

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA QUE PRESTA EL
SERVICIO DEL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN LOS
EJECUTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Trabajo de Taller de Grado II para acceder al título en pregrado de Administración de
empresas

JUAN PABLO CARDONA NIETO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICA Y ADMINISTRATIVAS
TALLER DE GRADO II

INDICE

	Página
1. CAPÍTULO 1	9
1.1 Resumen Ejecutivo	9
2. CAPÍTULO II	10
2.1 Planteamiento del problema	10
2.2 Justificación	14
2.3 Objetivos	16
2.3.1 General	16
2.3.2 Específicos	17
2.4 Marco Teórico	17
2.4.1 Plan de negocios	17
2.4.2 Marco Conceptual	21
2.4.3 Metodología	22
3. CAPÍTULO III	23
3.1 Organizacional	23
3.1.1 Organigrama	23
3.1.2 Cadena de Valor	24
3.2 Plan Comercial	25
3.2.1 Resultados Encuesta	25
3.2.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter	27
3.2.3 Análisis DOFA	30
3.2.4 Potencial de Mercado	31
3.2.5 Plan de Mercado	32
3.3 Financiación	33
3.3.1 Presupuesto - Nomina	33
3.3.2 Análisis de Indicadores	35
3.3.3 Proyección PYG & Flujo de Caja	37
3.3.4 Análisis Riesgos	39
3.4 Impacto Social y Ambiental	40
3.5 Innovación y Creatividad	41
4. CAPÍTULO IV	43
4.1 Bibliografía	43
4.2 Anexos	44

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA QUE PRESTA EL SERVICIO DEL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN LOS EJECUTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

1. CAPÍTULO I

1.1. RESUMEN EJECUTIVO

Constantemente las personas se están capacitando, van a universidades para hacer sus posgrados, maestrías y doctorados en diferentes temas como finanzas, negocios internacionales, gestión humana, operaciones y logística, etc. todo este tipo de capacitaciones hacen que los ejecutivos sean muy valorados, pero finalmente ¿cual es el factor determinante para tener a una persona como gerente, líder de una compañía?

Ese factor es que sea una persona Integral, es decir sea una persona que ha desarrollado tanto sus competencias técnicas como blandas. Pocos ejecutivos desarrollan el lado humano de su ser, el cual se logra gracias a sus capacidad adquiridas de las competencias blandas. Dentro del desarrollo de este tipo de herramientas esta el saber tomar decisiones. Es de creencia popular que las decisiones se toman de manera racional-técnica, pero en realidad hay un gran componente emocional-blando.

Por eso es importante desarrollar las competencias blandas en los lideres de las compañías, para que realmente sepan Tomar Decisiones y ese es el propósito de este plan de negocios, crear una compañía que supla esa necesidad, prestar el servicio de **DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN LOS EJECUTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**. Un servicio con un impacto social gigante ya que es una herramienta que no se queda solo a nivel laboral sino que tiene alcance en los otros niveles de los ejecutivos (social, personal y familiar). Es una compañía que le apuesta a las personas, por eso su servicio va enfocado hacia la parte de los ejecutivos que ellos mismos no saben que “es algo que se forma y se aprende también”.

Además, este tipo de servicio, tal como esta planteado con las diversas alianzas estratégicas hace que al cabo de 3 años y medio el ROE sea de 54.68%% con un nivel de endeudamiento del 0%, por lo tanto es un servicio sumamente rentable.

Con el fin de mantener claridad y transparencia con sus stakeholders, a continuación podrá ver el rumbo de la compañía.

MISIÓN: Ser una compañía reconocida por sus valores de transparencia, calidad y compromiso socio-ambiental tanto en su labor de desarrollo de las competencias blandas como en la relación con todos sus stakeholders.

VISIÓN:

- **Para el año 2016, el servicio de DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN LOS EJECUTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES tenga un reconocimiento TOTAL dentro de los afiliados de la Cámara de Comercio Colombo Británica.**
- **Para el año 2017 estar entre las top 100 compañías de Colombia con el reconocimiento “Great Place to Work”¹**
- **Para el año 2017 haber iniciado el CLUSTER DE INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN COMPETENCIAS BLANDAS con la participación de cuando menos 4 compañías.**

2. CAPÍTULO II

2.1. Planteamiento del Problema (Antecedentes y formulación):

Los líderes por excelencia son quienes tienen la responsabilidad de tomar las decisiones, dentro de sus muchas otras responsabilidades. Así mismo, cuando en una compañía, estos líderes le delegan esta responsabilidad a sus gerentes, será también de igual importancia que estos sean capaces de tomar decisiones ya que serán ellos los encargados de hacer que la compañía responda a lo que los socios requieren al igual que han de satisfacer las necesidades de sus clientes externos e internos.

Por eso es de suma importancia saber tomar decisiones. Según el estudio hecho por The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, tuvo como resultado que el Cociente de Éxito de las personas se debe gracias a un 23% por las capacidades intelectuales y a un 77% por las aptitudes emocionales. VER ANEXO A

Como conclusión del estudio, se destaca la importancia del desarrollo de las competencias blandas para que así los ejecutivos puedan realmente hacer uso de ese 77% que es de vital importancia para realizar una buena gestión porque a partir del uso de estas competencias, su toma de decisiones serán las más adecuadas para afrontar las oportunidades (porque los problemas son realmente oportunidades) que se presentan diariamente.

Tal como dice el artículo de opinión de Alejandra Aranda del sitio web americaeconomica.com² “La búsqueda de ejecutivos con habilidades blandas”, donde deja

¹ GREAT-PLACE-TO-WORK-COLOMBIA. <http://www.greatplacetowork.com.co/>. Tomado el 4 de Mayo de 2012

claro que hoy en día, los “head hunters” deben responder a las necesidades de un mercado que busca ejecutivos “completos”, es decir, que tal como lo dice Alejandra “...ejecutivos completos que junto a su excelencia técnica, posean fuertes habilidades humanas, madurez emocional y una conciencia cultural más amplia”. No hay nada que hacer, los ejecutivos de hoy en día requieren de otro tipo de formación, de herramientas para así poder contar con esas competencias y cualidades que los “head hunters” buscan hoy en día. Donde a fin de cuentas, son las compañías quienes están buscando a líderes completos para que las puedan llevar a esa situación deseada, crecer y generar utilidades.

Dentro de la capacidad de tomar decisiones, sobre todo ante una crisis, se requiere que ese ejecutivo sea capaz de ser inteligente emocionalmente ya que así como lo demuestra el estudio realizado por un grupo de estudiantes de Executive Master en Dirección Comercial y de Marketing del IE Business School³, mostró que el 40.6% de los ejecutivos españoles toman decisiones bajo enfado y estrés (aspectos que se logran manejar con inteligencia emocional), lo que llevo a preguntar si estos aspectos afectaban en el ámbito profesional, donde mostro que el 33.6% consideran que afecta mucho respecto a su relación con sus compañeros de trabajo y un 33% piensa que afecta mucho en su relación con superiores o accionistas. Esto demuestra que no solo estamos hablando que un ejecutivo deba tomar decisiones con base en su formación técnica sino también a partir de las “blandas” es decir, saber comunicarse y lograr control sobre su comportamiento.

Por lo tanto está claro, que si no hay un buen trabajo sobre las competencias blandas, los ejecutivos tendrán una falencia en su formación que los llevara a tomar decisiones no siempre serán las más adecuadas.

Tal como el artículo de la “revista ejecutivos, RE”, la inteligencia emocional viene siendo y lo es hoy en día, un determinante en el éxito laboral y de los negocios⁴. Según el artículo, el

² ARANDA, ALEJANDRA.AMERICAECONOMICA.COM. “La búsqueda de ejecutivos con habilidades blandas.15/10/2010. <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-busqueda-de-ejecutivos-con-habilidades-blandas> Tomado el día: 2/09/2011

³ LOSRECURSOSHUMANOS.COM. “Más de la mitad de los ejecutivos españoles se plantean irse de España”.24/08/2011. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8149-mas-de-la-mitad-de-los-ejecutivos-espanoles-se-plantean-irse-de-espana.html> Tomado el día: 2/09/2011

⁴ REVISTAEJECUTIVOS.COM. “La inteligencia emocional, determinante del éxito laboral y negocios”.07/08/2009.http://www.revistaejecutivos.com/index.php?option=com_content&view=article&id=156:la-inteligencia-emocional-determinante-en-el-exito-laboral-y-negocios&catid=59:radiografia-ejecutiva&Itemid=187. Tomado el día 2/09/2011

85% de las decisiones que hacen los seres humanos, dependen de los sentimientos y solo el 15% es de forma racional. VER ANEXO B

Queda claro que no es tema de hoy en día, sino que, desde el 2007 se viene hablando de esto, sino fue antes con Daniel Coleman y su best seller *Inteligencia Emocional* en 1995, donde queda clara la importancia de la inteligencia emocional y como esta define como será el desarrollo tanto en el ámbito laboral como en la calidad de vida de la persona.

Por eso, queda claro la necesidad que hay en la formación de los ejecutivos ya que hoy en día deben contar con herramientas más allá de las técnicas, que se aprenden en las diferentes escuelas de negocios; donde si bien es necesario y muy valioso el conocimiento técnico es de vital importancia también el desarrollo de la parte humana, las competencias blandas ya que como lo demuestran los estudios anteriores, la falta de estas en los ejecutivos hacen que ellos: no cumplan con lo que el mercado pide hoy en día, que tomen decisiones erróneas, que no sepan tomar decisiones o peor aún, que no sepan transmitir las.

Un estudio realizado por Talentsmart, guiado por Nick Tasler escritor del best career book “The Impulse factor: An innovative approach to a better decision making junto a Lau D. Su, donde por medio de 22 características que se han de tener para ser un buen líder, se haría un ranking entre las 6 mil personas encuestadas entre ejecutivos, miembros de junta directivas, empleados de las compañías, etc. Todo con el fin de determinar, que características son las más predominantes y que tan correlacionadas estaban algunos con otras. El estudio arrojó que del 70% de los ejecutivos que estaban mejor rankiados en cuanto a inteligencia emocional, estos eran los mejor rankiados en cuanto a saber decisiones, en cambio ninguno de los peor rankiados con respecto a inteligencia emocional estuvo entre el top del ranking de toma de decisiones. Es más, el 69% de los peor rankiados en cuanto a inteligencia emocional, estaban entre el peor 15% del ranking de toma de decisiones.

Dentro de las conclusiones que arrojó el estudio, apareció que a medida que las personas suben de rango en la compañía hasta llegar a CEO, van perdiendo inteligencia emocional, es decir, al parecer estamos dándole el control de la compañía a los menos aptos para tomar decisiones. El estudio concluye lo siguiente:

*“Bad managerial decisions do not stem from low intelligence. Bad decisions are not rooted in flawed logic, deficient math skills, a poor understanding of business trends, or any of the other usual suspects. Bad decisions result from emotional ignorance”*⁵

Por lo tanto está claro que hoy en día, aquellos que saben tomar decisiones, son quienes tienen inteligencia emocional, y si queremos que nuestros ejecutivos sean capaces de tomar decisiones, pues hay que brindarles más herramientas pero no técnicas sino basadas en el desarrollo de sus competencias blandas.

Con la intención de ver, que tanta atención le están prestando a esta necesidad las entidades educativas, se buscó dentro de los cursos de educación continua, continuada o de extensión, con el fin de evaluar que es lo que ofrecen para aquellos profesionales que se quieren capacitar en cuantos al desarrollo de sus competencias blandas. Se encontró que realmente no hay un curso enfocado; que por medio del desarrollo de las competencias blandas permita a los ejecutivos tomar mejores decisiones.

Lo que más se encontró fue cursos de coaching que en cierta medida se parece a al servicio que se quiere ofrecer ya que este también busca trabajar las competencias blandas de las personas., Aunque se encontraron unos que se acercan más al servicio que se quiere brindar que son: la EAN “Inteligencia Emocional para el desarrollo de líderes” y la Universidad Nacional de Colombia “¿Por qué elegimos y como decidimos? Los cuales el primero quiere hablar de las emociones y su importancia para el desarrollo de las personas y el segundo busca es por medio de herramientas, que las personas entiendan como es que toman decisiones. Son las más cercanas ya que el proyecto a grandes rasgos, lo que hará es unificar esas 2 propuestas en 1 “¿Por qué elegimos y como decidimos? El uso de la inteligencia emocional como respuesta a esta pregunta”.

Si bien se busco, que servicio prestaban al respecto las Universidades, también se busco las entidades que actualmente ofrecen los pilares del proyecto las cuales son la Fundación Elegir y la Corporación Marianela Vallejo Valencia donde si bien estas tienen y serán la base del desarrollo del trabajo de grado, su falencia es lo que genera la oportunidad para este proyecto, la cual es, unir estas herramientas hacia un público y metas específicas. Aunque hoy en día, la Corporación Marianela Vallejo Valencia está empezando a ver que hay una oportunidad ahí, ya que dentro de su portafolio de servicios se encuentra el “MANAGEMENT SISTEMICO” el cual sí es el servicio o curso más parecido al que se quiere ofrecer.

⁵ BLOOMBERGBUSINESSWEEK.COM. “TheEmotionalIgnorance Trap”.16/01/2009..http://www.businessweek.com/managing/content/jan2009/ca20090116_399557.htm. Tomado el día 4/09/2011

Igualmente la cámara de comercio de Bogotá con su proyecto BOGOTA EMPRENDE, dan también herramientas como PNL pero no enfocado a la toma de decisiones sino al servicio. Los siguientes gráficos dan un panorama más claro de lo que se miro:

El gráfico anterior muestra entre las 11 de las 13 entidades que se investigo, quienes prestaban un servicio basado en competencias blandas o técnicas pero que igualmente tuvieran relación con el tema del proyecto. Donde con un 64%, queda claro que si hay un interés en prestar un servicio que ayude al desarrollo de competencias blandas. VER ANEXO C

Este grafico se basa solo en el 64% anterior. Es decir que de ese porcentaje se sabe, cuales se enfocan en la toma de decisiones y cuales son enfocados en competencias blandas que sirven en cierta manera para tomar decisiones mas no es su enfoque. VER ANEXO D

Se ve claramente que si bien hay un 64% de las entidades investigadas en prestar un servicio en cuanto a competencias blandas, solo el 43% de ese porcentaje está enfocado en la toma de decisiones.

Las entidades que fueron parte del estudio son:

- Pontificia Universidad Javeriana
- EAFIT
- ICESI
- Universidad del Norte
- Fundación ELEGIR
- Valencia
- Cámara de Comercio de Bogotá
- Universidad de los Andes
- EAN
- Universidad Nacional de Colombia
- Fundación Universitaria Sanitas
- Corporación Marianela Vallejo

No se encuentran la Universidad del Rosario o la Jorge Tadeo Lozano debido a que en dentro de su programación de educación continua, continuada o de extensión, no cuentan con cursos, diplomados o seminarios que fueran semejantes a lo que se quiere ofrecer.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo tanto, ¿Cuál es el direccionamiento estratégico más adecuado para crear y volver competitiva una empresa que desarrolle las competencias blandas de los ejecutivos?

2.2. JUSTIFICACIÓN

Está claro entonces la importancia del desarrollo de las competencias blandas ya que son herramientas que son parte de nosotros y debido a la forma en cómo educamos a los

profesionales, estos finalmente solo desarrollan la parte técnica y en una menor proporción la blanda, viendo que esta es realmente la más importante a desarrollar.

La falta de herramientas para tomar decisiones hace que muchas veces las personas no sean conscientes de lo que realmente están decidiendo y que no tienen en cuenta las implicaciones que esto puede tener. Siendo esto así, ¿qué impacto tendrá entonces una decisión errada por parte de un ejecutivo? Por eso, la propuesta de este trabajo, que se basa en brindar herramientas para el desarrollo de las competencias blandas y con un enfoque hacia la toma de decisiones es claramente bienvenida, aun mas cuando un varios estudios demuestran lo incidente en nuestra decisiones, el componente emocional y sobre todo, el éxito de las personas depende de cómo logre utilizar de manera conjunta sus competencias técnicas con las blandas. Tal como la investigación realizada por The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, muestra que el Cociente de Éxito de las personas se debe gracias a un 23% por las capacidades intelectuales y a un 77% por las aptitudes emocionales.

El servicio que se planea brindar, claramente tendrá un impacto en la conducta de los ejecutivos más allá del campo laboral, donde si bien será importante que su efecto sea en cuanto a su labor como líder de la compañía, finalmente no se puede desligar la parte laboral con la personal, de las personas. Por eso será una herramienta muy valorada por quienes la reciban, ya que el cambio que genera el recibir estas herramientas llega a todos los ámbitos del ejecutivo: laboral, social, familiar y personal.

Es un servicio que claramente le interesara a los inversionistas en dichas compañías ya que, las personas a la hora de invertir su dinero, lo hacen en las compañías que están bien dirigidas y si ven que, ese líder o lideres dentro de la compañía se siguen capacitando en herramientas que ayudaran a que hagan mejor su labor, habrá mucha más confianza a la hora de invertir ese dinero.

Académicamente hablando, este trabajo de grado es realmente el resultado de haber estudiado administración de empresas en la Javeriana. Ya que tiene los componentes de la filosofía de la institución, y se refleja en el sentido que, esta propuesta tiene tanto el componente administrador, es decir el desarrollo de una compañía gracias a los conocimientos recibido durante la carrera como el enfoque que le da la Universidad a la importancia también del desarrollo humano. Por lo tanto, esta propuesta lo que busca es si bien crear una compañía a la vez, será a través de un enfoque de generarle bien a las personas, donde claramente en un principio su enfoque es hacia los ejecutivos pero el tema de la propuesta no termina ahí.

Tendrá gran impacto social la propuesta debido a que el servicio claramente buscara generar un cambio en la conducta con el fin de hacer más eficiente la labor de los

ejecutivos y claramente este cambio no quedara ahí ya que si el target son los ejecutivos, su decisiones tendrán incidencia sobre muchas otras personas: proveedores, clientes internos y externos, competencia, a nivel familiar, social, etc. Por lo tanto, es una propuesta que tendrá mucha incidencia e impacto social.

Por lo tanto, ¿dónde está el negocio? El servicio que se prestaría consiste en la unión de 3 teorías las cuales cada una aborda las competencias blandas desde una perspectiva diferente pero que en conjunto, se preste un servicio integral, es decir, que la empresa o ejecutivo que tome los paquetes (talleres o charlas) contara con varias herramientas para poder tomar decisiones. La manera como se abordarían los diferentes temas seria a través de paquetes cuya gran base serian talleres, ya que la mejor manera para desarrollar las competencias blandas es por medio de la experiencia, aplicación de lo aprendido, por lo tanto habrá un gran componente presencial ya que es de vital importancia el contacto con otras personas a la hora de desarrollar las competencias blandas. Igualmente habrá acceso a los temas de cada taller o charla en la web pero solo a manera de consulta. Si bien habrá un paquete estándar para quienes quieran el servicio, finalmente éste será solo la base y a partir de esta, se podrá personalizar la manera en cómo se desarrolle, mas no la temática, ya que es de vital importancia brindar toda la información disponible a quienes tomen el servicio.

Dentro de las opciones del servicio, se brindara la manera para que alguna parte del curso se brinde en las instalaciones del cliente al igual que habrá un lugar específico dispuesto por parte de la compañía ya que habrán temas cuyas interacciones con el medio ambiente e inclusive con animales como equinos, será de vital importancia. Ya que lo que se busca es facilitarle al cliente el desarrollo de sus competencias porque lo que buscara el servicio es que se genere una RELACIÓN y no una VENTA, por lo tanto el componente de servicio al cliente será vital, es decir, aquellas compañías y clientes que ya hayan recibido el curso, gracias a la relación que se generó, se les mantendrá al tanto, respecto a nueva información, curso, talleres, etc. ya que lo que se busca es generar un aprendizaje continuo.

2.3. OBJETIVOS

2.3.1. General:

Estructurar un plan de negocios para crear una empresa que permita a los ejecutivos de hoy en día, por medio del desarrollo de las competencias blandas, que tomen decisiones mucho más responsables y asertivas gracias a que cuentan con las herramientas necesarias para hacerlo.

2.3.2. Específicos

1. Desarrollar un estudio de mercadeo con el fin de definir el grupo de ejecutivos objetivo (sector minero o empresas de más de 100 personas-delimitando el sector), cómo se encuentra atendido respecto a este tema el grupo de ejecutivos elegido con el fin de determinar las estrategias de mercadeo más adecuadas para penetrar el mercado objetivo y posicionar la empresa.
2. Desarrollar un estudio técnico con el fin de planear y organizar los paquetes que se darían a servicio a las compañías y/o personas naturales que quieren el servicio. Estos paquetes consistirían en la planeación de talleres y/o charlas con el fin de crear la mejor combinación de herramientas para prestar un servicio realmente eficiente.
3. Desarrollar un estudio financiero con el fin de determinar los costos que tendría hacer talleres, seminarios o ambos, además de la proyección de la estructura de costos en base a lo legal, operación y publicidad. Igualmente la proyección de ingresos para determinar el mejor escenario para la viabilidad del negocio.
4. Desarrollar un estudio técnico y financiero con el fin de definir donde se prestaría el servicio gracias al estudio de costos respecto al lugar.
5. Desarrollar un estudio humano con el fin de establecer el personal necesario para realizar la operación de la compañía y servicio que se prestaría. Además de contactar a los socios claves para determinar el canal por el cual se llegara al cliente objetivo.
6. Desarrollar un estudio organizacional para determinar la estructura organizacional de la compañía.
7. Investigar la manera de desarrollar el programa de innovación dentro de la compañía respecto al servicio que se quiere prestar.

2.4. MARCO TEÓRICO

2.4.1. PLAN DE NEGOCIOS

Lo que se busca es dar una guía en lo que hay que hacer, por lo tanto se dividirá en 3 partes: Enfoque interno, enfoque de mercado y viabilidad económica.

ENFOQUE INTERNO:

Recurso claves: son los activos que se necesitan para que el negocio se lleve a cabo.

1. Definir si se incurriría en la compra o alquiler de un sitio para establecer la compañía para que los clientes se acerquen hasta el lugar para recibir

el servicio o si es la compañía la que se acerca el cliente y a través de éste, se establece si el servicio se realiza dentro de sus instalaciones o se busca un lugar para alquilar.

2. Lo que respecta a lo intelectual de la compañía: marca, know how.
3. El personal con el que debe contar la compañía que claramente comprende todo lo que son los cargos técnicos de la compañía (finanzas, mercadeo, servicio al cliente, etc.) pero por otro lado, contar con el personal capacitado para brindar el servicio que presta la compañía.\

Actividades clave: Actividades principales de la compañía.

1. Lo que respecta a la planeación y desarrollo de los talleres o seminarios para prestar el servicio. Donde se definiría si son uno o varios paquetes.
2. Un área de innovación y desarrollo con el fin de estar a la vanguardia de nuevas herramientas o maneras de desarrollar las competencias blandas
3. El mantenimiento de la pg. web actualizada ya que es la manera más rápida y económica para hacer llegar el servicio a las personas.

Socios claves: aquellos cuyo aporte harían que el negocio funcione de forma óptima.

1. Lo mas probable es que se hagan alianzas estratégicas con las entidades como Fundación Elegir y Corporación Marianela Valencia Vallejo con el fin de tener acceso rápido al personal capacitado para prestar el servicio
2. La cámara de comercio de Bogotá, ya que sería de gran ayuda en cuanto a financiación y contacto con clientes.
3. Mirar la posibilidad de aliarse con las entidades de egresados de la Javeriana u Andes, con el fin de tener más rápido acceso a los ejecutivos.
4. Se podría establecer un arreglo entre las compañías y el SENA.
5. Hablar con los contactos personales

ENFOQUE DE MERCADO

Propuesta de valor: Lo que busca la compañía es brindar herramientas con el fin de desarrollar las competencias blandas en los ejecutivos ya que es un requisito que es indispensable hoy en día y sobre todo que será de gran utilidad para tomar decisiones.

Relación con clientes: Lo que se buscara es mostrarles la importancia del desarrollo de dichas competencias, por lo tanto se buscara que haya un trabajo en equipo con las compañías para que así, el proceso de aprendizaje sea exitoso. El contacto con

los clientes será a nivel personal, es decir si bien hoy en día existen muchas herramientas para comunicarse a larga distancia, el servicio se prestara de manera que esté PRESENTE el cliente en el mismo espacio de la charla o taller, ya que será importante el contacto con el facilitador, algo que no se logra por medio electrónicos (por ej. skype)

Canales: La manera de llegar al cliente aun no está definida ya que hay que establecer que será más conveniente si conseguir un lugar propio o se realiza en un espacio del cliente. Después de haber establecido, la manera de prestar el servicio a los clientes seria, se llegaría por medio de los socios antes mencionados ya que sería la manera más rápida, sin embargo, se podría igualmente por medio masivos como periódicos o revistas de negocios. Donde después de un momento dado, se espera que entre como aliado y manera de llegar a los clientes, la voz a voz.

Segmento del mercado: el servicio está dirigido hacia los ejecutivos, ahora bien esto habría que delimitarlo aun más, lo más probable hacia un sector con el fin de poner hacer más factible la práctica. Por lo tanto este servicio iría dirigido en primera instancia al sector minero o compañías de más de 100 empleados.

VIABILIDAD ECONOMICA

Costos: Se haría un estudio de costo el cualquier consistiría en:

1. Establecer económicamente que es más viable si espacio propio o el de las compañías.
2. El personal que se requiere tanto en la parte operacional de la compañía como aquellos profesionales formados en cuanto al servicio que se querrá prestar.
3. Costos de desplazamiento ya sea hacia los clientes o hacia los socios claves.
4. Costos de adquirir lo elementos necesarios para las charlas o talleres y la publicidad de estos.
5. Costos legales de operación: parte tributaria y su planeación, servicios públicos (gasto en luz, agua, teléfono, internet, etc.),

Ingresos: Una proyección de cómo serían los ingresos de la compañía.

Básicamente seria por medio de establecer, que precio tendría el servicio, si son charlas y/o talleres..

TEORÍA DE LA ELECCIÓN

Teoría de la Elección de William Glasser: La *Teoría de la Elección* es una explicación sistémica del funcionamiento del cerebro y de la mente humana, la cual explica que: Todo comportamiento es una totalidad inseparable y relacionada entre el pensar, el hacer, el sentir y la fisiología. Todo comportamiento es elegido internamente y busca responder a imágenes internas deseadas y cinco instrucciones genéticas básicas de supervivencia (seguridad), amor y pertenencia (amistad), poder y reconocimiento (respeto), libertad (autonomía) y diversión (esparcimiento). La percepción es fruto de varios filtros internos de cada persona, lo cual crea diferencias entre las personas sobre el mundo alrededor. La discrepancia entre lo deseado y lo percibido internamente genera el sistema de comportamiento.

La Teoría de la Elección demuestra que la psicología del control externo y estímulo-respuesta es incorrecta y que es impositiva, punitiva y destructiva de las relaciones, la salud mental y la felicidad. La psicología del control externo se basa en los hábitos destructivos como criticar, castigar, amenazar y sobornar, lo que distancia a las personas y empeoran el problema original. La desconexión (ausencia de relación) es la fuente de casi todos los problemas de los seres humanos, tales como los que normalmente se denominan enfermedad mental, drogadicción, violencia, crimen, fracaso escolar y abuso marital e infantil, para mencionar unos pocos.⁶

Pedagogía Sistémica de Bert Hellinger

“La pedagogía sistémica privilegia una mirada global e integradora de los sistemas involucrados para llegar a estrategias y a cambios que posibiliten un proceso educativo, efectivo, afectivo y cooperativo, dentro de las leyes del funcionamiento vincular. En sintonía con el flujo de la vida permite un óptimo desarrollo de las posibilidades humanas, dentro de una vocación acorde con la propia misión, hacia la construcción de una vida plena. Se convierte en puente imprescindible para encontrar soluciones, que a través de la interconectividad de los sistemas-familia, plantel y educando, arrojan verdaderas salidas a las dificultades inherentes al proceso educativo”.

(Tomado del banner del curso que presta la Corporación Marianela Vallejo Valencia-Neo psicología. <http://www.marianelavallejo.org/>. Recuperado el 22/09/2011)

⁶ FUNDACIÓN ELEGIR. TEMATICAS.

http://www.elegir.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=22. Tomado el día 22 /09/2011

Constelaciones familiares de Bert Hellinger

Es el método más indicado para mostrar el efecto de la conciencia colectiva inconsciente a través de generaciones. Esta Terapia se diferencia de otras por su extrema rapidez. En una Constelación sale a la luz y se aborda el verdadero tema causante del problema presentado por el cliente, en oposición a procesos que pueden durar años en otro tipo de Terapias, como el Psicoanálisis. Por eso cada vez más psicólogos, psiquiatras y psicoanalistas se interesan por las Constelaciones Familiares como herramienta terapéutica. (Tomado de www.constelaciones-familiares.org. Recuperado el 1/10/2011)

2.4.2 MARCO CONCEPTUAL

- Competencias blandas: Son las habilidades o competencias que van más allá de las técnicas, el foco de éstas es el lado emocional de las personas, lo conductual, de socialización, y auto-conocimiento.
- Fisiología: Ciencia que tiene por objeto el estudio de las funciones de los seres orgánicos. (Tomado de la página de la RAE.
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=fisiología. Tomado el 03/10/2011)
- Discrepancia: Diferencia, desigualdad que resulta de la comparación de las cosas entre sí. (Tomado de la página de la RAE.
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=discrepancia. Tomado el 03/10/2011)
- Impositivo: Que impone. (Tomado de la página de la RAE.
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=impositivo. Tomado el 03/10/2011)
- Punitivo: Perteneciente o relativo al castigo. (Tomado de la página de la RAE.
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=punitivo. Tomado el 03/10/2011)
- Sistémico: Conjunto de situaciones o aspectos los cuales más allá de tener un mismo objetivo, han de tener cierta disposición y armonía entre los componentes para que realmente se llegue al objetivo. (Mónica Vallejo. Corporación Marianela Vallejo Valencia. Tomado el 20/10/2011)
- Constelación: es una mala traducción que se le dio a la teoría de Bert Hellinger, donde lo que realmente traduce es configuración, ya que lo que se busca es cambiar la configuración que existe o mirar la que esta, establecida con el fin de determinar que es lo que ocurre. (Mónica Vallejo. Corporación Marianela Vallejo Valencia. Tomado el 20/10/2011)

2.4.3 METODOLOGIA

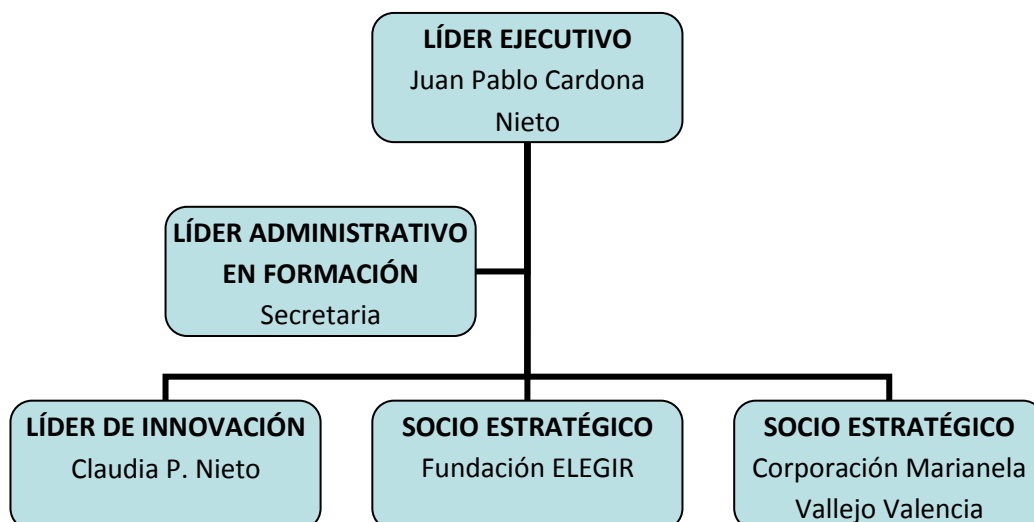
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	ASIGNATURA	HERRAMIENTAS
Definir el grupo de ejecutivos objetivo (sector minero o empresas de más de 100 personas-delimitando el sector).	<p>Recoger información respecto a los posibles grupos de ejecutivos.</p> <p>Analizar la información para establecer las oportunidades el segmento a atender</p>	<p>Gerencia de Mercadeo</p> <p>Investigación de mercados</p>	<p>Encuesta, entrevista o información secundaria</p> <p>Estudio de segmentación</p> <p>Análisis DOFA</p>
Determinar cómo se encuentra atendida respecto a este tema el grupo de ejecutivos elegido.	<p>Recoger información.</p> <p>Analizar la información recogida</p>	<p>Gerencia de Mercadeo</p> <p>Investigación de mercados</p>	<p>Información secundaria</p> <p>5 fuerzas de Porter</p>
Planear y organizar los paquetes (talleres y/o charlas) con los cuales se prestaría el servicio.	Estructuración y desarrollo de los paquetes de servicio, determinando si es mejor por medio de talleres, seminarios o ambos.	Estrategia	<p>Asesoría por parte de expertos en los temas que serán parte del servicio</p> <p>Experiencia propia</p>
Determinar los costos que tendría hacer talleres, seminarios o ambos.	Recoger información para la elaboración de un presupuesto respecto al costo del(os) paquete(s) estructurados	<p>Gerencia Financiera</p> <p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>Excel</p> <p>Cotización</p>
Definir donde se prestaría el servicio gracias al estudio de costos respecto al lugar.	Realizar un estudio para determinar donde sería más viable y eficiente el lugar para prestar el	<p>Gerencia de Operaciones</p> <p>Estrategia</p>	<p>Contacto en persona</p> <p>Contacto vía mail y celular/teléfono</p>

	servicio		
Desarrollar la estructura de costos en base a lo legal y publicidad.	Elaborar un presupuesto teniendo en cuenta los costos legales y publicitarios con una proyección de 3 años	Gerencia Financiera	Excel Información primaria y secundaria
Elaborar la proyección de ingresos para determinar la viabilidad del servicio	Elaborar una proyección de los ingresos junto a los costos con el fin de determinar la utilidad que tendría el servicio.	Gerencia Financiera	Excel
Establecer el personal y costos que tendría contar con ese personal.	Determinar que personal sería el indicado para prestar el servicio	Gestión Humana	Entrevista Personal
Contactar a los socios claves para determinar el canal por el cual se llegara al cliente objetivo.	Acercarse a los diferentes socios claves para determinar cómo cual sería realmente socio del servicio.	Gestión Humana	Brief o muestra de taller Contacto vía mail y celular/teléfono Contacto en persona

3. CAPITULO II

3.1 ORGANIZACIONAL

3.1.1 ORGANIGRAMA



3.1.2 CADENA DE VALOR

Actividades Primarias

Logística de Entrada: Se da el contactar a los socios estratégicos, donde se coordinarían las agendas de la compañía con los socios para así poder determinar el cronograma de trabajo.

Operaciones: Se determina la manera como se prestara el servicio, es decir, el orden en el que se presentaran la teorías, la metodología si talleres, charlas magistrales o ambas. Este es el punto donde se elabora todo el plan estratégico para poder unificar las estrategias y poderlas presentar como un solo proceso.

Logística Externa: Es un servicio donde el primer comprador es la Cámara de Comercio Colombo Británica. Viendo que la oficina de la compañía estaría dentro de las mismas instalaciones de la Cámara, no habría costos de distribución y el tiempo de esta sería casi mínimo. El otro paso de la distribución se da por medio de los eventos que realizaría la Cámara para promocionar el servicio. Por lo tanto su distribuiría dentro de las mismas instalaciones de la Cámara, las instalaciones de las Compañías o en algún lugar que la Cámara determine adecuado para dicho evento.

Marketing y Ventas: Para el proceso de promoción hay varias herramientas, en primera instancia esta la página web de la compañía la cual se daría a conocer a través de los diferentes eventos que la Cámara organiza, ya que al ser afiliados a esta, asistiríamos a los eventos para poder hacer todo el desarrollo de networking. Finalmente el proceso de promoción lo haría la misma Cámara por diferentes medios (Revista Perspective, Página Web, eventos, newsletter) ya que es un servicio que la entidad prestaría a través de nosotros.

Servicio: El servicio posventa es vital, ya que como se ha dicho, la idea es crear una relación con los clientes y no una venta. Por lo tanto, después de prestar el servicio, habría constante contacto con las personas y/o compañías que tomaron el servicio para así tenerlas actualizadas de todos el desarrollo de nuevas teorías o talleres que se dicten para complementen su desarrollo de las competencias blandas, de ahí que exista el cargo de LIDER DE INNOVACIÓN.

Actividades Secundarias

Abastecimiento: Este se da por medio del continuo contacto con los socios estratégicos con el fin que sea un relación sostenible ya que dentro de la visión de la compañía esta el desarrollo del cluster de competencias blandas. Por lo tanto la manera de abastecimiento es por medio de capacitaciones del equipo actual de trabajo, en un futuro incorporar nuevos miembros al equipo, mantener las relaciones con los socios actuales y desarrollar nuevas

relaciones con otras entidades cuyo servicios apunten al desarrollo de las competencias blandas.

Infraestructura: El líder ejecutivo será la persona encargada del dpto. De finanzas, recursos humanos y todo el desarrollo de networking de la compañía. El líder administrativo en formación será la persona encargada de asistir y respaldar las actividades finanzas del líder ejecutivo. El líder de innovación será la persona encargada de todo el desarrollo de nuevas herramientas para la transmisión del servicio actual y del desarrollo de nuevos paquetes o cursos con nuevas teorías. Así mismo, las personas que prestarían el servicio son el líder de innovación, el socio estratégico Fundación ELEGIR y en algún momento dado, el líder Ejecutivo.

Dirección de recursos humano: Esta labor será llevada a cabo por el líder Ejecutivo, con el fin de en un momento dado, poder incorporar más personas al equipo de trabajo, tanto en la parte operativa como en la prestación puntual del servicio.

3.2 PLAN COMERCIAL

3.2.1 RESULTADO ENCUESTA

El método que se utilizó para hacer el estudio de mercado fue el de entrevista de profundidad enfocada hacia persona que:

- Propietarios de Compañías
- Gerentes de Compañías

Se realizó la entrevista a 2 propietarios y 10 gerentes de compañías con las siguientes características: Compañías entre 10 a 80 empleados que actualmente están funcionando, de cuando menos 3 años de existencia y que en lo posible tengan practicas de capacitación de cualquier tipo dentro de su compañía.

- Los sectores que se eligieron son:
 - Hidrocarburos y Servicios Petroleros
 - Seguridad
 - Salud-Farmacéutico
 - Educación
 - Consultoría y Servicios Legales
 - Comercio Binacional

La elección de este tipo de compañías se debe al fácil acceso a la hora de promocionar el servicio, porque son parte de sectores crecientes y de mucho impacto en la economía Colombiana.

El fin de la entrevista de profundidad es de determinar que tanto conocimiento tienen respecto a cuanto al desarrollo de las competencias blandas, que tan pertinentes son, el conocimiento que tienen respecto a las herramientas que se han planteado y si estarían interesados en tomar este tipo de servicio.

El resultado de la encuesta fue el siguiente:

- 10 de los 12 encuestados no tenían conocimiento de la importancia del desarrollo de las competencias blandas para la toma de decisiones pero después de una breve explicación, mostraron gran interés ya que son consientes de la importancia de su desarrollo.
- Quienes ya tenían conocimiento de la existencia de las COMPETENCIAS BLANDAS, compartieron un poco su experiencia al respecto y comentaron que si es muy importante el desarrollo de este tipo de herramientas.
- De las tres teorías que se han propuesto:
 - Teoría de la Elección: Ninguno de los 12 encuestados tiene conocimiento de esta teoría, se les hizo una breve explicación de más o menos en qué consistía y todos de manera afirmativa, ratificaron su interés por saber más y llegar a adquirir esta herramienta.
 - Pedagogía Sistémica: 2 de los 12 encuestados habían oído de este tipo de herramienta y en cierta medida tenían un “conocimiento superficial” el cual compartieron en la entrevista, argumentando que de esta teoría querían saber mucho más.
Los 10 restantes respondieron no tener conocimiento pero después de una breve introducción de la Teoría, respondieron que esta inclusive aun más interesante que la anterior.
 - Constelaciones Familiares: Es la herramienta que más extraña les pareció, sobre todo después de la explicación que se les dio. Algunos de los encuestados comentaron que les parecía muy extraña casi absurda la herramienta pero en general, todos se vieron muy interesados en la herramienta, sobre todo por lo innovadora.

- 11 de los 12 encuestados comentaron querer tomar esta herramienta, donde comentaron que el número de horas (20 horas) les parecía un tiempo adecuado para este tipo de capacitación.
- En cuanto al costo que estarían dispuestos a pagar, el rango oscilo entre los e COP \$ 600.000 a \$1.400.000. Este es un resultado muy bueno en el sentido que las personas realmente reconocen el valor que tiene una capacitación de estas. Ver Anexo E
- Así mismo dentro de los gerentes encuestados estuvo la directora ejecutiva de la Cámara de Comercio Colombo Británica, la cual está muy interesada en incorporar este tipo de servicios en la Cámara.

3.1.2 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER

Poder de Negociación con los Proveedores

El poder de negociación frente a este poder es en primera instancia débil pero con tendencia a crecer a favor de la compañía, ya que:

- Es un servicio que actualmente sería tercerizado a través de la Fundación elegir y la, lo que limitaría la acción de la compañía ya que habría que acoplarse a la agenda de esta entidad.
- Respecto a la Teoría de la Elección, la compañía contaría con la capacidad de hacerlo por si sola después de Agosto de 2012. Esto llevaría a que el poder de negociación aumentara a favor de la empresa.
- Respecto a Constelaciones Familiares la persona quien dictaría el curso, Claudia P. Nieto (madre del alumno del trabajo) está en capacidad para desarrollar esta teoría sin embargo según el grupo de personas a tratar, se contactaría a la Corporación Marianela Vallejo Valencia para que respalde el servicio, según el caso.
- Respecto a Pedagogía Sistémica la persona quien dictaría el curso, Claudia P. Nieto (madre del alumno del trabajo) sin embargo de ser el caso, se podría contactar con la Corporación Marianela Vallejo Valencia para respaldar el servicio, según el caso.

Finalmente tanto la Fundación ELEGIR como la Corporación Marianela Vallejo Valencia son aliados estratégicos de este servicio por lo tanto llegara un momento donde por medio de una INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS, los proveedores se volverán parte de la Compañía.

Poder de Negociación con los compradores

Hoy en día las compañías han entendido la importancia del SALARIO EMOCIONAL, sin embargo no muchas conocen la importancia de capacitar sus empleados en las COMPETENCIAS BLANDAS. Tal como lo demostró el estudio donde las personas entrevistadas mostraron que no tienen mucho conocimiento respecto al tema pero que después de oír una breve explicación, mostraron gran interés.

Fue tal el interés que varios han pedido el servicio, como con la Cámara de Comercio Colombo Británica que en este momento el poder de negociación es muy fuerte ya que es el comprador más oprimido e interesado por poner el servicio en funcionamiento lo más pronto posible.

Sustitutos

Están identificados como **Directos e Indirectos:**

DIRECTOS:

- Son el desarrollo de las competencias blandas por medio de PNL, COACHING, COACHING CON CABALLOS, TERAPIAS DE NEUROLINGÜÍSTICA, ETC.

INDIRECTOS:

- En vez que las compañías capaciten sus ejecutivos en el desarrollo de las competencias blandas, inviertan en el desarrollo de las competencias técnicas: MARKETING, FINANZAS, JURÍDICO, OPERACIONAL, ETC.
- Las compañías decidan no capacitar sus empleados e inviertan ese dinero en pagar mejores salarios para así atraer personas que ya cuenten con ese tipo de conocimiento.
- Las compañías en vez de capacitar, decidan invertir en otros aspectos de la compañía como: AMPLIACIÓN DE LAS INSTALACIONES, TECNOLOGÍA, PUBLICIDAD, ETC.

Nuevos Competidores

Barreras de Entradas:

- Si bien son teorías que están al alcance de todos, los costos para adquirir este tipo de información son altos en el sentido que es un proceso largo, de cuando menos, 2 años donde cada curso tiene un costo aproximado de \$300 a \$600 USD.

- La compañía que se quiere conformar en cierta medida actualmente, tiene economías de escala ya que tiene excelente relación con los proveedores de este servicio.
- En este caso, donde hay una oportunidad directa con una Cámara Binacional, es una barrera de entrada para los nuevos entrantes ya que no han entablado ese tipo de relación, donde se logra el fácil acceso a grandes compañías que están afiliadas a este tipo de entidades.

Después de estas barreras, la oportunidad de nuevos entrantes se puede dar en el sentido que son teorías que existen y que en cierta medida están al alcance de todos, por lo tanto:

- Personas naturales que hayan recibido el servicio que estoy prestando y decidan capacitarse para prestarlo por su propia cuenta.
- Los aliados estratégicos vean la oportunidad que hay y decidan ellos mismo acercarse a las compañías, Fundación Elegir y Corporación Marianela Vallejo.
- Los mismos clientes (compañías) decidan capacitar el área de recurso humanos para así ellos mismos poder desarrollar este tipo de formación.
- Compañías Internacionales que ya estén desarrollando este tipo de servicio.
- Las universidades vean la oportunidad que hay para el desarrollo de este tipo de capacitaciones.

Rivalidad entre los Competidores Existentes

Es grande ya que hay Universidades, Institutos, Fundaciones y las mismas Compañías en su Departamento de Recurso Humanos los cuales constantemente están ofreciendo capacitaciones para desarrollar las COMPETENCIAS TÉCNICAS en su mayoría pero no descarta que se preste servicio del desarrollo de competencias blandas. Ahora bien ya puntualmente lo que ofrece este servicio de la TOMA DE DECISIONES A RAIZ DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS no es muy común, donde quien realmente es competidor directo es la Fundación Elegir.

La rivalidad es muy fuerte ya que no es fácil competir contra Universidades de alto Prestigio, Instituciones y corporaciones, sin embargo, ya que el desarrollo de este servicio se va a llevar a cabo en conjunto con la Cámara de Comercio Colombo Británica, limita la rivalidad a 0, ya que actualmente, la Cámara no cuenta con otro proveedor de este servicio.

3.1.3 ANÁLISIS DOFA

Debilidades:

- Actualmente la compañía depende de terceros para el desarrollo de este servicio (Fundación Elegir y Corporación Marianela Vallejo Valencia).
- La falta de experiencia por parte de la compañía prestar este tipo de servicio.
- La falta de experiencia por parte de las directivas para el manejo de una compañía. (El alumno nunca ha manejado una compañía ni la familia tampoco)

Oportunidad:

- Es un servicio innovador, que no se encuentran fácilmente en el mercado con este tipo de características (3 teorías en un solo curso).
- La alianza con la Cámara de Comercio Colombo Británica permitirá tener acceso a grandes compañías además reducirá sustancialmente los costos de promoción del servicio y lugar donde se preste entre otros.
- Son teorías que actualmente existen pero en lo que respecta a Colombia, las instituciones encargadas aun no han querido incursionar en el mundo empresarial.

Fortaleza:

- Para el desarrollo de la compañía, se cuenta con el apoyo incondicional de Claudia P. Nieto, quien está en capacidad de prestar 2/3 del servicio.
- En julio se realizará la capacitación del fundador de la compañía con el fin de poder prestar el 1/3 restante del servicio.
- La relación que existe entre el fundador de la compañía y la Fundación Elegir es directa ya que es una relación que nació hace más de 14 años.
- La relación que hay con la Corporación Marianela Vallejo Valencia es muy fuerte gracias a que Claudia P. Nieto es estudiante y amiga de la fundadora de la Corporación.
- La relación que existe entre Claudia P. Nieto y el fundador de la Compañía con la Directora Ejecutiva es de calidad, por lo cual tenemos el respaldo de ella para concretar esa alianza con la Cámara.

Amenazas:

- La amenaza de Sustitutos
- La amenaza de nuevos entrantes
- La Cámara decida desarrollar este tipo de servicio con otra compañía
- Que las compañías ya hallan o estén desarrollando este tipo de Competencias blandas.

3.1.4 POTENCIAL DE MERCADO

La ALIANZA con la CÁMARA DE COMERCIO COLOMBO BRITÁNICA es una gran oportunidad para la compañía que se quiere crear, de sus primeros pasos y tener acceso a un mercado elite ya que la Cámara cuenta con 120 compañías afiliadas de sectores como: Petrolero, Minería, Construcción, Consultoría, Asesoría jurídica, Turismo, Financiero, Seguridad, Productos de Consumo Masivo, Automóviles y autopartes, Escuelas de idiomas y Farmacéuticas.

Cámara de Comercio Colombo Británica							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Crecimiento del 15%							
# de Compañías Afiliadas	120	138	159	183	210	241	
# promedio de EJECUTIVOS por Compañía	15	16	17	18	19	20	
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total
Mercado # de ejecutivos	1800	2184	2650	3215	3900	4732	4732
Cuota de mercado (# de Ejecutivos)	144	205	265	321	390	473	1799
Proyección Cuota de Mercado	8%	9%	10%	10%	10%	10%	42%
# de Compañías	10	13	16	18	21	24	102

Fuente: Propia

Lo que el grafico ilustra es el potencial de mercado, donde de las 120 compañías que actualmente están afiliadas hay un promedio de 15 ejecutivos de la alta gerencia (gerentes y directores). Por lo tanto la proyección en un mercado de 1800 ejecutivos, se piensa tener acceso de cuando menos el 8% con tendencia al alza de ese mercado, donde para el año 0 se aspira a llegar a 144 ejecutivos, es decir 10 de las 120 empresas con las que cuenta la Cámara.

Así a medida que la Cámara vaya creciendo su número de afiliados (Según la Directora de la Cámara de Comercio Colombo Británica, se aspira un crecimiento anual de cuando menos el 15% en una entrevista realizada por parte del fundador de la compañía) la proyección acceso a ejecutivos aumentará.

Así para el año 1 se tendrá una proyección de acceder a 205 ejecutivos de 2184 que tendría el mercado, para el año 2 se tendría acceso a 265 ejecutivos de 2650 posibles, para el año 3 se tendría acceso a 321 ejecutivos de 3215 posibles, el año 4 acceso a 390 ejecutivos de 3900 posibles, todo con el fin que al cabo de 5 años, se esté llegando a una cuota de mercado de 473 ejecutivos de 4732 posibles.

Analizando a fondo la oportunidad, si se suma los años anteriores, se habrá llegado con este servicio a 102 de las 241 compañías que espera tener la Cámara para dentro de 5 años, es decir, al cabo de este tiempo se habrá cubierto tan solo el 42% de este mercado objetivo.

3.1.5 PLAN DE MERCADO

Estrategia de Producto: Es un servicio basado en prestar una capacitación en enfocada hacia las COMPETENCIAS BLANDAS, por medio de 3 teorías: Teoría de la Elección, Constelaciones Familiares y Pedagogía Sistémica. Este servicio les permitirá a los gerentes o altos ejecutivos adquirir herramientas para una mejor TOMA DE DECISIONES y así poder ser más eficientes como líderes en su empresa.

El producto consistirá en un curso de no más de 24 horas, que se abarcarían de 2 a 3 sesiones de más o menos 8 -9 horas, de aprox. 25 personas. Durante las sesiones, el cronograma de tiempos sería 40% teórico, 60% práctico-talleres, donde se le facilitaría a los asistentes, todas las herramientas para realizar las actividades, servicio de tinto, aromática e agua y un espacio para ir almorzar. La primera sesión sería Teoría de la Elección, la segunda sesión Pedagogía Sistémica y la tercera sesión consistiría en Constelaciones Familiares.

Estrategia de precio: El precio que se ha establecido es con el fin de hacerlo competitivo. Si bien el resultado de la encuesta arrojó que los gerentes o ejecutivos están dispuestos a pagar desde COP \$600.000 hasta \$1.400.000, el precio que se manejaría es

de COP \$700.000 ya que al estar aliados con la Cámara de Comercio Colombo Británica, hay que dejarle un margen de ganancia, ya que es la que incurre en otros gastos también. Se busca un precio que sea cómodo para que así funcione la Alianza.

Estrategia de Promoción: La estrategia se basa en hacer uso de la alianza con la Cámara de Comercio Colombo Británica ya que tiene 2 ventajas gigantes. La primera ventaja es que la Cámara es quien incurre en los gastos de promoción y en idear a estrategia para promocionar la misma dentro de sus afiliados. La segunda ventaja es que el hecho de trabajar en conjunto con tan prestigiosa entidad, será una manera de poderse presentar ante otras entidades para prestar dicho servicio.

Estrategia de distribución: por medio de la Alianza con la Cámara de Comercio Colombo Británica, se podrá distribuir a través de un público elite (ver Potencial de Mercado), lo cual nos permitirá llegar aun amplio mercado, por medio de la gestión de un tercero. Por lo tanto el punto de distribución lo determinaría la Cámara a la hora de vender los cursos, ya sea dentro de los salones de la Cámara, un espacio que la Cámara disponga o inclusive dentro de las mismas compañías.

3.2 FINANCIACIÓN

3.2.1 PRESUPUESTO-NOMINA

Presupuesto						
		Salario	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Nomina (Aumento annual del 4%)	Fundación Elegir-cobro por persona	\$ 200.000	\$ 28.800.000	\$ 42.698.635	\$ 57.315.196	
	Claudia P. Nieto	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000	\$ 18.720.000	\$ 19.468.800	\$ 20.247.552
	Juan Pablo Cardona	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000	\$ 18.720.000	\$ 19.468.800	\$ 20.247.552
	Secretaria	\$ 600.000	\$ 3.600.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
	Total		\$ 50.400.000	\$ 87.338.635	\$ 103.452.796	\$ 47.695.104
Gastos	Promoción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Lugar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Costos		\$ -	\$ 50.400.000	\$ 87.338.635	\$ 103.452.796	\$ 47.695.104

Precio de Venta	\$ 700.000	\$ 100.800.000	\$ 149.445.223	\$ 200.603.185	\$ 253.117.087
INGRESO		\$ 50.400.000	\$ 62.106.588	\$ 97.150.389	\$ 205.421.983

Fuente: Propia

El presupuesto muestra como serían los gastos en los que se incurrirían durante el proyecto el cual se interpreta de la siguiente manera:

El año 2012 se contabiliza ya que la idea del proyecto es iniciar operaciones en el 2 semestre del año, por lo tanto los rubros calculados se basan en una operación de 6 meses. Para el resto de años se hace un cálculo de 12 meses.

- La nomina consiste de la siguiente manera:

- Fundación Elegir siendo un aliado estratégico, desde el inicio sería parte de manera directa de la nomina de la compañía ya que el emprendedor y fundador solo hasta agosto iniciaría los cursos para certificarse en esta teoría. Eso si, ya que es un servicio tercerizado, su valor no se calcula por nomina sino como una prestación de servicio donde el rubro a pagar son COP \$200.000 por persona (ver Potencial de Mercado). La Fundación Elegir dictaría el componente de Teoría de la Elección hasta el 2 o 3 año ya que el fundador de la compañía se estaría capacitando para prestar ese tipo de servicio a partir del 3 o 4 año.
- Claudia P. Nieto estaría directamente ligada a la compañía ya que es quien estará encargada de dictar los cursos de Constelaciones Familiares y Pedagogía Sistémica. Al igual que será la persona encargada del área de innovación y desarrollo. Por lo tanto es parte de la nomina, llevando a que si se le reconozca un salario mensual de COP \$150.0000.
- Juan Pablo Cardona estaría directamente ligada a la compañía, quien sería la persona que manejará todo lo que respecta al área financiera, recursos humanos y administrativa de la compañía. Así como también será la persona que se capacitará y certificará para dictar el curso de Teoría de la Elección a partir del 3 o 4 año. Por lo tanto es parte de la nomina, llevando a que si se le reconozca un salario mensual de COP \$1.500.000.

- La secretaria estaría directamente ligada a la compañía quien sería la persona de asistir en el área administrativa. Por lo tanto es parte de la nómina, llevando a que si se le reconociera un salario mensual de COP \$600.000.
- Gastos:
 - A nivel de gastos de promoción y Lugar, desde un principio no los hay ya que parte de la estrategia de aliarse con la Cámara de Comercio Colombo Británica, es que al este servicio entre a formar parte de las capacitaciones que tiene la Cámara, hace que sea la entidad misma la que se encargue de toda la promoción del servicio, logística y costos del lugar donde se dicte el curso.

Por eso si bien, las personas estaban dispuestas pagar entre COP \$600.000 a \$1.400.000, el precio de venta a la Cámara es de COP \$700.000, con el fin que sea atractivo para la entidad, ya que le permitiría tener un margen de ganancia.

3.2.2 ANÁLISIS INDICADORES

Indicadores				
Liquidez	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Capital de trabajo neto	\$ 25.976.064	\$ 16.861.911	\$ 39.314.039	\$ 162.516.086
Endeudamiento				
Razón Endeudamiento	0%	0%	0%	0%
Rentabilidad				
Margen Neto	12,14%	1,60%	12,24%	35,16%
ROA	40,16%	6,25%	38,46%	54,68%
ROE	40,16%	6,25%	38,46%	54,68%

Fuente: propia

Como se evidencia en la tabla de indicadores, esta es una compañía que el primer año daría muy buen margen de utilidad ya que se esta contabilizando para tener operaciones en 6 meses (2do semestre de 2012), mientras que a partir del 2013 es una operación de 1 año.

El comportamiento del capital de trabajo es muy bueno en el sentido que desde el arranque, es una compañía que cuenta con la capacidad para asumir con las obligaciones a corto plazo, viendo que en la manera como esta organizada la compañía, no habría necesidad, por lo menos en los primeros 3 años.

La razón de endeudamiento muestra un 05 en lo 3 años y medio de operación debido a que gracias a la alianza que hay con la Cámara de Comercio Colombo Británica, no hay necesidad de incurrir en prestamos ni se adeuda a proveedores.

El margen de rentabilidad tiene un comportamiento extraño debido a que, los primeros 6 meses, debido al periodo tan corto hay gran margen de utilidad, pero ya al hacer una operación de un año desde 2013 en adelante, el impacto en los costos es importante, sin embargo termina dejando un margen de utilidad que luego sigue creciendo de manera sustancial, sobre todo en el 2015 que es el momento cuando se deja de tercerizar el servicio de Teoría de la Elección.

Es evidente que tanto el ROA como el ROE son excelentes, ya que gracias a la alianza que hay con la Cámara de Comercio Colombo Británica, permite que se ahorren muchos costos en la operación, permitiendo así que este sea un negocio que en su 3 año y medio de operación pueda dar esos márgenes de utilidad y ese comportamiento tan favorable en los indicadores.

Además para el año 2015, ya no se seguirá tercerizando el servicio de Teoría de la Elección con la Fundación Elegir, ya que la compañía contará con una persona capacitada para hacerlo. Esta situación reduce sustancialmente los gastos de personal en un 44% del año 2014 al 2015. (Ver Presupuesto)

3.2.3 PROYECCIÓN PYG & FLUJO DE CAJA

Proyección PyG

PYG				
INGRESOS	2012	2013	2014	2015
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas	\$ 113.400.000	\$ 143.085.852	\$ 200.603.185	\$ 253.117.087
Descuentos Pronto Pago	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 113.400.000	\$ 143.085.852	\$ 200.603.185	\$ 253.117.087
GASTOS OPERACIONALES				
Gastos de Personal				
Salarios	\$ 54.000.000	\$ 85.521.672	\$ 103.452.796	\$ 47.695.104
Prestaciones Sociales	\$ 9.432.000	\$ 9.809.280	\$ 10.201.651	\$ 10.609.717
Aportes de Nomina	\$ 5.310.000	\$ 11.044.800	\$ 11.486.592	\$ 11.946.056
Total Gastos de Personal	\$ 68.742.000	\$ 106.375.752	\$ 125.141.039	\$ 70.250.877
Arrendamientos	\$ 7.200.000	\$ 14.976.000	\$ 15.575.040	\$ 16.198.042
Papelería y Fotocopias	\$ 6.000.000	\$ 12.480.000	\$ 12.480.000	\$ 12.480.000
Cuentas Teléfonos	\$ 560.000	\$ 660.000	\$ 760.000	\$ 860.000
Gastos pre operativos	\$ 500.000			
Afiliación CCCB	\$ 1.720.000	\$ 1.820.000	\$ 1.920.000	\$ 2.020.000
Celular	\$ 2.400.000			
Impuesto de Industria y comercio	\$ 1.251.936	\$ 1.579.668	\$ 2.214.659	\$ 2.794.413
Capacitación	\$ 1.300.000			
Depreciación	\$ 891.000	\$ 1.782.000	\$ 1.782.000	\$ 945.000
Total Gastos Diversos	\$ 21.822.936	\$ 33.297.668	\$ 34.731.699	\$ 35.297.454

TOTAL EGRESOS	\$ 90.564.936	\$ 139.673.420	\$ 159.872.738	\$ 105.548.331
Utilidad antes de impuestos	\$ 22.835.064	\$ 3.412.432	\$ 40.730.447	\$ 147.568.755
Provisión Impuesto de renta	\$ 7.535.571	\$ 1.126.103	\$ 13.441.047	\$ 48.697.689
Resultado del ejercicio	\$ 15.299.493	\$ 2.286.330	\$ 27.289.399	\$ 98.871.066
Reserva Legal	\$ 1.529.949	\$ -	\$ 2.728.940	\$ 9.887.107
Utilidad neta	\$ 13.769.544	\$ 2.286.330	\$ 24.560.459	\$ 88.983.959

Fuente: propia

Como se pudo evidenciar en los indicadores, el PyG tiene muy buena proyección debido a los siguientes factores:

- El primer factor es el hecho que 2/3 del contenido del servicio que se piensa prestar, ya se cuenta con una persona capacitada, lo cual reduce sustancialmente los costos de gasto de personal.
- El hecho que para el 2015 ya no se este tercerizando el servicio de Teoría del Elección, es una reducción en los gastos de persona del 44%, permitiendo así que el margen de utilidad sea mayor. (ver presupuesto).
- El tercer factor es el resultado de la alianza con la Cámara de Comercio Colombo Británica, es un elemento clave ya que es la manera como se están transfiriendo costos a otra entidad (ver presupuesto) lo cual permite que el margen de utilidad sea mayor.
- El cuarto factor es el hecho que para el año 2015, un personal de nomina ya va tener la capacidad para dictar el curso que antes se tercerizaba con la Fundación Elegir.

Proyección Flujo De Caja

FLUJO DE CAJA				
	2012	2013	2014	2015
SALDO INICIAL EN CAJA	\$ 20.000.000	\$ 25.976.064	\$ 16.861.911	\$ 39.314.039

Ventas	\$ 113.400.000	\$ 143.085.852	\$ 200.603.185	\$ 253.117.087
MAS IVA	\$ 18.144.000	\$ 22.893.736	\$ 32.096.510	\$ 40.498.734
MENOS R.F. SUPONGO 10%	\$ 11.340.000	\$ 14.308.585	\$ 20.060.318	\$ 25.311.709
Prestamo			\$ -	
TOTAL INGRESOS	\$ 140.204.000	\$ 177.647.067	\$ 229.501.287	\$ 307.618.151
EGRESOS				
GASTOS DE PERSONAL	\$ 68.742.000	\$ 106.375.752	\$ 125.141.039	\$ 70.250.877
OTROS GASTOS	\$ 20.931.936	\$ 31.515.668	\$ 32.949.699	\$ 34.352.454
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	\$ 6.410.000			
PAGO DEL IVA	\$ 18.144.000	\$ 22.893.736	\$ 32.096.510	\$ 40.498.734
IMPUESTOS DE RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 114.227.936	\$ 160.785.156	\$ 190.187.248	\$ 145.102.065
DISPONIBLE PARA INVERTIR	\$ 25.976.064	\$ 16.861.911	\$ 39.314.039	\$ 162.516.086
POR CONSEGUIR				

Fuente: Propia

Como se puede observar, es un flujo de caja sano, donde si bien hay un cambio sustancial entre el primer y segundo año a razón de TIEMPO, igual tiene un continuo crecimiento a partir del año 2013 donde en el año 2015 tiene un crecimiento importante debido a una reducción del 44% en el costo de personal ya que se deja de tercerizar el servicio de Teoría de la Elección con la Fundación Elegir.

3.2.4 RIESGOS

El primer riesgo que existe es el hecho que si bien hay una Alianza con la Cámara de Comercio Colombo Británica, es factible que nos pidan algún subsidio o participación en los gastos de promoción. La manera de sortear este riesgo seria incrementar el valor por el cual se le esta vendiendo el servicio a la Cámara con el fin de sortear este posible riesgo.

El segundo riesgo es que si bien, se esta tercerizando tan solo 1/3 del servicio que se piensa prestar, el de la Teoría de la Elección. Este elemento es crucial para para todo el desarrollo del servicio y es importante que podamos manejar nuestra propia agenda y no depender la disponibilidad de la Fundación Elegir. La manera como se va a sortear este riesgo es por medio de la siguiente estrategia: tercerizar este servicio solo durante los primeros 2 año y medio de operación de la compañía mientras el fundador de la compañía se termina de capacitar y certificar con el fin que sea él mismo quien preste el servicio.

Un tercer riesgo es la posibilidad de nuevos entrantes a prestar este servicio en la Cámara, de ahí la importancia de la calidad de la relación que se maneja hoy en día entre el fundador de la Compañía y la Directora Ejecutiva de la Cámara. Será una barrera de entrada para aquellas compañías que quieran prestar este tipo de servicio en la Cámara, ya que como se planteo antes, el precio que se estableció para la Cámara es muy cómodo para que así la entidad pueda tener margen de ganancia también, ya que lo que se busca es generar una relación, no una venta.

Un cuarto riesgo que no hay que pasar por alto, es lo que respecta a los sustitutos (ver Sustitutos) donde es muy la competencia puede ser difícil. La manera de sortearlo es por medio de la calidad del servicio y sobre todo, por el área de Innovación y Creatividad en la compañía, que estará en continuo trabajo para desarrollar mejores herramientas para transmitir las 3 teorías actuales y en la búsqueda de nuevas teorías que pueda complementar el servicio.

3.3 IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

El impacto social que va tener este tipo de servicio es gigante en el sentido, que si bien, por un lado, las compañías accederían ese tipo de servicio en harás de mejorar la rentabilidad de las mismas, finalmente es un servicio que apunta al ser humano de sus ejecutivos, el cual tendrá un impacto en toda la compañía ya que si la dirección empieza tener cambio en su manera de actuar, así mismo será toda la compañía. Por lo tanto la apuesta de este servicio es una mejor toma de decisiones, pero su resultado va más allá. Este tipo de servicios tiene un efecto en todo lo que respecta os gerentes o ejecutivos, su ambiente laboral, familiar, social y personal.

Esto llevara a que el entorno en el que se desenvuelva la persona que reciba este servicio será mucho mas eficiente ya que la persona contara con herramienta para que así sea. Además, viendo que la persona que recibió este tipo de información tiene un

cambio sumamente positivo, lo mas probable es que las personas a su alrededor quieran acceder a este tipo servicio. Por eso, dentro de la justificación de este trabajo se evidencia que este tipo de herramientas si bien empiezan en el ámbito laboral, su efecto llega hasta la familia y amigos.

Claro está, dentro de los propósitos de este servicio es llegar a un momento donde se le pueda brindar a personas de escasos recursos donde este curso fuera parcialmente subsidiado (90%) ya que ellas son personas que también, Toman Decisiones todos los días y este tipo de herramientas les permitiría mejorar su manera de actuar en lo que les rodea.

En cuanto al impacto ambiental, se tiene una conciencia gigante al respecto y por eso, parte de la alianza con la Cámara de Comercio Colombo Británica es que por medio de sus afiliados, se genere tal nivel de compromiso con el medio ambiente, que se inicien proyecto pro-ambientales como crear una reserva de bosque, es una decisión que la compañía quiere tomar.

Por eso, el modo de operación de la Compañía será usar todas las herramientas tecnologías que hay hoy en día, con el fin de ser mucho más responsables con el medio ambiente. Parte de haber elegido como oficina, estar dentro de las mismas instalaciones de la Cámara de Comercio Colombo Británica es por su cercanía a los hogares de los trabajadores de la compañía, cerca de una vía donde hay mucho transporte publico (para no tener que usar el carro propio), irse a pie o inclusive por la ciclo ruta que pasa al frente de la oficina.

3.4 INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Este departamento será comandado por la Dra. Claudia Nieto, ya que es la persona que por más de 15 años se ha venido capacitando y certificando en todo lo que respecta al desarrollo de COMPETENCIAS BLANDAS. Por lo cual es la experta de la compañía a la hora de querer mejorar el servicio actual o crear uno nuevo. Este departamento es de vital importancia para la compañía, cuenta con el total respaldo del fundador y dentro de los planes que se tiene es que será, por medio de este departamento donde se hará uso de las alianzas estratégicas en un principio con la Fundación Elegir y con la Corporación Marianela Vallejo Valencia.

El propósito como tal, será buscar en dentro de 5 años, un clúster de innovación y creatividad en el desarrollo de COMPETENCIAS BLANDAS. Si bien en un principio este departamento será parte de la compañía, el propósito es en por lo menos 5 años, se convierta en un músculo tan grande como el estar todos en un mismo campus.

Ese es el plan respecto a innovación y creatividad, crear un clúster enfocado hacia las COMPETENCIAS BLANDAS, con el fin de estar siempre a la vanguardia y que sea un recorrido de un trabajo en equipo, no de solo una compañía. Por eso es que desde los inicios de la empresa propuesta, se busco la manera de hacerlo junto a un aliado, para así, ser mucho más eficientes y efectivos en la labor, pero sobre todo, para que sea un servicio que pueda llegar a muchos, ya que tal como lo demostró el estudio, no todas las personas tienen conocimiento de este tipo de información pero ciertamente les gustaría tener acceso.

En cuanto al desarrollo creativo, va a estar enfocado al ambiente laboral de la compañía, ya que esta será la herramienta para dar respuesta a lo siguiente:

MISIÓN: Ser una compañía reconocida por sus valores de transparencia, calidad y compromiso socio-ambiental tanto en su labor de desarrollo de las competencias blandas como en la relación con todos sus stakeholders.

VISIÓN:

- **Para el año 2016, el servicio de DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN LOS EJECUTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES tenga un reconocimiento TOTAL dentro de los afiliados de la Cámara de Comercio Colombo Británica.**
- **Para el año 2017 estar entre las top 100 compañías de Colombia con el reconocimiento “Great Place to Work”⁷**

⁷ GREAT-PLACE-TO-WORK-COLOMBIA. <http://www.greatplacetowork.com.co/>. Tomado el 4 de Mayo de 2012

- **Para el año 2017 haber iniciado el CLUSTER DE INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN COMPETENCIAS BLANDAS con la participación de cuando menos 4 compañías.**

4 CAPÍTULO IV

4.1 BIBLIOGRAFIA

¹¹ GREAT-PLACE-TO-WORK-COLOMBIA. <http://www.greatplacetowork.com.co/>. Tomado el 4 de Mayo de 2012

²ARANDA, ALEJANDRA.AMERICAECONOMICA.COM. “La búsqueda de ejecutivos con habilidades blandas.15/10/2010. <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-busqueda-de-ejecutivos-con-habilidades-blandas> Tomado el día: 2/09/2011

³LOSRECURSOSHUMANOS.COM. “Más de la mitad de los ejecutivos españoles se plantean irse de España”.24/08/2011. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8149-mas-de-la-mitad-de-los-ejecutivos-espanoles-se-plantean-irse-de-espana.html> Tomado el día: 2/09/2011

⁴REVISTAEJECUTIVOS.COM. “La inteligencia emocional, determinante del éxito laboral y negocios”.07/08/2009.http://www.revistaejecutivos.com/index.php?option=com_content&view=article&id=156:la-inteligencia-emocional-determinante-en-el-exito-laboral-y-negocios&catid=59:radiografia-ejecutiva&Itemid=187. Tomado el día 2/09/2011

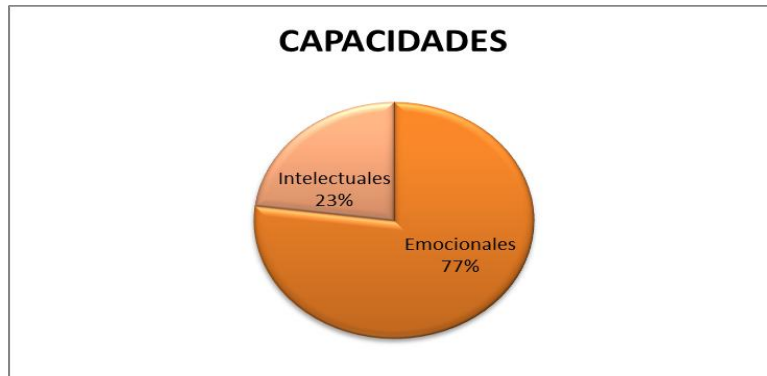
⁵BLOOMBERGBUSINESSWEEK.COM. “TheEmotionalIgnorance Trap”.16/01/2009.http://www.businessweek.com/managing/content/jan2009/ca20090116_399557.htm. Tomado el día 4/09/2011 (Las malas decisiones de gestión no radican en la poca inteligencia que tengan los ejecutivos, ni en que su lógica sea defectuosa, ni mucho menos porque tengan deficiencia en habilidades matemáticas, comprensión de su entorno y tendencias, ni cualquiera de los otros factores que generalmente se mencionan. Las malas decisiones son el resultado de la ignorancia emocional.)

⁶FUNDACIÓN ELEGIR. TEMATICAS. http://www.elegir.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=22. Tomado el día 22 /09/2011

4.2 ANEXOS

Anexo A

Gráfico de desarrollo de capacidades del estudio de The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations



Fuente: propia

Anexo B

Gráfico de toma de decisiones de la revista ejecutivos, RE”, la inteligencia emocional

Fuente: propia



Anexo C



Gráfico de investigación respecto a educación continua, continuada o de extensión. Fuente: propia

Anexo D

Gráfico de investigación respecto a educación continua, continuada o de extensión.



Fuente: propia

Anexo E

Encuesta desarrollada para el estudio de mercado por medio de la herramienta: Entrevista de profundidad.

Buenos días, la encuesta a continuación es con el fin de saber que tan enterado esta respecto al concepto de un ejecutivo integral, determinar realmente la capacidad para tomar decisiones y ser conscientes de ellas por parte de los ejecutivos

1. ¿Una decisión se toma de manera?
 - a. Racional
 - b. Emocional
 - c. Las 2 opciones anteriores
 - d. No sabe, no responde
2. Siendo así ¿Qué tanta influencia tiene el lado racional y emocional a la hora de tomar decisiones (%)?
 - a. Racional____ Emocional____

(SE LEE ESTO AL ENCUESTADO-La respuesta es 15-20% Racional, 80-85% emocional)

Saber tomar decisiones es muy importante, por eso la necesidad de contar con las herramientas adecuadas para hacerlo. Por eso hoy en día lo que se busca en las personas es que sean integrales, ya que gracias a su formación, son capaces de generar un ambiente laboral, familiar, personal y social óptimo para el desarrollo de capacidades y toma de decisiones acertadas. Siendo así, una persona integral es:

- b. Persona con alto desarrollo de sus competencias técnicas (matemáticas, física, mercadeo, etc.)
 - c. Persona con alto desarrollo de sus competencias blandas (inteligencia emocional, PNL, Coaching)
 - d. Las 2 anteriores
 - e. No sabe, no responde
3. Los ejecutivos exitosos de hoy en día son aquellos que tienen competencias técnicas y blandas. Por lo tanto ¿Sabe que es una competencia blanda?
 - a. Si
 - b. No
 4. Las competencias blandas son muchas veces confundidas con las emocionales, finalmente es todo el desarrollo que llevan a al ser humano a ser mejor una mejor persona en todo lo que lo rodea (laboral, familiar, social, personal, etc.) Diversos estudios han llevado a demostrar que una persona que haya desarrollado sus competencias blandas, tiene mayor probabilidad de ser líder, es apta para tomar decisiones. Siendo así. ¿Le interesaría desarrollar sus capacidades blandas?
 - a. Si
 - b. No
 5. Si respondió no en la pregunta anterior, ¿es porque?, si respondió si, continúe a la pregunta 6
 - a. No es relevante para Ud. el desarrollo de dichas competencias
 - b. Ya las ha desarrollado
 6. ¿Conoce alguna de las siguientes teorías: Teoría de la Elección de William Glasser, Pedagogía Sistémica y Constelaciones Familiares?
 - a. Si
 - b. No
 7. Estas teorías son en conjunto, herramientas que le permitirán adquirir conciencia de sus decisiones y sobre todo el alcance que tienen (laboral, familiar, social y personal). Por lo tanto lo que se busca es que se convierta en una persona INTEGRAL. La idea es que por medio de diferentes herramientas, Ud. Tenga acceso a esta información, siendo esto un proceso de cuando menos 20 horas.

¿Aún le interesa?

 - a. Si
 - b. No
 8. Si aún le interesa ¿Cómo le gustaría desarrollar sus competencias blandas?

- a. Charlas (presenciales)
 - b. Talleres (presenciales)
 - c. Otra: _____
 - d. Todas las anteriores
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta clase de servicio?
- a. Tuviera que desplazarse hacia algún lugar \$ _____
 - b. Si fuera posible hacerlo en sus instalaciones \$ _____

ANEXO F

BALANCE GENERAL 2012 - 2013 - 2014-2015				
ACTIVO	2012	2013	2014	2015
ACTIVO DISPONIBLE				
Caja y Bancos	\$ 25.976.064	\$ 16.861.911	\$ 39.314.039	\$ 162.516.086
TOTAL DISPONIBLE	\$ 25.976.064	\$ 16.861.911	\$ 39.314.039	\$ 162.516.086
DEUDORES				
Impuestos a favor	\$ 3.804.429	\$ 16.986.911	\$ 23.606.182	\$ 220.202
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 29.780.493	\$ 33.848.822	\$ 62.920.222	\$ 162.736.288
Propiedades, Planta y Equipo				
Computador	\$ 5.100.000	\$ 5.100.000	\$ 5.100.000	\$ 5.100.000
Impresora multifuncional	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Inversiones (bonos, acciones)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación	-\$ 891.000	-\$ 2.673.000	-\$ 4.455.000	-\$ 5.400.000
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 4.509.000	\$ 2.727.000	\$ 945.000	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 34.289.493	\$ 36.575.822	\$ 63.865.222	\$ 162.736.288

PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
CUENTAS POR PAGAR				
Accionista	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS POR PAGAR				
IVA POR PAGAR				
TOTAL DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO				
Aportes de Capital	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 25.000.000
Resultado Ejerc. Anteriores	\$ -	\$ 12.759.544	\$ 15.045.873	\$ 39.606.333
Resultado del Ejercicio	\$ 13.769.544	\$ 2.286.330	\$ 24.560.459	\$ 88.983.959
Utilidades repartidas	\$ -1.010.000			\$ -5.000.000
Reserva Legal	\$ 1.529.949	\$ 1.529.949	\$ 4.258.889	\$ 14.145.996
TOTAL PATRIMONIO	\$ 34.289.493	\$ 36.575.822	\$ 63.865.222	\$ 162.736.288
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 34.289.493	\$ 36.575.822	\$ 63.865.222	\$ 162.736.288

Fuente: propia