	21
Cauca	4,26	14	4,68	21	3,90	12	4,25	10
Huila	4,26	15	5,68	10	3,57	16	2,52	18
Meta	4,20	16	4,91	17	3,82	14	2,23	19
Nariño	4,15	17	4,75	20	3,31	18	2,75	15
Norte de Santander	4,14	18	5,41	12	3,27	19	3,38	12
Cesar	4,07	19	5,15	15	3,25	20	1,99	22
Casanare	4,04	20	5,21	14	3,07	21	2,07	20
Sucre	3,98	21	4,80	19	2,76	23	2,57	17
Magdalena	3,84	22	4,56	22	3,45	17	3,10	13
Caquetá	3,02	23	3,63	23	2,25	24	1,06	25
La Guajira	2,86	24	3,10	25	2,90	22	1,49	23
Putumayo	2,57	25	3,30	24	2,20	25	0,38	26
Chocó	2,05	26	2,42	26	1,49	26	1,47	24

Nota. Consejo Privado de Competitividad & CEPEC – Universidad del Rosario – 2016

El factor de medición de eficiencia, tiene en cuenta un capital humano con capacidades relevantes para las necesidades del sector productivo, y el factor de sofisticación e innovación evalúa la capacidad que tiene para bienes y servicios con un gran valor agregado diferenciador, fortaleza en el tejido empresarial y relevancia en ciencia tecnología e innovación.

EL 2016 se consideró un año complicado para la económica Colombia en la mayoría de sus sectores, pese a esto, los emprendedores siguieron moviéndose fuertemente en el departamento de Santander, alcanzando un crecimiento en nuevas empresas del 8,6% frente al 2015, con la creación de 13.901 nuevos negocios, estos fueron un 55% en actividades de comercio, servicios con un 22,6%, industria con un 11,4% y construcción con un 6,2%, ubicándose el 81% de estos nuevos negocios en la ciudad de Bucaramanga.

Claramente podemos observar porque en nuestra región, los indicadores de desempleo se mantienen históricamente bajos, ya que es una zona donde una de sus principales características es la generación de nuevas empresas (Emprendimiento).

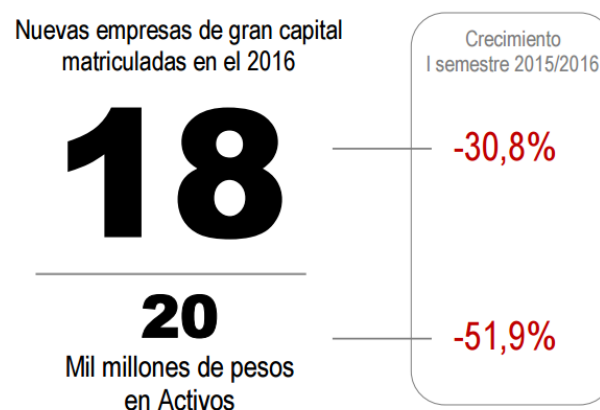


Figura 3. Nuevas empresas de gran capital matriculadas en el 2016. Adaptado de Cámara de Comercio de Bucaramanga- 2016

Tabla 3.

Indicadores desempleo mercado actual laboral por ciudad 2016.

Octubre - Diciembre 2016							
DOMINIO	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD (2016)	TD (2015)	Variación TD
Quibdó	60,3	51,0	20,0	3,8	15,4	15,1	+
Armenia	64,8	55,6	31,8	14,7	14,2	13,2	+
Cúcuta AM	63,8	55,0	27,4	14,0	13,8	12,5	+
Riohacha	65,9	58,0	36,7	16,8	12,0	10,4	+
Popayán	59,9	53,0	26,2	12,3	11,5	10,6	+
Valledupar	60,2	53,5	15,4	8,3	11,3	10,5	+
Ibagué	67,2	59,8	29,3	11,4	11,1	11,7	-
Villavicencio	64,2	57,2	17,8	8,1	10,9	9,3	+
Florencia	61,4	54,8	23,7	8,2	10,8	9,2	+
Pereira AM	64,9	58,0	15,4	7,9	10,6	9,8	+
Neiva	69,0	61,8	35,6	14,1	10,5	11,0	-
Cali AM	68,2	61,6	30,5	10,8	9,6	10,4	-
Manizales AM	59,6	53,9	18,8	5,4	9,6	8,1	+
Medellín AM	65,9	59,8	26,8	9,6	9,4	9,2	+
Cartagena	59,2	53,7	13,0	3,7	9,4	8,4	+
Total 23 ciudades y AM	67,2	60,9	24,7	9,3	9,3	9,1	+
Total 13 ciudades y AM	67,8	61,5	24,5	9,0	9,2	8,9	+
Montería	62,6	56,9	13,0	5,9	9,1	7,8	+
Sincelejo	66,8	60,7	33,0	16,7	9,1	8,1	+
Tunja	61,9	56,4	23,0	8,1	8,9	9,5	-
Bogotá DC	71,0	64,8	24,1	8,1	8,8	8,3	+
Pasto	69,7	63,7	38,0	17,3	8,7	9,2	-
Santa Marta	58,0	53,2	22,3	10,7	8,2	9,3	-
Bucaramanga AM	70,0	64,3	22,8	8,7	8,2	6,4	+
Barranquilla AM	66,2	61,4	21,6	9,7	7,3	8,4	-
San Andrés*	71,6	67,4	5,0	1,7	5,8	5,4	+

Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares

(+) (-): Aumento o disminución de la TD de cada ciudad frente al mismo trimestre del año anterior.

*El total de las 23 ciudades no incluye San Andrés por tener una distribución de la muestra diferente.

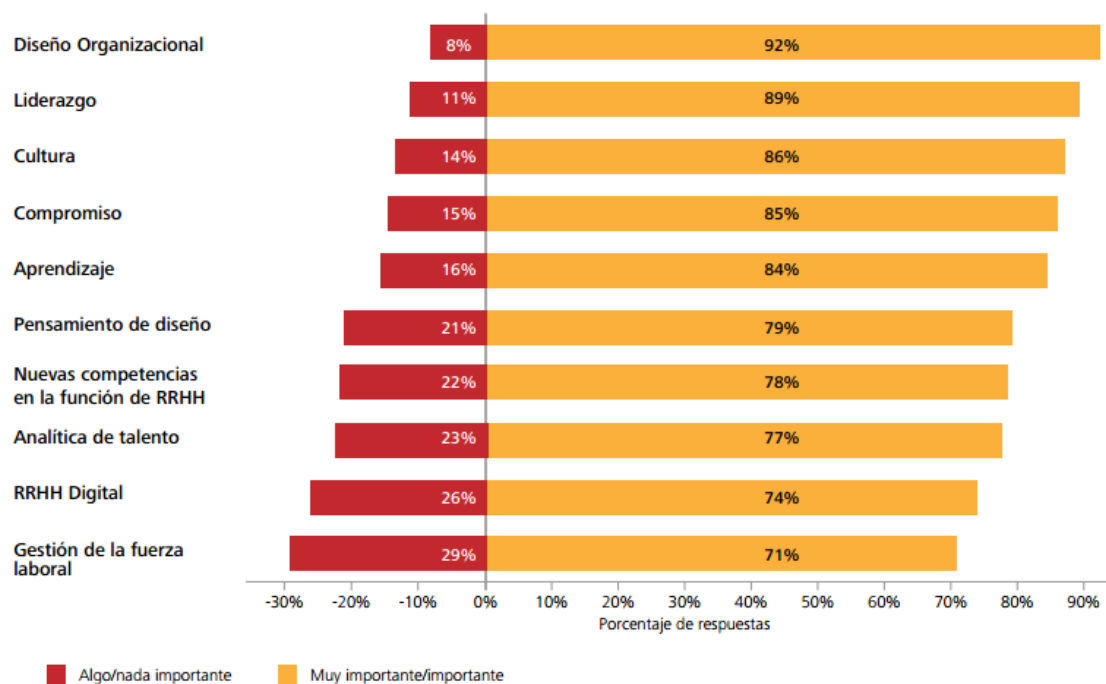
Los resultados presentados para San Andrés corresponden al periodo julio - diciembre 2016

Nota. Dane.gov.co – Diciembre 2016

Con la evolución y crecimiento de las empresas, las áreas de recursos humanos de las mismas, han sido involucradas en el mapa estratégico de las organizaciones como una ficha clave para el cumplimiento de la estrategia, es por ello que los profesionales del RRHH han manifestado la importancia de ir formando a su capital humano en el fortalecimiento de algunas competencias que se consideran claves para contribuir con el crecimiento de las organizaciones a las velocidades

que el mercado lo exige, para lo cual nuestro recurso humano debe ser el idóneo y es la empresa quien debe encargarse de aportar espacios donde los formen y fortalezcan en estos aspectos.

Los directivos de las organizaciones han sido encuestados al igual que los profesionales de las áreas de RRHH, y han concluido una top de 10 tendencias importantes en su capital humano, ubicando el diseño organizacional en el primer lugar con un 92%, seguido de liderazgo con un 89%, cultura organizacional con un 86%, aprendizaje con un 84%, pensamiento de diseño con un 79%, entre otras; permitiendonos observar que las empresas recocen que es importante el desarrollo de competencias en su capital humano para seguir creciendo como organización.



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 4. Tendencias principales del capital humano 2016 – La nueva organización un diseño diferente. Adaptado de Tendencias globales en capital humano / Deloitte University press 2016

Los días de las organizaciones jerárquicas está quedando atrás, ya estas son conscientes de la importancia de involucrar a sus empleados en las tomas de decisión y aportes de ideas, de empoderarlos más, de ir creando una cultura de autogestión, autoaprendizaje, trabajo en equipo, pensamiento innovador, búsqueda rápida de soluciones y todo enfocado en pro de las necesidades de los clientes; los empleados de una organización independiente del área en el que se encuentre, deben tener la capacidad y competencia de dar solución a una necesidad latente por nuestros clientes, ya que mantener la fidelidad por parte de ellos cada vez es más difícil.

Lo anterior nos muestra una clara necesidad de equilibrar los conocimientos y habilidades del capital humano de las empresas, para que estos puedan contribuir de una mejor forma al crecimiento rentable y sostenible de la región; se dice que el crecimiento de competitividad de Colombia se mide en la capacidad que tengas sus empresas de innovar en productos, procesos, tecnologías y para ellos es indispensable un capital humano altamente calificado y con habilidades de pensamiento estratégico.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente plan de negocios, propone la creación de una empresa que preste servicios de asesoría con un enfoque en la metodología del Design Thinking, una experiencia de diseño centrado en el usuario, esto como propuesta diferenciadora en el mercado que genere valor, permitiendo que la Ciudad, la región y el país incrementen la competitividad en temas de innovación.

2. Objetivo

2.1 Objetivo general

Formular un plan de negocio para evaluar la viabilidad de la creación de una empresa de prestación de servicios de formación para la transformación humana, enfocada en el liderazgo personal y grupal.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un **análisis externo e interno** que permita identificar el contexto de la organización.
- Llevar a cabo un **estudio de mercado** encaminado a validar la problemática identificada, definir los atributos del servicio y estructurar información para la oferta.
- Formular el **plan de marketing** seleccionando el mercado objetivo, definiendo los sistemas y medios para su acceso y estableciendo las políticas de precios y ventas.
- Desarrollar el **análisis técnico** para la empresa definiendo el procedimiento para la prestación del servicio, ubicación, logística y recursos materiales y tecnológicos requeridos.
- Ejecutar un **estudio legal** que permita determinar los requisitos normativos y reglamentarios inherentes al servicio a prestar, así como el tipo de sociedad conveniente para la constitución de la empresa.
- Desarrollar el **análisis administrativo** que permita determinar el organigrama, manual de funciones y la fuerza laboral requerida.

- Desarrollar la **evaluación financiera** del proyecto, calculando costos, definiendo fuentes de financiación y elaborando estados financieros iniciales y proyectados para evaluar su factibilidad.
- Proponer el **direccionamiento estratégico** de la empresa, determinando el modelo de negocio, misión, visión y objetivos estratégicos.

3. Marco teórico

Hoy en día, en este mundo tan cambiante y acelerado, se evidencia más la necesidad de las personas en diferentes grados de escolaridad por iniciar una idea de negocio, con el fin de generar una independencia financiera y en muchos otros casos, de contribuir a la sociedad con la generación de nuevos empleos como lo expresa (Irizar, 2012), en pro de contribuir con el crecimiento y desarrollo de la región y el país.

Un plan de negocio es una guía de forma escrita, que orienta y direcciona a quien tenga una idea de negocio, con el fin de mostrarle los pasos necesarios y los análisis indispensables que se deben hacer para llegar a una aproximación más real sobre la factibilidad de su idea; en este documento se describe claramente los objetivos planteados y las actividades necesarias para la consecución de dichos objetivos; es de aclarar que un plan de negocios es único para cada idea de negocio, donde se obtiene información importante de carácter comercial, técnico, financiero y operativo para conseguir la puesta en marcha.

Según (Borello, 2000), el plan de negocios es un resumen, *“un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz”*, donde se tiene en cuenta aspectos como mercado, entorno, sector, competencia, así como el producto o servicio que deseamos ofrecer, sus estrategia de comercialización, propuesta diferenciadora, canales de distribución, todo dentro de un marco de visión empresarial, que permita ver a un corto, mediano y largo plazo la viabilidad de la propuesta.

Es por ello, que un plan de negocio es la herramienta más valiosa para los emprendedores, ya que les ayuda a plasmar de una forma sistemática, cuantitativa y cualitativa esa idea de negocio empírica.

3.1 Plan de empresa

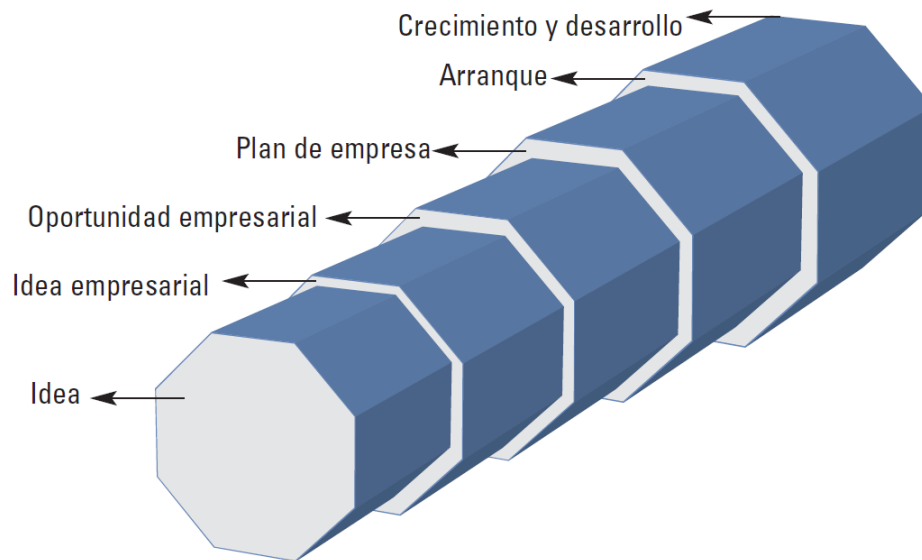


Figura 5. Octaedro empresarial. Adaptado de Varela V, Rodrigo. Innovación empresarial

(Varela, 2008), en su libro *“innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas”*, nos plantea una teoría sobre el octaedro empresarial, que consta de una primera etapa compuesta por 6 fases, las cuales van madurando a través del tiempo y se van fortaleciendo en conceptos y calidad, conforme se va recopilando cada vez más información sobre el análisis del negocio. Tabla 4

Tabla 4.

Fases del Octaedro empresarial

Nº	Fase	Descripción
1	Idea	*Elemento sencillo y básico *Algo que se quiere, o planea hacer *Aplicación específica de la idea
2	Idea de empresa	*Entorno de la Empresa *Revisión de Variables
3	Oportunidad de empresa	Integración total de: Componentes, situación del entorno, empresario
4	Plan de empresa	Permite estudiar y totalizar los elementos de la empresa: Metas, reglas, soluciones
5	Arranque	*Volver realidad lo antes hecho
6	Crecimiento y desarrollo	Finalización, logro de metas.

Nota. Compilado de VARELA V, Rodrigo. Innovación empresarial

Estas fases están acompañadas de 8 componentes importantes, que le van dando cuerpo al plan de negocio, en la medida que aportan y nutren de una información cada vez más clara, precisa y contundente. Figura 6

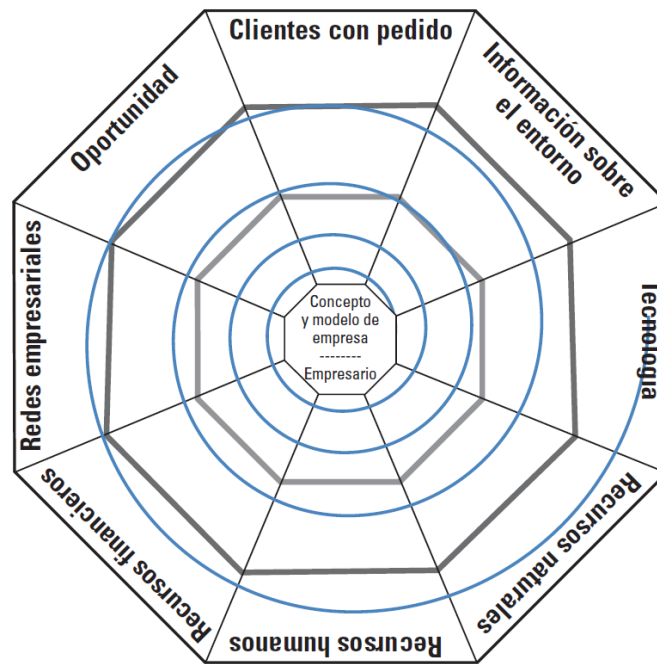


Figura 6. Concepto y modelo de empresa. Adaptado de Varela V, Rodrigo. Innovación empresarial.

Lo que se busca con estos pasos es minimizar el riesgo y esto solo se logra, mejorando la forma de recolección de la información, afianzando el conocimiento y con el adecuado manejo de todos los datos.

Este proceso no es de carácter lineal, sino más bien en espiral, el cual le permite al emprendedor retroceder sin problema alguno, hacia un paso anterior si requiere reforzar alguna información, por lo tanto, no solo es recopilar información y adicionarla, es lograr integrar todo de una forma armoniosa y coherente.

Al tomar la decisión de emprender un plan de negocios, durante todo su proceso (Varela, 2008) recomienda tener siempre presente cinco preguntas claves que se deben hacer de forma constante, de igual forma ir identificando tres atributos que todo plan de negocios debe tener:

Tabla 5.

Interrogantes y atributos

Interrogantes	Atributos
¿Qué es y en qué consiste la empresa?	Dispone de un excelente producto/servicio con suficientes clientes dispuestos a adquirirlo
¿Quiénes dirigirán la empresa?	Cuenta con un excelente equipo empresarial y un excelente equipo humano en lo técnico y en lo administrativo
¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?	Tiene bien definidas las formas de operación, los requerimientos de recursos, los resultados potenciales y las estrategias que permitan lograr todas las metas previstas
¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?	
¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?	

Nota. Compilado de VARELA V, Rodrigo. Innovación empresarial

Por esta razón, todo plan de negocios consta de una serie de procesos que no son más que una guía con una serie de análisis que están interrelacionados y que permiten a quienes formen parte del proceso generar retroalimentaciones que les permitan avanzar o retroceder en el proceso en pro de búsqueda de mejoras, ya que como dice (Varela, 2008), este es un proceso en espiral con unos huecos que nos permite ir a los diferentes puntos del proceso, haciéndolo muy flexible y adaptable a cada idea de negocio.

Los pasos para la elaboración de un plan de negocios son 10, los cuales no son de obligatoriedad secuenciales, ya que como se ha expuesto anteriormente, esta metodología es flexible, permitiéndole al emprendedor ir a su ritmo conforme sus necesidades, pero en este orden sirven de guía para tener una forma más clara de plasmar la idea.

Tabla 6

Etapas para el desarrollo de un plan de empresa

Etapas	Pregunta clave	Objetivo de la etapa
Análisis de mercado	¿Hay o no suficientes clientes con pedido para mi empresa?	El análisis de mercado tiene como objetivo central determinar, con un buen nivel de confianza, los siguientes aspectos: la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que se van a producir; la disposición de ellos a pagar el precio establecido; la determinación de la cantidad demandada para poder elaborar una proyección de ventas; 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.
Análisis técnico	¿Hay o no recursos tecnológicos, naturales y humanos para elaborar los productos y/o servicios que mis clientes demandan?	El análisis técnico tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y al costo requeridos.

Tabla 6. *Continuación*

Etapas	Pregunta clave	Objetivo de la etapa
Análisis técnico	¿Hay o no recursos tecnológicos, naturales y humanos para elaborar los productos y/o servicios que mis clientes demandan?	Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y de equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano.
Análisis administrativo	¿Se puede o no configurar el equipo empresarial y gerencial que mi empresa exige para ser exitosa?	El análisis administrativo tiene como objetivo central definir el perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige; las estructuras y los estilos de dirección; los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados; y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos
Análisis legal	¿Se puede o no operar?	El análisis legal y social tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social que existe, para que la empresa se establezca y opere. Temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros, deben estudiarse detalladamente para visualizar la factibilidad de cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad y sobre el ambiente

Tabla 6. *Continuación*

Etapas	Pregunta clave	Objetivo de la etapa
Análisis económico	¿Hay o no un margen atractivo?	El análisis económico tiene como objetivo central determinar las características económicas del proyecto; para ello se deberán identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico; y determinar la posibilidad de que al vender el producto al precio establecido, la empresa deje un excedente adecuado.
Análisis de valores personales	En lo personal y profesional ¿me siento bien siendo el líder empresarial de esta empresa?	El análisis de valores personales busca determinar la adecuación de la posición personal del empresario en aspectos legales, éticos, morales y de gusto personal; y, sobre todo, de su carrera empresarial en relación con la actividad en sí misma y con las condiciones operativas que exige la empresa
Análisis financiero	¿Se consiguen o no los recursos financieros que mi empresa exige?	El análisis financiero tiene como objetivo central determinar las necesidades en monto y en tiempo de recursos financieros, las estrategias para llegar a las fuentes del recurso financiero, las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.
Análisis de riesgos e intangibles	¿Cuáles son los factores más peligrosos para mi éxito empresarial?	El análisis de riesgos e intangibles tiene como objetivo central determinar en qué variables básicas del proyecto se pueden presentar variaciones sustanciales en relación con los pronósticos realizados, o qué variables no se han podido cuantificar pero pueden afectar sustantivamente el éxito de la empresa.

Tabla 6. *Continuación*

Etapas	Pregunta clave	Objetivo de la etapa
Evaluación integral	¿Es mi empresa rentable y sólida económicamente?	La evaluación integral tiene como objetivo central determinar los indicadores de factibilidad de la empresa (tasa interna de retorno, valor presente neto, período de pago descontado, balance del proyecto, puntos de equilibrio económico) y, mediante el análisis de sensibilidad, qué cambios se pueden dar en dichos indicadores por las variaciones que genera el análisis de riesgos.
Documento final	¿Despierta interés, ante el público apropiado, mi plan de empresa?	El documento final tiene como objetivo presentar en una forma adecuada la información lograda en los nueve análisis

Nota. Compilado de VARELA V, Rodrigo. Innovación empresarial. 2008

3.2 Plan de negocios.

La planeación estratégica no es más que la puesta en marcha de un plan, proyecto o idea de negocio con el fin de poder lograr alcanzar esos objetivos planteados en un corto, mediano y largo plazo, donde se tiene en cuenta factores internos y externos con proyección o anticipación a situaciones futuras por medio del análisis de situaciones pasadas y presentes.

Sun Tzu general chino, es conocido por ser el autor más antiguo sobre estrategia, con su libro “El arte de la guerra”, o también conocido como “los trece capítulos”, cuyo contenido se centra en las tácticas y estrategias militares, empleadas por él, alrededor del siglo V antes de cristo, se dice que es el tratado más antiguo sobre este tema, pero de los más recomendadas en aulas de clases y

aplicadas por la alta dirección en las organizaciones hoy en día, ya que describen como resolver conflictos, analizar al oponente y realizar una fuerte comparación entre nosotros y la competencia, esto con el fin de estar preparados, detectar nuestros puntos débiles para fortalecerlos, y saber cómo, cuándo y dónde atacar estratégicamente.

Un plan de negocio es una descripción detalla del negocio que se desea emprender donde se explica de forma dinámica el cómo se va a desarrollar y a operar en un periodo de tiempo determinado.

Para (Borello, 2000), un plan de negocio es una guía clara y detallada de como todo emprendedor debe encaminar su organización, “*Un plan de negocios, le ayuda a que el futuro de su empresa sea lo más parecido a lo que usted quiere que sea y no a lo que el destino le depara*”; es una guía clara ya que le establece:

- Un posicionamiento específico
- Objetivos específicos
- Metas cuantificadas
- Programas de acción bien definidos

Todo plan de negocio consta de unas partes o pasos a implementar:

1. Resumen de los objetivos.
2. Análisis de la situación y tendencias observadas.
3. Análisis de oportunidades y amenazas – (DOFA).
4. Establecimiento de objetivos: Estos objetivos tienen que ser paralelos a los generales de la empresa. (visión y misión)

5. Formulación de estrategias o planes de acción para la consecución de los objetivos.
6. Programas de acción: Presupuesto que incluye ingresos y/o gastos generados de las estrategias.
7. Proyección de resultados: plan operativo.
8. Diseño de sistema de control: detectar variaciones que afecten directamente la empresa.

Karen Weinberger (Weinberger V, 2009), en su libro “Plan de Negocios”, indica que este debe ser de forma integral, conformado por objetivos, planes de acción y presupuesto, el cual se lleva a cabo durante una larga y densa investigación sobre los objetivos a alcanzar, la estrategias a implementar, los riesgos que se deben afrontar, los recursos con los que deben contar y una evaluación financiera que permitirá evidenciar si la idea de negocio es viable y rentable.

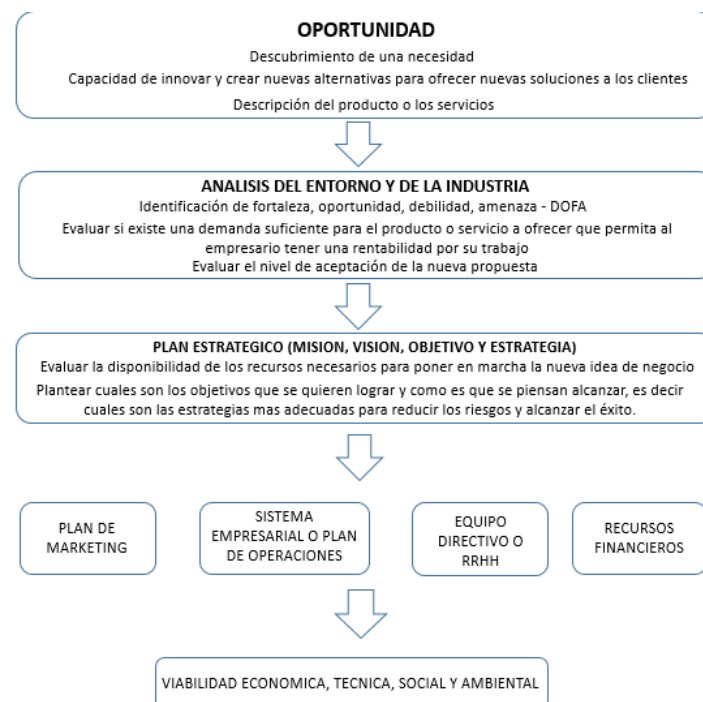


Figura 7. Esquema plan de negocios. Adaptado de Weinberg, Karen. Plan de negocios.

Tabla 7.

Objetivos y alcances plan de negocios

Herramienta de planificación	Objetivos	Alcance	Enfoque
Plan de negocios	Identificar la oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio.	• Análisis del entorno. • Análisis interno. • Modelo de negocio. • Plan estratégico. • Planes de acción por áreas. • Demostrar viabilidad de la idea de negocio.	En el análisis de oportunidad y viabilidad económica, técnica y de mercado.

Nota. Weinberg, Karen. Plan de negocios.

Tabla 8.

Modelo de estructura plan de negocios para la nueva empresa

Plan de negocio para una nueva empresa
Resumen ejecutivo
- Formulación de idea de negocio - Análisis de la oportunidad - Presentación del modelo de negocio
Análisis del entorno
Análisis de la industria, del mercado, estimación de demanda.

Tabla 8. *Continuación*

Planeamiento estratégico:	
• Análisis DOFA	• Estrategia genérica
• Visión	• Fuentes de ventajas competitivas
• Misión	• Alianzas estratégicas
• Objetivos estratégicos	
Plan de Marketing	
Plan de operaciones	
Diseño de la estructura y plan de recursos humanos	
Proyección de los estados financieros	
Evaluación financiera	
Conclusiones y recomendaciones	

Nota. Weinberg, Karen. Plan de negocios.

3.3 Modelo de negocio

Un modelo de negocio nos muestra cómo la empresa crea, capta y genera valor para sus clientes, por medio de una representación por lo general gráfica donde podemos observar factores relacionados entre sí, tales como clientes, proveedores, productos, servicios, recursos financieros, canales, flujos de ingresos, actividades, que intervienen en el desarrollo de una estrategia; este modelo de negocio por lo general se realiza previo al plan de negocios.

Osterwalder y Pigneur (Osterwalder. & Pigneur, 2009), consideran que la mejor forma para describir un modelo de negocios, es por medio de la división de este en nueve módulos básicos, que son la fiel representación secuencial de una empresa para obtener sus ingresos, logrando abarcar las cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

3.4 Módulos

1. Segmento del mercado: En este módulo encontramos los diferentes grupos de personas y/o empresas a los que se dirige una empresa.

2. Propuesta de valor: En este módulo se describe el conjunto de bienes y servicios, que crean valor para un segmento del mercado específico.

3. Canales: En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado, para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

4. Relaciones con clientes: En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con diferentes segmentos del mercado.

5. Fuentes de ingresos: Este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

6. Recursos claves: En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

7. Actividades claves: En el presente módulo se describen las acciones más importantes, que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

8. Asociaciones claves: En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios.

9. Estructura de costos: En este módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios.

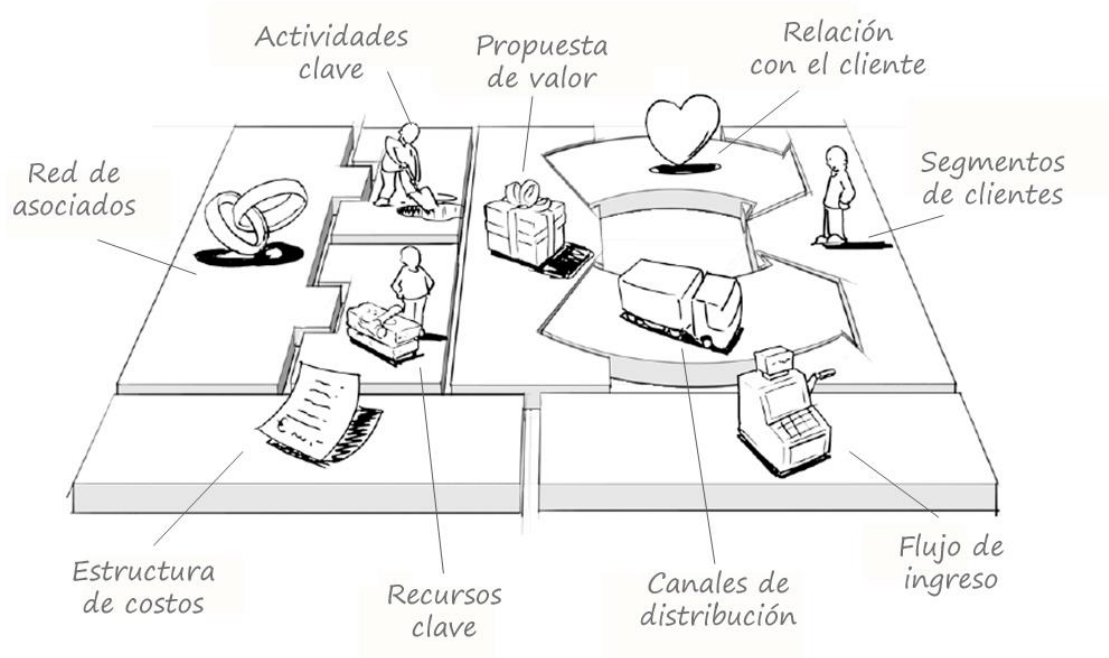


Figura 8. Modelo Canvas. Adaptado de Osterwalder y Pigneur, Generación de modelos de negocios.

3.5 Desing Thinking o pensamiento de diseño

Según Thomas Lockwood, presidente del Design Management Institute (DMI), el pensamiento de diseño es “esencialmente un proceso humano centrado en la innovación que hace hincapié en la observación, la colaboración, el aprendizaje rápido, visualización de ideas, prototipos rápidos concepto y análisis de negocio concurrente, que en última instancia influye en la innovación y la estrategia de negocios”.

Para Tim Brown, presidente de IDEO, pensamiento de diseño es “una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con un espíritu de diseño centrado en el ser humano”.

Por otra parte, esta Nigel Cross con su definición de pensamiento de diseño como *“aquellas habilidades de resolución de problemas mal definidos, la adopción de soluciones centradas en las estrategias cognitivas empleando pensamiento abductivo y la utilización de soportes de modelado no verbales”*.

Por lo tanto, se podría concluir que el Design Thinking es un enfoque para la resolución de problemas desde la perspectiva de la creatividad y la utilización de métodos de trabajo no convencionales.

El Design Thinking, es la manera como a través de las necesidades humanas, se generan un trabajo de observación, análisis, prueba y error, diseño de prototipos, conectando conocimientos y habilidades de diferentes ramas o disciplinas, para llegar a una solución humanamente deseable, técnicamente viable, económicamente rentable, reduciendo riesgos y desperdicios y aumentando el éxito a las organizaciones.

Esta metodología utiliza diferentes tipos de inteligencia:

- Inteligencia integral
- Inteligencia experimental
- Inteligencia emocional

Esta metodología se divide en 7 pasos:

1. Comprender las necesidades del cliente
2. Observar todo lo que sucede alrededor del proyecto o lo que se desea innovar.
3. Definir el problema de forma correcta, para lograr encaminar el proyecto de investigación e innovación.

4. Idear: permitir todas las posibles ideas que podamos, construir sobre las bases de las ideas de los demás y enfocarnos en cantidad y no calidad.
5. Prototipar la idea, plasmarla físicamente (una imagen vale más que mil palabras) – Llevar las ideas al mundo real.
6. Testear: Probar, analizar, aprender, cambiar.
7. Implementar: Armar el modelo de negocio para la propuesta de innovación.



Figura 9. Pasos del Design Thinking. Adaptado de MBA Andy García Vega

Factores importantes de la innovación

1. Personas: Porque debe haber equipos multidisciplinarios, con diferentes puntos de vista, de profesiones y áreas diferentes que permitan generar “Tensión creativa” para detectar ideas posibles.

2. Espacios: Estos permiten a los equipos plasmar sus ideas a la velocidad del pensamiento; estos espacios deben estar adaptados según las necesidades del equipo.

3. Procesos: Todos deben tener una guía, aunque sabemos que esta metodología no es lineal, el tener un proceso claro, permite tener una guía para el equipo, con el fin de ser efectivos, rápidos y constantes.

4. Análisis del entorno

4.1 Análisis PEST



Figura 10. Regiones del plan de desarrollo nacional – Santander. Adaptado de Plan de desarrollo nacional 2014 – 2018, página 167.

Análisis PEST, nos da el punto de partida del análisis del entorno ya que este nos permite identificar todos aquellos factores en general que pueden afectar a la empresa; según en la DIAN, el CIIU (clasificación internacional industrial uniforme) busca organizar de forma armoniosa todas las actividades económicas de las empresas a nivel mundial, para el caso de este plan de negocios y teniendo en cuenta las características de la empresa planteada, esta se ubica dentro de su perfil de actividad en la sección de actividades profesionales, científicas y técnicas en la subdivisión 70 denominada actividades de administración empresarial ; actividades de consultoría en gestión, debido a que requieren un alto nivel de capacitación colocando a disposición de sus clientes todos sus conocimientos y aptitudes; teniendo en cuenta lo anterior, se realizó el análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que se detallan a continuación.

4.1.1 Factores políticos. Juan Manuel Santos Calderón, político y actual presidente de Colombia desde el 7 de agosto de 2010, quien inicio su segundo mandato el 15 de Junio de 2014, para el periodo 2014-2018, con su propuesta de un plan de desarrollo al que llamo “Todos por un nuevo país”, el 9 de Diciembre de 2016, le fue otorgado el premio nobel de la paz, por sus intentos de alcanzar la paz en su periodo político. El 24 de Agosto de 2016 el Gobierno inicio diálogos y acercamientos con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – FARC, logrando firmar el 26 de Septiembre de 2016 el acuerdo final, integral y definitivo el cual no fue ratificado en el plebiscito refrendatorio el 2 de Octubre del mismo año, por lo que solo hasta el 12 de Noviembre del 2016 luego de realizar los ajustes solicitados por los promotores del NO, se logró presentar ante el congreso para su ejecución a partir del 01 de Diciembre de ese año; igualmente inicio

acercamiento con el otro grupo armado denominado Ejército de Liberación Nacional – ELN, con quienes instauró la mesa de diálogo el 7 de febrero de 2017 luego de la liberación de unos secuestrados que tenían en su poder.

En Colombia se cuenta actualmente con varias leyes, decretos, regulaciones, circulares que enmarcan el desarrollo empresarial:

Ley 1014 de 2006: su objetivo es fomentar la cultura del emprendimiento desde el estudiante para que este desarrolle sus habilidades y competencias para que en su vida productiva contribuya al desarrollo social y sostenible de la nación.

Ley 905 de 2004: Esta modificó la ley 590 del 2000; se creó para promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas las cuales tienen algunos beneficios como el sistema nacional de apoyo para las mipymes, incentivos parafiscales en la reducción de los aportes en un 75%, 50% y 25% en los 3 primeros años respectivamente, líneas de créditos para creadores de empresas.

Ley 1429 de 2010: Ley de formalización y generación de empleo, la cual apoyó con la disminución de costos y mantenimiento para las empresas en los primeros años de manera progresiva.

Decreto 3820 de 2008: Las cámaras de comercio deben incluir en sus planes de trabajo y en su presupuesto, planes que fomenten el desarrollo empresarial.

Decreto 1780 de 2003: Es deber del estado Premiar, reconocer y exaltar a la pequeña y mediana empresa por sus esfuerzos en innovación tecnológica empresarial, a quienes estén orientadas a una mayor productividad y competitividad.

Colombia es un país que le apuesta a la innovación como herramienta para alcanzar el crecimiento deseado en la productividad el cual está actualmente en un 0,4% promedio en el país, siendo este un limitante para lograr mayores tasas de crecimiento en la economía, por esto Juan

Manuel Santos declara en su plan de desarrollo 2014 – 2018 en el capítulo el cual llama competitividad e infraestructura estratégica, en el cual encontramos 5 acciones de las cuales se nombraran dos: 1) Desarrollo productivo, 2) Contribuir al desarrollo productivos y la solución de desafíos sociales del país a través de la ciencia, tecnología e **innovación** – CTI, entre otras acciones, esto con el fin de conseguir la igualdad social y el desarrollo de la economía,

El gobierno nacional declaro el 2017 como el año de la innovación, con el fin de fomentar esta cultura en las regiones, empresas, academia y la población en general.

Julio 02 de 2015, se aprobó el Conpes – Lineamientos de políticas para estimular la inversión privada en ciencia, tecnología e innovación a través de deducciones tributarias.

En el 2012 nace iNNpulsa, la unidad de gestión de crecimiento empresarial del gobierno nacional, la cual fue creada para promover el emprendimiento, innovación y la productividad como pilares fundamentales para el desarrollo empresarial y la competitividad en Colombia.



Figura 11. Pactos por la innovación

El gobierno tiene como meta para el 2025 lograr ocupar el 3er puesto en el índice global de innovación en américa por lo que el ministerio de industria, comercio y turismo, crearon pacto por la innovación donde actualmente se encuentran los siguientes departamentos Antioquia, Norte de Santander, Valle del cauca, Atlántico, Bogotá, Eje cafetero, Llanos orientales y Santander, este último se firmó en Bucaramanga en el 2015 entre Colciencias y la cámara de comercio de esta ciudad,

En las últimas elecciones en el departamento de Santander fueron elegidos como –Gobernador Didier Tavera Amado del partido Liberal y como Alcalde de Bucaramanga Rodolfo Hernández como candidato independiente por el movimiento lógica, ética y estética.

Rodolfo Hernández actual alcalde de –Bucaramanga recibió la ciudad con una deuda fiscal alta, su política de gobierno la basa en trabajar por el colectivo común, por los más necesitados quienes son los que necesitan de sus gobernantes.

Como es de observar, los dirigentes políticos son conscientes de la inversión en innovación y desarrollo que debe tener el país, para lograr sobrellevar crisis que se van presentando, es por ello que las nuevas negociaciones de paz e inversiones en innovación y desarrollo, permitirán que el país reciban mayor inversión extranjera al ser un país que le apuesta al desarrollo y al crecimiento sostenible, permitiéndole ser más visible ante el inversionista extranjero, dando lugar a que los empresarios y microempresarios crezcan y por ende, sus ciudades y departamento, mejorando los indices de calidad de vida y desempleo en los departamentos.

4.1.2 Factores Económicos. Para el 2015, Colombia logro alcanzar un crecimiento económico del 3.1%, estando en por debajo de los países emergentes con un 4,1%, siendo la brecha no tan amplia, pero estando por encima de América Latina; las ramas que lograron mayor participación

en esta cifra fueron los servicios con un 4,3% seguido de hotelería y turismo con un 4,1%, la inestabilidad se presentó por sectores como la actividad minera, petróleo y minerales.

La economía colombiana en el 2014 – PIB creció en un 4,4% respecto al año anterior (2013), la mayor participación por departamentos fue así: Bogotá 24,8%, Antioquia 13,4%, Valle del Cauca 9,3%, Santander 8,1% y Cundinamarca 5,1%, pero los crecimientos reales más altos fueron así: Santander 9,3% Antioquia 6,9% y Atlántico 6,6%, lo cual nos permite evidenciar que Santander es lejos el mejor departamento en crecimiento del PIB.

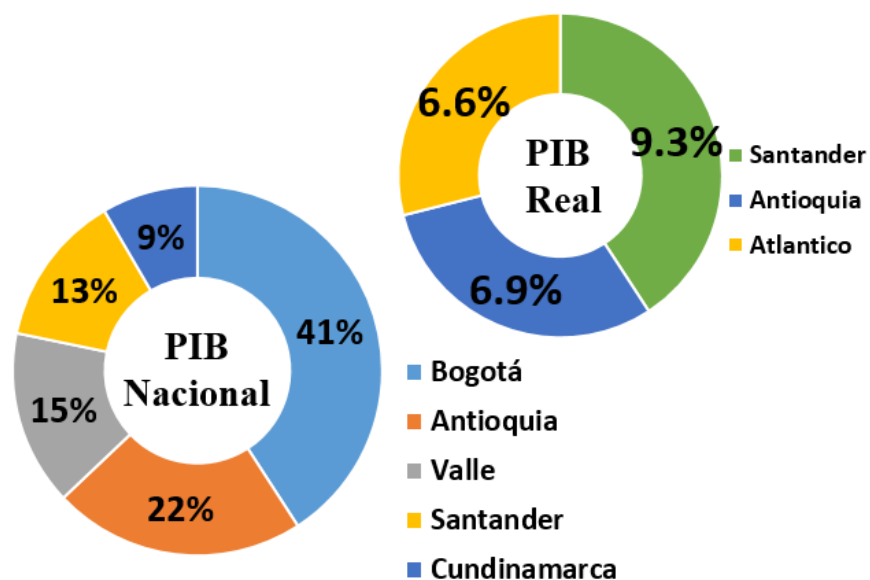


Figura 12. PIB 2014 Colombia. Adaptado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015). Santander 2015. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Santander2015.pdf

Para el año 2017 vs 2016 el crecimiento bajo al 1,5%, siendo las principales ramas de participación agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesa y servicios, este último teniendo un crecimiento de Enero a Septiembre de 2017 frente al mismo periodo al año anterior en un 3.9%.

Santander es actualmente la 4ta economía del país con un PIB de 24.4 Millones de dólares (2014), PIB per cápita 11.400 dólares (2014), cuenta con una población actual de 2.000.061.079 habitantes, según proyección del DANE 2015, cuenta con una tasa de desempleo del 6,4% (2014) siendo la tercera más baja del país, según el índice de competitividad Santander se ubica en el 4to departamentos de 22 evaluados.

Los indicadores sociales del país dejan a Bucaramanga como una de las mejores ciudades para vivir, superando sus resultados a ciudades muy importantes como Bogotá, Medellín y Cali.

Tabla 9.

Distribución de riqueza

Ciudad	Pobre	Pobreza Extrema	Gini
Bucaramanga	9.1	1.3	0.407
Bogotá	10.4	2	0.498
Medellín	14.3	3.3	0.489
Cali	16.5	3.4	0.478
Barranquilla	22	2.4	0.439
Cartagena	26.2	4	0.467

Nota. DANE – Gran encuesta integral de hogares – GEIH

EL 2016 se consideró un año complicado para la económica Colombia en la mayoría de sus sectores, pese a esto, los emprendedores siguieron moviéndose fuertemente en el departamento de Santander, alcanzando un crecimiento en nuevas empresas del 8,6% frente al 2015, con la creación de 13.901 nuevos negocios, siendo las micro empresas las de mayor participación con un 99.7%; estos nuevos negocios fueron un 55% en actividades de comercio, servicios con un 22,6%, industria con un 11,4% y construcción con un 6,2%, ubicándose el 81% de estos nuevos negocios en la ciudad de Bucaramanga.

Claramente podemos observar porque en nuestra región, los indicadores de desempleo se mantienen históricamente bajos, ya que es una zona donde una de sus principales características es la generación de nuevas empresas (Emprendimiento)

Respecto al salario mínimo, este ha venido en aumento en los últimos 4 años, no siendo tan altos como los ciudadanos quisieran, pero manteniendo las regulaciones pertinentes para mantener el mercado estable.

Tabla 10.

Datos del salario mínimo en Colombia.

Año	IPC	Aumento Salario	Valor Salario
2014	3,66	4.5%	\$ 616.000
2015	6,77	4.6%	\$ 644.350
2016	5,75	7.0%	\$ 689.454
2017	3,69	7.0%	\$ 737.717

Nota. DANE

4.1.3 Factores sociales. Colombia ocupa la 4ta posición entre los 10 países más poblados de Latinoamérica con 49.572.526 habitantes, según el DANE en su último censo del 2005, del total de la población Colombia el 51.2% son mujeres y el 48.8% son hombres, donde se evidencia una fuerte representación del género femenino en todos los grupos poblacionales excepto en el rango de los 0-14 años donde los hombres tiene la mayoría con un 51%.

A nivel nacional se identificó que el 7,0% de las mujeres y el 6,7% de los hombres tiene carrera profesional y en área urbana 8,8% y 8,7 respectivamente.

Los hogares colombianos están conformados por jefes de hogar donde los hombres representan el 70,1% y las mujeres el 29,9%, teniendo estos un nivel educativo como profesionales en las mujeres del 8,4% y en los hombres del 8,5% y en la zona urbana 9,6% y 11,1% respectivamente.

En el 2016, las estadísticas del DANE informaron que el 100% de la población económicamente activa (PAE), el 10,9% terminaron carrera técnica, tecnológica, el 7,7 carrera profesional y el 3,3% postgrado.

En el 2015 para el segundo trimestre del año solo el 9,7% de la población recibió formación para el trabajo y en el mismo periodo del 2016 esta cifra bajó a 9,6%, el 46,2% de las personas que asistieron a esta formación, manifestaron estar en un rango de edad de 25 a 40 años; estos datos nos permiten evidenciar que las personas son cada vez más conscientes de invertir recursos como tiempo y dinero en realizar cursos que les permitan desarrollar destrezas y competencias para mejorar sus posibilidades de ser empleado en una organización pero aun así hay un fuerte trabajo para mejorar estas cifras.

Según el SINIDEL (Sistema nacional de información de demanda laboral), los salarios laborales en el departamento de Santander para el 2017 según su nivel académico fueron los siguientes:

Tabla 11.

Salario promedio Departamento de Santander

Nivel Académico	Salario Promedio
Técnico	\$ 916.848
Tecnólogo	\$ 1.182.198
Profesional	\$ 1.802.267
Especialización	\$ 2.598.018
Maestría	\$ 3.618.429
Doctorado	\$ 6.407.593

Nota. Anexo-sinidel-centro oriente-2017

Para el 2016 las cifras de desempleo en Colombia se evidencio una disminución en 16 de los 23 Departamentos encuestados, donde se logró evidenciar a Bolívar, Boyacá y Santander con los indicadores más bajos.

Santander en el 2015 presento una tasa de desempleo del 6,7% y para el 2016 del 7,3%, aunque se evidencia un incremento del 0,6%, sigue estando entre los 3 departamentos con menor desempleo del país.

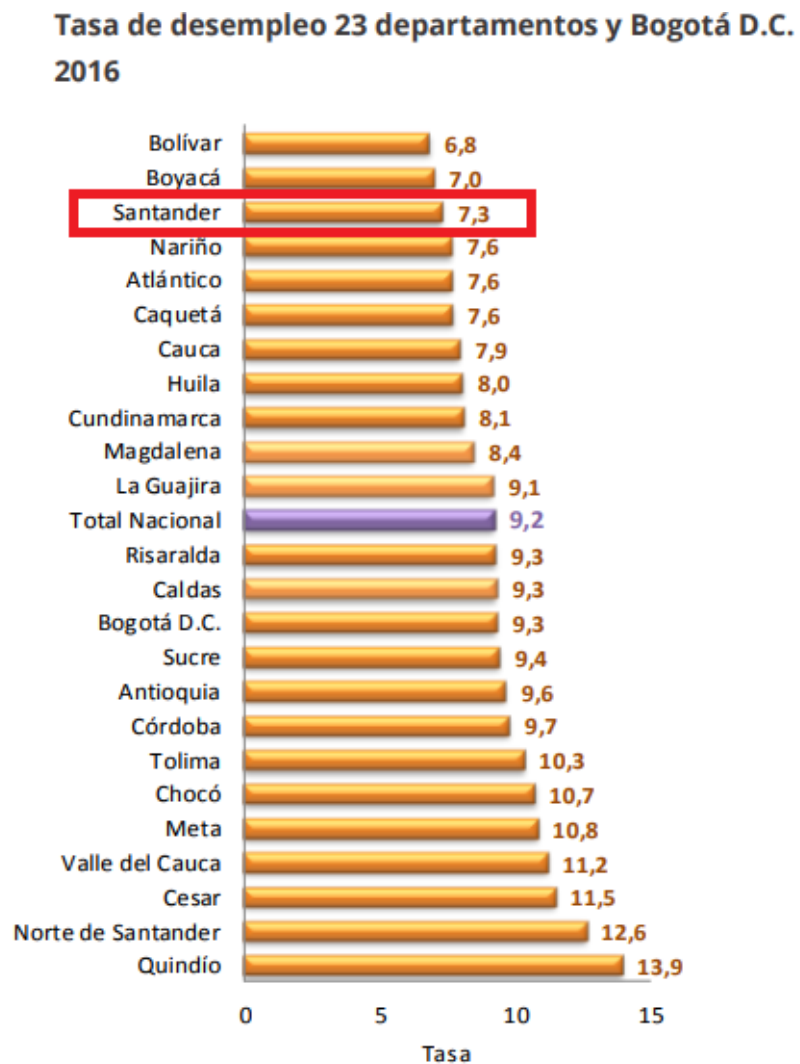


Figura 13. Tasa desempleo 23 Departamentos en Colombia 2016.

Nota. Boletín técnico comunicado informativo DANE – 13 marzo 2017.

4.1.4 Factores Tecnológicos. La tecnología es llamada por los economistas de hoy como la cuarta revolución industrial, debido a su impacto en nuestro día, la cual marcará un fuerte impacto en cómo vivimos, como trabajamos y como nos relacionamos generando un cambio radical.

Colombia tiene como reto subir de escalafón en áreas importantes para ser destaca en Latinoamérica, donde se resalta la participación de las empresas, la academia, el gobierno, las

entidades de ciencia y desarrollo. Y todas aquellas entidades públicas y privadas que de una u otra forma aporten al desarrollo del país.

En el plan de desarrollo del 2015 presentado por el presidente Juan Manuel Santos, en el apartado 1.1.2 Innovación para la prosperidad, con la finalidad de hacer posible este objetivo se creó el Fondo de ciencia Tecnología e innovación (CTI), definieron asignar un 10% del presupuesto del sistema nacional de regalías con el fin de apoyar proyectos con un gran impacto regional enfocados en CTI; entre el 2012 y 2016 el Fondo de Ciencia, Tecnología E innovación ha asignado más de \$4.3 billones de pesos de los cuales se han logrado entregar el 59% correspondientes a \$2.24 billones, los departamentos con la tasa más alta de aprobación de recursos por la FTC son: Risaralda con 84,5%, Caquetá con 77,4%, Antioquia 75,12%, Amazonas 74,1% y Bogotá 73,4%.

Como se muestra en la Figura 14 en Santander con corte al 30 de Junio de 2016, el FCT le aprobó el proyecto “Formación para profesionales en Maestrías y Doctorados para el fortalecimiento de las competencias del talento humano en los focos priorizados en el PAED CTEI de Santander”, por un valor de \$9.463.736.960,00.

FECHA ACUERDO	BPIN	NOMBRE PROGRAMA / PROYECTO	EJECUTOR	DEPARTAMENTO	FCTel BIENIO	FCTel BIENIO	FCTel BIENIO	TOTAL APROBADO
18-dic.-15	2015000100055	DESARROLLO DE PROGRAMA PARA LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMPETENTE EN EL SECTOR PÚBLICO Y EN LA SOCIEDAD EN GENERAL, PARA ATENDER LOS PROCESOS DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO REGIONAL EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO.	DEPARTAMENTO DE ATLÁNTICO	ATLÁNTICO	23.999.845.000,00	0	0	23.999.845.000,00
18-dic.-15	2015000100126	IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE CAPACIDADES EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CÓRDOBA.	DEPARTAMENTO DE CÓRDOBA	CÓRDOBA	4.294.333.900,00	0	0	4.294.333.900,00
18-dic.-15	2015000100066	FORTALECIMIENTO A LA OFERTA POSGRADUAL DE DOCENTES EN MAESTRÍAS PARA LA EXCELENCIA ACADÉMICA, EN EL DEPARTAMENTO DEL CESAR	DEPARTAMENTO DE CESAR	CESAR	4.033.340.000,00	0	0	4.033.340.000,00
18-dic.-15	2015000100112	FORMACIÓN DE ALTO NIVEL VINCULACIÓN Y ESTANCIAS POSTDOCT DE TALENTO HUMANO PARA INVEST AREAS PRIORIZADAS EN LA VISION CTEI DEPTO , HUILA, CENTRO ORIENTE	DEPARTAMENTO DE HUILA	HUILA	12.177.952.500,00	0	0	12.177.952.500,00
18-dic.-15	2015000100048	DISEÑO DE UN MODELO PRODUCTIVO PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA DE LAS FAMILIAS CAMPESINAS EN EL DEPARTAMENTO DEL META	DEPARTAMENTO DE META	META	18.192.000.000,00	0	0	18.192.000.000,00
18-dic.-15	2015000100125	FORMACIÓN DE PROFESIONALES EN MAESTRÍAS Y DOCTORADOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN LOS FOCOS PRIORIZADOS EN EL PAED CTEI DE SANTANDER	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	SANTANDER	9.463.736.960,00	0	0	9.463.736.960,00
TOTAL								72.161.208.360,00

Figura 14. Relación de proyectos aprobados entre el e1 de Diciembre de 2015 y 30 de Junio de 2016. Adaptado de Secretaria Técnica del OCAD del FCT, con corte a 30 de junio de 2016.

La cámara de comercio de Bucaramanga CCB, buscando incentivar la innovación en los empresarios del departamento, creo en el 2016 un galardón con el nombre de “Innovadores de Santander”, para reconocer aquellas ideas y proyectos que se encuentre en ejecución o hayan concluido en los últimos 5 años con resultados demostrables favorables. Estos premios se otorgan en las siguientes categorías: empresa e industria, ciencia y tecnología, desarrollo social ambiental y en educación.

Colciencias está liderando un programa con el nombre de Sistema de innovación empresarial quien sirve como guía, apoyo y consultor para las empresas santandereanas al momento de crear sistemas innovadores y basado en resultados; a la fecha son más de 450 empresas quienes se han visto beneficiadas por esta iniciativa.

Vive digital es el plan de tecnología que el gobierno nacional definió en su plan de desarrollo para los últimos 4 años, que busca que el internet llegue a mas poblaciones de forma masificada y

fortaleciendo el ecosistema digital del país, buscando subir en los escalafones para ser líderes e ir de la mano con desarrollo mundial; el invertir en la masificación de la tecnología permite el desarrollo de las micropymes y pymes de igual forma, es un tema de inclusión social , logrando disminuir los índices de desempleo por ende los de pobreza.

En el 2012 Colombia obtuvo el premio Government Leadership Award 2012, entregado por las GSM (Global System or Mobile Communication) como el país con la mejor política TIC en el mundo, debido a su estrategia de generación de empleo, disminución de la pobreza lo cual incentiva a la inversión privada siempre con políticas de libre competencia,

4.1.5 Conclusiones Análisis PEST. Teniendo en cuenta la información recopilada anteriormente, se puede concluir que Colombia es un país que le apunta la generación de nuevas empresas en pro del crecimiento económico y desarrollo departamental, tanto así que forma parte de los pilares del plan de desarrollo de la presidencia del país, lo que genero la creación de políticas, procesos y leyes que apoyaran estas iniciativas, la creación de estas nuevas empresas y el fortalecimiento de las ya existentes está respaldado por el gobierno por medio de sus entidades como por lo menos Colciencias, cámaras de comercio, las TIC, entre otros, ya que una de las mejores formas de recuperar la economía que va en desaceleración es con el fortalecimiento empresarial de la pymes y micropymes.

Santander se consolida como la 4ta economía más importante del país, teniendo una participación del 7,0% en PIB del país, estando por encima de ciudades principales como Antioquia, Bogotá y Valle del cauca; adicional a esto históricamente ha venido presentado un crecimiento gradual del PIB Departamental lo cual es muy bueno para la región.

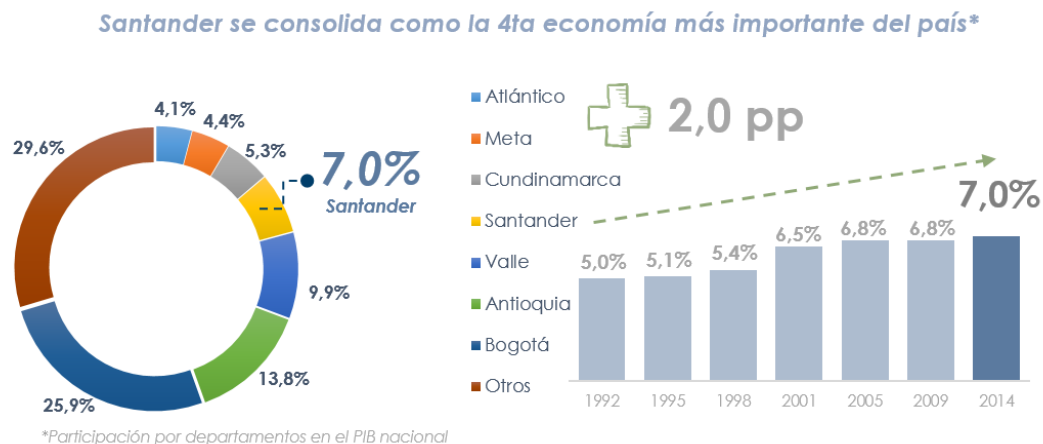


Figura 15. Participación del PIB por ciudades

Santander muestra una gran diversidad de actividades económicas de sus empresas, donde se puede observar como la actividad de servicios tiene una participación importante del 28,3%, siendo este dato favorable para la creación de este tipo de empresas; adicional a esto Santander tiene muy buen potencial económico para inversionistas nacionales y extranjeros, entre el 2013 y 2014 presento un crecimiento del 9,3%, quedado en el ranking el 1er lugar de los 33 Departamentos, su PIB per cápita está en 12,438 USD, colocando a Santander como 1era entre las 5 economías principales del país, tiene una tasa de desempleo del 6,7% ubicándolo de 3ero entre los 24 Departamentos encuestados y entre el 2004 al 2014 con un crecimiento económico del 5,2% seguido por Atlántico 5,0%, Antioquia 4,7%, Bogotá 4,5%, Valle 4,1.

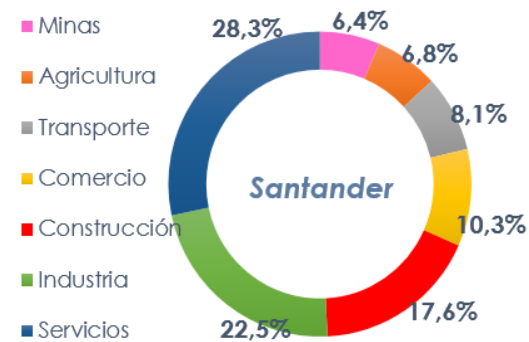
Diversidad en actividad económica

Figura 16. Diversidad en actividades económicas en Santander

No obstante, gracias a la generación de nuevas microempresas y la llegada de empresas grandes al Departamento, Bucaramanga fue la ciudad que en el 2016 logró mayor reducción en los índices de pobreza por la generación de nuevos empleos, pasando de una tasa del 33,7% al 9,1%.

Bucaramanga esta rankeada entre las 100 empresas más atractivas para invertir en outsourcing según la firma india THOLONS, quien fue contratada por el Banco Interamericano de Desarrollo, quien la catalogo como la joya escondida para los outsourcing, resaltando una vez más su potencial en las actividades de servicio, de igual forma la ubicaron como la 4ta ciudad más sostenible y competitiva de Colombia.

Al año Bucaramanga está entregando al mercado laboral unos 9.000 profesionales y unos 2.000 entre técnicos, y tecnólogos, gracias a 17 entidades educativas registradas en la secretaria de educación, siendo estos un fuerte capital humano que debemos buscar retener en la región, desarrollando por medio de capacitaciones y cursos su capacidad intelectual la cual ayudara significativamente al desarrollo sostenible de la región.

4.1.6 Análisis de la competencia. En este punto se analizaron diferentes empresas en el mundo y en Colombia, teniendo en cuenta su antigüedad, portafolio, tamaño, casos de éxito, entre otros datos, los cuales permiten tener un marco de referencia frente a precios, valor hora, estructura organizacional y otros datos que se consideran importante para este plan de negocios, Tabla 12.

Recordemos que el Desing Thinking nació toma los principios del Diseño industrial y productos o servicios para aplicarlos a cualquier área de trabajo, buscando siempre entender al ser humano y trabajar bajos sus reales necesidades y crear el producto y/o servicio ideal.

Tabla 12

Algunas empresas ofrecen servicios de consultoría con metodologías del Desing Thinking

Nombre de la empresa	Logo de la empresa	Breve descripción de la empresa	Ubicación.
Consulting Design www.cdesign.cl		Facilitamos el proceso de innovación para nuestros clientes a través del Desing Thinking.	Empresa Chilena.
Ideo www.ideo.com		Empresa de diseño global, comprometida con la creación de impacto positivo, tienen presencia en China, Japón, Europa y Estados Unidos.	Empres con presencia en Europa, China, Japón y Estados Unidos.
Desing Central www.design-central.com		Miramos hacia el futuro para imaginar lo que los consumidores quieren hoy y mañana.	Empresa con presencia en Columbus EE.UU.

Tabla 12. Continuación

Nombre de la empresa	Logo de la empresa	Breve descripción de la empresa	Ubicación.
Desingthinking Gal <a href="http://www.designthinkin
g.gal">www.designthinkin g.gal		Empresa dedicada a la aplicación del Desing thinking desde dos frentes: consultoría y formación, mediante el cual, replantean la metodología de trabajo para que la innovación forme parte del plan estratégico.	Empresa ubicada en Santiago de Compostela – España.
Lapsus www.lapsusdt.com		Firma consultora que utiliza una metodología de innovación abierta que implementa un modelo de gestión en la innovación en productos y/o servicios.	Empresa ubicada en Perú.

Como podemos observar hay una fuerte participación de estas empresas a nivel mundial, ahora vamos a validar aquellas empresas líderes en el mundo con presencia en nuestro país, ver Tabla 13.

Tabla 13.

Empresas que ofrecen servicios de consultoría con metodologías del Desing Thinking con presencia en Colombia

Nombre de la empresa	Logo de la empresa	Breve descripción de la empresa	Ubicación.
Everis www.everis.com		Su fin es ayudar a las empresas a ser excelentes mediante el asesoramiento, impulsándolas cada a día a ser mejor en lo que hacen.	Tiene presencia en 16 países entre esos <u>Colombia</u>
Marqas www.marqas.com		Empresa que nació con un enfoque en Branding y en el 2011 con el fin de permanecer el mercado y seguir ganando posicionamiento, incursionaron con consultorías en Desing thinking.	Empresa fundada en Nueva York con presencia en <u>Colombia</u>
Openmind Consulting & Desing www.openmind-global.com		Combinamos el diseño centrado en el ser humano, con metodologías de vanguardia para ofrecer experiencias que generen valor.	Empresa con presencia en <u>Colombia</u> , Ecuador y Costa Rica
Accenture www.accenture.com		Empresa multinacional de servicios de consultoría en diferentes áreas.	Empresa con presencia en 57 países, entre esos <u>Colombia</u> .

En la Tabla 14, vamos a ver algunas de esas empresas consultoras nacionales con gran reconocimiento en el mercado.

Tabla 14

Empresas Colombianas que ofrecen servicios de consultoría con metodologías del Design Thinking

Nombre de la empresa	Logo de la empresa	Breve descripción de la empresa	Ubicación.
Deloitte https://www2.deloitte.com/co/es.html		Líder Global en servicios profesionales de auditoria, legal, impuestos, riesgos, consultoría bps y asesoramiento financiero.	Fundada en Bogotá en 1959, en el 2002 se fusiono con Touche y Arthur, permitiéndole un gran crecimiento por lo que hoy cuentan con 1500 clientes y presencia en 150 países.
Centro de Innovación www.centrodeinnovacion.com		Centro de innovación que ayuda a las empresas a cambiar su forma de hacer las cosas y a su talento humano la forma de pensar, de una manera diferente.	Empresa Colombiana
Raddar www.raddar.net		Estudiar y comprender al consumidor con el fin de generar recursos y conocimientos necesarios en crear, diseñar soluciones a las necesidades reales de los clientes.	Empresa Colombiana.

Este estudio permite tener una idea y conceptos más claros para proceder a crear la propuesta del plan de negocios a los clientes de nuestro interés (potenciales).

Para dar continuidad al Análisis del entorno y Análisis del mercado, es indispensable definir el sector económico hacia el cual se va a enfocar este plan de negocio para su alcance y así demostrar la viabilidad del mismo.

4.2 Planteamiento del modelo de negocio para la empresa que presta servicios de asesoría con experiencia de diseño centrado en el usuario.

La empresa que se propone en este plan de negocio está ubicada en la línea de la servicios de consultoría ya que presta servicios de asesorías a cualquier empresa independiente de su actividad económica; al ser una empresa de servicios, esta tiene la facilidad de adaptarse a cualquier actividad económica de las empresas, siempre con la ayuda de consultores expertos en el tema, enfocándose inicialmente en aquellas catalogadas como mediana y grande empresa que hayan identificado la necesidad de innovar lo cual les permite generar valor para sus clientes y demás grupos de interés.

Como se puede observar en la Figura 17 se realizó un esquema básico de como seria ese modelo de negocio para ofertarlo a los clientes potenciales.

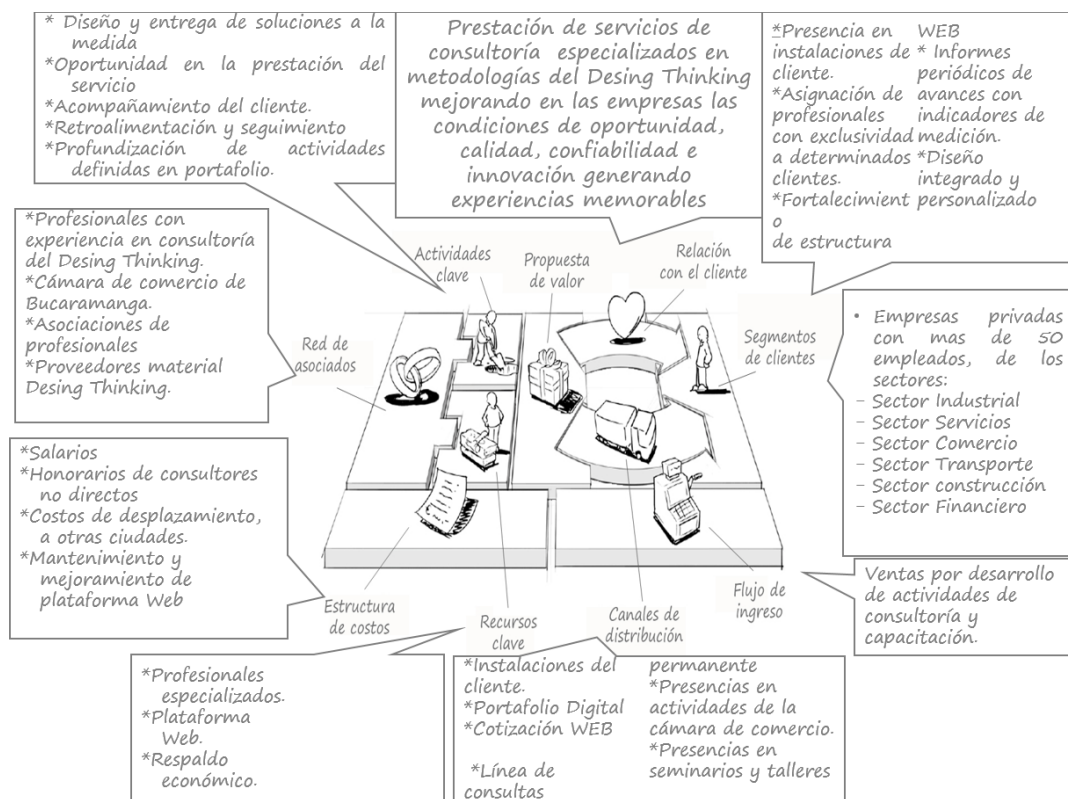


Figura 17. Lienzo para el modelo de negocio de la empresa de servicios.

4.2.1 Segmentos clientes. Para este esquema básico del plan de negocios, se tuvo en cuenta diferente en los que el autor considera puede ofertar los servicios del plan de negocio basado en el análisis del entorno realizado anteriormente y en conversaciones tenidas con diferentes personas de los mismos sectores debido a la actividad laboral actual del autor; los sectores fueron: Industrial, Servicios, Comercio, Transporte, Construcción y Financiero.

4.2.2 Relación Clientes. Se desea construir con los clientes relaciones a largo plazo, basadas en la confianza y empatía, dos elementos esenciales para la perdurabilidad de la misma, por ello este servicio es personalizado para cada cliente, mediante la cocreación de la idea mediante la

identificación de su necesidad; el primer paso será dar a conocer el portafolio mediante la página web, contacto mediante la misma página por correo electrónico, luego se acuerdan citas pre establecidas donde se identifica la necesidad y nace la idea de diseño y por ultimo finalizando un servicio post venta.

4.2.3 Canales. Para lograr contactar a los clientes la empresa lo deberá hacer mediante su página web como canal principal, seguido de las redes sociales, de igual forma en la participación de seminarios, talleres en la cámara de comercio y otras entidades donde se reúnan los empresarios de la ciudad.

4.2.4 Propuesta de valor. Es importante que el foco de la empresa quede claro para cliente el cual consiste en el pensamiento de diseño, el cual es esencialmente un proceso humano centrado en la innovación el cual parte de la observación, la colaboración, el aprendizaje rápido, visualización de ideas, prototipos rápidos, concepto y análisis de negocio, que en última instancia influye en la estrategia de los clientes, básicamente comprende 7 pasos:

1. Comprender las necesidades del cliente
2. Observar todo lo que sucede alrededor del proyecto o lo que se desea innovar.
3. Definir el problema de forma correcta, para lograr encaminar el proyecto de investigación e innovación.
4. Idear: permitir todas las posibles ideas que podamos, construir sobre las bases de las ideas de los demás y enfocarnos en cantidad y no calidad.

5. Prototipar la idea, plasmarla físicamente (una imagen vale más que mil palabras) – Llevar las ideas al mundo real.

6. Testear: Probar, analizar, aprender, cambiar.

7. Implementar: Armar el modelo de negocio para la propuesta de innovación

Propuesta de valor:

Prestación de servicios de consultoría especializados en metodologías del Desing Thinking mejorando en las empresas las condiciones de oportunidad, calidad, confiabilidad e innovación generando experiencias memorables

4.2.5 Actividades claves. Las actividades cada una igual de importante a la otra como por ejemplo la construcción de un portafolio de servicio, definición de la aplicación de la metodología, teniendo claridad que es diferente para cada segmento o actividad económica mediante la cual generaremos valor a los clientes y por último, pero no más importante el plan de marketing mediante el cual se busca atraer y retener a los clientes que se desean para el plan de negocios.

4.2.6 Recursos claves. Nos permite realizar el proceso de selección idóneo del personal con experiencia en consultoría con la metodología del Desing Thinking, tema clave para la empresa; el diseño y creación de la página web, como primer canal de Contactabilidad con los clientes, de igual forma el diseño de la plataforma de post venta.

Para la selección de personal nos apoyaremos en:

✓ Facebook como red social, ya que su alcance es bastante amplio.

- ✓ Paginas especializadas para dicho fin como Lynked y el empleo.com

El perfil estándar del consultor será ver Tabla 21.

Respecto al portal web, este se creó con el dominio www.innovaconsultoesbga.com y allí mismo se tendrá la pestaña de contáctenos para el servicio postventa. Ver Figura 34.

4.2.7 Socios claves. Como socios claves para la empresa está la cámara de comercio de Bucaramanga, como principal entidad con la base de datos de las empresas del municipio, de igual forma este bloque hace referencia a la buena relación con los proveedores de la empresa como lo son los diseñadores gráficos, web, entre otros, ya que ellos de forma indirecta pueden afectar el servicio al cliente, de igual forma el relacionamiento con entidades de asociaciones de profesionales.

4.2.8 Estructura de costos. La empresa contara con unos costos de la siguiente forma, costos fijos donde encontramos los salarios de las personas que trabajaran desde la etapa inicial del proyecto como el director y consultor, adicional a esto se registran el pago del dominio de la página web y el hosting.

Los costos variables serán todos aquellos que se generen esporádicamente como recursos físicos, tecnológicos y humanos para la entrega exitosa de algún proyecto determinado, así como todos aquellos impuestos que generen la actividad.

4.2.9 Fuente de Ingresos. Los generados por las actividades de prestación de servicios de consultoría y capacitaciones.

*Cada proyecto tiene un valor diferente de acuerdo al número de horas y tiempo requerido.

4.3 Validación del modelo de negocio.

Lo ideal antes de realizar una entrevista cuantitativa, es empezar por una cualitativa que permita al investigador percatarse de información que estaba omitiendo en su investigación o que tiene demás y no es relevante; la metodología cualitativa nos es más que un momento de contacto directo con el entrevistado que permita recolectar datos descriptivos como los gestos, palabras propias habladas o por escrito y su conducta observable.

(Taylor y Bogdan, 2000) En su Libro Introducción a los métodos cualitativos de investigación, resalta la importancia del rapport en el proceso con los entrevistados, que se genere feeling, cercanía, comodidad ya que esto genera en ellos confianza y credibilidad por parte del investigador, esto permite que la investigación se centre en la comprensión de las perspectivas que tiene el entrevistado antes de darle un enfoque a la investigación.

Se validó cual sería la mejor forma de identificar el mercado potencial para este plan de negocio, por lo que se investigó sobre algunos métodos que permitieran con el menor número de recursos posibles y con las personas adecuadas, identificar opciones de mejora a tiempo y la viabilidad de la propuesta.

El focus group es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, consiste en seleccionar un grupo entre 6 y 12 personas, las que el investigador considere generan valor a su investigación ya que cumplen con una serie de características determinadas, estas personas se reúnen en un espacio cómodo donde puedan recibir la información de la propuesta ya sea un producto y/o servicio y generar una discusión donde se hacen preguntas entre si y estas se resuelven de una forma muy dinámica, permitiendo recolectar información de primera mano; empresas reconocidas como Facebook, Mercadolibre y Starbucks, han

implementado esta metodología ya que les permite tener una mejor interacción con sus clientes, obtener mejor conocimiento de ellos y una muy buena recolección de ideas para mejorar sus productos y/o servicios.

Otra opción es el método probabilístico por conveniencia, donde los sujetos son seleccionados dadas las facilidades que tiene el investigador de acceder y comunicarse con ellos; esta técnica es la más común utilizada por la mayoría de los investigadores por la optimización de sus recursos; otra de las ventajas es que se utiliza comúnmente en pruebas piloto, ya que le permite al investigador obtener de manera más ágil datos básicos relevantes e identificar tendencias observadas en el grupo.

Por otra parte tenemos la entrevista a profundidad, la cual consiste en realizar una entrevista personal, con una estructura ligera, buscando el poder indagar en el mayor grado de profundidad al entrevistado, colocando su disposición un ambiente como y tranquilo, para que este se pueda expresar abiertamente respecto a su sentir, creencias, actitudes sobre un tema; este método se emplea comúnmente en investigaciones exploratorias, convirtiéndose en una valiosa herramienta para estudios cualitativos empresariales, ya que permite identificar detalles del problema investigado y poder realizar correcciones de forma oportuna al cuestionario final del estudio cuantitativo.

Para este plan de negocios se tomó la decisión de hacer un focus group de personas con cargos directivos en empresas de diferentes sectores económicos de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de obtener por parte de ellos retroalimentación en forma de ideas, sugerencias, mejoras que se pudieran aplicar al proyecto, se diseñó una presentación con la información más relevante de la empresa, donde se buscó que esta fuera lo más explícita y clara posible.



Figura 18. Presentación propuesta plan de negocio

Este método no se pudo realizar como se esperaba, ya que con las personas seleccionadas debido a su nivel de cargos, no fue fácil coordinar una cita para lograr hacer la actividad grupal, por lo que se optó por realizar las entrevistas de profundidad, donde se les mostro la propuesta, la cual se subió en la página web de la empresa www.innovaconsultoresbga.com, la idea fue que conocieran la propuesta de negocio, con su propuesta de valor, la estimación de costos y así poder identificar con la ayuda de ellos un sector hacia el cual poder enfocar dicho proyecto.

Las personas fueron seleccionadas como se informó anteriormente gracias a relacionamiento del investigador con su trabajo actual, teniendo en cuenta que todas pertenecieran a sectores económicos diferentes, lo cual permitiera tener un panorama más amplio desde necesidades diferentes del mercado.

Tabla 15.

Empresarios encuestados

Empresa	Directivo	Sector
Newport School	Carolina Charry Reyes	Educación
Universidad de Santander - UDES	Viviana Prada Pérez	Educación
Bancolombia S.A	Diana Carolina Gutiérrez	Financiero
Procic sas	Carlos Hernández	Constructor
Fundación Cardiovascular de Santander	Alejandro Luna	Salud
Sandesol sa. Esp	Luisa Fernanda Ballesteros	Servicios
AseoUrbano sa. Esp	Jonathan Sánchez	Servicios
ForpreSalud	Elizabeth Gómez Pérez	Salud
Manufacturas de Atelier sas	Natalia Serrano	Industrial - Calzado
Nestlé	Silvia Garnica	Comercio - consumo masivo
Ecopetrol	Uriel Ferreira	Hidrocarburos

Posterior a la presentación que se le hizo a cada uno de ellos, realizaron una encuesta virtual que se encontraba también en la página web de la empresa, para validar los puntos claves que se querían del plan de trabajo como claridad del negocio, propuesta de valor, estimación en costos, imagen, nombre, sector, etc.

En la presentación la problemática planteada fue la siguiente:

Problema En un mundo tan cambiante como en el que estamos actualmente, no podrán perdurar en el tiempo aquellas empresas que se queden haciendo lo mismo una y otra vez, donde sus clientes

no perciben nada diferenciador, todo por no tener una estrategia diferenciadora en sus productos y/o servicios, en su personal y en su servicio post venta.

De esta forma se pierden los clientes y el posicionamiento del mercado ya que no hay ningún vínculo entre la empresa, su personal y la marca, en conclusión, no hay amor por la marca.

En la próxima década surgirá un concepto de un “Ecosistema” que compite por “Ser el dueño del cliente” y la gran pregunta es: ¿Qué pasa con las nuevas generaciones, nuestros nuevos clientes los **Millennials**? ¿Cómo los atraemos, como los retenemos?

“Al estar en constante movimiento y no tener un arraigo en varios aspectos de su vida, los 'Millennials' No sienten apego por nada, saben que son atractivos para cualquier empresa, por lo tanto, no sienten fidelidad por ninguna marca.”

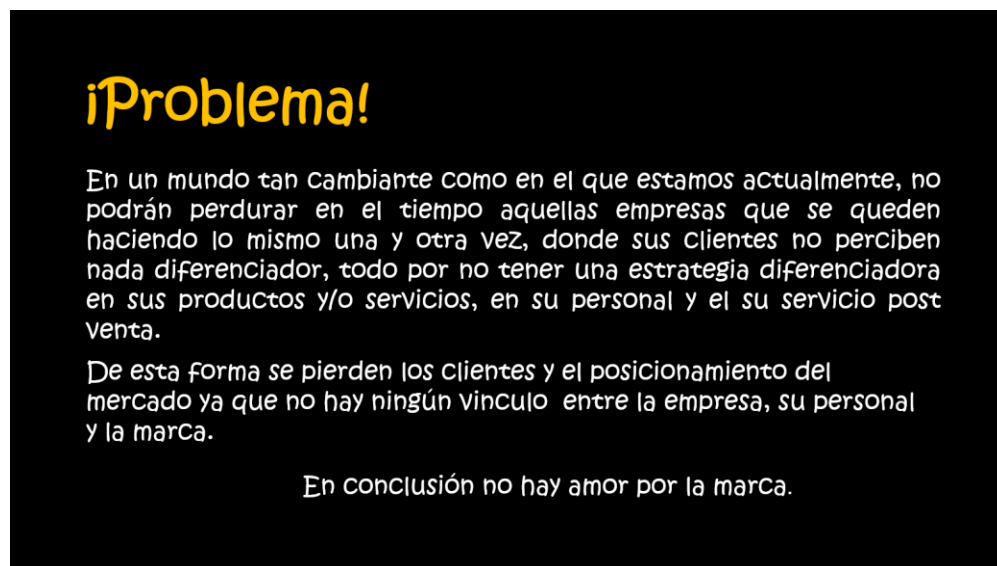


Figura 19. Slide del problema presentación realizada a los directivos encuestados.

Solución: **Innovar** a través de un **pensamiento de diseño** centrado en el **usuario**, generado experiencias memorables, logrando que sus clientes los **prefieran** haciendo **realidad sus sueños**.

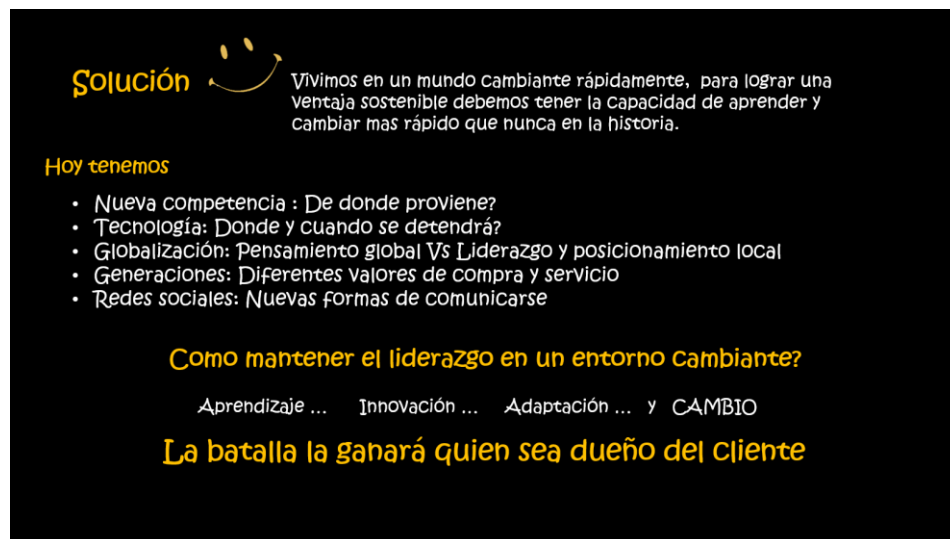


Figura 20. Slide de la solución planteada a los directivos en la presentación.

Cliente: Inicialmente se incluyó en clientes potenciales empresas del sector: industrial, servicio, comercio, transporte, constructor y financiero.

Luego de validar las encuestas y revisar las observaciones, apreciación y retroalimentaciones de las entrevistas individuales, se generan las siguientes observaciones:

- Validar si el precio por hora es el mismo para una empresa nueva a una con experiencia.
- El plan de negocio debe centrarse en un tipo de clientes específico, de lo contrario, se deberá hacer una propuesta de valor para cada sector económico, pero para llevarlo al contexto real, se puede implementar a cualquier sector económico.
- Las PYME tienen un gran potencial de crecimiento, podría ser un inicio para definir los clientes potenciales.
- El nombre es atractivo al igual que los colores y tipo de letra, genera recordación y es fácil de pronunciar.

Es de aclarar que esta idea de negocio es aplicable para cualquier empresa independiente de su actividad comercial, pero para este plan de negocios en particular teniendo en cuenta que el 90.91% de los encuestados seleccionaron entre las opciones propuestas de tipos de empresas potenciales el sector de la construcción, se le dio este enfoque solo con fines académicos, para el presente plan de negocios.

6 A que clases de empresas considera se le puede ofrecer el servicio propuesto?

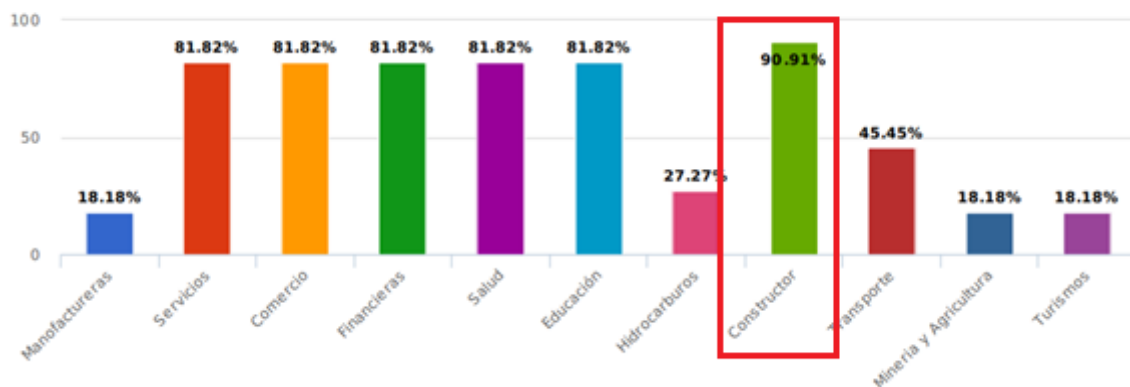


Figura 21. Respuesta de los entrevistados, sobre las empresas a ofrecer servicios de consultoría con la metodología del Desing Thinking.

El sector de la construcción en Santander ocupa el tercer lugar como economía más fuerte del departamento, donde representa el 17.6% del PIB, nos obstante, genera 40 mil puestos de trabajo y un urbanismos con enfoque social, en el país, el sector constructor representa el 6.1% de total de los empleos; el PIB de edificaciones por cada 10mil habitantes, ubica a Santander en el 1er lugar regional del país, subiendo de posición con un 2,3 pp frente al PIB de edificaciones, ubicándolo entre las 5 economías más sólidas.

Se tomó la decisión de focalizarlo a este segmento debido al nuevo desafío que tiene frente a la nueva generación de los Millennials, ya que diferentes estudios han identificado que esta generación rompe muchos de los esquemas o costumbres de comportamiento de las personas, donde esta nueva generación se mueve por su deseo desenfrenado de hacer las cosas, conocer diferentes culturas a través de viajes, de igual forma no se adaptan fácil a los trabajos y si estos no los satisfacen renuncian y emprenden la búsqueda, esto que para las anteriores generaciones se veía como inestabilidad para los Millennials es normal. Lo más curioso es que los Millennials no ven como necesidad comprarse una vivienda propia ya que hoy consiguen inmuebles en arriendo a un buen costo y se van en la mayoría de los casos a vivir con amigos (Roommate) y compartir costos, siendo esto un nuevo desafío para las constructoras, el saber cautivar a esta generación quienes son los nuevos profesionales y futuros compradores de sus proyectos.

4.3.1 Canvas. Teniendo en cuenta lo anterior, en la Figura 22 se presenta el esquema básico del plan de negocios, enfocado al segmento de la construcción.

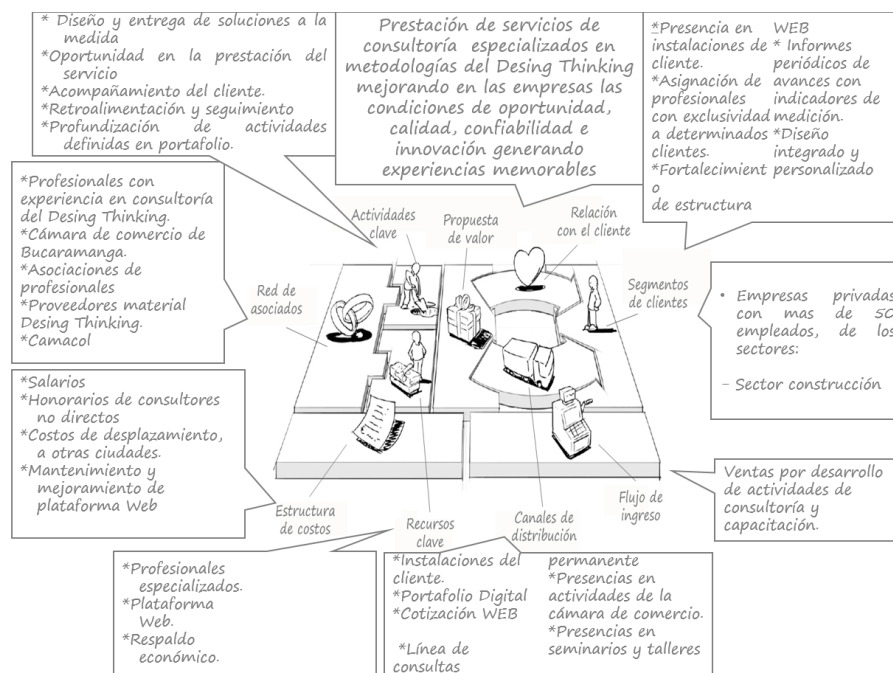


Figura 22. Lienzo para el modelo de negocio de la empresa de servicios para el sector constructor.

Al tener definido el segmento foco para este plan de negocio, se procede a realizar el análisis del entorno teniendo en cuenta estos factores internos y externos que de una u otra forma intervienen en el, esto mediante las herramientas del Pest, Poam, Pci y Dofa.

4.4 Análisis del entorno sector constructor.

4.4.1 Factores Políticos. El gobierno es consciente de la importancia de tener casa propia, por eso con el fin de lograr que cada hogar colombiano cumpla con este deseo, para el 2017 designo 15.000 subsidios de vivienda para los Colombianos en tasa y en cuota inicial, un mejora a las condiciones de estos subsidios es que anteriormente aplicaban para aquellas personas que sus ingresos estuvieran entre 2 y 4 salarios mininos, sino que ahora lo hicieron más incluyentes

beneficiando a aquellas personas que tiene como ingreso mensual, un salario mínimo; toda persona favorecida recibirá \$13 millones de pesos para la cuota inicial y un subsidio en disminución de tasa de interés de 4 puntos.

Los subsidios vigentes del gobierno son:

a) Mi Casa Ya

Hay dos subcategorías, la primera es para aquellos hogares con ingresos hasta 2 salarios mínimos legales mensuales vigentes quienes se verán beneficiados hasta por 30 SMLMV y la otra subcategoría es para aquellos hogares con más de 2 salarios mínimos legales mensuales vigentes hasta cuatro salarios mínimos legales mensuales vigentes quienes se verán beneficiados hasta por 20 SMLMV.

Adicional recibirán un beneficio en tasa que podrá ir desde 1 a 4 puntos básicos de la tasa de interés.

b) Subsidios a la tasa VIP y VIS

Este beneficio aplica para los hogares que tenga ingresos hasta 8 salarios mínimos legales mensuales vigentes y la vivienda que estén comprando no supere los 135 SMLMV, recibirán un 30% del valor de la cuota mensual de su crédito hipotecario.

c) Subsidio a la tasa NO VIS

Aplica para aquellos hogares que deseen comprar vivienda entre \$99.000.000 y los \$247.000.000, recibirán un beneficio a la tasa de 2,5 puntos básicos.

Hay un beneficio vigente para el sector de la construcción y es el del GMF (Gravamen del movimiento financiero), el cual consiste en recibir devolución del IVA para construcciones de interés social VIS, la cual se hará en una proporción del 4% del valor de registro en escrituras de venta del inmueble, cuyo valor no exceda los 2.800 UVT.

Otro beneficio es el que brindan las cuentas AFC para beneficio tributario sobre la base gravable del contribuyente, dinero que luego puedo retirar con ese beneficio tributario siempre y cuando sea para compra o remodelación de vivienda.

A partir de enero de 2018, los predios la utilidad de enajenación de predios, para el desarrollo de proyectos que se enfoquen en la renovación urbana estarán exentos de renta.

4.4.2 Factores Económicos. La desaceleración económica que ha sufrido el país ha afectado diferentes sectores económicos donde el de la construcción no se podía quedar por fuera de esta lista, por ejemplo, en 2016 se aprobaron un 51% m² menos que en el 2015, lo que afirma lo mencionado anteriormente.

La secretaria de vivienda menciona que la construcción es la 3er economía fuerte en Santander, lo que lo convierte en un pilar para las estrategias gubernamentales para el crecimiento de la región, generando 40mil puestos de trabajo y un gran trabajo de urbanismo con enfoque social.

El sector de la construcción realiza aportes importantes al PIB de Santander, ya que el 17.5% es generado por empresas de este sector.

En el 2017 se realizó en Bucaramanga el 4to Foro constructor, donde se destacaron las constructoras de primer nivel con las que contamos en la ciudad, gracias a su trayectoria y reconocimiento nacional e internacional.

Santander gracias a su creciente desarrollo regional, ocupa hoy en día el 4to lugar en el PIB nacional, donde el PIB de edificaciones por cada 10mil habitantes, ubica a Santander en el 1er lugar regional del país, subiendo de posición con un 2,3 pp frente al PIB de edificaciones, ubicándolo entre las 5 economías más sólidas.

En Santander, MARVAL S.A., empresa dedicada a la construcción, constituida en 1979, forma parte del ranking de las 5 empresas más grandes del departamento respecto a sus ventas totales anuales, tal como lo muestra la Figura 23.

	Ingresos	Utilidad Operativa	Utilidad Neta	Margen Operativo	Margen Neto
GASEOSAS HIPINTO S.A.S.	\$ 362.835	\$ 38.807	\$ 26.141	10,70%	7,20%
UNION DE DROGUISTAS S.A.	\$ 330.793	\$ 2.763	\$ 3.866	0,84%	1,17%
MARVAL S.A.	\$ 310.168	\$ 31.169	\$ 24.571	10,05%	7,92%
ECODIESEL COLOMBIA S.A	\$ 302.391	\$ 29.960	\$ 19.882	9,91%	6,57%
AVICOLA EL MADROÑO S A	\$ 277.181	\$ 8.122	\$ 1.235	2,93%	0,45%
Total Santander	\$ 1.583.367	\$ 110.820	\$ 75.696	7,00%	4,78%

Figura 23. Empresas más grandes en Santander, datos 2014

Camacol, registra en sus cifras que la construcción representa el 6.1% del total de empleos del país, porcentaje en el cual solo se tiene en cuenta la mano de obra directa, sin tener en cuenta los demás empleos que se derivan de esta actividad por medio de subcontrataciones.

4.4.3 Factores Sociales. Bucaramanga tuvo muy buen comportamiento en el sector de la construcción en el 2015, respecto a las áreas aprobadas para construcción de igual forma, los proyectos iniciados fueron terminados exitosamente, lo cual habla del buen comportamiento de este sector. En el tercer trimestre del 2017, se siguieron sintiendo los descensos en el sector de la construcción, muestra de esto es la baja que presento la Banca frente a los créditos hipotecarios en

el mismo periodo del 2016, con una variación negativa del 4,9%, lo que nos muestra que las personas no tienen por el momento el interés de comprar vivienda por las tasas, por el valor del m² o por la crisis económica del momento.

La mayoría de las personas en Colombia actualmente viven de arriendo, subarriendo o en una vivienda que se encuentran pagando por lo tanto no pueden decir que es propia aún; dato que afirma la última encuesta de calidad de vida ECV donde muestra que el 57,2% de la población encuestada se encuentra en las condiciones mencionadas anteriormente.

El tema de vivir en arriendo ha tomado fuerza en las conversaciones de las personas por diferentes razones como lo son el necesitar un dinero para invertir que este le genere una ganancia a diferencia de una cuota de un apartamento el cual terminarían de pagar en 15 años mínimo, el poder buscar una vivienda en arriendo que se ajuste a sus ingresos, el gusto por cambiar de vivienda y renovar cada año, en el caso de los jóvenes el cambiarse de ciudad cada vez que le salga una propuesta laboral tentadora; lo cierto es que hoy en día, es más común ver en los jóvenes trabajadores o universitarios, en las parejas recién casadas o en los recién graduados que buscan independencia el irse a vivir en arriendo.

Por otro lado, la nueva generación, los “Millennials”, culturalmente son diferentes a lo que la sociedad viene acostumbrada iniciando por la estabilidad laboral que antes se buscaba, ya que el tener un empleo con una antigüedad de 5 años así no te gustara ya hablaba muy bien de ti, pues con esta generación es diferente a ellos no les interesa eso, más que su emocionalidad del momento, ellos no tienen apego a las cosas y entre sus prioridades está el viajar y conocer el mundo de allí el poco interés por tener casa propia.

4.4.4 Factores Tecnológicos. Se creó el Clúster de la construcción el cual está constituido por 15 empresas en su comité estratégico y 7 entidades de apoyo entre esas el Sena, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, entre otras.

Se creó con el fin de fomentar una construcción más limpia, la cual busca impactar en menor medida al medio ambiente reduciendo costos de fabricación y de igual costos al usuario final; se busca utilizar bioclimática, materiales eficientes, procesos de industrialización y materiales de prefabricación; se busca llevar la construcción más personalizada, desde el sentir de las necesidades del cliente, tanto así que se pueda co-crear con este el diseño de su vivienda u oficina soñada.

Otro punto es llevar a las constructoras a pensar en una edificación verde, buscando que sean más conscientes del impacto ambiental, invitándolos a utilizar materiales que permitan bajar los consumos de agua y energía, que sean construcciones sostenibles, materiales biodegradables, utilizar las aguas residuales para las zonas verdes, entre otras tecnologías amigables con el medio ambiente.

Para el Clúster de la construcción se definieron 4 líneas de acción:

1. Desarrollo de soluciones con enfoque de valor total.

Este punto está enfocado en buscar, indagar y adquirir conocimientos que les permita estar a la vanguardia de todas aquellas tecnologías necesarias para la construcción moderna de la que se está hablando.

2. Sofisticación de la demanda

Este es más un enfoque cultura, donde la estrategia es hacer más visible para el cliente los valores agregados y beneficios para que no se fijen tanto en el m² que los limita a la hora de comprar.

3. Creación de capacidades técnicas, tecnologías y estratégicas en el recurso humano, con enfoque de valor total.

Se busca que las instituciones de educaciones superior incluyan en sus programas académicos temas asociados a la estrategia de valor.

4.4.5 Conclusiones del análisis Pest. Estamos viendo un país con una economía golpeada, pero con todas las intenciones de salir adelante y uno de los partícipes motivacionales es el gobierno con sus políticas claras frente algunas actividades económicas; siempre enfocadas en la construcción de un mejor país, el cual sea más rentable en cada una de sus regiones y departamentos.

Colombia es un país que le apunta la generación de nuevas empresas en pro del crecimiento económico y desarrollo departamental, tanto así que forma parte de los pilares del plan de desarrollo de la presidencia del país, lo que genero la creación de políticas, procesos y leyes que apoyaran estas iniciativas, la creación de estas nuevas empresas y el fortalecimiento de las ya existentes está respaldado por el gobierno.

Santander muestra una gran diversidad de actividades económicas de sus empresas, donde se puede observar como la actividad de servicios tiene una participación importante del 28,3%, siendo

este dato favorable para la creación de este tipo de empresas; adicional a esto, Santander tiene muy buen potencial económico para inversionistas nacionales y extranjeros

Se puede observar como el segmento de la construcción sabe, reconoce y está actuando frente a las nuevas necesidades del mercado el cual le muestra la importancia de estar innovando frente a productos y servicios actuales, tanto así que se creó el Clúster de la construcción que busca fortalecer a este sector de la economía frente a temas de innovación en construcción, fortalecimiento estratégico de su capital humana y cambio cultura del consumidor.

4.4.6 Análisis de la competencia. Actualmente se tiene presencia de la empresa consultora Katharsis en la ciudad de Bucaramanga quien en alianza con la cámara de Comercio de Bucaramanga está liderando unos talleres de capacitación para desarrollar competencias de innovación en las empresas del sector constructor. A esta convocatoria aplicaron empresas como:

Tabla 16.

Empresas de consultoría en innovación en Bucaramanga

Nombre de la empresa	Logo	Breve descripción de la empresa	Ubicación
Katharsis http://www.katharsis.co/		Somos una firma consultora que busca generar cultura de innovación en las organizaciones.	Bogotá.
IXL Center http://ixl-center.com/index.php/company-overview/		Ayudamos a las empresas y a los ejecutivos a innovar y desarrollar las capacidades para crear avances innovadores e impulsar el crecimiento sostenible y la innovación.	Bogotá

Tabla 16. Continuación

Nombre de la empresa	Logo	Breve descripción de la empresa	Ubicación
Corporacion Enlace http://corporacionenlace.org/		Propicia y fomentar actividades de desarrollo regional, centradas en el mejoramiento de las condiciones productivas, organizacionales y educacionales de la sociedad.	Bucaramanga
Creative Lab SA http://creativelab.com.co/		Somos un laboratorio creativo que escucha las necesidades de tu organización y tu gente, que entiende lo que buscas y necesitas.	Bogotá

Las anteriores empresas tienen experiencia en temas de innovación, se han postulado en la cámara de comercio de Bucaramanga, para un proyecto actual en sistemas de innovación empresarial en el sector constructor, licitación que se la gano la empresa “Katharsis”, quien será el principal competidor local ya que entraremos al mismo sector económico.

<https://www.youtube.com/watch?v=ZaGc-2WuHWA>

4.5 Análisis Externo – POAM

Se realizará la matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio) teniendo en cuenta los diferentes factores externos que impactan la empresa, se presenta la matriz elaborada en la Tabla 17.

Tabla 17.

Matriz POAM- Perfil de oportunidades y amenazas en el medio

Factores	Calificación								
	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factores Económicos									
Desaceleración económica global					X			X	
Alto costo del dólar	X						X		
Actividad de servicios, la más representativa en el 2015 en Santander	X						X		
Desempleo Santander, Indicador bajo.	X						X		
Incremento de salario mínimo sobre el IPC		X						X	
Santander 4ta región más competitiva	X						X		
Sector constructor 3er más importante en Santander	X						X		
Sector servicios el que mayor crecimiento represento para Santander	X						X		
Presencia de grandes empresas consultoras en Colombia				X			X		
Buenos indicadores de calidad de vida en Santander		X						X	
Incremento del PIB proyectado para los próximos años		X						X	
El sector de la construcción aporta el 17,5% de los empleos de Santander	X						X		

Tabla 17. Continuación

Factores	Calificación								
	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factores Económicos									
Mala imagen de las empresas consultoras ante las pymes				X			X		
Crecimiento rentable y sostenible de Santander	X						X		
Creación de nuevos impuestos				X			X		
Expectativas del crecimiento real del PIB					X			X	
Factores Político									
Política del país		X						X	
Cambio de gobierno	X						X		
Desigualdad en las clases políticas del país						X			X
Creación de nuevas leyes a favor de la construcción	X						X		
Falta de madurez en la clase política del país						X		X	
Falta de credibilidad en algunas organizaciones del estado				X			X		
Plan de desarrollo en la región para nuevas empresas	X						X		
Continuidad del pilar de innovación en el próximo plan de desarrollo departamental y nacional	X						X		

Tabla 17. Continuación

Factores	Calificación								
	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factores Sociales									
Incremento del índice de desempleo					X			X	
Incremento de migración a las ciudades principales				X				X	
Liderar proyectos de innovación con impacto social	X						X		
Bajos niveles de reemplazo				X			X		
Incoherencia en los medios de comunicación					X			X	
Incremento de estafa a los empresarios				X			X		
Factores Tecnológicos									
Creación del fondo de ciencia, tecnología e innovación		X						X	
Creación del premio Innovadores de Santander	X						X		
Creación de vive digital	X						X		
TIC - Mayor cobertura de internet		X						X	
Facilidad al desarrollar plataformas web a bajo costos	X						X		
Globalización de la información.	X						X		

Tabla 17. *Continuación*

Factores	Calificación								
	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Factores Competitivos</i>									
Nuevos competidores				X			X		
Acceso a consultores internacionales por la web				X			X		
Rotación del talento humano					X			X	
Alianzas estratégicas	X						X		
Falta de experiencia					X			X	
Falta de conocimiento de los competidores					X			X	
<i>Factores Geográficas</i>									
Infraestructura pobre o poco desarrollada				X			X		
Dificultad en transporte a poblaciones					X			X	

4.6 Análisis Interno PCI

Se realizará la matriz PCI (Perfil de capacidad interna) teniendo en cuenta las diferentes capacidades internas de la empresa; se presenta la matriz elaborada en la Tabla 18.

Tabla 18.

Matriz de perfil de capacidad interna – PCI

Factores	Calificación								
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad directiva									
Imagen corporativa y responsabilidad social	X						X		
Uso de planes estratégicos	X						X		
Baja experiencia en consultoría				X			X		
Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes		X						X	
Flexibilidad de la estructura organizacional	X						X		
Orientación empresarial	X						X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa							X		X
Agresividad para enfrentar la competencia					X			X	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante					X			X	
Capacidad Tecnológica									
Capacidad de innovación	X						X		
Nivel de tecnología utilizada en los productos y servicios	X						X		
Valor agregado al producto	X						X		
Procesos definidos y optimizados		X						X	

Tabla 18. *Continuación*

Factores	Calificación								
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Capacidad Del Talento Humano</i>									
Nivel académico del talento	X						X		
Nivel de experiencia de cada miembro del equipo					X			X	
Rotación del personal				X				X	
Capacitaciones permanentes		X						X	
Disponibilidad de personal capacitado en el mercado					X		X		
<i>Capacidad Competitiva</i>									
Programas posventa	X						X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad del insumo	X						X		
Curva de experiencia				X				X	
Bajos costos de distribución y venta	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente					X		X		
Flexibilidad y adaptabilidad del portafolio	X						X		
Portafolio a la medida de las necesidades del cliente	X						X		

Tabla 18. *Continuación*

Factores	Calificación								
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Financiera									
Presupuestos y proyecciones realizadas para el análisis de la empresa	X						X		
Rentabilidad del negocio		X						X	
Habilidad para competir con precios				X			X		
Capacidad para satisfacer la demanda	X						X		

4.7 Análisis DOFA

Finalmente, para concluir el análisis estratégico de este plan de negocios, se realizará una última matriz teniendo en cuenta el análisis externo (POAM) y análisis interno (PCI), para consolidarlos y realizar el respectivo cruce de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con la finalidad de definir algunas estrategias claves para la empresa.

Tabla 19.

Consolidado del POAM y PCI – Matriz DOFA

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
Alto costo del dólar	Presencia de grandes empresas consultoras en Colombia
Actividad de servicios, la más representativa en el 2015 en Santander	Mala imagen de las empresas consultoras ante las pymes
Desempleo Santander, Indicador bajo.	Creación de nuevos impuestos
Santander 4ta región más competitiva	Falta de credibilidad en algunas organizaciones del estado
Sector constructor 3er más importante en Santander	Bajos niveles de reemplazo
Sector servicios el que mayor crecimiento represento para Santander	Incremento de estafa a los empresarios
El sector de la construcción aporta el 17,5% de los empleos de Santander	Nuevos competidores
Crecimiento rentable y sostenible de Santander	Acceso a consultores internacionales por la web
Cambio de gobierno	Infraestructura pobre o poco desarrollada
Creación de nuevas leyes a favor de la construcción	
Plan de desarrollo en la región para nuevas empresas	
Continuidad del pilar de innovación en el próximo plan de desarrollo departamental y nacional	
Liderar proyectos de innovación con impacto social	
Creación del premio Innovadores de Santander	
Creación de vive digital	
Facilidad al desarrollar plataforma web a bajo costos	
Globalización de la información.	

Tabla 19. *Continuación*

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
Alianzas estratégicas	
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Imagen corporativa y responsabilidad social	Baja experiencia en consultoría
Uso de planes estratégicos	Disponibilidad de personal capacitado en el mercado
Flexibilidad de la estructura organizacional	
Orientación empresarial	
Capacidad de innovación	
Nivel de tecnología utilizada en los productos y servicios	
Valor agregado al producto	
Nivel académico del talento	

Luego del realizar la consolidación del análisis realizado en el POAM y el PCI, se procede a realizar el cruce de la información anterior.

Tabla 20.

Cruce POAM y PCI.

<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias FA</i>
Estar al día en avances tecnológicos, utilizándolos a favor de la empresa para generar valor en ella	Diseñar productos a otros segmentos de clientes, buscando ganar mayor posicionamiento del mercado
Mantener una formación continua para ir al ritmo de los avances del mercado	Mantener una constante innovación en temas de tecnología e información, para mejorar la comunicación con los clientes actuales y potenciales, mejorando el servicio.

Tabla 20. Continuación

<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias FA</i>
Enfocar la estrategia de diferenciación en la cercanía con el cliente y el servicio personalizado	Utilizar la plataforma web, para darnos a conocer a nivel nacional y mundial, para no alejarnos de los grandes competidores.
Enfocarse en el factor clave del éxito, creando alianzas estratégicas con otras entidades que le permitan fortalecerse.	
Mantener contacto permanente con el cliente que le permitan tener información de las necesidades cambiantes	
Participar activamente de eventos empresariales donde se encuentran los clientes potenciales	
<i>Estrategias do</i>	<i>Estrategias da</i>
Desarrollar la web, como canal principal de comunicación, buscando siempre que sea de fácil acceso, amigable con el cliente, llamativa, interactiva y transaccional.	Utilizar la plataforma web, para ir mostrando los casos de éxito de nuestros clientes y así ganar posicionamiento y respeto en el mercado
Buscar en un mediano plazo, la internacionalización del servicio con la ayuda inicial de la web y alianzas.	Trabajar con emprendedores nuevos, quienes tengan un gran potencial, siendo sus aliados y ganar posicionamiento con este nuevo nicho.
Ganar reconocimiento participando en convocatorias de la cámara de comercio, impulsa, foros de innovación, la alcaldía.	Adaptar políticas de precios y oferta a las necesidades de cada cliente

Tabla 20. Continuación

<i>Estrategias do</i>	<i>Estrategias da</i>
Atraer y retener personal altamente creativo	Realizar estrategia de penetración en un mediano plazo, a aquellos segmentos donde no llegan los grandes consultores

5. Análisis técnico

El objetivo principal del análisis técnico, es establecer los procesos productivos necesarios para la elaboración del producto o como en este caso, la prestación del servicio, donde encontramos, materias primas, proveedores, logística, tecnología, inventarios, instalaciones físicas y recurso humano.

5.1 Perfil del personal a contratar

Para el perfil de consultor, tendremos en cuenta las especificaciones del proyecto a ejecutar, una guía para estos perfiles para la convocatoria sería la siguiente:

Tabla 21.

*Descripción perfil consultor***Descripción del cargo**

En innova consultores s.a, estamos incorporando profesionales con pasión por las nuevas tecnologías y tendencias de diseño centradas en el usuario.

Experiencia

Si tienes de 2 a 5 años de experiencia en el diseño de proyectos de innovación, creatividad estratégica, visión del negocio, Desing Thinking y Business Desing, este es tu lugar!

Capacidades

- ✓ Diseño estratégico centrado en el usuario.
- ✓ Gestionar el equipo en el proceso de investigación desde el punto de vista comercial.
- ✓ Definir escenarios futuros desde la medición y el modelo.
- ✓ Utilizar un enfoque innovador, creativo y con visión del negocio en la ideación y el diseño de nuevos servicios conceptos y experiencias de usuarios únicas y diferenciales para varios mercados.
- ✓ Conocimientos en tendencias de consumidor y patrones de consumo.
- ✓ Detección de insights.
- ✓ Facilitador creativo en workshops para generar ideas e identificar retos.
- ✓ Dominio de metodologías y herramientas en Service Desing (personas, Buyer, costumer Journey, Blue print, Stakeholders map, etc.)
- ✓ Manejo paquete office, Adobe creative Suit, Sketch, etc).

Perfil

- ✓ Valorable especialización en Master en Innovación, creatividad y Desing Thinking.
- ✓ Experiencia previa en empresas de innovación, consultoría de negocios o diseño.
- ✓ Buena comunicación y habilidades de presentación.

5.2 Definición del portafolio de servicios

Teniendo en cuenta que este plan de negocios es para una empresa que ofrecer servicios de consultoría con un enfoque en la metodología del Design Thinking, el portafolio de servicios el de Servicio centrado en el usuario en 3 etapas:

1. Servicios centrados en el usuario

✓ Design Thinking

Busca adaptar el negocio y la estrategia a las necesidades actuales del consumidor, esto se hace en gran medida por el método de observación de las personas, permitiendo identificar los retos actuales, necesidades latentes y gestionar la solución ideal.

✓ Lean Start Up

El objetivo de esta metodología es reducir los riesgos implícitos en el lanzamiento de nuevos productos y servicios (nuevos proyectos de negocios), mientras se aprende del cliente (Customer Development) es la clave y cuanto más rápido mejor, permitiendo a las empresas ser más rentables y sostenibles.

Herramientas: Business Model Canvas, Customer Development, Agile Development.

✓ Forth Innovation Method

Invitación a realizar un viaje al interior de las organizaciones, con muchas ideas novedosas para construir nuevos proyectos.

Esta metodología combina el Desing Thinking y la creatividad en el mundo de los negocios, sus etapas son: *Avance a toda máquina *Observación y aprendizaje *Generación de ideas *Testeo de ideas *Proyectos/vuelta a casa.

✓ Investigación etnográfica y en servicios centrada en el usuario

Investigación que permite capturar información, analizar la experiencia percibida del producto o servicio y la generación de emociones a través de todos los momentos de verdad con los clientes que permitan la construcción de valor.

a. Seguimiento y control

Acompañamiento presencial en el proceso de implementación, cocreando con los miembros de la mesa de trabajo, mediante la integralidad de la gestión en pro de la consecución de los objetivos planteados.

b. Construcción de la propuesta de valor de su organización

Construcción de la estrategia generadora de valor, mediante la aplicación de metodologías de diseño centrada en el usuario que permitan encontrar la venta competitiva la cual sea rentable y sostenible en el tiempo.

c. Capacitación y entrenamiento

Le apostamos a la innovación, por eso enseñamos y formamos al recurso más valioso de organización, mediante una metodología práctica a partir de la experiencia con la aplicación de

ejercicios proyectuales para la solución de problemas gerenciales, basados en todas las etapas del Desing Thinking.

5.3 Mapa de proceso

En el siguiente diagrama se relaciona los procesos actuales en la cadena de valor, el cual se encuentra dividido en 4 macro procesos: Estratégicos, operativos, apoyo, control. Ver Figura 24.

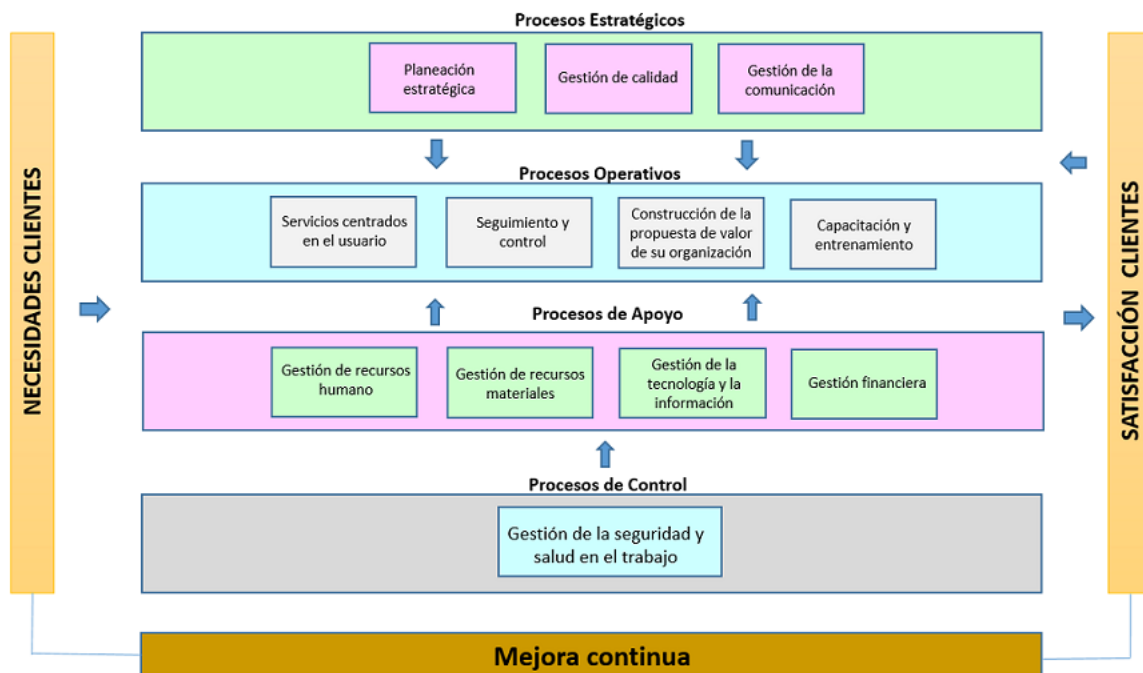


Figura 24. Mapa de proceso de la empresa

5.4 Metodología del Desing Thinking

El Desing Thinking es una metodología para desarrollar y fortalecer la innovación en las organizaciones por ende en las personas que la conforman, esta se enfoca en las personas, en identificar sus gustos, preferencias, hábitos de consumo y compra, etc., donde se tiene el reto de observar, detectar necesidades y generar soluciones.

Es por ello que en este proceso es indispensable el acompañamiento de consultores especializados que mediante sus técnicas y métodos de resolución de problemas que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de las personas, mostrárselas a las empresas para que estas transformen sus productos o servicios de una forma tecnológicamente viable y comercialmente rentable.

Este proceso consta de 6 pasos: Entender, Observar, Definir, Idear, Prototipar, testear distribuidos con 4 fases:

✓ 1 Descubrir: Se inicia todo el proceso de recolección de datos y búsqueda de toda información relevante del mercado y el consumidor. – Minería de datos.

✓ 2 Interpretar: Posterior a la recolección de datos, se procesa a organizarla de la forma adecuada, agrupando conforme la relación de la información para empezar a sacar conclusiones.

✓ 3 Delimitar: Se procede a categorizar por orden de importancia y se procede a orientar al equipo sobre el objetivo a alcanzar y las acciones para lograrlo.

✓ 4 Proponer: Se realiza el prototipo de la idea diseñada entre todos y se realiza el testeo y así sacar las conclusiones y definir el producto o servicio final.

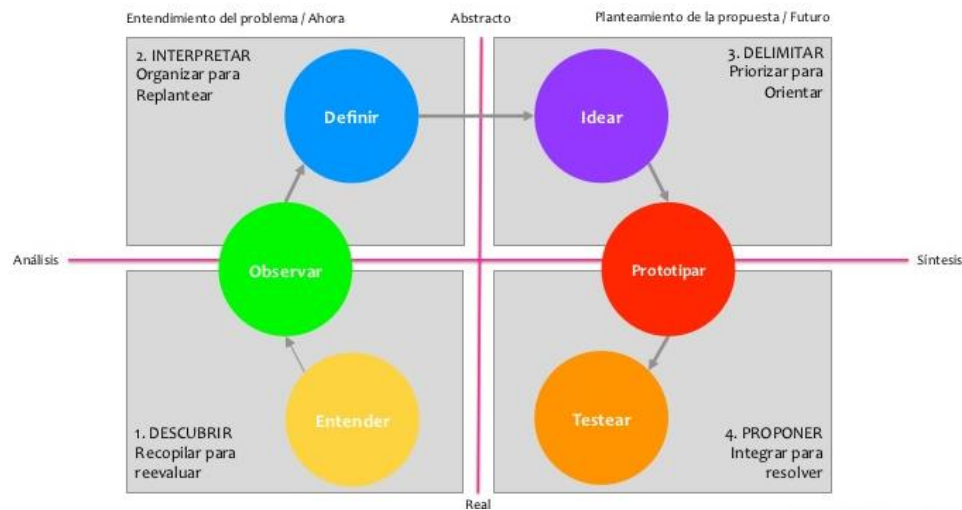


Figura 25. Proceso del Desing Thinking, en cuatro fases. Adaptado de Carbonell, Diego. (26 de ago. de 2012). Design thinking - Pensamiento de diseño. Disponible en: <https://es.slideshare.net/dfcarbonell/design-thinking-pensamiento-de-diseno>

En la Figura 26 se puede apreciar el paso a paso de un proceso de Desing Thinking, este inicia en ese momento de verdad donde el cliente (empresa) se relaciona con la firma consultora y definen lo que se desea y espera, esta etapa preliminar es lo que se conoce como generación de la “Empatía”, se definen con claridad las fases, avances, informes, deseos y resultados esperados.

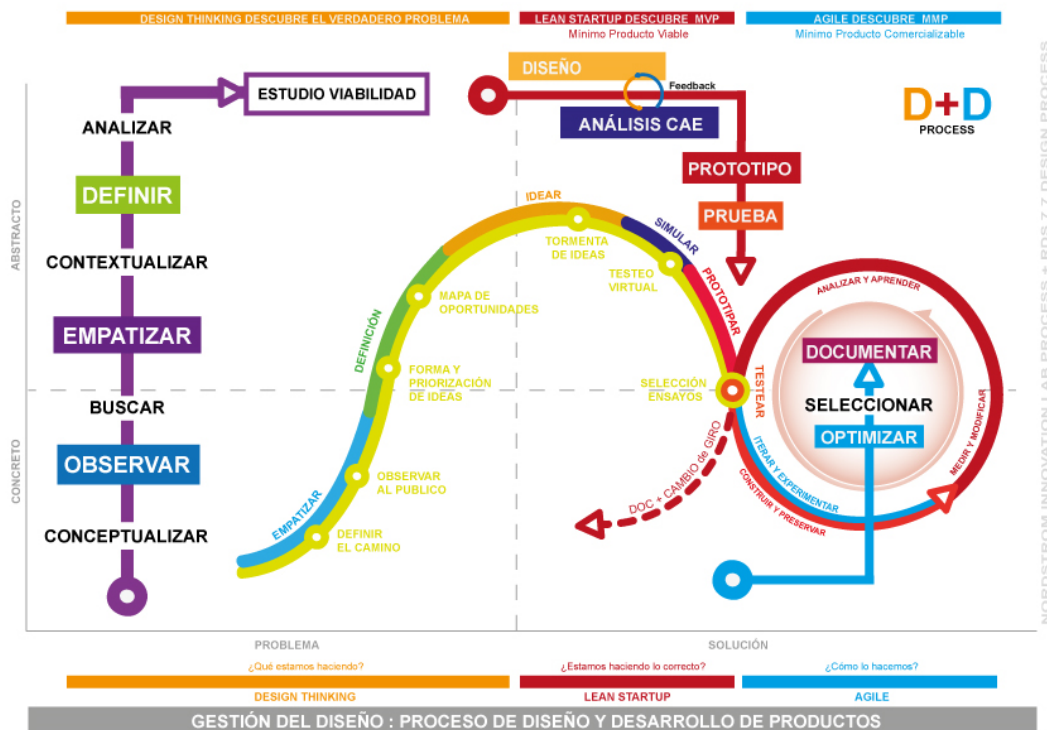


Figura 26. Mapa del proceso del Design Thinking. Adaptado de Rd solutions 3d. RDS-77. Disponible en: <http://rdsolutions3d.com/wp-content/uploads/2016/04/RDS-7.7-DESIGN-PROCESS.jpg>

En el paso 1 “Entender”, se realiza un estudio para identificar quien es el cliente o usuario, define el problema, se determinan las claves de éxitos; la clave de este paso es identificar la problemática real, por ello el tiempo y el detalle del análisis es importante, centrado en lo que se hace y como se hace, más que en el producto o servicio actual.

En el paso 2 “Observar”, se debe ser todo oídos y visión, saber emplear las preguntas poderosas, no juzgar, no opinar ni dar puntos de vista, es un trabajo de recolección de información, lo que nos permite identificar obstáculos existentes, propuestas de los mismos clientes y usuarios de posibles soluciones; la respuesta muchas veces está a nuestro alcance, solo que no sabemos escuchar.

En el paso 3 “Definir”, Se agrupa toda la información recolectada, se sintetiza, se define un punto de vista, se plantean posibles soluciones y se procede a trabajar en ello, estableciendo un cronograma claro, eficiencia en los recursos disponibles, revisar la viabilidad de incorporar tecnología actual, organizar la información y sintetizarla.

En el paso 4 “Idear”, se invita a dejar volar la imaginación e implementar lluvias de ideas con la mesa de trabajo central, teniendo en cuenta necesidades y motivaciones del consumidor final, los influenciadores, no juzgar ni debatir ideas.

En el paso 5 “Prototipar”, Hacer las ideas realidad y ver cómo reaccionan las personas a él; se pueden hacer volantes, maquetas, bocetos, modelos, entre otros, recopilar la retroalimentación de los usuarios finales, presentar de forma ordenada, llamativa y coherente el prototipo con su idea. Rapidez y enfoque.

En el paso 6 “Testear”, Se realizar retroalimentación sobre los prototipos, sugerencias y observaciones de los clientes finales con quienes de realizaron pruebas, es importante determinar si la solución plateada “prototipo” cumplió con el objetivo, discutir con la mesa central mejoras que se podrían implementar, se debe medir el éxito, recoger datos y documentar.

5.5 Tamaño del proyecto

El tamaño de un proyecto, hace referencia a la capacidad que este tiene de producir en un periodo determinado.

Dimensión del mercado: Este plan de negocio, tiene como objetivo la creación de una empresa que presta servicios de consultoría enfocados en la metodología del Design Thinking; el tamaño óptimo se determinara de acuerdo a la magnitud del proyecto y al personal que se requiera para

cumplir con la demanda, de igual forma es importante tener en cuenta los datos recolectados en el estudio de mercado, los recursos financieros, administrativos y tecnológicos disponibles.

6. Análisis del mercado

El análisis de mercado tiene como objetivo central determinar, con un buen nivel de confianza, los siguientes aspectos: la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que se van a producir; la disposición de ellos a pagar el precio establecido; la determinación de la cantidad demandada para poder elaborar una proyección de ventas; 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.

6.1 Mercado total

Como se ha mencionado anteriormente, este plan de negocio se enfocara en las empresas del sector de la construcción, pero es de aclarar que por la naturaleza de su actividad, esta empresa puede ofrecer sus servicios a cualquier empresa independiente de su actividad, por lo tanto para tener un panorama más amplio, se tomara como dato el 100% de las empresas del departamento; En Santander actualmente están inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, 85.898 empresas, distribuidas por su tamaño de la siguiente manera, el 0,26% empresas grandes con un total de 227 inscritas, un 0.91% empresas medianas con un total de 783 empresas inscritas, un

3,9% empresas pequeñas con un total de 3.334 empresas inscritas y un 95% microempresas con un total de 81.554 empresas inscritas, según lo muestra la Figura 27.

CLASIFICACION POR TAMAÑO DE EMPRESAS INSCRITAS

Noviembre 2017

Tamaño de las empresas		Rango de activos (Pesos colombianos)	Número de empresas
Microempresas	Menor de	344.727.000	81.554
Pequeña	Desde	344.727.001	3.334
	Hasta	3.447.270.000	
Mediana Empresa	Desde	3.447.270.001	783
	Hasta	20.683.620.000	
Gran Empresa	Más de	20.683.620.001	227
Total			85.898

Figura 27. Clasificación por tamaño de empresas inscritas. Adaptado de: Cámara de comercio de Bucaramanga

6.1.1 Segmentación del mercado potencial. De las 85.898 empresas inscritas actualmente, estas se dividen en un grupo económico, como lo muestra la Figura 28, el sector de la construcción en Santander está conformado por 4.857 empresas que representan el 5,65% del total de las empresas inscritas, de igual forma de estas 4.857 empresas, 38 están segmentadas como empresas grandes, con una participación del 0,78%, 166 están segmentadas como medianas con una participación del 3,42%, 545 están segmentadas como pequeñas empresas con una participación del 11,22% y 4,108 están segmentadas como microempresas con una participación del 84,6%; es de aclarar que la segmentación o clasificación de las empresas en Colombia, está reglamentada

por le Ley Mipyme (Ley 905 de 2004), donde las microempresas son aquellas con unos activos totales hasta 500 smlmv, la pequeña empresas de 501 hasta 5.000 smlmv, la mediana empresas 5.001 hasta 30.000 y la empresa grande, superior a 30.001 smlmv , para el 2018.

CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO DE LAS EMPRESAS INSCRITAS EN SANTANDER
A Noviembre 2017

Actividad Económica	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	Total
Comercio	43	174	872	35.911	37.000
Industrias manufactureras	30	91	415	10.850	11.386
Alojamiento y servicios de comida	2	12	98	8.425	8.537
Actividades profesionales, científicas y técnicas	6	41	307	4.766	5.120
Construcción	38	166	545	4.108	4.857
Otras actividades de servicios	1	6	14	3.734	3.755
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	4	32	128	2.566	2.730
Transporte y almacenamiento	16	34	160	2.193	2.403
Información y comunicaciones	3	12	60	1.850	1.925
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	19	50	172	1.273	1.514
Actividades financieras y de seguros	16	30	88	1.272	1.406
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	11	37	152	1.127	1.327
Actividades artísticas, entretenimiento y recreación	3	8	24	1.220	1.255
Actividades inmobiliarias	19	63	214	887	1.183
Educación	1	3	26	747	777
Distribución de agua y actividades de saneamiento ambiental	4	8	14	336	362
Explotación de minas y canteras	4	11	32	190	237
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	7	5	12	47	71
Administración pública y defensa			1	43	44
Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores				9	9

Figura 28. Clasificación por tamaño y actividad de las empresas inscritas en Santander. Adaptado de: Cámara de comercio de Bucaramanga

6.1.2 Mercado objetivo empresarial. Para este plan de negocios, el mercado objetivo son las pequeñas, medianas y grandes empresas del segmento de la construcción en la ciudad de Bucaramanga; las cuales sumarian 749 empresas , que busquen un servicio de asesoría o consultoría para darle valor a su empresa mediante el fortalecimiento innovador de sus productos y/o servicios; es de recordar que se toma para este estudio el sector constructor, posterior al análisis PEST realizado, con el interesante potencial identificado para este sector.

Cabe aclarar que cuando un sector económico crece y se desarrolla, todos los demás sectores que pertenecen a su cadena productiva también se ven favorecidos, ya que del sector de la construcción se despliegan alrededor de otras 24 actividades, como lo muestra Figura 29.

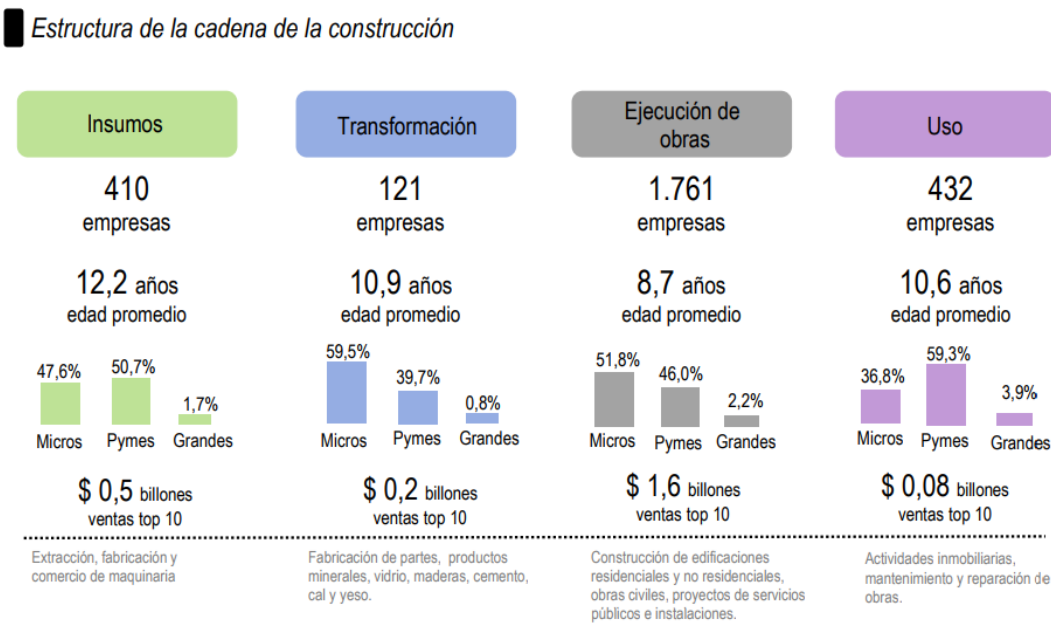


Figura 29. Estructura de la cadena de valor de la construcción. Adaptado de: Cámara de comercio de Bucaramanga

Teniendo en cuenta que esta es una empresa nueva, por su antigüedad, experiencia y capital humano disponible, se define una meta de clientes a atender que corresponda al 6% lo cual serian 45 empresas para contactar el primer año y de estas obtener un estimado de 3 contratos por mes, para un total de 36 al año, dato que se tomó del total de las 749 empresas que obtuvimos con la información de la cámara de comercio de Bucaramanga (Mercado objetivo); para los próximos dos años, se estima un crecimiento esperado del mercado objetivo en un 6%, teniendo en cuenta el comportamiento histórico del crecimiento en registro de empresas nuevas.

$$(6\% - 5\% / 5\%) * 100 = 0.20\%$$

20% de crecimiento en registro de empresas nuevas.

AÑO	N° EMPRESAS	VAR
2017	14175	6%
2016	13404	5%
2015	12798	-

Figura 30. Nuevas empresas constituidas

6.1.3 Perfil del consumidor del mercado objetivo. La empresa está enfocada en la pequeña, mediana y gran empresa, las cuales según la normatividad colombiana deben tener las siguientes características:

Empresa pequeña: Toda aquella empresa que tenga un valor en activos totales entre 501 y 5.000 smlmv, adicional a eso que tenga entre 11 y 50 trabajadores.

Empresa mediana: Toda aquella empresa que tenga un valor en activos totales entre 5.001 y 30.000 smlmv, adicional a eso que tenga entre 51 y 200 empleados.

Empresa grande: Toda aquella empresa que tenga un valor en activos superior a 30.001 smlmv, adicional a eso que tenga de 201 empleados en adelante.

Respecto a las ventas o facturación anual, será mercado objetivo toda aquella empresa que facture \$100.000.000 iguales o superiores al año.

6.1.4 Tamaño de la muestra. Para determinar el tamaño de la muestra, se escogió el método no probabilístico; luego de analizar las cinco opciones que este método nos ofrece como: muestreo por cuotas, muestreo por conveniencia, muestreo por copa de nieve, muestreo casual o accidental, muestreo discrecional, se optó por un muestreo discrecional, donde se selección a unos empresarios y empleados con cargos directivos, es decir, con poder de decisión, cargos que competen a la alta gerencia de diferentes organizaciones quienes estén involucrados en el área de servicio y ventas, la selección se hizo buscando personas de diferentes sectores económicos ya que como se ha mencionado anteriormente, esta empresa está en la capacidad de brindar sus servicios a cualquier sector económico; este grupo no pudo ser muy grande ya que a mayor rango del cargo, mayores son sus compromisos, lo cual no facilita una cita para entrevistas con fines académicos, por lo que se logró obtener una muestra de 9 Directivos.

6.1.5 Recolección de la información. Seleccionamos fuentes primarias y secundarias para este plan de negocio, utilizando como primarias la presentación que hicimos a los ejecutivos de las empresas en la ciudad de Bucaramanga lo que nos permitió posterior a esta realizar una encuesta donde recibimos por parte de ellos observaciones y apreciaciones que nos sirvieron para realizar ajustes y definir nuestro segmento foco; como fuentes secundarias utilizamos fuentes bibliográficas, censos, datos estadísticos realizados por diferentes medios reconocidos, lo que nos permitió tener una información veraz de los datos de la región.

6.1.6 Evolución del mercado objetivo. El panorama es bastante alentador, ya que por parte del Gobierno nacional, hay una gran participación por parte de este en aumentar los indicadores de innovación en el país, por lo que en alianza con diferentes organismos departamentales se están

creando premios, reconocimientos y subsidios para aquellas empresas que utilicen la innovación en sus productos y servicios, no obstante, la empresas son conscientes que con la velocidad que evoluciona el mundo, solo sobrevivirán aquellas empresas que sean capaz de adaptarse a la misma velocidad de los cambios del mercado, el cual está conformado por empresas que a su vez están conformados por personas y estas están cambiando y sus hábitos de compra ya no son los mismos de antes al igual que sus necesidades, por eso las empresas quieren y necesitan que se les enseñe a innovar.

6.1.7 Competencia y sustitutos. En primera instancia, como sustituto son todas aquellas empresas con experiencia en consultoría que deseen empezar a formarse o a reclutar profesionales con experiencia en el Design Thinking; como principal competidor en la ciudad de Bucaramanga sería Katharsis, quienes se dedican a generar una cultura de innovación en las organizaciones y están desarrollando en alianza con la cámara de comercio de Bucaramanga, talleres enfocados a los constructores de la ciudad.

Otros competidores con trayectoria los vemos más anteriormente de forma detallada en las Tabla 12, Tabla 13 y Tabla 14, donde se hizo una pequeña descripción de los servicios que prestan; sin embargo, el mercado en Santander frente a temas de innovación ya sea de consultoría o capacitación está por trabajar y el presente plan de negocios, para caso de estudio de enfoca en el sector de la construcción donde se tienen 749 empresas por impactar, es de resaltar que las grandes empresas consultoras no tienen como mercado objetivo las empresas medianas.



Figura 31. Análisis competitivo frente a otra empresa de consultoría. Adaptado de Inbrain. Conociendo más a los consumidores. Disponible en: <https://www.inbrain.co/>

Al realizar un análisis competitivo frente a empresas de consultoría con experiencia en esta metodología, se encontraron variables de mejora o fortalecimiento a tener en cuenta:

Tabla 22.

Variables a mejorar frente a la competencia

Variable	Descripción	Tiempo esperado de mejora
Revisar la calidad de los productos	Esta variable se fortalece con los profesionales con experiencia y con casos de éxito con clientes.	Mediano Plazo
Portafolio de servicios	Esta metodología permite ser aplicada de diferentes formas y hay otras metodologías asociadas que se pueden implementar para fortalecer el portafolio.	Mediano Plazo

Tabla 22. Continuación

Variable	Descripción	Tiempo esperado de mejora
Desarrollar programas de innovación en los productos	Constantes capacitaciones, aprendizajes y fortalecimiento sobre temas asociados a la metodología a nivel mundial	Corto Plazo
Competencia más agresiva en la estrategia de precios.	Al ser la competencia una empresa ya posicionada, tiene la facilidad de adaptar su política de precios de manera más flexible que la nuestra.	Mediano Plazo
Mejorar imagen de la compañía antes los clientes	Al ser nuevos en el mercado, se puede generar desconfianza en los clientes.	Mediano Plazo
Publicidad y comunicación	Aumentar inversión del presupuesto para publicidad.	Corto Plazo

Nota. Inbrain. Conociendo más a los consumidores. Disponible en: <https://www.inbrain.co/>

6.2 Plan de marketing y ventas

6.2.1 Estrategia de precios. Se desea llevar la empresa desde su fase inicial hacia la que deseamos, mediante una definición de precios conforme el promedio del mercado, buscando llevar posicionar la marca, mediante un trabajo que se logra desde la percepción que tiene el cliente de nuestra marca frente a la competencia.

Se analizaron precios de empresas consultoras en temas de Design Thinking y en gestión empresarial, para establecer un precio en dicho margen, que permite cubrir costos y gastos, mientras se crece en el mercado.

Para el inicio de las operaciones, se define un precio de \$100.000 hora, con un mínimo de 50 horas donde se obtienen \$5.000.000 por asesoría.

6.2.2 Estrategia de distribución.

Plaza: Los clientes potenciales se encuentran ubicados en Bucaramanga y su área metropolitana, no se requiere de infraestructura ya que las asesorías se darán en las instalaciones de la empresa que contraen los servicios, allí mismo trabajarán los consultores con la mesa de trabajo conformada por los miembros de la organización; si se llegará a requerir instalaciones en Bucaramanga para dichas asesorías, se podrían realizar en las instalaciones de Fenalco Santander, quienes promueven el desarrollo de las empresas y la región, y facilitan salones para dicho fin.

Distribución: Algunos canales de distribución actuales son:

- Directos: La empresa lleva el servicio directamente al cliente o consumidor final.
- Agentes: La empresa utiliza agentes externos como canal o medio para llegar al consumidor final.
- Multicanal: Puntos múltiples de una organización para tener contacto con sus clientes, ejemplo los bancos.

- Internet: Modelo de distribución de bajo costo, que permite llegar a diferentes segmentos de clientes
- Sociedades: Alianzas estratégicas con empresas relacionados con los producto o servicios a ofrecer.

Para el presente proyecto, el canal de distribución que se utilizará será el de venta directa, ya que por optimización de costos permite reducir los generados al tener una intermediación de un tercero, lo que, a su vez, permite que la empresa pueda tener mejor control de la base de datos de sus clientes, referidos y frente a la percepción del cliente puede ser positivo al sentir más cercano, personalizado el servicio.

Este contacto directo ira acompañado de un brochure de servicios, en el cual podrán apreciar de una forma visualmente agradable los beneficios ofrecidos por la empresa, adicional a eso se contará con la página web donde están los servicios ofrecidos y el cliente podrá diligenciar sus datos y serán contactados mediante llamada personalizada para agenda una cita con el consultor.

Es importante en este caso las alianzas estratégicas con la cámara de comercio de Bucaramanga, Camacol, Gobernación de Santander, Alcaldía de Bucaramanga y Fenalco, para hace presencia en eventos donde serán invitados los clientes de nuestros mercados objetivos.

6.2.3 Estrategias de publicidad y promoción. Las empresas no adquieren bienes y servicios basados en emociones sino en la racionalidad y necesidad del mercado, es por ello que parte de la estrategia de ventas para posicionar la marca es la elevar conciencia en las empresas de mejorar sus servicios y productos existentes, crear nuevos, mediante el fortalecimiento y desarrollo de

competencias de su capital humano, de esta forma se hace evidente las necesidades de los clientes para generar el interés necesario en el servicio y la empresa.

La empresa establece las siguientes técnicas para promover sus servicios y beneficios:

a) Voz a voz: Este es generado automáticamente por la recomendación de un cliente satisfecho y personas allegadas a la empresa.

b) Telemarketing: La empresa tiene definido sus segmentos o mercados objetivos, por lo que se procede a recopilar y construir una base de datos, para empezar a ofrecer los servicios actuales mediante la asignación de citas; también se utiliza el envío de Mailing, para enviar plantillas diseñadas por mercadeo para ofrecer los servicios.

c) Visitas comerciales: Lo tradicional sigue con fuerza, mediante la visita presencial al cliente foco para el negocio, el cual puede ser más tedioso ya que se corre el riesgo de no encontrar las personas encargada de la toma de decisiones.

d) Redes: Tener participación en redes sociales mediante el pago en espacio publicitarios para enviar información a páginas de interés y en los horarios más transitados de este medio.

e) Networking: Presencias en ferias empresariales y encuentro de agremiaciones, como los eventos organizados por Fenalco, Camacol, cámara de comercio, Cenfer, Gobernación de Santander, Alcaldía de Bucaramanga; donde se entregará información impresa a los asistentes como volantes, brochure, cartas de presentación, etc.

f) Web: Mediante la página web propia, donde se tienen publicados los servicios y un espacio de contáctenos, donde se recopila la información de los clientes interesados.

6.2.4 Estrategias para la comunicación. Las herramientas de comunicación que se utilizarán en la empresa para este plan de negocios son los siguientes:

Papelería institucional: Aquí ubicamos las hojas membretes y carpetas con logo y nombre corporativo, datos como email, fijo y celular para contacto.

Brochure: Estos serán llamativos con los colores, marca y logo corporativo, donde el cliente encontrará los servicios actuales y propuesta de valor de la empresa, adicional contará con información relevante para los clientes sobre la importancia de aplicar la metodología del desing thinking para innovar en productos y servicios actuales o la creación de nuevos, con el fin de alcanzar sus objetivos empresariales.

Pautas Empresariales: No se pautará en directorios locales ya que estos son de poca publicación y las empresas y personas poco los utilizan, por el contrario, lo haremos de forma virtual, para que las personas que en internet busquen palabras asociadas al tema del Desing Thinking, en los resultados de la búsqueda salga nuestra página web.

Redes Sociales: Este son los medios ideales hoy en día para dar a conocer las empresas (Facebook, twitter, YouTube, intagram, Lynked), de forma activa ya que son gratis o muy económicas, fácil acceso, grandes alcances para ser visto por miles de personas en poco tiempo, también permite una segmentación selectiva, es decir, llegar al mercado objetivo de la empresa.

Anuncios: La empresa pautará en internet, redes y portales gratuitos.

Tarjetas de prestación: Estas serán con la información, logo y nombre corporativo.

Serán de tamaño estándar, horizontal, con los datos de la empresa y del consultor.

Mailing: Esta herramienta permite enviar de manera masiva información publicitaria por correo electrónico a personas y empresas, ya sea de manera personalizada o masiva.

Portal web: Este será un canal director de comunicación contractibilidad, ya el cliente podrá encontrar allí los servicios actuales que se ofrecen y en la pestaña contáctenos, podrá registrar sus datos para programar cita previa.

6.2.5 Estrategia del producto o servicio. La oferta inicial, como se ha mencionado anteriormente, consta de un paquete mínimo de 50 horas, donde incluye la fase inicial del proceso para detectar la situación actual de la empresa:

- Investigación con usuarios.
- Sesiones de codiseño.
- Prototipado y testeo.
- Diseño del servicio o producto.
- Implementación
- Avances
- Medición y Evaluación
- Entrega de informe final.

Según las necesidades del cliente, las opciones de servicio actuales son:

- Servicio centrado en el usuario
- Construcción de la propuesta de valor de su organización
- Seguimiento y control
- Capacitación y entrenamiento

6.2.6 Estrategia venta y post venta. En pro de buscar la satisfacción y recomendación de los clientes, es impórtate tener claro los procesos de presentación del servicio a prestar, definiendo las etapas, cronograma y compromisos de ambas partes para que el proyecto fluya.

Es importante que el cliente perciba de forma clara los beneficios que tiene con la empresa como lo son la calidad del servicio que está centrando y la calidad en el alcance de los objetivos planteados.

Toda vez que el servicio ha sido contratado, se realizará una presentación detallada del proceso con todo el paso a paso y su respectivo cronograma, esta información de igual forma será entregada de forma impresa en un portafolio de servicio, de igual forma la presentación del pool de consultores con el que se contará en el proyecto y la disposición de la empresa y consultores como servicio post venta, frente a cualquier eventualidad.

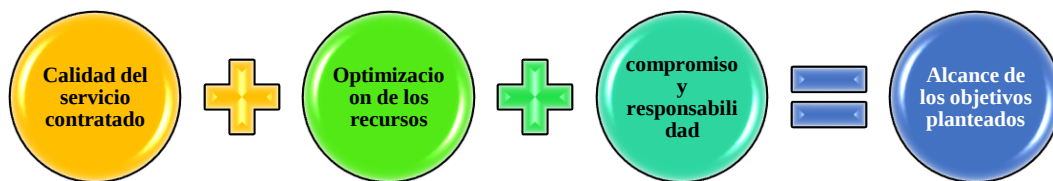


Figura 32. Lo que espera el cliente de nosotros

Cuando el cliente se contacte con la empresa por alguna inconformidad frente al proyecto terminado, el consultor de forma inmediata visitará al cliente para resolver sus dudas e inquietudes, como garantía al servicio prestado.

6.2.7 Políticas de cartera. Los planes de precios ofrecidos son 50% inicial, 30% con el primer avance y 20% con la presentación final del proyecto.

6.2.8 Estrategias de mercadeo

Producto: En un mediano plazo, aumentar el portafolio de productos, para ser más atractivos para los clientes.

De segmentación

- ✓ Concentrada: Para efectos del plan de trabajo, será enfocada en el sector constructor, identificando las necesidades actuales del sector.
- ✓ Diferenciada: La empresa está en la capacidad en cualquier momento de atender empresas de diferentes sectores económicos y adaptarse a sus necesidades, logrando satisfacer las necesidades concretas de cada cliente.

De posicionamiento

- ✓ Beneficios: Posicionar el producto por el beneficio que este ofrece.
- ✓ Calidad/precio: Ofrecer la mayor calidad posible a un precio competitivo.
- ✓ Atributos: Resaltar en todo momento los atributos con los que se cuenta.
- ✓ Categoría: Ser el mejor de la categoría en la que se encuentra la empresa.

Funcional

- ✓ Producto: Marca, imagen, garantía, servicio post venta.
- ✓ Precio: Condiciones de pago, acordes al mercado.
- ✓ Distribución: Canales de distribución.
- ✓ Comunicación: Seleccionar los idóneos por precios y alcance a los clientes potenciales.

De negocios:

Permitiendo a los clientes lograr su ventaja competitiva deseada por medio de los servicios adquiridos con nosotros mediante la aplicación de las metodologías de Desing Thinking.

Corporativa:

Satisfacer las necesidades de los clientes que tengan el interés de mejorar su ventaja competitiva mediante la implementación de metodologías del Desing thinking, permitiendo que mejoren sus productos y servicios actuales o la creación de nuevos, logrando que nos recomienden y nos prefieran.

6.2.9 Hoja de Ruta del plan de mercadeo. La hoja de ruta es una herramienta que permite definir las acciones del plan de marketing de una manera mucho más flexible para adaptarse a los cambios que exige el mercado y la sociedad.

Este plan está definido por etapas que permitirán alcanzar los objetivos planteados, de una forma rápida, esquemática, especificando plazos y recursos; en conclusión, es un plan de acción a corto, mediano y largo plazo que complementa los objetivos estratégicos con objetivos más tangibles y alcanzables.

Ruta Nacional y Local: Participación en los siguientes eventos:

Tabla 23.

Eventos Nacionales en Colombia

Nombre Feria	Ciudad	Fecha
Expocamacol Medellín	Medellín	Agosto
Expo construcción y Expo Diseño	Bogotá	Mayo
Construferia del Caribe	Barranquilla	Mayo

Tabla 24

Eventos Locales en Bucaramanga

Nombre Feria	Ciudad
Ruta de Gestión Compite 360	Bucaramanga
Santander Compra Santander	Bucaramanga
Foro Constructor Regional Santander – Camacol	Bucaramanga
Clúster de la construcción Santander	Bucaramanga

6.2.10 Desarrollo de la imagen corporativa

6.2.10.1 Logotipo: Para la creación del nombre de la empresa, se buscó que fuera de fácil recordación y pronunciación, además que reflejara la esencia y razón de ser de la misma. Partiendo de esta premisa se escogió el nombre INNOVA, en color negro con la intención de reflejar elegancia y discreción. Se escogió un tipo de fuente llamado “Karine aime les chocolats” ya que es un estilo de letra cursiva, que reflejaba la elegancia que se buscaba, al tener trazos delgados y delicados; se escogió el bombillo con el cerebro para que lo acompañara, ya que este representa

por completo la esencia de empresa, innovar, diseñar, imaginar, pensar, con unos colores llamativos que generara un buen contraste con el nombre.

Para el diseño del logo se tuvo en cuenta las mismas consideraciones que para el nombre, además que el color de letra debía ser negro, ya que los clientes lo asocian con elegancia y discreción, pero adicional se quería una figura que acompañara el nombre, que tuviese coherencia con el mismo y que fuese de colores llamativos, por lo que se decidió por el logo que se presenta en la Figura 33.



Figura 33. Logo definitivo de la empresa

6.2.10.2 Sitio WEB: Se creó la página web de la empresa, la cual tiene una estructura la cual cuenta con la tendencias actuales de este tipo de páginas, esta pagino nos brinda una navegación muy cómoda y sencilla para todo tipo de usuarios, donde en su página inicial encontramos un menú ubicado de forma horizontal con la información de la página: inicio, la empresa, servicios, blog, comunícate nosotros, preguntas frecuentes, portafolio y galería, el cliente da click en la opción que desee navegar y automáticamente se despliega la información en forma vertical, acompañado de

imágenes y texto; esta página tiene el fondo, color de la letra e imágenes acordes a la filosofía de la empresa como lo muestra la Figura 34.

Para el desarrollo de la página web se escogieron los siguientes campos, que fueron mencionados anteriormente, los cuales vamos a detallar:

Inicio En este campo, se presenta los principales productos o servicios de la empresa, pero no con la minucia del detalle, también se encuentra una descripción de que hace la empresa, como lo hace y porque lo hace, ventaja competitiva, filosofía y breve historia de la empresa, es un espacio corto pero sustancioso.

La empresa En este espacio se describe la filosofía y razón de ser de la empresa, que la motiva a hacer lo que hace, cuál es su visión corporativa, también se encuentra la historia de la empresa y la presentación del actual equipo de trabajo.

Servicios Este espacio nos permite ir más al detalle de los servicios que se ofertaran en la empresa.

Comunícate con nosotros En este espacio se podrá visualizar correos electrónicos, celulares, teléfonos fijos y toda información necesaria para que el cliente este en contacto con nosotros.

Portafolio En este espacio se relacionan nuestros clientes principales y casos de éxitos empresariales liderados por nosotros.

Galería Fotos del equipo reunido con las mesas de trabajo ideando, prototipando, etc.

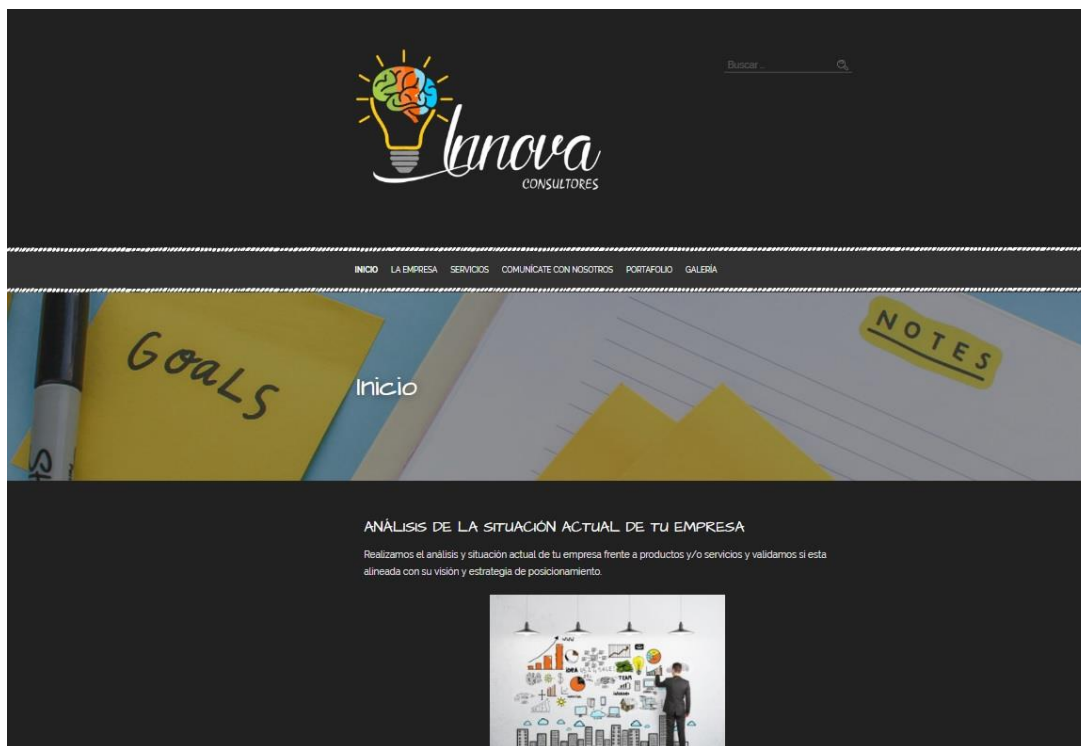


Figura 34. Sitio WEB

6.2.10.3 Diseño tarjetas de presentación



Figura 35. Tarjetas de presentación

Se buscó un diseño con los colores institucionales, resaltando el amarillo, ya que, por la psicología del color, este es el primero que capta el ojo humano, generando recordación, adicional es un color que genera seguridad y confianza.

6.2.10.4 Pieza Publicitaria

...GENERANDO JUNTOS SOLUCIONES INNOVADORAS PARA TU EMPRESA...

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”

Albert Einstein

Innova
CONSULTORES

CONTACTANOS
MARITZA PRADA PÉREZ
Directora
Administradora de Empresas MBA-UIS
317 839 9647

www.innovaconsultoresbga.com

Figura 36. Pieza publicitaria

7. Análisis administrativo y direccionamiento estratégico.

En un mundo tan globalizado y con los avances que se presenta en el día, las empresas deben tener aquellas ventajas competitivas que les permitan sobresalir en el mercado, una de ellas es una fuerte y sólida estructura administrativa con herramientas y manuales que le permitan identificar un orden en tareas, roles, responsabilidades, niveles de autoridad y funciones, de tal manera que toda su estructura aporte al desarrollo de su competitividad.

7.1 Estructura Organizacional

En el mercado actualmente se encuentran comúnmente tres clases de estructuras, para empresas grandes, medianas y pequeñas.

Las estructuras grandes, tiene estructuras con áreas como la técnica, administrativa, comercial y financiera, lo que incrementa sus costos fijos para lograr mantener dicha estructura tan robusta en cargos y talento humano.

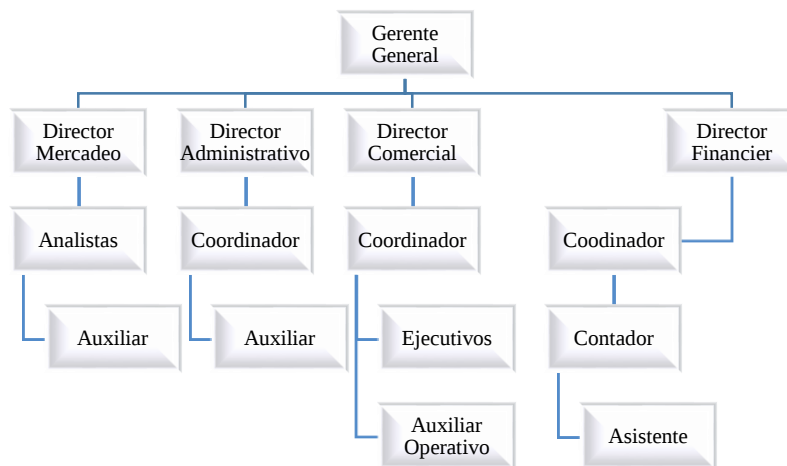


Figura 37. Ejemplo Organigrama empresas grande

Las estructuras para empresas medianas, en su mayoría tiene una estructura menos robusta, donde los cargos de primer nivel, adquieren más roles que se ajustan a los requerimientos y exigencia de los negocios.

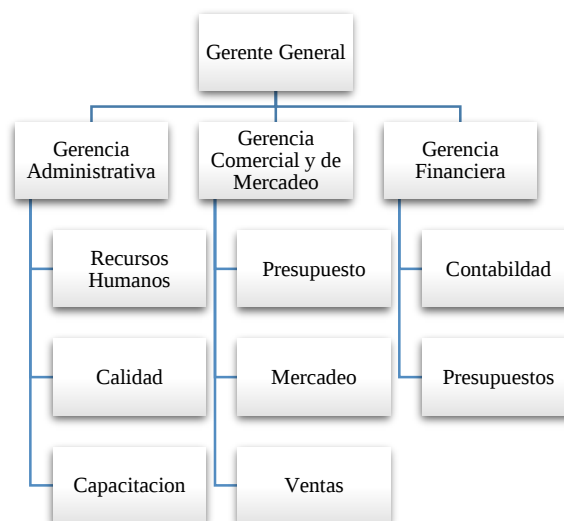


Figura 38. Ejemplo Organigrama empresas mediana

Las empresas pequeñas, tiene estructuras organizacionales más sencillas, que permiten ser ajustadas a los cambios que van teniendo estas por los negocios, proyectos y crecimientos obtenidos.

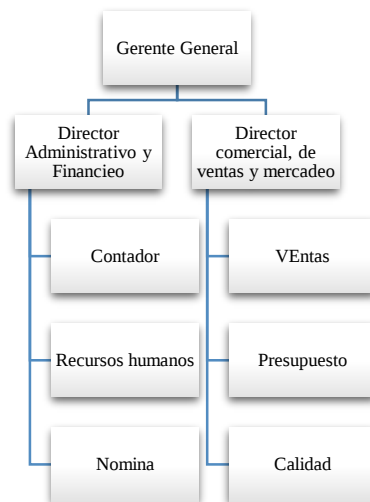


Figura 39. Ejemplo Organigrama empresas mediana

Las estructuras planas son ideales para empresas pequeñas y con un enfoque a la productividad, ya que por lo general todos los miembros del equipo se sienten parte de la estrategia, se les involucra en la toma de decisiones, lo cual genera en ellos un vínculo más cercano con la empresa.

Al ser una empresa pequeña inicialmente, es indispensable contar con un Director o Gerente quien este en la capacidad no solo de representar a la empresa frente a resultados y toda la normatividad legal vigente, sino también de brindar asesorías y llevar a cabo proyectos de consultoría.

El director debe contar con un consultor tiempo completo, que para efecto de futuros contratos será un coordinador para efectos de cumplimientos en requisitos de licitaciones, este será su mano derecha.

Ambos contarán con una secretaria para todo tema operativo y de servicio con los clientes; de igual forma se contará con un contador externo a quien se le cancelará por honorarios, para llevar la contabilidad de la empresa.

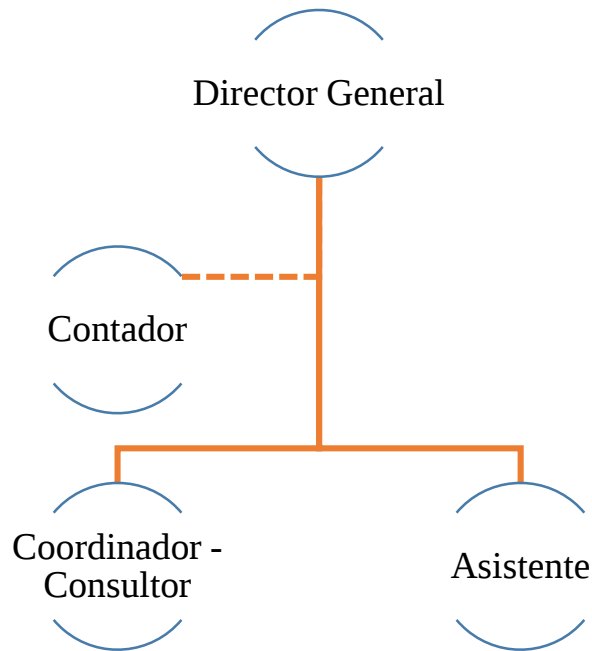


Figura 40. Organigrama

7.2 Manual de funciones

Los manuales de funciones o perfiles de cargos, es un documento formal que sirve de guía para la organización ya que, en él, se plasma el organigrama de una forma más detallada con sus funciones, responsabilidades, alcances, perfiles, roles, etc.

		GESTION DE RECURSOS HUMANOS Manual de funciones, responsabilidades y competencias		
DATOS DE IDENTIFICACION				
Jefe Inmediato		Junta Directiva		
Nombre del Cargo		Director General		
Cargos que le reportan		coordinador- Consultor / Asistente / Contador		
OBJETIVO DEL CARGO		RELACIONES		
Garantizar la adecuada administración de la empresa, mediante la planeación, dirección, ejecución de planes de acción y mejora, así mismo, liderar proyectos de consultoría.		Internas del cargo		
		Junta directiva , Coordinador, Consultores, Asistente, Contador.		
		Externas del cargo		
		Clientes actuales y potenciales.		
CARGO/S SUPLENTE EN CASO DE AUSENCIA				
Coordinador - Cosultor				
COMPETENCIA				
EDUCACION		FORMACIÓN		
Nivel ☐ Primaria ☐ Bachillerato ☐ Tecnico ☒ Universitario		Conocimientos en: ☒ Office ☐ Corel draw ☐ Project ☐ Internet ☐ AutoCAD ☐ Ingles ☐ Entrenamiento SGI ☐ Otro. Cual: _____		
Detalle la carrera o profesion Administración de empresas, Mercadeo, Ing. Industrial o carreras a fines.		Otros Estudios ☐ Diplomado _____ ☒ Postgrado Alta Gerencia o afines ☐ Maestria _____		
Requisitos Especiales				
1. Habilidades comerciales 2. Visión del negocio 3. Liderazgo de equipos.				
Nota: Los requisitos especiales pueden ser proporcionados por la organización *Competencias				

Figura 41. Manual de funciones Director General

		GESTION DE RECURSOS HUMANOS Manual de funciones, responsabilidades y competencias		
DATOS DE IDENTIFICACION				
EXPERIENCIA				
☐ No requiere experiencia				
☐ 1 a 6 meses				
☐ 6 meses a 1 años				
☒ 1 a 5 años				
En: <u>Dirección de proyectos y Gerenciamiento de clientes importantes.</u>				
Equivalencia 1. Gerente Comercial. 2. Director Comercial.				
NIVEL DE INICIATIVA AUTONOMIA				
ALTO. Personas con personal a cargo (Gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, seccion, taller, supervisores, capataces y coordinadores) En su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar desiciones sobre su propio trabajo, realizacion de tareas especificas, manejo de horarios, orden de actividades, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones				X
MODERADO: (Profesionales, tecnicos, auxiliares, secretarias, recepcionistas, almacenistas, conductores) En su actividad laboral el empleado toma desiciones basandose en su criterio profesional o tecnico, para realizar tareas especificas determinado el orden de las mismas, no puede decir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.				
BAJO: (Ayudantes, conserjes, persona del servicios generales, oreros y vigilantes) La actividad laboral de empleado esta guiada por las orientaciones o instrucciones dadas de un superior jerarquico, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones				
HABILIDADES				
☒ Planificación y organización				
☒ Orientacion al cliente				
☒ Toma de desiciones				
☒ Proactividad				
☒ Liderazgo				
☒ Trabajo en Equipo				
☒ Capacidad de delegación				
☒ Orientacion al logro				
☒ Asertividad				
☒ Administracion de Recursos				
☒ Trabajo bajo presión				
☒ Iniciativa				
☒ Resolucion de Conflictos				
☒ Negociación y conciliación				

Figura 42. Continuación manual de funciones Director General

	GESTION DE RECURSOS HUMANOS Manual de funciones, responsabilidades y competencias		
DATOS DE IDENTIFICACION			
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
Funciones Principales			
Definir, planear y contolar al estrategia de los clientes actuales y nuevos, así como propuestas de valor del segmento en terminos de productos, servicios, canales, mercadeo de tal manera que se coordine su implementación, de acuerdo con los objetivos corporativos y los lineamientos estratégicos de Innova Consultores para aumentar la vinculación, satisfacción, profundización, rentabilización y generación de valor de los clientes, asegurando un posición de liderazgo y la construcción de relaciones de largo plazo de la organización.			
RESPONSABILIDADES			
1. Propiciar en el equipo de trabajo a cargo un ambiente sano y eficiente que permita el logro de los objetivos de una manera mas facil, asegurando el mejor ambiente de servicio.			
2. Asegurar un manejo adecuado del riesgo con el debido seguimiento y cobro de la cartera con el fin de brindar una adecuada asesoria al cliente que permita un crecimiento sano.			
3. Identificar, conocer y entender las necesidades del los clientes, con el fin de diseñar e innovar en propuestas de valor diferenciadoras			
4. Definir, dirigir, controlar y coordinar las estrategias de crecimiento, prospección, rentabilización, fidelización, para los clientes.			
5. Realizar acompañamiento y seguimiento a las areas de la organización, en pro de alcanzar las metas planteadas			
6. Negociar con los clientes de una manera equilibrada (gana-gana) productos y servicios con el fin de crecer y generar valor tanto para la organización como para el cliente.			
7. Realizar visitas periodicas a clientes con el fin de lograr integro conocimiento del mismo, identificar elementos de riesgo y oportunidades de negocio que le permita a Innova Consultores lograr mayor crecimiento, rentabilidad y eficiencia.			
8. Identificar oportunidades de negocios y estructurar propuestas de valor innovadoras conjuntamente con el cliente y el equipo de consultores, para fidelizar, profundizar, rentabilizar y potencializar los cliente, cosntruyendo relaciones de largo plazo a traves de un optimo gerenciamiento de clientes con el cfin de brindar un servicio unico y diferenciador.			

REQUERIMIENTOS FISICOS Y MENTALES	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
	0 A 2	3 A 5	6 A 7	8 A 9
CARGA FISICA				
Posicion Sedente		X		
Posicion Bípeda		X		
Motricidad Fina				X
Motricidad Gruesa				X
Destreza Manual				X
Levantamiento y manejo de cargas	X			

Figura 43. Continuación manual de funciones Director General

		GESTION DE RECURSOS HUMANOS Manual de funciones, responsabilidades y competencias		
DATOS DE IDENTIFICACION				
CARGA MENTAL				
Producir informacion oral/escrita				X
Memorizacion de Informacion			X	
Analisis de Informacion				X
Emitir respuestas rapidas				X
Atencion				X
Concentracion				X
Repetitividad		X		
RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDIRECTA				
TIPO DE VALOR		DETALLE		
☒ Informacion Confidencial	<u>DIRECTA:</u> Información de la junta directiva / Negociaciones importantes			
☒ Supervision de Personal	<u>DIRECTA:</u> Al ser el Director General, tiene a cargo el liderazgo de todo el equipo			
☒ Dineros	<u>INDIRECTA:</u> Supervisa pero no lo manipula.			
☒ Maquinas, equipos y herramientas	<u>INDIRECTA:</u> A cada persona se le hace entrega de sus herramientas de trabajo y entre todos, cuidan los activos.			
☒ Resultados de toda el area	<u>DIRECTA:</u> Por la responsabilidad de liderazgo			
☒ Vida, salud o seguridad de otras	<u>INDIRECTA:</u> Debe velar por cumplir con las normas necesarias de salud ocupacional.			
☐ Otros				
EXAMENES OCUPACIONALES				
TIPO DE EXAMEN	I	P	E	
Medico Ocupacional con enfasis Osteomuscular				
Audiometria	X		X	
Optometria	X		X	
Espirometria	X		X	
Test Psicológico	X		X	
Cordinación motriz	X		X	
Laboratorio (Perfil Lipidico, colesterol total)				
I: Ingreso, P: Periodico, E:Egreso				
Clase de contrato	Termino indefinido			
Grado de ocupación	Tiempo completo			

Figura 44. Continuación manual de funciones Director General

		GESTION DE RECURSOS HUMANOS Manual de funciones, responsabilidades y competencias	
DATOS DE IDENTIFICACION			
Jefe Inmediato	Director General		
Nombre del Cargo	Coordinador - consultor		
Cargos que le reportan	Consultor / Asistente / Contador		
OBJETIVO DEL CARGO		RELACIONES	
Administrar conjuntamente con el Director, las relaciones a su cargo, fortaleciendo de esta manera la gestión del servicio con excelente calidad y asesoría.		Internas del cargo	Director General , Consultores, Asistente, Contador.
		Externas del cargo	Clientes actuales y potenciales.
CARGO/S SUPLENTE EN CASO DE AUSENCIA			
Consultor			
COMPETENCIA			
EDUCACION		FORMACIÓN	
Nivel ☐ Primaria ☐ Bachillerato ☐ Tecnico ☒ Universitario		Conocimientos en: ☒ Office ☐ Corel draw ☐ Project ☒ Internet ☐ AutoCAD ☐ Ingles ☐ Entrenamiento SGI ☐ Otro. Cual: _____	
Detalle la carrera o profesion Administración de empresas, Mercadeo, Ing. Industrial o carreras a fines.		Otros Estudios ☐ Diplomado _____ ☒ Postgrado Comercial, Mercadeo o Alta Gerecia. ☐ Maestria _____	
Requisitos Especiales			
1. Habilidades comerciales 2. Visión del negocio 3. Liderazgo de equipos.			
Nota: Los requisitos especiales pueden ser proporcionados por la organización *Competencias			

Figura 45. Manual de funciones Coordinador / Consultor

EXPERIENCIA	
☐	No requiere experiencia
☐	1 a 6 meses En: <u>Dirección de proyectos y Gerenciamiento de clientes</u>
☐	6 meses a 1 años <u>importantes.</u>
☒	1 a 5 años
Equivalencia	1. Gerente Comercial. 2. Director Comercial.
NIVEL DE INICIATIVA AUTONOMIA	
ALTO. Personas con personal a cargo (Gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, seccion, taller, supervisores, capataces y coordinadores) En su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar desiciones sobre su propio trabajo, realizacion de tareas especificas, manejo de horarios, orden de actividades, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones	
MODERADO: (Profesionales, tecnicos, auxiliares, secretarias, recepcionistas, almacenistas, conductores) En su actividad laboral el empleado toma desiciones basandose en su criterio profesional o tecnico, para realizar tareas especificas determinado el orden de las mismas, no puede decir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.	X
BAJO: (Ayudantes, conserjes, persona del servicios generales, oreros y vigilantes) La actividad laboral de empleado esta guiada por las orientaciones o instrucciones dadas de un superior jerarquico, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones	
HABILIDADES	
☒ Planificación y organización	☒ Orientacion al cliente
☒ Proactividad	☒ Liderazgo
☒ Capacidad de delegación	☒ Orientacion al logro
☒ Administracion de Recursos	☒ Trabajo bajo presión
☒ Resolucion de Conflictos	☒ Negociación y conciliación
☒ Toma de desiciones	☒ Trabajo en Equipo
☒ Asertividad	☒ Iniciativa

Figura 46. Continuación Manual de funciones Coordinador / Consultor

FUNCIONES GENERALES DEL CARGO				
Funciones Principales				
Reemplazar para todos los efectos al Director General, cuando este se encuentre fuera de la oficina (vacaciones, capacitaciones, visitas a clientes, etc), con el fin de que los clientes encuentren siempre un directivo para atender sus requerimientos y para canalizar y gestionar oportunamente las oportunidades de negocio que se presente; de igual forma realizar las funciones de consultoría para proyectos vigentes y futuros.				
RESPONSABILIDADES				
1. Negociar con los clientes de una manera equilibrada (gana-gana) productos y servicios con el fin de				
2. Realizar visitas periódicas a clientes con el fin de lograr íntegro conocimiento del mismo,				
3. Identificar oportunidades de negocios y estructurar propuestas de valor innovadoras				
4. Identificar, conocer y entender las necesidades de los clientes, con el fin de diseñar e innovar en				
5. Responder por las tareas asignadas por el Director y reemplazarlo cuando sea necesario.				
REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
	0 A 2	3 A 5	6 A 7	8 A 9
CARGA FÍSICA				
Posición Sedente		X		
Posición Bípeda		X		
Motricidad Fina				X
Motricidad Gruesa				X
Destreza Manual				X
Levantamiento y manejo de cargas	X			
CARGA MENTAL				
Producir información oral/escrita				X
Memorización de Información			X	
Análisis de Información				X
Emitir respuestas rápidas				X
Atención				X
Concentración				X
Repetitividad		X		

Figura 47. Continuación Manual de funciones Coordinador / Consultor

RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDIRECTA	
TIPO DE VALOR	DETALLE
☒ Informacion Confidencial	<u>DIRECTA</u> : Negociaciones importantes / Base de clientes / Estratgias corporativas
☒ Supervision de Personal	<u>DIRECTA</u> : Relaciones afectivas y efectivas con el equipo.
☒ Dineros	<u>INDIRECTA</u> : no lo manipula.
☒ Maquinas, equipos y herramientas	<u>DIRECTA</u> : Responder por las herramientas de trabajo asignadas para desempeñar sus labores.
☒ Resultados proyectos	<u>DIRECTA</u> : Responder por la culminación exitosa de los proyectos.
☒ Vida, salud o seguridad de otras	<u>DIRECTA</u> : Debe velar por cumplir con las normas necesarias de salud ocupacional, que no afecten su salud mental y fisica
☐ Otros	

EXAMENES OCUPACIONALES			
TIPO DE EXAMEN	I	P	E
Medico Ocupacional con enfasis Osteomuscular			
Audiometria	X		X
Optometria	X		X
Espirometría	X		X
Test Psicológico	X		X
Cordinación motriz	X		X
Laboratorio (Perfil Lipidico, colesterol total)			
I: Ingreso, P: Periodico, E:Egreso			
Clase de contrato	Termino indefinido		
Grado de ocupación	Tiempo completo		

Figura 48. Continuación Manual de funciones Coordinador / Consultor

		GESTION DE RECURSOS HUMANOS Manual de funciones, responsabilidades y competencias		
DATOS DE IDENTIFICACION				
Jefe Inmediato		Director General		
Nombre del Cargo		Consultor		
Cargos que le reportan		NA		
OBJETIVO DEL CARGO		RELACIONES		
Administrar las relaciones de clientes a su cargo, fortaleciendo de esta manera la gestión del servicio con excelente calidad y asesoría.		Internas del cargo	Director General , Consultores, Asistente, Contador.	
		Externas del cargo	Clientes actuales y potenciales.	
CARGO/S SUPLENTE EN CASO DE AUSENCIA				
Consultor				
COMPETENCIA				
EDUCACION		FORMACIÓN		
Nivel ☐ Primaria ☐ Bachillerato ☐ Tecnico ☒ Universitario		Conocimientos en: ☒ Office ☐ Corel draw ☐ Project ☒ Internet ☐ AutoCAD ☐ Ingles ☐ Entrenamiento SGI ☐ Otro. Cual?: _____		
Detalle la carrera o profesion Administración de empresas, Mercadeo, Ing. Industrial o carreras a fines.		Otros Estudios ☐ Diplomado _____ ☒ Postgrado Comercial, Mercadeo o Alta Gerecia. ☐ Maestria _____		
Requisitos Especiales				
1. Habilidades comerciales 2. Visión del negocio 3. Liderazgo de equipos.				
Nota: Los requisitos especiales pueden ser proporcionados por la organización *Competencias				

Figura 49. Manual de funciones Consultor

EXPERIENCIA	
☐	No requiere experiencia
☒	1 a 6 meses
En: <u>Dirección de proyectos y Gerenciamiento de clientes</u>	
☐	6 meses a 1 años
<u>importantes.</u>	
☐	1 a 5 años
Equivalencia	1. Gerente Comercial. 2. Director Comercial.
NIVEL DE INICIATIVA AUTONOMIA	
ALTO. Personas con personal a cargo (Gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, seccion, taller, supervisores, capataces y coordinadores) En su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar desiciones sobre su propio trabajo, realizacion de tareas especificas, manejo de horarios, orden de actividades, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones	
MODERADO: (Profesionales, tecnicos, auxiliares, secretarias, recepcionistas, almacenistas, conductores) En su actividad laboral el empleado toma desiciones basandose en su criterio profesional o tecnico, para realizar tareas especificas determinado el orden de las mismas, no puede decir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.	X
BAJO: (Ayudantes, conserjes, persona del servicios generales, oreros y vigilantes) La actividad laboral de empleado esta guiada por las orientaciones o instrucciones dadas de un superior jerarquico, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones	
HABILIDADES	
☒ Planificación y organización	☒ Orientacion al cliente
☒ Proactividad	☒ Liderazgo
☒ Capacidad de delegación	☒ Orientacion al logro
☒ Administracion de Recursos	☒ Trabajo bajo presión
☒ Resolucion de Conflictos	☒ Negociación y conciliación
☒ Toma de desiciones	☒ Trabajo en Equipo
☒ Asertividad	☒ Iniciativa

Figura 50. Manual de funciones Consultor

FUNCIONES GENERALES DEL CARGO				
Funciones Principales				
Reemplazar para todos los efectos al Director General, cuando este se encuentre fuera de la oficina (vacaciones, capacitaciones, visitas a clientes, etc), con el fin de que los clientes encuentren siempre un directivo para atender sus requerimientos y para canalizar y gestionar oportunamente las				
RESPONSABILIDADES				
1. Negociar con los clientes de una manera equilibrada (gana-gana) productos y servicios con el fin de crecer y generar valor tanto para la organización como para el cliente.				
2. Realizar visitas periodicas a clientes con el fin de lograr integro conocimiento del mismo, identificar elementos de riesgo y oportunidades de negocio que le permita a Innova Consultores lograr mayor crecimiento, rentabilidad y eficiencia.				
3. Identificar oportunidades de negocios y estructurar propuestas de valor innovadoras conjuntamente con el cliente y el equipo de consultores, para fidelizar, profundizar, rentabilizar y potencializar los cliente, cosntruyendo relaciones de largo plazo a traves de un optimo gerenciamiento de clientes con el cfin de brindar un servicio unico y diferenciador.				
4. Identificar, conocer y entender las necesidades del los clientes, con el fin de diseñar e innovar en propuestas de valor diferenciadoras				
REQUERIMIENTOS FISICOS Y MENTALES	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
	0 A 2	3 A 5	6 A 7	8 A 9
CARGA FISICA				
Posicion Sedente		X		
Posicion Bípeda		X		
Motricidad Fina				X
Motricidad Gruesa				X
Destreza Manual				X
Levantamiento y manejo de cargas	X			
CARGA MENTAL				
Producir informacion oral/escrita				X
Memorizacion de Informacion			X	
Análisis de Informacion				X
Emitir respuestas rapidas				X
Atencion				X
Concentracion				X
Repetitividad		X		

Figura 51. Continuación Manual de funciones Consultor

RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDIRECTA	
TIPO DE VALOR	DETALLE
☒ Información Confidencial	<u>DIRECTA</u> : Negociaciones importantes / Base de clientes / Estratgias corporativas
☒ Supervision de Personal	<u>DIRECTA</u> : Relaciones afectivas y efectivas con el equipo.
☒ Dineros	<u>INDIRECTA</u> : no lo manipula.
☒ Maquinas, equipos y herramientas	<u>DIRECTA</u> : Responder por las herramientas de trabajo asignadas para desempeñar sus labores.
☒ Resultados proyectos	<u>DIRECTA</u> : Responder por la culminación exitosa de los proyectos.
☒ Vida, salud o seguridad de otras	<u>DIRECTA</u> : Debe velar por cumplir con las normas necesarias de salud ocupacional, que no afecten su salud mental y fisica
☐ Otros	

EXAMENES OCUPACIONALES			
TIPO DE EXAMEN	I	P	E
Medico Ocupacional con enfasis Osteomuscular			
Audiometria	X		X
Optometria	X		X
Espirometria	X		X
Test Psicológico	X		X
Cordinación motriz	X		X
Laboratorio (Perfil Lipidico, colesterol total)			
I: Ingreso, P: Periodico, E:Egreso			
Clase de contrato	Termino indefinido		
Grado de ocupación	Tiempo completo		

Figura 52. Continuación Manual de funciones Consultor

		GESTION DE RECURSOS HUMANOS Manual de funciones, responsabilidades y competencias	
DATOS DE IDENTIFICACION			
Jefe Inmediato	Director General		
Nombre del Cargo	Contador		
Cargos que le reportan			
OBJETIVO DEL CARGO		RELACIONES	
Llevar la contabilidad (estados financieros) de la empresa, siguiendo los lineamientos y normatividad vigente.		Internas del cargo	Director General.
		Externas del cargo	NA
CARGO/S SUPLENTE EN CASO DE AUSENCIA			
NA			
COMPETENCIA			
EDUCACION		FORMACIÓN	
Nivel ☐ Primaria ☐ Bachillerato ☐ Tecnico ☒ Universitario		Conocimientos en: ☒ Office ☐ Corel draw ☐ Project ☒ Internet ☐ AutoCAD ☐ Ingles ☐ Entrenamiento SGI ☐ Otro. Cual: _____	
Detalle la carrera o profesion Contaduria		Otros Estudios ☐ Diplomado _____ ☐ Postgrado _____ ☐ Maestria _____	
Requisitos Especiales			
1. Altos conocimientos contables 2. Experiencia en el area 3. Amplio conocimiento de la normatividad vigente.			
Nota: Los requisitos especiales pueden ser proporcionados por la organización *Competencias			

Figura 53. Manual de funciones Contador

EXPERIENCIA	
☐	No requiere experiencia
☐	1 a 6 meses
☐	6 meses a 1 años
☒	1 a 5 años
Equivalencia	1. Jefe financiero. 2. Revisor fiscal.
En: _____	
NIVEL DE INICIATIVA AUTONOMIA	
ALTO. Personas con personal a cargo (Gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, seccion, taller, supervisores, capataces y coordinadores) En su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar desiciones sobre su propio trabajo, realizacion de tareas especificas, manejo de horarios, orden de actividades, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones	
MODERADO: (Profesionales, tecnicos, auxiliares, secretarias, recepcionistas, almacenistas, conductores) En su actividad laboral el empleado toma desiciones basandose en su criterio profesional o tecnico, para realizar tareas especificas determinado el orden de las mismas, no puede decir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.	X
BAJO: (Ayudantes, conserjes, persona del servicios generales, oreros y vigilantes) La actividad laboral de empleado esta guiada por las orientaciones o instrucciones dadas de un superior jerarquico, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones	
HABILIDADES	
☒ Planificación y organización	☐ Orientacion al cliente
☒ Proactividad	☐ Liderazgo
☐ Capacidad de delegación	☐ Orientacion al logro
☒ Administracion de Recursos	☒ Trabajo bajo presión
☐ Resolucion de Conflictos	☐ Negociación y conciliación
☒ Toma de desiciones	☒ Trabajo en Equipo
☒ Asertividad	☒ Iniciativa

Figura 54. Continuación Manual de funciones Contador

FUNCIONES GENERALES DEL CARGO				
Funciones Principales				
llevar la contabilidad (estados financieros) de la empresa, siguiendo los lineamientos y normatividad vigente, garantizando su confiabilidad y transparencia.				
RESPONSABILIDADES				
1. Elaborar, revisar y supervisar la contabilidad de la empresa y la consolidación de los diferentes estados financieros garantizando su confiabilidad y transparencia.				
2. Evaluar y aprobar la contabilidad de la empresa, pago de impuestos y demás obligaciones de ley.				
3. Estar al día en disposiciones tributarias establecidas por el gobierno.				
4. Asesorar a la empresa en general sobre cualquier aspecto contable, legal y tributario.				
REQUERIMIENTOS FISICOS Y MENTALES	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
	0 A 2	3 A 5	6 A 7	8 A 9
CARGA FISICA				
Posicion Sedente		X		
Posicion Bípeda		X		
Motricidad Fina				X
Motricidad Gruesa				X
Destreza Manual				X
Levantamiento y manejo de cargas	X			
CARGA MENTAL				
Producir informacion oral/escrita				X
Memorizacion de Informacion			X	
Análisis de Informacion				X
Emitir respuestas rapidas				X
Atencion				X
Concentracion				X
Repetitividad		X		
RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDIRECTA				
TIPO DE VALOR	DETALLE			
☒ Informacion Confidencial	<u>DIRECTA:</u> Negociaciones importantes / Base de clientes / Estratgias corporativas			
☒ Supervision de Personal	<u>DIRECTA:</u> Relaciones afectivas y efectivas con el equipo.			
☒ Dineros	<u>INDIRECTA:</u> no lo manipula.			
☒ Maquinas, equipos y herramientas	<u>DIRECTA:</u> Responder por las herramientas de trabajo asignadas para desempeñar sus labores.			
☒ Resultados proyectos	<u>DIRECTA:</u> Responder por la culminación exitosa de los proyectos.			
☒ Vida, salud o seguridad de otras	<u>DIRECTA:</u> Debe velar por cumplir con las normas necesarias de salud ocupacional, que no afecten su salud mental y física			
☐ Otros				

Figura 55. Continuación Manual de funciones Contador

EXAMENES OCUPACIONALES				
TIPO DE EXAMEN		I	P	E
Medico Ocupacional con enfasis Osteomuscular				
Audiometria		X		X
Optometria		X		X
Espirometría		X		X
Test Psicológico		X		X
Cordinación motriz		X		X
Laboratorio (Perfil Lipidico, colesterol total)				
I: Ingreso, P: Periodico, E:Egreso				
Clase de contrato		Prestacion de servicios		
Grado de ocupación		Por Horas		

Figura 56. Continuación Manual de funciones Contador

7.3 Estructura salarial

La normatividad del pago por parte del empleador es regida por el código sustantivo de trabajo vigente; la contratación será por medio de dos modalidades de contrato indefinido y prestación de servicios, cada salario de acuerdo al perfil del cargo, ver Tabla 25.

Tabla 25.

Estructura salarial.

<i>Cálculo smlmv Colombia 2017</i>				
Cargo	Tipo De Contrato	Salario Base Devengado	Total Mensual	Total Anual
Director	Indefinido / tiempo completo	\$3.000.000	\$4.847.133	\$58.165.596
Coordinador - consultor	Prestación de servicios / tiempo completo	\$2.100.000	\$3.392.993	\$40.715.917
Asistente	Prestación de servicios / tiempo completo	\$781.260	\$1.262.290	\$15.147.485
contador	Prestación de servicios	\$150.000	\$200.000	\$2.400.000
Costo total mensual			\$9.702.416	
Costo total anual				\$116.428.998

7.4 Filosofía empresarial

La filosofía empresarial es un conjunto de diferentes elementos tales como misión, visión, valores y principios corporativos que representen la esencia y razón de ser de la empresa, este debe ser claros y fáciles de comprender e interpretar por todos los miembros de la organización ya que, de la buena interiorización de los mismos, se empieza con la construcción de la cultura organizacional.

7.5 Misión

Ayudar a las empresas del sector de la construcción a ser más rentables y sostenibles, mediante la implementación de la metodología del Design Thinking, permitiéndoles generar valor a sus clientes y a su vez fortalecer una cultura empresarial centrada en la innovación.

7.6 Visión

Consolidar a Innova Consultores como el aliado estratégico de sus empresas clientes, a partir de la entrega de soluciones y momentos de valor diseñados a la medida de sus necesidades, construyendo relaciones de largo plazo.

7.7 Principios y valores

Calidez: Es nuestros compromisos de generar experiencias memorables con nuestros clientes y usuarios.

Innovación: Es nuestro compromiso el estar a la vanguardia frente a los temas de innovación y tecnología, para incorporarlos a nuestros servicios de asesoría y consultoría, siempre buscando estar un paso delante de los demás.

Respetuosos: Es la forma de mostrar nuestra sensibilidad por el otro, interesarnos por sus emociones y ser receptivos con sus necesidades.

Confianza: Cumplir nuestras promesas, ya que la confianza será la base de nuestras relaciones.

Cercanía: Es la mejor forma de reconocer al otro como ser humano, escuchándolo y comprendiéndolo con respeto, en pro de construir relaciones de largo plazo.

8. Análisis legal

8.1 Tipo de sociedad

Para constituir en Colombia se debe tener en cuenta diferentes aspectos característicos de cada tipo de sociedad, respecto a normatividades de carácter interno; actualmente en Colombia existen 5 tipos de sociedades: anónimas, limitadas, comanditas, simplificada por acciones y colectivas.

A continuación se presenta un detallado de las diferentes clases de sociedades, el cual especifica como se constituyen, cuantos accionistas debe tener (minimo y maximo), como esta conformado el capital, el alcance de la responsabilidad de los socios y su razón social como debe quedar registrada; este analisis sirvio de base para tomar la decisión de constituirla como sociedad por simplificada por acciones.

Tabla 26.

Características de constitución por sociedades.

	Limitada	Anónima	Comandita Simple O Por Acciones	Simplificada Por Acciones	Colectivas
Como se constituye	Mediante escritura pública	Por escritura pública, inscrito en el registro mercantil.	Por escritura pública ante un notario	Mediante documento privado inscrito en el registro mercantil en la cámara de comercio de la ciudad de origen.	Por escritura pública ante un notario
Cuántos accionistas debe tener como mínimo y como máximo	Mínimo 2 accionistas Máximo 25 accionistas	Mínimo 5 accionistas Máximo ilimitado	Este tipo de constitución será conformada por dos tipos de socios: Gestores o comanditarios; donde los gestores administran, mas no deben hacer aportes extras, los comanditarios hacen aportes adicionales. 1. La comandita simple, tendrá un mínimo de 2 gestores y un máximo ilimitado. 2. La comandita por acciones, tendrá mínimo 5 gestores y no tiene cantidad máxima.	Mínimo 1 accionistas Máximo ilimitado	Mínimo 2 socios Máximo ilimitado

Tabla 26. Continuación

	Limitada	Anónima	Comandita Simple O Por Acciones	Simplificada Por Acciones	Colectivas
Como está conformado el capital	El capital social se pagara en su totalidad al constituirse la sociedad en partes iguales, de igual forma si en algún momento hay un aumento el mismo, cesibles en las condiciones establecidas en los estatutos o por ley.	Se dividen en acciones de igual valor que se representan en títulos negociables. Al constituirse la sociedad deberá suscribirse no menos del cincuenta por ciento del capital autorizado y pagarse no menos de la tercera parte del valor de cada acción de capital que se suscriba. Al darse a conocer al capital autorizado, debe especificarse la cifra del suscrito y del pagado.	Estará representado en títulos de igual valor, mientras las acciones no hayan sido íntegramente pagadas serán necesariamente nominativas; el aporte de industria de los socios gestores, no formara parte del capital social. Tales socios podrán suscribir acciones de capital sin perder la calidad de colectivos.	Será lo mismo que las para las sociedades anónimas, con la diferencia que en el momento de sus constitución no es necesario pagar según el artículo 9 Ley 1258 del 2008.	El capital social se divide en partes de interés social de igual valor, el cual debe estar cien por ciento pago en el momento de su constitución, las partes de interés pueden ser en dinero, especio o trabajo.

Tabla 26. Continuación

	Limitada	Anónima	Comandita Simple O Por Acciones	Simplificada Por Acciones	Colectivas
Responsabilidad de los accionistas	Los socios responderán hasta el monto de sus aportes, es de aclarar que en los estatutos se podrá estipular que algunos socios tendrán mayor responsabilidad,	Serán responsables hasta el monto de sus acciones.	<u>Comandita simple:</u> Los socios gestores, responden solidaria e ilimitadamente su responsabilidad por las operaciones sociales, los socios comanditarios limitan su responsabilidad hasta el monto de sus acciones.	Los socios tendrán las mismas responsabilidades que las sociedades anónimas, hasta el límite de sus aportes,	Es solidaria e ilimitada, todos responde por las actuaciones que realice la sociedad y los demás socios.
Responsabilidad de los accionistas	dejando claro montos y porcentajes.	Serán responsables hasta el monto de sus acciones.	<u>Comandita por acciones:</u> Siguen las reglas que se establecen para las sociedades anónimas.	pero en el caso que se descubran actos fraudulentos pasarán a responder más allá de sus aportes.	Esta responsabilidad solo podrá deducirse contra los socios cuando se demuestre, aun extrajudicialmente, que la sociedad ha sido requerida vanamente para el pago

Tabla 26. Continuación

	Limitada	Anónima	Comandita Simple O Por Acciones	Simplificada Por Acciones	Colectivas
	Deberá llevar las siglas "Ltda." al finalizar su razón social.	Su razón social	Deberá estar conformada por el nombre completo o solo el apellido de uno a mas socios	Su razón social	La razón social estará conformada por el nombre completo o el apellido de uno o alguno de los socios, seguido de las expresiones "y
Razón social	serán palabras "sociedad anónima" o de las letras "S.A.". obligaciones de la sociedad con respecto a terceros.	palabras "sociedad anónima" o de las letras "S.A.". obligaciones de la sociedad con respecto a terceros.	siglas "&cia", para acompañada de siglas "Hermanos", "E solidariamente anónima" o de las letras "S.A.". obligaciones de la sociedad con respecto a terceros.	deberá estar las expresiones "y acompañada de siglas "S.A.S". análogas , sino se incluyen los nombres completos o los apellidos de todos los socios	compañía", "E hijos", u otras análogas , sino se incluyen los nombres completos o los apellidos de todos los socios

Para el presente plan de negocios, se optó por constituir una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) la cual se creó legamente el 5 de Diciembre de 2008 con La ley 1258, esta es la manera más fácil en trámites y tiempo para los empresarios emprendedores de constituir legalmente una empresa en Colombia; este tipo de sociedad se creó precisamente para que los empresarios obtuvieran ventajas en costos, apoyo del fondo de capital riesgo y capital semilla.

Su constitución es realmente fácil, mediante un documento privado suscrito por los socios y su posterior inscripción en registro mercantil, ya queda creada legalmente la sociedad jurídica.

No se contempla la opción de constituirla como sociedad en comandita ya que los socios deben responder ilimitadamente, lo que implica su patrimonio personal, adicional a esto, limita el número de socios, lo cual a futuro podría ser un obstáculo para el crecimiento de la empresa al llegar un socio capitalista.

9. Análisis financiero

9.1 Tamaño del proyecto

Para el presente plan de negocios, teniendo en cuenta que es una empresa de consultoría, se realiza un análisis de los recursos necesarios como capital de trabajo, recurso tecnológico, equipos de oficina (muebles y enseres), personal de trabajo, teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas del estudio de mercado frente al mercado objetivo.

Como recursos tecnológicos, la empresa requiere de una página web, servicio de internet básico, para poder tener acceso a la plataforma web y a internet, herramienta indispensable para las labores diarias, adicional a esto se requieren de dos portátiles con software actualizados que permitan el diseño de portafolios y material de trabajo.

Como recursos económico y financiero, se cuenta con un capital de socios de \$10.000.000, que permita acceder a la demanda identificada en el mercado y a la proyección planteada anteriormente, si se requiere capital de trabajo adicional, se solicitara un crédito financiero.

Como recurso humano, se requiere el cumplimiento de las 8 horas laborales en la normatividad colombiana legal vigente, de lunes a viernes de 8:00 am a 12:00 m, de 2:00 a 6:00 pm y sábados de 8:00am a 12:00m, no se trabajan domingos ni festivos, este horario es el manejado en la región, por lo que es de fácil cumplimiento.

La capacidad instalada para este caso, se calcula con la proyección de ventas anual versus las horas hombre, que para este caso son 45 contratos al año, para un promedio de 3 mensuales, con un mínimo de 50 hrs, nos darían 150 hrs mes por proyecto, la cuales son cubiertas por una persona, ya que la jornada laboral es de 44 hrs semanales, por 4 semanas al mes son 176 hrs mensuales.

Respecto a una oficina o espacio físico, no se requiere de oficinas físicas, ya que los servicios de consultoría se realizarán en las instalaciones de los clientes, siendo ellos quienes suministran estación de café, video beam, sillas y sala de capacitación o de trabajo.

En cuanto a la localización del negocio, se plantea que inicialmente la operación se ejecute desde la residencia del emprendedor y posteriormente se analice el traslado a otras instalaciones dependiendo del comportamiento del negocio y lo indispensable de ello, para garantizar un mejor desempeño del negocio y que a su vez se requiera mayor número de personas y recursos para su funcionamiento.

9.2 Estructura financiera

Se consolidan los presupuestos fundamentales para realizar el análisis financiero, tales como:

- Presupuesto de Inversión
- Presupuesto de Egresos
- Presupuesto de Ingresos

9.3 Presupuesto de inversión

En la tabla 1 se consolida el presupuesto de inversión, se tiene en cuenta inversiones fijas y diferidas.

Tabla 27

Presupuesto de Inversión

Rubro	Total
Muebles y enseres	\$ 2.941.900
Equipos de computo	\$ 4.750.000
Total inversión Activos Fijos	\$ 7.691.900
Gastos de constitución	\$ 200.000
Total inversión Inicial	\$ 7.891.900

Se evidencia en tabla anterior el valor presupuestado para la inversión inicial del proyecto que asciende a la suma de \$ 7.891.900. El detalle de ítem muebles y enseres se puede observar en la Tabla 28.

Muebles y Enseres

Se determina la inversión necesaria para la adecuación de la oficina, correspondiente a equipos de oficina, muebles y enseres los siguientes ver Tabla 28.

Tabla 28.

Muebles y enseres.

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Asenti Escritorio con Cajonera Blanco	2	\$ 350.000	\$ 700.000
Silla de escritorio negra, con brazos, Karson.	2	\$ 79.000	\$ 158.000
Silla Sigma 79/45x39x44 cm Azul	10	\$ 39.900	\$ 399.000
Archivador Toscana 4 cajones Moduart	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Industrias Cruz Mesa de juntas 73x180x100 cm, pedestal en V	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Tablero acrílico 3x3	1	\$ 130.000	\$ 130.000
Impresora Hp Laser Multifuncional M130FW -blanco	1	\$ 504.900	\$ 504.900
Total	18	\$ 2.153.800	\$ 2.941.900

9.3.1 Presupuesto de Egresos

Tabla 29.

Presupuesto de Egresos Mensuales

Egresos Mensuales	Valor
Mano de Obra Directa	\$ 2.714.394
Mano de Obra Indirecta	\$ 920.955
Gastos de Administración	\$ 3.174.871
Gastos de Ventas	\$ 5.071.592
	\$ 11.881.813

En la Tabla 29 se considera los elementos que componen el presupuesto egresos mensuales.

Los salarios de personal se evidencian en la Tabla 30, la normatividad del pago por parte del empleador es regida por el código sustantivo de trabajo vigente; la contratación será por medio de dos modalidades de contrato indefinido y prestación de servicios, cada salario de acuerdo al perfil del cargo, el total mensual tiene la carga prestacional y los parafiscales de cada cargo.

Tabla 30.

Salarios del Personal Anual

<i>Calculo smlmv Colombia 2017</i>				
Cargo	Tipo De Contrato	Salario Base Devengado	Total Mensual	Total Anual
Director	Indefinido / tiempo completo	\$3.000.000	\$4.847.133	\$58.165.596
Coordinador - consultor	Prestación de servicios / tiempo completo	\$2.100.000	\$3.392.993	\$40.715.917
Asistente	Prestación de servicios / tiempo completo	\$781.260	\$1.262.290	\$15.147.485
contador	Prestación de servicios	\$150.000	\$200.000	\$2.400.000
Costo total mensual			\$9.702.416	
Costo total anual				\$116.428.998

El detalle de los gastos de administración se muestra en la Tabla 31.

Tabla31.

Gastos de Administración

Gastos de Administración	Año 1	Año 2
Servicios	\$ 3.084.000	\$ 3.238.200
Mantenimiento página web	\$ 600.000	\$ 630.000
Licencias Corel DRAW x8	\$ 2.000.000	\$ 2.100.000
Licencias Office 365	\$ 350.000	\$ 367.500
Director	\$ 17.449.679	\$ 18.322.163
Contador	\$ 2.400.000	\$ 2.520.000
Asistente		\$ 11.133.401
	\$ 25.883.679	\$ 38.311.264

Se tiene planeado incrementar la nómina con el cargo del asistente para el año 2.

Tabla 32.

Gastos de Ventas

Gastos de Ventas	Año 1
Mercadeo y Publicidad	\$ 12.000.000
Director	\$ 34.899.358
Coordinador	\$ 12.214.775
	\$ 59.114.133

El detalle de los gastos de mercadeo y publicidad se detalla a continuación.

Tabla 33.

Gastos de mercadeo y publicidad

Presupuesto Mercadeo Anual				
Detalle	Unidades	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Tarjetas de presentación	Millar	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Carpetas corporativas	unidades	500	\$ 600	\$ 300.000
Suvenires	Año	1	\$ 3.700.000	\$ 3.700.000
Almuerzos - Relacionamiento	Año	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Pendones corporativos	unidades	3	\$ 180.000	\$ 540.000
Redes	Año	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Hojas membrete	Resmas	2	\$ 180.000	\$ 360.000
Total presupuesto año		509	\$ 11.160.600	\$ 12.000.000

Los gastos de director y coordinador que se observan en los gastos de administración y de ventas es una distribución del salario de estos dos cargos.

Tabla 34.

Distribución porcentual de los salarios

Cargo	Tipo De Contrato	Total Mensual	Admon	Oper	Ventas
Director	Indefinido / tiempo completo	\$4.847.133	30%	10%	60%
Coordinador - consultor	Fijo a un año/Tiempo Completo	\$3.392.993		70%	30%
Asistente	Fijo a un año/Tiempo Completo	\$1.262.290	70%	30%	
contador	Prestación de servicios	\$200.000	100%		
Costo total mensual		\$ 9.702.416			

Tabla 35.

Distribución de salarios en valor.

Cargo	Tipo De Contrato	Administración	Operación	Ventas
Director	Indefinido / tiempo completo	\$1.454.140	\$484.713	\$2.908.280
Coordinador - consultor	Fijo a un año/Tiempo Completo	\$ -	\$2.375.095	\$1.017.898
Asistente	Fijo a un año/Tiempo Completo	\$883.603	\$378.687	\$ -
contador	Prestación de servicios	\$200.000		
Costo total mensual		\$2.537.743	\$3.238.496	\$3.926.178

9.3.2 Presupuesto de Ingresos. Los ingresos del proyecto están relacionados a los servicios que se ofrecen en el Centro Integral, los cuales se relacionan en la Tabla 36.

Tabla 36.

Presupuesto de Ingresos Mensuales

Servicios	Precio	N° Contratos	Total
Contratos de Consultoría	\$ 5.000.000	3	\$ 15.000.000

9.4 Proyección Financiera

La proyección financiera se realiza en un horizonte de 5 Años, los cálculos se realizaron bajo la metodología de FONADE, se proyectan precios de venta, ventas, costos, gastos, capital de trabajo entre otros. El modelo requiere define ciertos supuestos base que se observan en la Tabla 37.

Tabla 37.

Parámetros del Estudio

Parámetro	Valor	Explicación
Nombre de los Productos		
Contratos de Consultoría		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	22%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	6 mes	

Tabla 37. Continuación

Parámetro	Valor	Explicación
Nombre de los Productos		
Contratos de Consultoría		
Información del Proyecto		
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	4%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	10	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	20	Vida útil (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

Adicionalmente se hace necesario definir ciertas variables macroeconómicas necesarias para la proyección de cifras del proyecto, los valores fueron tomados de la página Web de FONADE. Ver Tabla 38.

Tabla 38.

Proyección de Variables Macroeconómicas

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables							
Macroeconómicas							
Inflación	%		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Devaluación	%		3,50%	2,28%	4,55%	2,74%	0,87%
PAGG	%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPP	%		4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	%		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF T.A.	%		8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%

A continuación, se proyectan ventas, costos y gastos del proyecto en un horizonte de 5 Años.

9.4.1 Proyección de Ventas. Se plantea una proyección de ventas para los próximos cinco años desde la puesta en marcha de la empresa teniendo en cuenta la información recolectada en el estudio de mercado, que nos arrojó un total de 749 empresas potenciales, con un reto de atención del 6%, lo cual corresponde a 45 empresas por año, lo que serían 3 a 4 empresas por mes.

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta una proyección con un valor hora de \$100.000 y una carga horaria mínima de 50 hrs, lo que nos daría por proyecto \$5.000.000 y al año \$225.000.000.

Una consultoría mensual con el mínimo de 50 hrs por contrato, equivale a 150 horas hombre, capacidad que es capaz de cubrir de forma inicial el Director consultor en un 90%, lo cual sería 135 horas. Ver Tablas 39 a 42.

Tabla 39.

Proyección de Precios de los contratos

Descripción	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contratos							
de	\$ /		\$ 5.000.000	\$ 5.250.000	\$ 5.512.500	\$ 5.788.125	\$ 6.077.531
Consultoría	Contrato						

Tabla 40.

Proyección unidades de Contratos Vendidos

Descripción	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contratos de	\$ /						
			36	36,18	40,45	42,88	45,45
Consultoría	Contrato						

Tabla 41.

Proyección de N° Horas de Consultoría

Descripción	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horas de							
	\$ / Hora		1800	1908	2022	2144	2272
Consultoría							

Tabla 42.

Proyección de Ventas

Total Ventas	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	\$		\$ 5.000.000	\$ 5.250.000	\$ 5.512.500	\$ 5.788.125	\$ 6.077.531
Ventas	Un.		27	38,16	40,45	42,88	45,45
Ventas	\$		\$ 135.000.000	\$	\$	\$	\$ 276.218.754
Ventas				200.340.000	222.978.420	248.174.981	

Para el cálculo de las ventas se estableció el precio promedio de los servicios, el total de ventas para el año 1 se consideró 3 meses de improductividad, por lo tanto, las ventas ascienden a \$135.000.000 y se proyectan con la tasa de inflación en el horizonte.

9.4.2 Proyección de Costos. Para el análisis financiero se hace necesario el cálculo de los costos de materia prima y los costos de mano de obra. Para los costos de materia prima se analizó que los valores relacionados con papelería eran mínimos con respecto al precio del producto, por tal razón se consideró el rubro de papelería como un gasto de administración. Al final se calculan costos variables unitarios y otros costos y gastos operacionales ver Tabla 43.

Tabla 43.

Proyección de Costos de Mano de Obra Directa.

Costo	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra	\$ /		\$ 883.592	\$ 932.190	\$ 983.460	\$ 1.037.550	\$ 1.094.615
Directa	Contrato						

Estos costos de mano de obra tienen una comisión del 5% sobre el precio excluyendo los repuestos causados en el servicio.

En la Tabla 44 podemos observar el costo promedio de mano de obra, otros costos de fabricación donde se incluye la mano de obra indirecta, por último, la depreciación de Maquinaria y Equipo, Muebles y Enseres y Equipos de Oficina.

Tabla 44.

Proyección de Costos de Operación.

	Un.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables Unitarios						
Materia Prima (Costo Prom)	\$ / unid.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mano de Obra (Costo Prom)	\$ / unid.	1.178.122,6	932.189,5	983.459,9	1.037.550,2	1.094.615,5
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	1.178.122,6	932.189,5	983.459,9	1.037.550,2	1.094.615,5
Otros Costos d Operación						
Otros Costos de Operación	\$	9.596.560	10.076.388	10.630.589	11.215.271	11.832.111
Costos Operación Inv.						
Materia Prima	\$	0	0	0	0	0
Mano de Obra	\$	31.809.310	35.572.352	39.780.561	44.486.601	49.749.366

Tabla 44. *Continuación*

	Un.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Operación Inv.						
Materia Prima y M.O.	\$	31.809.310	35.572.352	39.780.561	44.486.601	49.749.366
Depreciación	\$	531.690	531.690	531.690	531.690	531.690
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	32.341.000	36.104.042	40.312.251	45.018.291	50.281.056
Margen Bruto	%	76,04%	81,98%	81,92%	81,86%	81,8%

En la definición de los costos promedio, solo se tiene en cuenta la mano de obra directa, se puede observar que el valor del año uno es superior al resto de años, esto es debido a que el primer año se consideró tres de improductividad y se asumió el costo de mano de directa para la puesta en marcha del proyecto.

Los gastos operacionales se calcularon teniendo en cuenta los gastos de administración y de ventas, en los gastos de administración se incluyen gastos de personal, servicios y otros gastos, en los gastos de venta se tuvo presente gastos de personal y rubro para mercadeo y publicidad. Ver Tabla 45

Tabla 45.

Proyección de Gastos Operacionales

	Un.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables Unitarios						
Gastos de Ventas	\$.	59.114.133	62.069.839	65.173.331	68.431.998	71.853.598
Gastos de Administración	\$.	25.883.679	38.311.264	40.226.827	42.238.168	44.350.077
Total Gastos	\$.	84.997.812	100.381.103	105.400.158	110.670.166	116.203.675

9.4.3 Proyección de Capital de Trabajo. Para definir el capital del trabajo, se definió una rotación de cartera de clientes y cuentas por pagar a proveedores de 30 días. Ver Tabla 46.

Tabla 46.

Proyección de Capital de Trabajo.

	Un.	A0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		30	30	30	30	30
Cartera Clientes	\$	0	11.250.000	16.695.000	18.581.535	20.681.248	23.018.230
Provisión Cuentas x Cobrar	%		5%	5%	5%	5%	5%
Cuentas por Pagar							
Cuentas x Pagar Prov.	días		30	30	30	30	30
Cuentas x Pagar Prov.	\$		2.650.776	2.964.363	3.315.047	3.707.217	4.145.781

9.5 Proyección de Estados Financieros

A continuación, se proyectan el Balance General, el P&G, el Flujo de Caja, con el fin de tener la información necesaria para realizar el cálculo de los criterios de decisión. Tabla 47 a Tabla 50.

Los supuestos para las proyecciones se pueden observar en las tablas 10 y 11

Tabla 47.

Balance General Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Balance general						
Activo						
Efectivo	33.815.749	24.880.443	63.709.835	91.784.821	126.748.685	169.604.204
Cuentas X Cobrar	0	11.250.000	16.695.000	18.581.535	20.681.248	23.018.230
Provisión Cuentas por Cobrar		-562.500	-834.750	-929.077	-1.034.062	-1.150.911
Inventarios Materias Primas e						
Insumos	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	33.815.749	35.567.943	79.570.085	109.437.279	146.395.871	191.471.522
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	2.941.900	2.647.710	2.353.520	2.059.330	1.765.140	1.470.950
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	4.750.000	4.512.500	4.275.000	4.037.500	3.800.000	3.562.500
Total Activos Fijos:	7.691.900	7.160.210	6.628.520	6.096.830	5.565.140	5.033.450
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	41.507.649	42.728.153	86.198.605	115.534.109	151.961.011	196.504.972
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	2.650.776	2.964.363	3.315.047	3.707.217	4.145.781
Impuestos X Pagar	0	1.277.515	16.755.224	21.334.120	26.398.770	32.090.750
Obligaciones Financieras	26.507.649	21.206.120	15.904.590	10.603.060	5.301.530	0
PASIVO	26.507.649	25.134.411	35.624.177	35.252.226	35.407.517	36.236.531
Patrimonio						
Capital Social	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	259.374	3.661.193	7.500.000	7.500.000
Utilidades Retenidas	0	0	1.296.871	18.305.963	40.455.992	72.614.494
Utilidades del Ejercicio	0	2.593.743	34.018.183	43.314.728	53.597.503	65.153.948
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	15.000.000	17.593.743	50.574.428	80.281.883	116.553.495	160.268.441
PASIVO + PATRIMONIO	41.507.649	42.728.153	86.198.605	115.534.109	151.961.011	196.504.972

Tabla 48.

P&G Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estado de resultados					
Ventas	135.000.000	200.340.000	222.978.420	248.174.981	276.218.754
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	31.809.310	35.572.352	39.780.561	44.486.601	49.749.366
Depreciación	531.690	531.690	531.690	531.690	531.690
Otros Costos	9.596.560	10.076.388	10.630.589	11.215.271	11.832.111
Utilidad Bruta	93.062.440	154.159.571	172.035.580	191.941.419	214.105.587
Gasto de Ventas	59.114.133	62.069.839	65.173.331	68.431.998	71.853.598
Gastos de Administración	25.883.679	38.311.264	40.226.827	42.238.168	44.350.077
Provisiones	562.500	272.250	94.327	104.986	116.849
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	7.502.129	53.506.217	66.541.095	81.166.267	97.785.063
Otros ingresos					
Intereses	3.630.870	2.732.811	1.892.248	1.169.994	540.365
Otros ingresos y egresos	-3.630.870	-2.732.811	-1.892.248	-1.169.994	-540.365
Utilidad antes de impuestos	3.871.258	50.773.407	64.648.847	79.996.273	97.244.698
Impuestos (35%)	1.277.515	16.755.224	21.334.120	26.398.770	32.090.750
Utilidad Neta Final	2.593.743	34.018.183	43.314.728	53.597.503	65.153.948

Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		7,502,129	53,506,217	66,541,095	81,166,267	97,785,063
Depreciaciones		531,690	531,690	531,690	531,690	531,690
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		562,500	272,250	94,327	104,986	116,849
Impuestos		0	-1,277,515	-16,755,224	-21,334,120	-26,398,770
Neto Flujo de Caja Operativo		8,596,319	53,032,642	50,411,887	60,468,823	72,004,832
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-11,250,000	-5,445,000	-1,886,535	-2,099,713	-2,336,981
Variación Inv. Materias Primas e Insumos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		2,650,776	313,587	350,684	382,170	438,564
Variación del Capital de Trabajo	0	-8,599,224	-5,131,413	-1,535,851	-1,707,543	-1,898,417
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-2,941,900	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-4,750,000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-7,691,900	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-7,691,900	-8,599,224	-5,131,413	-1,535,851	-1,707,543	-1,898,417
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	26,507,649	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-5,301,530	-5,301,530	-5,301,530	-5,301,530	-5,301,530
Intereses Pagados		-3,630,870	-2,732,811	-1,882,248	-1,169,994	-540,365
Dividendos Pagados		0	-1,037,497	-13,607,273	-17,325,891	-21,439,001
Capital	15,000,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	41,507,649	-8,932,400	-9,071,838	-20,801,051	-23,797,415	-27,280,896
Neto Periodo						
Saldo anterior	33,815,749	-8,935,306	38,829,391	28,074,986	34,963,865	42,855,519
Saldo siguiente	33,815,749	24,880,443	24,880,443	63,709,835	91,784,821	126,748,685
			63,709,835	91,784,821	126,748,685	169,604,204

9.6 Indicadores financieros proyectados.

A continuación, se exponen los indicadores financieros proyectados los cuales nos permiten concluir sobre la salud financiera del proyecto ver Tabla 50.

Tabla 50.

Indicadores Financieros Proyectados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indicadores Financieros Proy.						
Liquidez - Razón Corriente		9,05	4,04	4,44	4,86	5,28
Prueba Acida		9	4	4	5	5
Rotación cartera (días),		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)		29,5	29,6	29,6	29,6	29,7
Nivel de Endeudamiento Total		58,8%	41,3%	30,5%	23,3%	18,4%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		236,8%	1987,3%	3549,6%	6991,7%	18216,1%
Ebitda / Servicio de Deuda		96,2%	676,0%	933,7%	1264,0%	1685,0%
Rentabilidad Operacional		5,6%	26,7%	29,8%	32,7%	35,4%
Rentabilidad Neta		1,9%	17,0%	19,4%	21,6%	23,6%
Rentabilidad Patrimonio		14,7%	67,3%	54,0%	46,0%	40,7%
Rentabilidad del Activo		6,1%	39,5%	37,5%	35,3%	33,2%

A continuación, se realiza la interpretación de los resultados de los indicadores financieros según Tabla 50.

- Según los resultados de razón corriente, el proyecto contara con el respaldo de los activos corriente para cubrir sus pasivos corrientes, es decir el proyecto será líquido a lo largo del horizonte de estudio.
- Los resultados de la prueba acida nos ratifican el nivel de liquidez del proyecto así se afecten los inventarios, aunque el proyecto no cuenta con este rubro, por tal razón son similares a la razón corriente.
- El proyecto considero 30 días para la recuperación de cartera de clientes y así mismo 30 días aproximadamente para las cuentas a pagar a proveedores.
- Al observar el endeudamiento podemos interpretar en el sentido que por cada peso que la empresa tiene en el activo, debe \$0,58 pesos para el año 1, 0,41 pesos para año 2, se observa una disminución año a año hasta llegar al año 5 con una relación de por cada peso de activo y 0,18 pesos de deuda, el proyecto tiene una capacidad para ir librando deuda año tras año.
- En términos de rentabilidad se observa un buen comportamiento, los cuatro indicadores muestran un crecimiento a lo largo del horizonte lo que nos permite concluir que el proyecto tiene una capacidad para generar retorno de la inversión a través de la utilidad generadas. El año 1 es el de menor rentabilidad dado que se dio tres meses de gracia para la puesta en marcha del proyecto.

9.7 Criterios de decisión

Para el cálculo de la TIR y el VAN, se hace necesarios retomar los flujos de caja estimados en la Tabla 49 y calcular el flujo de caja la evaluación del proyecto. Ver Tabla 51.

Tabla 51.

Flujos de Caja para Evaluación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		8.596.319	53.032.642	50.411.887	60.468.823	72.034.832
Flujo de Inversión	-41.507.649	-8.599.224	-5.131.413	-1.535.851	-1.707.543	-1.898.417
Flujo de Financiación	41.507.649	-8.932.400	-9.071.838	-20.801.051	-23.797.415	-27.280.896
Flujo de caja para evaluación	-41.507.649	-2.906	47.901.229	48.876.037	58.761.280	70.136.415
Flujo de caja descontado	-41.507.649	-2.382	32.183.035	26.916.370	26.524.788	25.950.421

Los cálculos de los criterios de decisión se pueden evidenciar en la Tabla 52.

Tabla 52.

Resultados Criterios de Decisión

Criterios de Decisión	Valor
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	22%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	65,82%
VAN (Valor actual neto)	70.064.583
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,92
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	63,86%

Como se evidencia en la tabla anterior se concluye que el proyecto es viable financieramente, el valor de la TIR (65,82%), supera con creces las expectativas del emprendedor el cual espera tasa mínima de retorno del 22%. Además, observamos que el VAN es positivo (\$70.064.583).

9.8 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se planteó variaciones (%) en tres variables importantes, precio de venta, unidades vendidas y costos de materia prima, adicionalmente se consideró escenarios optimistas y escenarios pesimistas, por último, se combinó los dos escenarios. La variable esperada es la TIR, y la variable comparativa es la Tasa Mínima de Rendimiento del emprendedor (22%).

- Los escenarios pesimistas indican descuento en precios y reducción en números contratos.
- Los escenarios optimistas indican aumento en precios y aumento de número de contratos.

9.8.1 Escenario 1: Precio Pesimista Vs Unidades Pesimista

Tabla 53.

Escenario 1

Tasa Mínima Rendimiento	22%	% Variación del Precio del Contrato Pesimista			
TIR	65,82%	5%	7%	10%	12%
	5%	41,0%	35,4%	27,0%	21,2%
% Variación de Contratos	7%	36,6%	31,1%	22,7%	17,0%
Pesimista	10%	29,8%	24,4%	16,1%	10,4%
	12%	25,3%	19,9%	11,7%	6,0%

El empresario puede tener descuentos en precios del 10% y disminuir el número de contratos vendidos hasta en 7 % y el proyecto puede seguir siendo viable con una TIR del 22,7%. Ver Tabla 53.

9.8.2 Escenario 2: Precio Optimista Vs Unidades Pesimista. Este escenario combina un escenario optimista en este caso con la variable precio, con un escenario pesimista en número de contratos, la Tabla 54 muestra que el empresario puede tener una reducción en unidades vendidas hasta un 25% y, pero debería aumentar el precio del 7%, y su TIR sería del 22,7%.

Tabla 54.

Escenario 2.

Tasa Mínima Rendimiento	22%	% Variación de Precios de Contrato Optimista			
TIR	65,82%	5%	7%	10%	12%
	10%	56,2%	61,2%	68,4%	73,2%
% Variación de Contratos	15%	43,8%	48,8%	56,2%	60,9%
Pesimista	20%	31,2%	35,9%	43,0%	47,7%
	25%	18,1%	22,7%	29,6%	34,1%

9.8.3 Escenario 3: Precio Optimista Vs Unidades Optimistas. Este escenario 3, muestra la combinación perfecta para que el negocio crezca con TIR interesantes para el empresario. Ver Tabla 55.

Tabla 55.

Escenario 3

Tasa Mínima Rendimiento	22%	% Variación de Precios de Contrato Optimista			
TIR	65,82%	5%	7%	10%	12%
	5%	90,3%	95,8%	104,1%	109,7%
% Variación de Contratos	7%	94,7%	100,4%	108,8%	114,5%
Optimista	10%	101,4%	107,2%	116,0%	121,8%
	12%	105,9%	111,8%	120,7%	126,7%

9.8.4 Escenario 4: Precio Pesimista Vs Unidades Optimistas

Tabla 56.

Escenario 4

Tasa Mínima Rendimiento	22%	% Variación del Precio del Contrato Pesimista			
TIR	65,82%	10%	12%	15%	20%
	5%	47,7%	41,6%	32,4%	16,5%
% Variación de Contratos	7%	51,8%	45,6%	36,2%	20,3%
Optimista	10%	57,8%	51,5%	42,0%	25,8%
	12%	61,7%	55,4%	45,8%	29,4%

Este último escenario plantea el comportamiento entre el precio y número de contratos, el empresario puede cerrar negocios hasta por un 20% menos del precio proyectado y esto lo debe llevar aumentar sus ventas, para el que el negocio siga siendo viable (TIR=25,8) debe aumentar el número de contratos en un 10% del valor proyectado. Ver Tabla 56.

10. Conclusiones

La presente propuesta de plan de negocio es completamente viable teniendo en cuenta los factores económicos, políticos, legales, y tecnológicos, las empresas hoy más que nunca están obligadas a innovar y esto inicia desde el desarrollo de competencias y habilidades enfocadas en innovación y desarrollo de su personal o su talento humano.

El Gobierno forma una parte muy importante en el crecimiento de las empresas y este es consciente de la importancia de Innovar, es por ello que hoy en día existen diferentes beneficios y reconocimientos para las empresas y empresarios que le apuestan a la Innovación, permitiéndoles tener una ventaja competitiva frente a aquellas empresas que no le dan la importancia necesaria.

Innova Consultores s.a., se enfocó para el presente plan de negocio en el sector constructor, el cual demostró ser un gran sector económico que actualmente le esta apostado a la innovación, donde la cámara de comercial en alianza con camacol, están trabajando en talleres para fortalecer esta competencia en los constructores; es de aclarar que Innova Consultores s.a., es una firma consultora que puede brindar sus servicios a cualquier empresa independiente de su sector económico.

Teniendo en cuenta el bajo perfil competitivo de Innova Consultores s.a., frente a otras firmas consultoras en el mercado, se planteó el incorporar en su portafolio de servicio, la metodología de Desing Thinking, lo cual le permite resaltar esta, como ventaja competitiva frente a las demás firmas consultoras actuales.

Después de realizar el análisis DOFA, se identifica que Innova Consultores s.a, debe desarrollar estrategias para incrementar su participación en el mercado, posicionamiento de marca como firma

consultora y fuerte trabajo en reconocimiento de su portafolio diferenciador, apoyado en su estructura gerencial.

Se formuló la metodología mediante un paso a paso de 8 objetivos específicos desarrollados en su totalidad como análisis del entorno análisis de mercado, direccionamiento estratégico, análisis legal, marketing y su respectivo análisis financiero para iniciar el plan de negocios e iniciar con la prestación del servicio.

A partir de las cifras analizadas a lo largo del análisis financiero, podemos concluir lo siguiente:

- El proyecto es viable financieramente teniendo en cuenta los criterios de decisión la TIR (65,82%) y VAN (\$70.064.583).
- El punto de equilibrio del proyecto es 18,7 contratos en el año.
- Los indicadores financieros muestran un excelente comportamiento a lo largo del horizonte, lo que indica una salud financiera del proyecto positiva, tanto en liquidez, como endeudamiento y en la rentabilidad.
- En el análisis de sensibilidad permitió establecer ciertos escenarios positivos y negativos, además nos facilitó visualizar posibles comportamientos de las variables precio y número de contratos, gracias a este análisis se estudió los posibles descuentos en precio a los que podemos ceder y aun así seguir el proyecto ser atractivo para el inversionista o emprendedor.

Referencias bibliográficas

Bollero, A. (2000). *El plan de Negocios*. Bogotá, D.C.: Mc, Graw-Hill Interamericana.

Carbonell, Diego. (26 de ago. de 2012). *Design thinking - Pensamiento de diseño*. Disponible en:
<https://es.slideshare.net/dfcarbonell/design-thinking-pensamiento-de-diseno>

Clúster Santander. (sf). *Construcción*. Disponible en: <http://clustersantander.com/cluster-construccion/index.phpv>

Datanalisis. (Febrero 8 de 2015). *Entrevistas a profundidad*. Disponible en:
<http://www.datanalisis.com/64/entrevistas-a-profundidad/>

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – Colciencias. *Empresas de Santander asumen el reto de la innovación*. Disponible en:
http://www.colciencias.gov.co/sala_de_prensa/empresas-santander-asumen-el-reto-la-innovacion

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - Dane. (2015). *Santander 2015*. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Santander2015.pdf

El Empleo. (sf). *Calculadora salarial*. Disponible en:
<http://www.empleo.com/colombia/Files/Companies/Calculadora/index.aspx>

Gómez, H. S. (2008). *Gerencia estratégica, teoría-Metodología-Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá, D.C.: 3R, Editores.

Irizar, I. (2012). *El Plan De Negocio En La Práctica*. Netbiblo.

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (sf). *Análisis político - PEST, normatividad para pymes*. Disponible en:

http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16277/leyes_marco_del_desarrollo_empresarial

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generacion de modelos de negocios*. Deusto SA Ediciones _____ . (2009). *Generación de modelos de negocios*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Sege. (sf). *Jornada laboral en las empresas: todo lo que debes saber (e-book)*. Disponible en: <https://www.sage.com/es-es/blog/jornada-laboral-en-las-empresas-todo-lo-que-debes-saber/>

Sun, T. (2016). *El arte de la Guerra*. Buenos Aires Argentina: Lea sa.

Varela, V. R. (2008). *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá, D.C.: Pearson Educación de Colombia, Ltda.

Weinberger V, K. (2009). *Plan de negocios, Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: Nathan Associates Inc