

PLAN DE NEGOCIO PARA LA FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS  
SOCIALES ORIENTADOS A LA PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN EN SALUD Y  
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN DE LOS NIÑOS, NIÑAS Y  
ADOLESCENTES – NNA EN COLOMBIA

AUTOR

ÁNGEL AUGUSTO VELASCO MENDOZA

DIRECTORA

SANDRA MILENA VALBUENA HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA  
BOGOTÁ D.C.  
DICIEMBRE DE 2019

Los Gobiernos no realizan inversiones eficaces en sus habitantes para lograr que la población sea **sana y educada, que tenga capacidad de adaptación y esté preparada para los empleos del futuro.** (Banco Mundial, 2018)

## Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Jurado 1

---

Jurado 2

---

Jurado 3

Bogotá, D.C., 13 de diciembre de 2019

## DEDICATORIA

A mis hijos, niños, niñas y adolescentes.

## AGRADECIMIENTOS

Al profe Alejandro Gaviria quien me enseñó que los proyectos sociales dirigidos a NNA generan el mayor retorno o beneficio social en el largo plazo, a mis amigos y tutora que dedicaron gran parte de su valioso tiempo para escuchar, leer, debatir y construir este plan de negocios.

## Contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	3
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	4
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	15
<b>ABSTRACT</b> .....	16
<b>1. NATURALEZA DEL PROYECTO.</b> .....	17
<b>1.1. Origen o fuente de la idea de negocio</b> .....	17
<b>1.2. Descripción de la idea de negocios</b> .....	20
<b>1.3. Justificación y antecedentes</b> .....	21
<b>1.4. Objetivo general y específicos del plan de negocio</b> .....	24
<b>1.5. Estado actual del negocio</b> .....	25
<b>1.6. Descripción de productos o servicios</b> .....	25
<b>1.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa</b> .....	25
<b>1.8. Potencial del mercado en cifras</b> .....	25
<b>1.9. Ventajas competitivas del producto y servicio</b> .....	28
<b>1.10. Resumen de las inversiones requeridas</b> .....	29
<b>1.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad</b> .....	30
<b>1.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad</b> .....	30
<b>1.13. Equipo de trabajo</b> .....	31
<b>2. ANÁLISIS DEL SECTOR</b> .....	31
<b>2.1. Caracterización del sector</b> .....	31
<b>2.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio</b> .....	32
<b>2.3. Análisis PESTEL</b> .....	43
<b>2.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector.</b> .....	48
<b>3. ESTUDIO PILOTO DEL MERCADO</b> .....	48
<b>3.1. Análisis y estudio de mercado</b> .....	48
<b>3.1.1. Tendencias del mercado</b> .....	48
<b>3.1.2. Segmentación del mercado objetivo</b> .....	50
<b>3.1.3. Descripción de los consumidores</b> .....	51
<b>3.1.4. Tamaño del mercado</b> .....	52

3.1.5.	Riesgos y oportunidades del mercado .....	53
3.1.6.	Diseño de las herramientas de investigación .....	54
3.1.7.	Objetivos .....	55
3.1.8.	Cálculo de la muestra .....	55
3.1.9.	Diseño de las herramientas estudio piloto de los clientes .....	56
3.1.10.	Metodología de análisis de los competidores .....	57
3.2.	Resultados .....	57
3.2.1.	Resultados del análisis de la competencia .....	57
3.2.2.	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor .....	58
3.2.3.	Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado .....	59
3.2.4.	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado .....	60
4.	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO .....	61
4.1.	Objetivos mercadológicos .....	62
4.2.	La estrategia de mercadeo .....	62
4.3.	Estrategias de producto y servicio .....	63
4.4.	Estrategias de distribución .....	64
4.5.	Estrategias de precio .....	64
4.6.	Estrategias de comunicación y promoción .....	64
4.7.	Estrategia de fuerzas de ventas .....	65
4.8.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo .....	65
5.	ASPECTOS TÉCNICOS .....	65
5.1.	Objetivos del servicio .....	66
5.2.	Ficha técnica del servicio .....	66
5.3.	Descripción del proceso .....	67
5.4.	Necesidades y requerimientos .....	68
5.5.	Características de la tecnología .....	68
5.6.	Materias primas y suministros .....	69
5.7.	Plan para la prestación del servicio .....	69
5.8.	Procesamiento de órdenes y control de inventarios .....	70
5.9.	Escalabilidad de operaciones o del servicio .....	70
5.10.	Capacidad de producción .....	71
5.11.	Modelo de gestión integral del proceso productivo o prestación del servicio .....	71
5.12.	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio .....	72

Vigilada Mineducación

5.13.	Proceso de investigación y desarrollo .....	73
5.14.	Plan de compras.....	74
5.15.	Costos de producción.....	74
5.16.	Infraestructura .....	75
5.17.	Mano de obra requerida.....	75
6.	<b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....</b>	<b>75</b>
6.1.	Análisis estratégico .....	75
6.2.	Misión.....	76
6.3.	Visión.....	76
6.4.	Análisis DOFA.....	76
6.5.	Estructura organizacional.....	78
6.6.	Perfiles y funciones.....	79
6.7.	Organigrama.....	79
6.8.	Esquema de contratación y remuneración.....	79
6.9.	Factores clave de la gestión del talento humano .....	80
6.10.	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.....	80
6.11.	Esquema de gobierno corporativo .....	80
6.12.	Aspectos legales.....	81
6.13.	Estructura jurídica y tipo de sociedad .....	82
6.14.	Regímenes especiales.....	84
7.	<b>ASPECTOS FINANCIEROS .....</b>	<b>84</b>
7.1.	Objetivos financieros .....	84
7.2.	Política de manejo contable y financiero.....	85
7.3.	Presupuestos económicos (Simulación).....	85
7.4.	Presupuesto de ventas .....	88
7.5.	Presupuestos de costos de comercialización .....	88
7.6.	Presupuestos de costos laborales .....	88
7.7.	Presupuesto de costos administrativos.....	88
7.8.	Presupuestos de inversión.....	89
7.9.	Estados financieros (escenario probable) .....	89
7.10.	Flujo de caja .....	89
7.11.	Estado de resultados .....	91
7.12.	Balance General.....	92
7.13.	Indicadores financieros.....	93

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)



Vigilada Mineducación

7.14.	Fuentes de financiación.....	94
7.15.	Evaluación Financiera.....	94
8.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	95
8.1.	Dimensión social.....	95
8.2.	Dimensión ambiental.....	96
8.3.	Dimensión económica.....	96
8.4.	Dimensión de gobernanza.....	96
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
10.	ANEXOS.....	101



## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Ser Audaz S.A.S - BIC.....	31
Ilustración 2 Distribución de la población por edades .....	45
Ilustración 3 Modelo prestación del servicio .....	71
Ilustración 4 Normas ISO.....	73
Ilustración 5 Esquema de Gobierno Corporativo.....	81

## Índice de tablas

Tabla 1 Cantidad de municipio catalogados como ZOMAC.....	26
Tabla 2 Criterios de comparación para seleccionar municipio piloto.....	27
Tabla 3 Número de NNA en los municipios catalogados como ZOMAC en el departamento de Cundinamarca.....	28
Tabla 4 Matriz Marco Lógico – Resumen de objetivos e inversión inicial.....	29
Tabla 5 Cantidad de sociedades en la región centro oriente.....	32
Tabla 6 Sustitutos y amenazas en formulación de proyectos sociales .....	35
Tabla 7 Características de la APP de Prevención y Promoción en Salud que se encuentran en el mercado .....	36
Tabla 8 Características de modelos de IA que se encuentran en el mercado .....	39
Tabla 9 Preguntas orientadoras para el análisis e impacto Político .....	43
Tabla 10 Preguntas orientadoras para el análisis e impacto Económico.....	44
Tabla 11 Preguntas orientadoras para el análisis e impacto Socio Cultural.....	45
Tabla 12 Preguntas orientadoras para el análisis e impacto Tecnológico.....	46
Tabla 13 Preguntas orientadoras para el análisis e impacto Ecológico .....	47
Tabla 14 Población ocupada según ramas de actividad (en miles).....	49
Tabla 15 Segmento de clientes y estrategia para llegar a ellos .....	50
Tabla 16 Características de los beneficiarios NNA.....	51
Tabla 17 Características de los clientes o consumidores - organizaciones .....	52
Tabla 18 Criterios orientadores .....	56
Tabla 19 Demanda potencial.....	59
Tabla 20 Matriz estrategias Producto-Servicio. ....	63
Tabla 21 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	65
Tabla 22 Ficha técnica del servicio.....	66
Tabla 23 necesidades versus requerimientos.....	68
Tabla 24 Mano de obra y herramientas.....	69
Tabla 25 plan de compras .....	74
Tabla 26 Costos de producción .....	75
Tabla 27 DOFA .....	76
Tabla 28 Costos de producción .....	79
Tabla 29 Indicadores macroeconómicos (cifras en pesos COP).....	86
Tabla 30 Presupuestos económicos - Ingresos (cifras en pesos COP).....	86
Tabla 31 Presupuestos económicos – Costo de ventas.....	87
Tabla 32 Presupuestos económicos – Costos y gastos operacionales.....	87

© UNIVERSIDAD EAN. SINIES 2012 | Persona jurídica Res. n°. 2298 del Minjusticia - 16/03/09

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

Vigilada Mineducación

Tabla 33 Presupuestos económicos – Costos y gastos operacionales.....	88
Tabla 34 Inversión .....	89
Tabla 35 Estado de flujos de efectivo.....	90
Tabla 36 Estado de Resultados Integrales.....	91
Tabla 37 Estado de Situación Financiera .....	92
Tabla 38 Cálculo de Indicadores Financieros .....	93
Tabla 39 Indicadores Financieros comparativos.....	94

## INTRODUCCIÓN

En Colombia existen planes, programas y proyectos que buscan contribuir al logro de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS y de los Planes de Desarrollo Nacional y Territoriales, tal es así que, los Ministerios y sus entidades adscritas, los Departamentos Administrativos del orden nacional donde se resalta el Departamento Nacional de Planeación y las diferentes entidades territoriales como las gobernaciones y alcaldías, cuentan año tras año con un presupuesto público para financiar proyectos sociales que impacten de manera positiva dichas metas.

De otra parte, los convenios de cooperación internacional suscritos entre Colombia y agentes cooperantes traen consigo recursos que permiten ejecutar programas y proyectos a nivel nacional y territorial, como por ejemplo, el programa “Colombia + Competitiva” que se refiere a una apuesta liderada por el Ministerio de Comercio y ejecutada a través de INNPULSA Colombia y la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico – SWISSCONTACT, para contribuir con los esfuerzos de Colombia orientados a mejorar su competitividad y diversificar su economía a través del fortalecimiento de su sector productivo y la creación de un entorno más favorable para los negocios.

Uno de los objetivos específicos del programa es: Fortalecer cuatro cadenas de valor y clústeres productivos a nivel subnacional, facilitando la transformación y diversificación del aparato productivo colombiano hacia bienes más sofisticados. En su diseño se planteó un fondo de recursos concursable y que va dirigido al sector de construcción, turismo, industria cosmética en base de ingredientes naturales y cacao. Para acceder a dichos recursos se deben formular y presentar los respectivos proyectos (INNPULSA, 2017)

Conscientes de que existe la oportunidad de acceder a recursos financieros del orden internacional, nacional y territorial, surge la idea de crear un plan de negocios para la formulación y gestión de proyectos sociales orientados a la prevención de enfermedades y promoción en salud y seguimiento y evaluación de la educación de los niños, niñas y adolescentes – NNA en

Colombia. **UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69**

El Nogal: Cl. 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

Los objetivos específicos para crear el plan de negocio consisten en elaborar: i) un marco referencial sobre la naturaleza del modelo de negocio, ii) un estudio de mercado que sea coherente con un análisis del sector, tendencias, competencia, estudio de precios, plan de mercadeo y proyección de ventas, iii) un estudio técnico donde se detallen ampliamente los aspectos técnicos del producto o servicio, descripción del proceso, plan de operación y/o producción, iv) un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo que permiten la correcta evaluación financiera del proyecto, v) un estudio administrativo y legal que considere claramente aspectos organizacionales y legales que incluyan de manera ordenada y estructurada el análisis estratégico, estructura organizacional y las implicaciones legales del proyecto, vi) un análisis de sostenibilidad para el proyecto considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza.

Es importante resaltar que el resultado de los estudios y análisis que incorporan el presente plan de negocios, buscan a su vez que a través de la formulación y ejecución proyectos internos de la organización, se construyan herramientas que ayuden a solucionar las siguientes problemáticas:

La primera identificada por la Organización Mundial de la Salud, la cual señala que la mortalidad y morbilidad de niños, niñas y adolescentes obedecen a: i) entornos insalubres y peligrosos que causan el 25% de la mortalidad en la infancia ii) carencias nutritivas que son la causa de que uno de cada 38 recién nacidos muera antes de cumplir los cinco años y iii) enfermedades causantes del 75% de defunciones tales como problemas neonatales, neumonía, diarrea, paludismo, sarampión y VIH/sida (Social, 2018).

La segunda, identificada por el Banco Mundial quien reveló que el 56% de los niños y las niñas que nacen hoy en todo el mundo perderán más de la mitad de los ingresos que podrían obtener a lo largo de toda su vida debido a que, actualmente, los gobiernos no realizan inversiones eficaces en sus habitantes para lograr que la población sea sana y educada, que tenga capacidad de adaptación y esté preparada para los empleos del futuro. (Banco Mundial, 2018).

En concordancia con dichas problemáticas, el plan de negocios se estructura de una manera estratégica que permita combinar la oferta y prestación del servicio en formulación y gestión de proyectos sociales a diferentes clientes, así mismo el desarrollo y ejecución de dos proyectos propios e internos de la organización a saber:

Una aplicación móvil - APP orientada a la prevención de enfermedades y promoción de la salud.

Un modelo de inteligencia artificial con información en tiempo real que monitoree la ejecución de las acciones de los docentes en las aulas de clase y que permita planificar y recomendar acciones que mejoren su enseñanza.

De acuerdo con lo expuesto, el presente documento se construye en ocho capítulos de la siguiente manera:

El primero relacionado con la naturaleza del proyecto, el cual contiene entre otros aspectos la descripción y justificación de la idea del negocio.

Un segundo capítulo que muestra el análisis y conclusiones del sector donde incursionará la organización.

El tercer capítulo presenta el estudio piloto del mercado el cual incluye las tendencias, segmentación, tamaño y riesgos del mercado.

El cuarto capítulo define la estrategia y plan de introducción en el mercado, especificando cada una de las estrategias de precio, comunicación, promoción, fuerza de ventas, presupuesto.

Los capítulos quinto, sexto y séptimo abordan los aspectos técnicos, organizacionales – legales y financieros respectivamente.

Finalmente, el octavo capítulo muestra el enfoque hacia la sostenibilidad del negocio donde se abordan cuatro dimensiones a saber: social, ambiental, económica y de gobernanza.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios describe de manera detallada los aspectos más relevantes que se deben tener en cuenta para poner en funcionamiento y operación la sociedad denominada Ser Audaz S.A.S. de Beneficio e Interés Colectivo – BIC, cuya actividad económica principal es la formulación y gestión de proyectos sociales orientados a la prevención y promoción en salud y seguimiento y evaluación de la educación de los Niños, Niñas y Adolescentes - NNA, inicialmente a los ubicados en las zonas catalogadas como ZOMAC – Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado en Colombia.

Para ingresar al mercado de la formulación y gestión de proyectos sociales en el sector de servicios, el presente plan muestra cómo a través de un adecuado análisis político, económico, social, tecnológico, legal, ambiental y financiero, se logra la viabilidad y sostenibilidad de la organización, con indicadores financieros iguales o superiores a los del sector.

Estos indicadores se alcanzan gracias a los proyectos internos de la organización basados en la innovación, investigación, diseño y desarrollo de una aplicación móvil denominada Apoyar la Prevención y Promoción en Salud **APP's** y de un modelo de evaluación de la enseñanza de docentes, basado en inteligencia artificial denominado **TEACH – IA**.

**Palabras claves:** formulación, proyecto, social, salud, educación, habilidades, empleo.

## ABSTRACT

This business plan describes in detail the most relevant aspects that must be taken into account to start up and operate the company called Ser Audaz S.A.S. of Benefit and Collective Interest - BIC, whose main economic activity is the formulation and management of social projects aimed at prevention and promotion in health and monitoring and evaluation of the education of children and adolescents - NNA, initially in Zones classified as ZOMAC - Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado en Colombia (Most Affected Areas by the Armed Conflict in Colombia)

To get into the market for the formulation and management of social projects in the service sector, this plan shows how, through an adequate political, economic, social, technological, legal, environmental and financial analysis, the viability and sustainability of the organization, with financial indicators equal or superior than the sector.

These indicators are achieved thanks to the internal projects of the organization based on the innovation, research, design and development of a mobile application called: support the health's prevention and promotion APP's and a model of evaluation of teaching of teachers, based on artificial intelligence called TEACH - IA.

**Keywords:** formulation, project, social, health, education, skills, employment.



## 1. NATURALEZA DEL PROYECTO.

### 1.1. Origen o fuente de la idea de negocio

De acuerdo con (Colomina, 2014) las diferentes fuentes generadoras de ideas al alcance del emprendedor, son: necesidades insatisfechas, soluciones actuales deficientes, preferencias personales, conocimiento profundo de grupos concretos, cambios sociales, entre otros, y es en busca de estos cambios sociales que surge la idea de crear **un plan de negocios** dedicado a formular y gestionar proyectos sociales en prevención y promoción en salud y seguimiento y evaluación de la educación, dirigidos a Niños, Niñas y Adolescentes – NNA, inicialmente a los ubicados en las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado – ZOMAC.

Esta idea se refuerza a partir de mi experiencia laboral en el sector público en entidades como el Departamento Nacional de Planeación, la Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas, la Superintendencia Nacional de Salud, el Ministerio de Justicia y del Derecho; y en el sector privado como revisor fiscal de la Liga de Fútbol de Salón de Bogotá, docente en las universidades Iberoamericana, el Bosque y La Salle,<sup>1</sup>.

El plan de negocios busca incursionar en el mercado colombiano, a través de la creación de una organización que, adicional a la prestación del servicio en la formulación y gestión de proyectos sociales, ejecute los siguientes proyectos:

Desarrollar una aplicación móvil - APP que informe, oriente y genere alertas tempranas a los padres, familiares, docentes o cuidadores de los NNA, sobre los beneficios de la prevención y promoción en salud, de acuerdo con los lineamientos técnicos y operativos definidos en la Ruta Integral de Atención para la Promoción y Prevención y Mantenimiento de la Salud<sup>2</sup> de la primera

<sup>1</sup> El Decreto 1650 de 2017 define las ZOMAC como: "Artículo 1.1.4. Definición de las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado – ZOMAC: es el conjunto de municipios que sean considerados como más afectados por el Conflicto Armado - ZOMAC - definidos conforme con lo dispuesto en el numeral 6 del artículo 236 de la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016 y en cuya jurisdicción aplicarán las disposiciones establecidas en los artículos 235 al 237 de la misma ley y los reglamentos que se expidan.

<sup>2</sup> La Ruta Integral de Atención para la Promoción y Mantenimiento de la Salud (RPMS), hace parte de los componentes del Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS) y se enmarca en el concepto de atención integral en salud como medio para alcanzar los resultados en las personas, familias y comunidades. La RPMS, es una herramienta operativa de obligatorio cumplimiento en todo el

infancia, infancia y adolescencia definidos en la Resolución 3280 de 2018 Ministerio de Salud. (Anexo No. 1 esquemas de atenciones individuales por momento de curso de vida). Así mismo, con la investigación y recopilación de información de pediatras, madres y padres de los NNA, respecto a las buenas prácticas aprendidas en el cuidado de los NNA.

Estudios de la Universidad Católica (Martinez D., 2018) y del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, coinciden en que el desarrollo de las aplicaciones móviles está cobrando especial importancia en el ámbito empresarial, pues conlleva importantes beneficios, como una mayor productividad y eficiencia en los procesos, reducción de tiempo y accesibilidad en todo momento a la información, abriendo nuevas posibilidades de negocio que genere impacto en los procesos internos y externos de las entidades privadas y públicas

1. Desarrollar un modelo de inteligencia artificial - IA que mida de forma holística lo que ocurre en un aula de clase, evaluando el tiempo dedicado al aprendizaje y la calidad de las prácticas docentes, que fomentan las habilidades cognitivas y socioemocionales de los NNA.

El modelo de IA incluye un conjunto de herramientas que facilita la recolección de datos, análisis y la validación de los puntajes de los docentes de acuerdo con el reciente instrumento de observación creado para tal fin por el Banco Mundial denominado “Teach”.<sup>3</sup> (Anexo No. 2).

Implementar herramientas de inteligencia artificial y disponer de la información contenida en un “Learning Analytics System” también supone una oportunidad para los profesores.

---

territorio nacional, que define a los integrantes del sector salud (Dirección Territorial de Salud, aseguradores, entidades a cargo de regímenes especiales o de excepción y prestadores) las condiciones necesarias para garantizar la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad y la generación de una cultura del cuidado para todas las personas, familias y comunidades, como parte de la garantía del derecho a la salud (definido en la Ley Estatutaria de Salud).

<sup>3</sup> El Banco Mundial define Teach como: i) la primera herramienta que mide de forma holística lo que ocurre en el aula de clase. Esto lo realiza al considerar no sólo el tiempo dedicado al aprendizaje, sino que aún más importante, al considerar la calidad de las prácticas docentes. ii) Captura las prácticas que fomentan las habilidades cognitivas de los niños y — por primera vez — las habilidades socioemocionales. iii) Fue desarrollado teniendo en mente a países de bajos y medianos ingresos e incluye el uso de videos locales para contextualizar la capacitación y iv) Incluye un conjunto de herramientas que facilita la recolección de datos, análisis y la validación de los puntajes.

Según Roger Agustín, CEO de Prenomics la IA es un buen apoyo para los docentes, el centro educativo y otros agentes implicados (equipos pedagógicos o servicios sociales, entre otros) para ayudarles a detectar determinados riesgos que hasta ahora pasaban inadvertidos, tanto a nivel particular de algunos alumnos (fracaso escolar, por ejemplo) como en áreas de contenido determinadas (temarios que necesitan refuerzo, por ejemplo). Recuperado de (Interempresas.net, 2019)

La prestación del servicio y la formulación y gestión de estos proyectos tiene como fin: Mejorar los entornos de salud y educación de los NNA que viven en las ZOMAC y promover el desarrollo de sus competencias y habilidades.

Así mismo, tiene como propósitos:

- Fomentar en las ZOMAC la participación y la movilización social entorno a la prevención y promoción en salud y el seguimiento y evaluación de la educación.
- Generar condiciones higiénico - sanitarias adecuadas y proteger a los NNA frente a las amenazas de estas.
- Monitorear, evaluar y hacer seguimiento a la calidad de los comportamientos de los docentes que ayudan a desarrollar las habilidades socioemocionales y cognitivas de los estudiantes NNA en las ZOMAC.
- Identificar las condiciones negativas y positivas de los municipios, con el fin de que se conviertan en entornos promocionales de la salud, educación y desarrollo de competencias y habilidades para los NNA.
- Incrementar el Índice de Capital Humano - ICH de los NNA de las ZOMAC. (ICH - Banco Mundial).
- Fomentar en los NNA de las ZOMAC el emprendimiento investigativo, innovador, de diseño y desarrollo II+DD.

## 1.2. Descripción de la idea de negocios

El plan de negocios busca de manera innovadora, altruista y filantrópica, formular y gestionar proyectos sociales dirigidos exclusivamente a los NNA con el fin de formar **seres saludables, educados y audaces** que contribuyan al cambio social, económico y ambiental de sus comunidades, municipios y del país, así mismo, contribuir al logro de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS**, los cuales buscan “erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos”. (ONU, 2017).

Para tal fin, el plan de negocios se estructura de una manera estratégica al combinar la prestación del servicio y ejecución de proyectos internos y complementarios teniendo como referentes los siguientes ODS:

1. **Salud y Bienestar** ODS No. 3 que busca “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”. (ONU, 2017)
2. **Educación de Calidad** ODS No. 4 el cual pretende “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”. (ONU, 2017)
3. **Trabajo Decente y Crecimiento Económico** ODS 8, el cual busca “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”. (ONU, 2017)

Es a partir de estos ODS que el plan de negocios busca a su vez los siguientes objetivos, productos y servicios:

Primero, mejorar los indicadores de salud de los NNA de las ZOMAC al desarrollar una aplicación móvil - APP orientada a la prevención y prevención en salud.

Segundo, mejorar los indicadores de educación de los NNA de las ZOMAC al desarrollar y un modelo de inteligencia artificial que permita la aplicación y seguimiento de la metodología TEACH del Banco Mundial, la cual actualmente está compuesta por el manual del observador y la hoja de observación, insumos que utiliza una persona denominada observador para evaluar y asignar puntajes a los docentes de acuerdo con un ejercicio de observación presencial de : i) el tiempo de aprendizaje ii) la cultura del aula iii) la enseñanza y iv) las habilidades socioemocionales enseñadas.

El valor agregado del modelo de IA es la automatización de la metodología TEACH, lo cual permitirá contar con información en tiempo real, planificar y recomendar acciones para que los docentes mejoren su enseñanza, y disponer de un módulo que monitoree la ejecución de las acciones del plan con el fin de identificar posibles fallos e intentar corregirlos.

Este modelo es similar al de la sonda espacial llamada Deep Space 1 equipada con el software llamado Agente Remoto (Remote Agent, RA) Este software era un agente inteligente que planificaba y ejecutaba las acciones de la nave. El planificador recibía instrucciones del Gestor de Misiones (Mission Manager, MM) y usaba búsqueda heurística para generar los planes que a continuación se ejecutaban, mediante un sistema en tiempo real, tal y como lo describen (Badia & González, 2018) en su libro de inteligencia artificial.

Finalmente, se considera que con NNA sanos y con educación con énfasis en el desarrollo de aspectos socioemocionales es más probable lograr adultos emprendedores o que puedan acceder a un trabajo.

### 1.3. Justificación y antecedentes

Según la Organización Mundial de la Salud, la mortalidad y morbilidad de Niños, Niñas y adolescentes obedecen a: i) entornos insalubres y peligrosos que causan el 25% de la mortalidad en la infancia ii) carencias nutritivas que son la causa de que uno de cada 38 recién nacidos muera antes de cumplir los cinco años y iii) enfermedades causantes del 75% de defunciones tales como problemas neonatales, neumonía, diarrea, paludismo, sarampión y VIH/sida (Social,

2018) UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

De otra parte, el 11 de octubre de 2018 mediante comunicado de prensa, el Banco Mundial en su página web publicó: “Si los países actúan ahora, las niñas y los niños que nacen hoy podrían ser más sanos y productivos y gozar de una mejor situación económica”.

En concordancia con lo anterior, en la reunión anual del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional celebrada en Bali el 11 de octubre de 2018, el Banco Mundial presentó una nueva forma de medir el éxito de una economía, que no tiene que ver con dólares y centavos (BBC, 2018) denominado el **Índice de Capital Humano**, el cual, según el Banco Mundial mide la cantidad de capital humano que una niña o un niño nacido hoy puede esperar alcanzar a los 18 años, teniendo en cuenta los riesgos de mala salud y educación que existen en el país en el que ha nacido. Así mismo, el Banco Mundial reveló que el 56% de los niños y las niñas que nacen hoy en todo el mundo perderán más de la mitad de los ingresos que podrían obtener a lo largo de toda su vida debido a que, actualmente, los Gobiernos no realizan inversiones eficaces en sus habitantes para lograr que la población sea *sana y educada, que tenga capacidad de adaptación y esté preparada para los empleos del futuro*. (Banco Mundial, 2018)

En ese mismo orden de ideas, la BBC señala que los países asiáticos dominan los primeros lugares en el Índice de Capital Humano, primero está Singapur (0.88), seguido por Corea del Sur (0.84), Japón (0.84) y Hong Kong (0.82), Finlandia (0.81) e Irlanda (0.81) que completan el Top 5; mientras que algunas de las mayores economías del mundo (según el tamaño del PIB) se ubican más abajo, Alemania, por ejemplo, ocupa la posición 11 con 0.79 y Reino Unido la 15 con 0.78, mientras que Estados Unidos y China, las dos economías más grandes del mundo por PIB, están en la posición 24 y 46 respectivamente, con índices de 0.76 y 0.67. El reporte de la BBC continúa señalando que en América Latina Chile es, por su parte, el país latinoamericano mejor ubicado en el Índice de Capital Humano, ocupando el lugar número 45, le siguen Costa Rica en el puesto 57, Argentina en el 63 y México en el 64, Colombia se ubica en el puesto 70 con un índice del 0.59. (BBC, 2018).

Por lo anterior, el presente plan de negocios busca a través de la formulación y gestión de proyectos sociales mejorar los indicadores de salud, educación y que esto impacte positivamente el Índice de Capital Humano especialmente en el de los NNA de las ZOMAC, dichos proyectos ofrecen productos y servicios innovadores que permitan promocionar, prevenir y monitorear el estado de salud de los NNA, a través de la captura de información estructurada y no estructurada por medio de sistemas tecnológicos como la APP, así mismo, mejorar los indicadores de educación y las habilidades y competencias socioemocionales de los NNA, especialmente las relacionadas con la ética, la investigación y el emprendimiento, creando un modelo de inteligencia artificial que permita el seguimiento y evaluación de la enseñanza de los docentes de escuelas y colegios públicos.

Por lo anterior, se justifica el presente plan de negocios que busca solucionar problemas identificados por la Organización Mundial de la Salud.

Así mismo resolver problemas de educación tal y como lo señala el Banco Mundial al afirmar que el mundo enfrenta una crisis del aprendizaje y para hacerle frente debemos concentrarnos en la calidad de los maestros, el uso de la tecnología y el fortalecimiento de los sistemas educativos. (Banco Mundial, 2019).

De otra parte, la viabilidad del negocio se fundamenta en:

1. **Bajas inversiones de recursos económicos de la empresa:** La inversión inicial está medida en el conocimiento y tiempo que aportará un grupo de amigos que cuentan con los siguientes perfiles:

- Un financiero especialista en formulación social de proyectos
- Un ingeniero de sistemas especialista en desarrollo de sistemas tecnológicos

Así mismo, para financiar los proyectos se gestionarán recursos con los municipios, departamentos, entidades públicas del orden nacional o cooperaciones internacionales, Empresas

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n.º 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n.º 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

Social del Estado – ESE, Empresas Promotoras de Salud – EPS, Instituciones Prestadoras de Salud – IPS, Colegios, Organizaciones No Gubernamentales - ONG's, entre otras.

2. **Precios competitivos:** Michael Porter (Porter, 1991) denomina la ventaja competitiva como el valor diferencial que una empresa crea para sus clientes, bien sea en forma de precios menores al de la competencia o por la diferenciación de productos, por tal razón, se cobrarán precios competitivos que se perciban del uso y consumo de los contenidos de la APP y del modelo de Inteligencia Artificial- este tema se profundiza en el capítulo de estudio de mercado.

3. **Fidelización:** Incrementar gradualmente el número de NNA que se benefician de los proyectos formulados por la organización, por ejemplo, espacios físicos, aplicaciones móviles y medios digitales, así como, de los emprendimientos que se inicien como parte de su proyecto de vida.

#### 1.4. **Objetivo general y específicos del plan de negocio**

##### **Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para formular y gestionar proyectos sociales en Colombia dirigidos a niños, niñas y adolescentes.

##### **Objetivos Específicos**

1. Elaborar un marco referencial sobre la naturaleza del modelo de negocios.
2. Elaborar un estudio de mercado que sea coherente con un análisis del sector, tendencias, competencia, estudio de precios, plan de mercadeo y proyección de ventas.
3. Elaborar un estudio técnico donde se detallen ampliamente los aspectos técnicos del producto o servicio, descripción del proceso, plan de operación y/o producción.



4. Elaborar un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo que permiten la correcta evaluación financiera del proyecto.

5. Elaborar un estudio administrativo y legal que considere claramente aspectos organizacionales y legales que incluyan de manera ordenada y estructurada el análisis estratégico, estructura organizacional y las implicaciones legales del proyecto.

6. Elaborar un análisis de sostenibilidad para el proyecto considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza.

7. Formular y ejecutar dos proyectos de inversión social que mejoren los entornos saludables y las habilidades socioemocionales de los NNA.

### 1.5. Estado actual del negocio

El estado actual del negocio está en la fase 1, es decir, en la idea, sin embargo, se cuenta con unos estatutos revisados por la Cámara de Comercio de Bogotá y un pre RUT.

### 1.6. Descripción de productos o servicios.

El servicio es la formulación y gestión de proyectos sociales dirigidos a los NNA.

### 1.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

**Nombre:** Ser Audaz S.A.S. – BIC - ZOMAC

**Tamaño:** Pequeña empresa

**Domicilio:** Sede principal en Colombia en la ciudad de Mosquera



### 1.8. Potencial del mercado en cifras

De acuerdo con el Decreto 1650 del 9 de octubre de 2017, mediante el cual se establecieron las ZOMAC en Colombia, se define un mercado potencial de 344 municipios así:

Tabla 1 Cantidad de municipio catalogados como ZOMAC

DEPARTAMENTO	MUNICIPIOS
ANTIOQUIA	55
ARAUCA	7
BOLÍVAR	16
BOYACÁ	5
CALDAS	9
CAQUETÁ	16
CASANARE	14
CAUCA	23
CESAR	15
CHOCÓ	18
CÓRDOBA	5
CUNDINAMARCA	12
GUAVIARE	4
HUILA	7
LA GUAJIRA	9
MAGDALENA	2
META	20
NARIÑO	23
NORTE DE SANTANDER	12
PUTUMAYO	9
QUINDÍO	3
RISARALDA	4
SANTANDER	10
SUCRE	8
TOLIMA	21
VALLE DEL CAUCA	15
VAUPÉS	1
VICHADA	1
<b>Total general</b>	<b>344</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Decreto 1650 del 9 de octubre de 2017

Una vez analizados los departamentos, se seleccionaron los 12 municipios de Cundinamarca catalogados como ZOMAC con el fin de realizar una prueba piloto en uno de ellos, encontrando que el municipio de Guayabal de Siquima es el más opcionado, debido a que en las visitas realizadas en los años 2017, 2018 y 2019, se observó que existe un aspecto gastronómico importante relacionado con el alto consumo de fritanga, papas fritas, chorizo y comida no saludable por parte de los habitantes de dicho municipio.

Adicionalmente por los siguientes criterios:

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

1. El municipio está catalogado como ZOMAC
2. La cercanía al municipio de Mosquera donde será el domicilio de la empresa
3. Menor extensión geográfica
4. Acceso vial
5. Cuenta con agua, luz y demás servicios públicos
6. Altitud - temperatura
7. Es el tercer municipio con menos NNA

A continuación, se presenta una tabla con los criterios y municipios comparados para realizar la prueba piloto.

*Tabla 2 Criterios de comparación para seleccionar municipio piloto*

Variable	VIOTÁ	GUAYABAL DE SIQUIMA	SILVANIA
Extensión total:	208 Km2	63 Km2	162.9328 Km2
Extensión área urbana:	1.33 Km2	0.18 Km2	7,4832 Km2
Extensión área rural:	206.67Km2	62.82 Km2	155,4496 Km2
Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar):	567	1630	1470
Temperatura media:	25° C	Varia de 15.6°C a 25.8 °C° C	20°° C
Distancia de referencia de Mosquera:	84 km	49 km	60 km
Niños, Niñas y adolescentes	<b>3.201</b>	<b>968</b>	<b>5.353</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos tomados de Terridata – DNP

En el municipio piloto seleccionado se busca medir si el uso de una Aplicación Movil – APP’s que promueva la prevención de enfermedades y la salud, impactará positivamente en la cultura gastronómica orientada hacia la comida saludable, es decir, se analizará si en el largo plazo un hábito social gastronómico como el relacionado con el alto consumo de fritanga, papas fritas, chorizo y comida no saludable, puede cambiar con el uso de la APP’s.

Por lo expuesto, y de acuerdo con la información registrada en la tabla anterior, se escoge a Guayabal de Síquima, adicionalmente por la cercanía a Mosquera lo cual permite realizar un mayor control y seguimiento del proyecto aumentando el número visitas a un menor costo de

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n.º 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n.º 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

transporte, así mismo, es el tercer municipio con la menor cantidad de NNA, lo cual busca medir el impacto de los proyectos sociales del presente plan de negocios en sus beneficiarios directos.

Sin embargo, es importante precisar que se puede cambiar o seleccionar otro municipio donde exista voluntad política que impulse o financie los proyectos en alguno(s) de los 344 municipios o de los doce municipios de Cundinamarca catalogados como ZOMAC, los cuales se presentan a continuación y tienen las siguientes distribuciones de población de NNA:

Tabla 3 Número de NNA en los municipios catalogados como ZOMAC en el departamento de Cundinamarca

Municipio	Grupos de edad									Total
	0-4			5-9			10-14			
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	
CABRERA	136	129	265	125	120	245	113	113	226	736
PULI	135	129	264	134	124	258	134	120	254	776
<b>GUAYABAL DE SIQUIMA</b>	172	160	332	170	155	325	164	147	311	968
CHAGUANI	202	193	395	188	179	367	175	164	339	1101
EL PEÑON	201	191	392	194	181	375	179	161	340	1107
GUAYABETAL	216	207	423	202	192	394	184	184	368	1185
TOPAIIPI	271	258	529	237	219	456	213	189	402	1387
PARATEBUENO	428	407	835	387	368	755	354	346	700	2290
LA PALMA	491	468	959	466	447	913	444	427	871	2743
VIOTA	559	526	1085	558	522	1080	528	508	1036	3201
MEDINA	608	573	1181	550	499	1049	521	459	980	3210
<b>SILVANIA</b>	946	898	1844	929	871	1800	877	832	1709	5353

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

## 1.9. Ventajas competitivas del producto y servicio

Las ventajas se fundamentan en el amplio conocimiento en el sector público y aspectos sociales y en la experiencia en estos temas por parte de los socios, quienes, conocedores de las oportunidades y recursos que existen en el presupuesto de las entidades públicas del orden nacional, entidades territoriales y organismos internacionales, deciden formular y gestionar proyectos para acceder a dichos recursos y generar los entornos saludables y educativos que fomenten competencias socioemocionales en los NNA.

Otra ventaja es que la APP's contribuye al cumplimiento legal de la Ruta Integral de Atención para la Promoción y Prevención y Mantenimiento de la Salud - RPMS, y será gratis para las madres, padres y familiares de los NNA catalogados en extrema pobreza. Precisando que se debe desarrollar una estrategia para que esta población la utilice la APP, por ejemplo, otorgando subsidios o compensaciones financieras por el uso de la APP.

Adicionalmente se competirá con la diferenciación de productos (Porter, 1991) ofertando y entregando un valor diferencial formulando proyectos innovadores y de acuerdo con las necesidades de cada municipio.

### 1.10. Resumen de las inversiones requeridas

Las inversiones necesarias para el año 0 ascienden a \$6 millones, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4 Matriz Marco Lógico – Resumen de objetivos e inversión inicial

	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
FIN	Generar y modificar entornos donde se promuevan la salud, la educación de calidad, el bienestar y el desarrollo de los NNA.	Un (1) municipio ZOMAC con entornos donde se promuevan la salud y la educación de calidad	a) Disminuir en un 15% la tasa de Morbilidad de los NNA del municipio b) Disminuir en un 15% las consultas de los NNA del municipio a las IPS c) Mejorar en un 20% el indicador de permanencia estudiantil del municipio d) Mejorar en un 20% los resultados del municipio en las pruebas saber e ICSES	a y b) Estadísticas tasas de morbilidad, Secretaria de Salud, Ministerio de Salud, IPS, EPS. c y d) Estadísticas de los jardines, escuelas, colegios, Secretaría de Educación y Ministerio de Educación
PROPÓSITO (Objetivos generales)	Fomentar la participación y la movilización social entorno a la prevención y promoción en salud y educación de calidad.	Por lo menos en un 20% de la población del municipio.	20% de la población usa la aplicación móvil.	Encuestas, registro filmico y fotográfico
	Generar condiciones higiénico - sanitarias adecuadas y proteger a los NNA frente a las amenazas de estas.	Por lo menos en un 20% de la población del municipio.	20% de la población mejora las condiciones higiénico - sanitarias	Encuestas, registro filmico y fotográfico
	Monitorear, evaluar y hacer seguimiento a la calidad de los comportamientos de los docentes que ayudan a desarrollar las habilidades socioemocionales y cognitivas de los estudiantes NNA	Por lo menos el 50% de los docentes del municipio.	50% de los docentes se les aplica el modelo teach	Encuestas, registro del modelo IA, filmico y fotográfico
	Identificar las condiciones positivas de los municipios, con el fin de potenciarlas para que se conviertan en entornos promocionales de la salud y de educación de calidad	Un (1) documento de caracterización territorial	Un (1) documento de caracterización territorial	Un (1) documento de caracterización territorial

OBJETIVOS		METAS		INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
RESULTADOS (Objetivos específicos)	1. Desarrollar e implementar una aplicación APP que fomente la prevención y promoción en salud	Una (1) Aplicación móvil desarrollada		Una (1) Aplicación móvil desarrollada	Una (1) Aplicación móvil desarrollada
	2. Desarrollar e implementar un modelo de inteligencia artificial para el seguimiento y monitoreo de docentes en jardines, escuelas y colegios	Un modelo de inteligencia artificial desarrollado.		Un modelo de inteligencia artificial desarrollado.	Un modelo de inteligencia artificial desarrollado.
		<b>Valor anual</b>	<b>Proveedor</b>	Tipo de Vinculación	
ACTIVIDADES	Servicios prestados un ingeniero de sistemas experto en desarrollo de APP e Inteligencia Artificial	10.000.000	Socio No.1	Socio	Productos presentados
	Servicios prestados por un financiero especialista en formulación de proyectos	10.000.000	Socio No.2	Socio	Productos presentados
	Contratar un publicista para Realizar campañas de publicidad	3.000.000	Externo	Contrato Por producto	Productos presentados
	Compra de computadores y celulares	10.000.000	HP- Samsung y Iphone	Compra-venta	Equipos comprados
	Pagar servicios públicos y gastos generales 5%	1.000.000	Externo	Por consumo	Facturas pagadas
	<b>INVERSIÓN INICIAL AÑO 0</b>		<b>34.000.000</b>		

Fuente: Elaboración propia

### 1.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad

En el numeral 7 se presentan y detallan las proyecciones de ventas y rentabilidad, así como los demás aspectos financieros e indicadores.

### 1.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

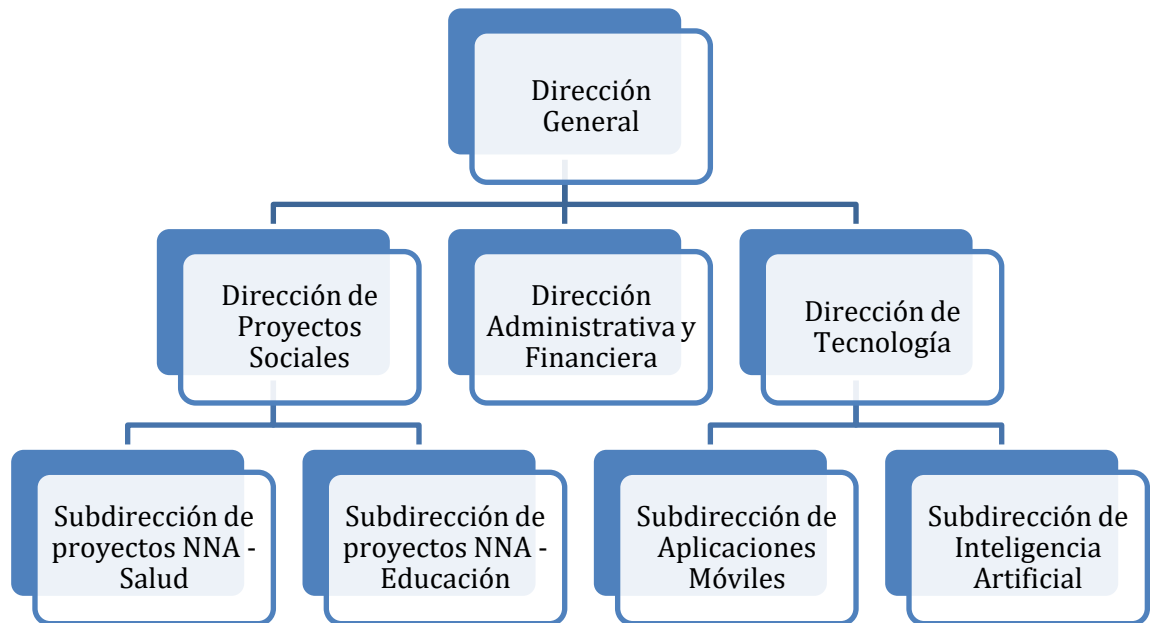
En el numeral 7 se amplían las conclusiones financieras, sin embargo, al comparar los indicadores financieros de la organización versus los del sector, se evidencia que es viable poner en marcha el presente plan de negocios. Los indicadores que sustentan la decisión son:

- Margen de EBITDA positivo a partir del 2020 que oscila entre un 39.5% y 41.8%.
- Margen neto (utilidad neta) a partir del 2020 es positivo 38.9%, 2029; 39.7% y 2030; 41.8%.
- El Valor Presente Neto es positivo y se calculó con una inversión inicial en efectivo de \$10 millones, y los flujos netos se descontaron a una tasa de oportunidad del 10% (ROE del sector).

### 1.13. Equipo de trabajo

A continuación, se presenta la estructura de la organización y el equipo de trabajo inicial.

*Ilustración 1 Organigrama Ser Audaz S.A.S - BIC.*



## 2. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 2.1. Caracterización del sector

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIUI definida por el DANE mediante Resolución No. 66 del 31 de enero de 2012 y adoptada por la DIAN mediante la Resolución No. 00139 de 2012, el plan de negocios se ubica en el siguiente sector y desarrollará las siguientes actividades principales:

Sector: Servicios

Actividad: 7010 actividades de administración empresarial.

7020 actividades de consultoría de gestión.

Sin embargo, es importante resaltar y aclarar que, debido al alcance y propósito de la empresa, le aplican el resto de las actividades económicas contempladas en el CIUU, teniendo en cuenta que la ejecución de proyectos se puede dar en diferentes actividades económicas.

De acuerdo con la Encuesta Anual de Servicios (DANE, 2019) en el año 2018 los subsectores Salud humana; Telecomunicaciones; y Actividades de empleo, seguridad e investigación privada y servicios a edificios, generaron los mayores niveles de producción bruta y de valor agregado, destacando que el subsector con mayor aumento en la producción bruta fue el de Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos (11,7%), con un aumento en el consumo intermedio de 11,1% y en el valor agregado de 12,1%; su coeficiente técnico pasó de 43,0% en 2017 a 42,8% en 2018

De otra parte, una vez revisada la información de las sociedades registradas en el PIE – Portal de Información Empresarial, (Superintendencia de Sociedades, 2019), se encontró que existen 317 sociedades en la región centro oriente asociadas con las actividades del CIUU 7010 y 7020, las cuales se encuentran ubicadas de la siguiente manera:

Tabla 5 Cantidad de sociedades en la región centro oriente

Región	Departamento / Municipio	Cantidad de sociedades		
		7010 - Administración empresarial	7020 - Consultoría de gestión	Total
Centro Oriente	Cundinamarca	4	8	12
	Bogotá	137	162	299
	Boyacá	3	0	3
	Norte de Santander	0	1	1
	Santander	2	0	2
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>171</b>	<b>317</b>

Fuente: PIE – Portal de Información Empresarial <http://pie.supersociedades.gov.co/Pages/default.aspx#/sectorUbicacion>

## 2.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

### Amenaza de nuevos entrantes

Teniendo en cuenta los beneficios tributarios que ofrece el Decreto 1650 de 2017, se incentiva el ingreso de nuevos competidores en las ZOMAC en los diferentes sectores; por tal



razón, el presente plan de negocios propone entrar al mercado en la venta de sus servicios y productos con precios bajos o competitivos e incrementar la inversión en talento humano altamente cualificado para desalentar a los nuevos competidores (Porter, 2008). De acuerdo con lo anterior, el ingreso al sector o sectores en las ZOMAC se realizará siguiendo la filosofía de (Kotler, 2012), es decir, ofrecer la poderosa combinación entre precios bajos o competitivos y alta calidad, esta última demostrada con el acompañamiento personalizado y permanente a los clientes en cada una de las etapas de la prestación del servicio o venta del producto, es decir, en la formulación (ex ante), ejecución (durante) y evaluación de cada uno de los proyectos sociales de corto, mediano o largo plazo (ex post).

Es importante mencionar que Confecámaras elaboró un informe titulado: Dinámica de creación de empresas en Colombia- I semestre de 2019, el cual muestra que de enero a junio de 2019 se crearon 178.844 unidades productivas en el país, 4,2% más que en el mismo periodo de 2018, cuando se ubicaban en 171.661, de las cuales el 77% de las empresas creadas corresponden a personas naturales y 22,9% a sociedades. La creación de sociedades aumentó 13,7% respecto a 2018, mientras que las matrículas de personas naturales crecieron 1,7%.

Según el informe, las actividades económicas que explican el mayor número de nuevas empresas creadas se encuentran en los sectores de servicios, comercio e industria. El sector de servicios tuvo una variación del 6,3% y contribuyó con 2,8 puntos porcentuales, seguido del sector de comercio que tuvo una variación de 3,3% y una contribución total a la variación de 1,2 puntos porcentuales. Por último, las nuevas empresas concentradas en el sector de industria se incrementaron en 3,3%, contribuyendo a la variación total con 0,3 puntos porcentuales”.

(Confecámaras, 2019)

### **Poder de negociación de los proveedores**

El éxito del presente plan de negocios radica en el conocimiento y experiencia de los socios fundadores quienes prestarán directamente el servicio al formular y gestionar los proyectos sociales, así como, en el desarrollo de la APP's y el modelo de IA, es decir, el poder de negociación de los proveedores **es alto** debido a que los principales proveedores de los servicios y proyectos que se prestarán o venderán por parte de la organización provienen de los socios.

Por lo anterior, quedan por contratar los proveedores menores tales como servicios de internet, redes sociales, papelería, impresos y publicaciones, sobre los cuales la organización tendrá un alto poder de negociación dada la amplia oferta en el mercado y las facilidades de las herramientas tecnológicas para adquirirlos.

### **Poder de negociación de los compradores**

Dentro de los posibles compradores encontramos:

- Emprendedores locales
- Empresas Sociales del Estado - ESE
- Alcaldías
- Gobernaciones
- Ministerios y Departamentos Administrativos
- ONG`s
- EPS
- IPS
- Agentes de cooperación internacional
- Jardines, escuelas y colegios
- Papás, mamás, y personas responsables de los NNA

Todos los posibles compradores son sensibles a los precios, de allí que la estrategia de la empresa es iniciar con un emprendimiento colaborativo, es decir, identificar líderes y emprendedores locales que cuenten con ideas innovadoras o factores de producción disponibles como la tierra, capital o mano de obra, así mismo, agremiaciones que permitan formalizar una asociación con Ser Audaz S.A.S - BIC y a través de una sumatoria de asociaciones y de la gestión y ejecución de proyectos se obtenga y aumente el capital de la organización.

Los principales compradores son las EPS y Alcaldías, según el Ranking de calidad EPS 2015 publicado por el Ministerio de Salud en el portal de datos abiertos, se observa que de las 45 EPS que funcionan en Colombia 9 están catalogadas en un rango de calidad alta, 28 en

UNIVERSIDAD EAN. SNIES 2012 | Persona Jurídica Res. n°. 2838 de C.M.Justicia - 16/05/09

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

medio y 8 en bajo, es decir, existen 36 EPS que deben mejorar su nivel de calidad y quienes son un potencial comprador de los servicios.

De otra parte una vez revisada La Medición de Desempeño Municipal-MDM de 2017 publicada por el DNP la cual mide y compara el desempeño municipal de las Entidades Territoriales arrojó que, 349 municipios (32%) obtuvieron un puntaje de desempeño Bajo, 489 municipios (44%) un nivel de desempeño Medio y 263 municipios (24%) presentaron un nivel de desempeño Alto, es decir, existe un potencial de 838 municipios incluidos los ZOMAC que demanden los servicios del presente plan de negocios. (DNP, MDM, 2018)

### Amenaza de productos o servicios sustitutos

Con el fin de realizar el análisis de las amenazas de productos o servicios sustitutos, a continuación, se presentan algunos de ellos.

**Actividad o servicio principal:** Prestación de servicios en la formulación y gestión de proyectos sociales dirigidos a NNA.

*Tabla 6 Sustitutos y amenazas en formulación de proyectos sociales*

Servicios Sustitutos	Amenaza
Secretarías de planeación a nivel territorial	Organizaciones que formulan proyectos sociales, razón por la cual captan clientes
Oficinas de planeación a nivel nacional	
Universidades	
ONG's	
Fundaciones	
Juntas de acción comunal	
Líderes sociales	

Elaboración propia.

**Proyecto No. 1:** Aplicación móvil - APP sobre los beneficios de la prevención y promoción en salud.

La APP's informa, orienta y genera alertas tempranas a los padres, familiares, docentes o cuidadores de los NNA, sobre los beneficios de la prevención y promoción en salud, de acuerdo con los lineamientos técnicos y operativos definidos en la Ruta Integral de Atención para la Promoción y Prevención y Mantenimiento de la Salud de la primera infancia, infancia y adolescencia, definidos en la Resolución 3280 de 2018 Ministerio de Salud.

La APP' reducirá la mortalidad y morbilidad de Niños, Niñas y adolescentes debido a que:  
i) fomentará entornos saludables y seguros reduciendo las causas que producen el 25% de la mortalidad en la infancia ii) fortalece los aspectos nutricionales de los NNA que son la causa de que uno de cada 38 recién nacidos muera antes de cumplir los cinco años y iii) reduce las enfermedades causantes del 75% de defunciones tales como problemas neonatales, neumonía, diarrea, paludismo, sarampión y VIH/sida.

El Ministerio de Salud ha desarrollado 14 APP's, de las cuales se resalta Autocuidate una aplicación que le permite al ciudadano acceder a información sobre actividades preventivas en salud, a continuación se presentan algunos características de la APP's adicionales que se encuentran en el mercado y tienen relación con la que propone el presente plan de negocio (información tomada y recuperada de <https://neoattack.com/mejores-apps-de-salud/>), asignado una calificación siendo uno el más bajo y cinco el más alto respecto a lo que debería contener la APP's que se desarrollará.

*Tabla 7 Características de la APP de Prevención y Promoción en Salud que se encuentran en el mercado*

APP's en el mercado	Características	Calificación	Características para tener en cuenta en la APP's de Ser Audaz
VIDA, app de salud para el día a día	Permite realizar consultas médicas mediante video llamadas. El tiempo de espera no suele superar los dos minutos.	5	Realizar consultas médicas mediante llamadas, video llamadas, mensajes de texto, el tiempo de espera no debe superar un minuto
My Doctor App, un especialista en tu smartphone	Contacto directo con médicos especialistas cualificados: Radiología, Medicina interna e infecciosas, cardiología, neumología, neurología, alergología, entre otros. La respuesta será recibida entre seis y dos horas.	5	Realizar consultas médicas mediante llamadas, video llamadas, mensajes de texto, con pediatras especializados
MyLeaf, la app de salud para	Permite a los pacientes de enfermedades raras poder controlar y manejar su día a día. También cuenta con un apartado de red social donde forman comunidades con	5	Permite a los pacientes poder controlar y manejar su día a día. También cuenta con un apartado de red social donde forman comunidades con otras personas

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/59

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

APP's en el mercado	Características	Calificación	Características para tener en cuenta en la APP's de Ser Audaz
enfermedades raras	otras personas en su misma situación y una sección en la que se puede ver la evolución de la enfermedad, datos muy útiles para que los médicos e investigadores puedan seguir la evolución del paciente.		en su misma situación y una sección en la que se puede ver la evolución de la enfermedad, datos muy útiles para que los médicos e investigadores puedan seguir la evolución del paciente.
Saluspot, una app para consultar dudas de salud	Ofrece la oportunidad de consultar cualquier tipo de duda sobre la propia salud y contactar con médicos especialistas cercanos a una dirección determinada. Busca convertirse en una comunidad y una herramienta que facilite la comunicación entre pacientes y doctores.	5	Ofrece la oportunidad de consultar cualquier tipo de duda sobre la propia salud y contactar con médicos especialistas cercanos a una dirección determinada. Busca convertirse en una comunidad y una herramienta que facilite la comunicación entre pacientes y doctores.
YoTeCuido, app de salud para enfermos de alzheimer	Permite resolver las dudas y preguntas a las que se enfrentan tanto cuidadores como afectados por el Alzheimer en su día a día.	5	Permite resolver las dudas y preguntas a las que se enfrentan Mamá o Papá o cuidadores los de NNA en su día a día.
Diabetes a la carta, aplicación imprescindible para diabéticos	Se puede gestionar la alimentación cotidiana de una forma sencilla, atractiva y equilibrada luchando contra las condiciones provocadas por esta enfermedad.	5	Se puede gestionar la alimentación cotidiana de una forma sencilla, atractiva y equilibrada para los NNA
Water your body o Recuerda beber agua	El usuario debe indicar su peso y registrar cada vez que ingieras agua. Si no haces el registro, la aplicación emite una alarma con recordatorio para que bebas en ese momento.	5	El usuario debe indicar formulas médicas que deba seguir un NNA, y registrar cada vez que sean dadas. Si no haces el registro, la aplicación emite una alarma con recordatorio para que verifiques si ya diste la medicina o si se la tienes que dar.
Apps de salud para dejar de fumar QuiteNow!	La aplicación pide al usuario ingresar el último día que ha fumado, cuál es el consumo de tabaco medio por día, el precio por cajetilla y los años que se lleva fumando. Así, la aplicación va sumando los días sin tabaco y acumula el ahorro en euros y los días de vida conseguidos. Además, la app cuenta con una especie de chat en el que los usuarios pueden hablar con otros fumadores que quieren dejarlo y apoyarse entre ellos.	1	No aplica
DietPoint, app de salud con diferentes dietas	La aplicación te pregunta por tu peso objetivo y tus medidas actuales. Así, según tus datos, ofrece una serie de dietas (desintoxicante, paleo, vegetariana, dukan, scarsdale...) para que elijas la que más te apetezca. La propia app te va indicando lo que tienes que comer cada día y una lista de la compra completa para que puedas tener todo preparado.	5	La aplicación te pregunta por tu peso objetivo y tus medidas actuales. Así, según tus datos, ofrece una serie de dietas (desintoxicante, paleo, vegetariana, dukan, scarsdale...) para que elijas la que más te apetezca. La propia app te va indicando lo que tienes que comer cada día y una lista de la compra completa para que puedas tener todo preparado.
Apps de salud de Nike: Nike+ Training Club y Nike+ Running	Ofrece toda una serie de tablas de ejercicios de diferente duración y dificultad. Fuerza, resistencia y movilidad son las tres bases principales en las que se basan los entrenamientos. El usuario puede seguir un programa	1	No aplica

ID EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/59

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
universidadean.edu.co

APP's en el mercado	Características	Calificación	Características para tener en cuenta en la APP's de Ser Audaz
	preestablecido o ir siguiendo entrenamientos aleatorios y además, se pueden incluir otro tipo de actividades deportivas realizadas fuera de la aplicación, por ejemplo, una clase de spinning o una hora de baloncesto.		
Lady Pill Reminder, aplicación para mujeres	Esta aplicación está destinada a mujeres que tomen la píldora anticonceptiva y necesiten un apoyo más en su smartphone para llevar un control de la pastilla. La app Lady Pill Reminder proporciona un paquete de píldoras virtual para visualizar el estado de las tomas del ciclo actual y un sistema inteligente de notificaciones para recordar la toma diaria.	1	No aplica
iDoctus, app de salud para doctores	Esta app es una herramienta de consulta y referencia médica destinada a profesionales del sector. iDoctus utiliza fuentes científicas veraces e independientes con un contenido clínico preciso y actualizado. iDoctus ayuda a los médicos de todas las especialidades en el diagnóstico y el tratamiento que vayan a ofrecer a sus pacientes.	1	No aplica
Escuela de Pacientes: Aula de Cáncer de Mama	Recoge toda la información generada en el Aula de Cáncer de Mama que se va actualizando de manera dinámica. Noticias, consejos, vídeos y presentaciones con la intención de mejorar la salud y la calidad de vida de las personas que padecen esta enfermedad crónica. Además, es otra de las apps de salud que funcionan como punto de encuentro o foro en el que compartir experiencias entre pacientes, familiares, personas y profesionales.	1	No aplica

Fuente: Información recuperada de <https://neoattack.com/mejores-apps-de-salud/>

**Proyecto No. 2:** Un modelo de inteligencia artificial como instrumento de observación y seguimiento de docentes, según lineamientos “Teach”.

El Banco Mundial, actualmente evalúa a los docentes a través de una herramienta denominada TEACH, la cual está compuesta por el manual del observador y la hoja de observación, insumos para que una persona denominada observador pueda asignar puntajes a los docentes de acuerdo con lo observado en cuanto a: i) tiempo de aprendizaje ii) cultura del aula iii) enseñanza y iv) desarrollo de habilidades socioemocionales,

El proyecto No. 2 del presente plan de negocios sistematizará o automatizará la herramienta TEACH, creando un modelo de inteligencia artificial para evaluar a los docentes y su

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

enseñanza, dando un valor agregado al actúa modelo que utiliza el Banco Mundial, es decir, permitirá contar con información en tiempo real, planificar y recomendar acciones para que los docentes mejoren su enseñanza, y disponer de un módulo que monitoree la ejecución de las acciones del plan con el fin de identificar posibles fallos e intentar corregirlos en el transcurso del día.

A continuación se presentan algunos modelos de Inteligencia Artificial que están en el mercado, información tomada y recuperada de <https://blog.adext.com/tecnologias-inteligencia-artificial-2019/> y <https://blog.adext.com/aplicaciones-de-la-inteligencia-artificial/>

Tabla 8 Características de modelos de IA que se encuentran en el mercado

Modelos de IA	Características	Calificación	Características para tener en cuenta en el IA de Ser Audaz
Reconocimiento de Emociones	Esta tecnología permite que el software “lea” las emociones en el rostro humano mediante el procesamiento avanzado de imágenes o el procesamiento de datos de audio. Hoy en día podemos capturar “microexpresiones” o señales sutiles del lenguaje corporal y cualquier entonación vocal particular que nos indiquen los verdaderos sentimientos de una persona. Constantemente incrementa la cantidad de compañías trabajando en esta área. Beyond Verbal analiza los inputs de audio para describir los rasgos de carácter de una persona, incluyendo qué tan positivos, emocionados, enojados o nerviosos se encuentren nViso utiliza analíticas de videos emocionales para inspirar nuevas ideas de productos, identificar actualizaciones requeridas y mejorar la experiencia del consumidor. Y la IA de Emoción de Afectiva se utiliza en la industria de los juegos, automotriz, robótica, educación y salud para aplicar la codificación facial y el análisis de emociones a partir de los datos faciales y de voz.	5	Esta tecnología permite que el software “lea” las emociones en el rostro humano mediante el procesamiento avanzado de imágenes o el procesamiento de datos de audio
Generación de lenguaje natural	Es una sub-disciplina de la IA que convierte los datos en texto, lo cual permite a las computadoras comunicar ideas con una precisión impresionante.	5	Convierte los datos en texto
Reconocimiento de voz	Siri es tan sólo uno de los sistemas que, hoy en día, pueden entender lo que les dices, sistemas que pueden transcribir el lenguaje humano, llegando a cientos de miles a través de sistemas interactivos de respuesta de voz y aplicaciones móviles.	5	Entender lo que lo dicen los docentes

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

Vigilada Mineducación

Modelos de IA	Características	Calificación	Características para tener en cuenta en el IA de Ser Audaz
Agentes Virtuales	Es un agente informático o un programa capaz de interactuar con humanos. Los chatbots son un gran ejemplo. Los agentes virtuales se están utilizando actualmente para el servicio al cliente y soporte, así como administradores de hogares inteligentes.	1	No aplica
Plataformas machine learning	Es una subdisciplina de las ciencias de la computación y una rama de inteligencia artificial (IA). Su objetivo es desarrollar técnicas que permitan a las computadoras aprender. Proporcionando algoritmos, APIs (interfaz de programación de aplicaciones), herramientas de desarrollo y de capacitación, big data, aplicaciones y otras máquinas, las plataformas de ML están ganando cada día más fuerza.	5	Permitir que la computadora aprenda, proporcionando algoritmos, APIs (interfaz de programación de aplicaciones), herramientas de desarrollo y de capacitación, big data, aplicaciones y otras máquinas, las plataformas de ML
Toma de Decisiones	Las máquinas inteligentes son capaces de introducir reglas y lógica a los sistemas de inteligencia artificial para que puedas usarlos para la configuración o training inicial, el mantenimiento continuo y la optimización. La toma de decisiones ya se ha incorporado a una variedad de aplicaciones corporativas para asistir y tomar decisiones de forma automática.	5	Introducir reglas y lógica a los sistemas de inteligencia artificial para que pueda usarlos para la configuración o training inicial
Plataformas de aprendizaje profundo	Las Plataformas de Deep Learning usan una forma única de ML que involucra circuitos neuronales artificiales con varias capas de abstracción que pueden imitar al cerebro humano, procesar datos y crear patrones para la toma de decisiones. Actualmente se usa principalmente para reconocer patrones y clasificar aplicaciones que sólo son compatibles con conjuntos de datos a gran escala.	5	Involucrar circuitos neuronales artificiales con varias capas de abstracción que pueden imitar al cerebro humano, procesar datos y crear patrones para la toma de decisiones
Biométricas	Esta tecnología puede identificar, medir y analizar el comportamiento humano y los aspectos físicos de la estructura y de la forma del cuerpo. Permite interacciones más naturales entre los seres humanos y máquinas, incluidas las interacciones relacionadas con el reconocimiento del tacto, imágenes, voz y lenguaje corporal, por lo que es extremadamente importante en el campo de la investigación de mercado.	5	Reconocimiento del tacto, imágenes, voz y lenguaje corporal
Automatización de procesos robóticos	La automatización de procesos robóticos usa scripts y métodos que imitan y automatizan tareas humanas para apoyar en los procesos corporativos. Es particularmente útil para situaciones en las que	5	Automatización de procesos robóticos



Vigilada Mineducación

Modelos de IA	Características	Calificación	Características para tener en cuenta en el IA de Ser Audaz
	contratar humanos para un trabajo o tarea específica resulta demasiado caro o ineficiente.		
Analíticas de texto y NLP (Procesamiento de Lenguaje Natural)	Esta tecnología utiliza análisis de texto para comprender tanto la estructura de las oraciones, como su significado e intención, a través de métodos estadísticos y ML. El análisis de texto y PLN se utilizan actualmente en sistemas de seguridad y detección de fraudes. Aunque también están siendo utilizados por una amplia gama de asistentes y aplicaciones automatizadas para extraer datos no estructurados.	5	Tecnología que utiliza análisis de texto para comprender tanto la estructura de las oraciones, como su significado e intención, a través de métodos estadísticos y ML.
Gemelos Digitales/Modelos de IA	Un Digital Twin o gemelo digital es un constructor de software que cierra la brecha entre los sistemas físicos y el mundo digital. General Electric (GE), por ejemplo, está construyendo una fuerza de trabajo de AI para monitorear los motores de sus aviones, locomotoras y turbinas de gas, y predecir fallas con los modelos de software alojado en la nube de las máquinas de GE. Sus gemelos digitales son principalmente líneas de código software, pero las versiones más elaboradas parecen dibujos de diseño asistidos por una computadora tridimensional (3D), llenos de gráficos interactivos, diagramas y puntos de datos.	1	No aplica
Asistencia al trabajador cognitivo	La automatización del trabajo cognitivo se considera la segunda tendencia tecnológica emergente más disruptiva. Las profesiones médicas y legales, que dependen en gran medida de los conocimientos de los trabajadores, es donde los trabajadores utilizarán cada vez más la IA como herramienta de diagnóstico.	5	La automatización del trabajo cognitivo
Creación de Contenido	La creación de contenido ahora incluye cualquier tipo de material que una persona sume al mundo online, ya sean videos, anuncios, publicaciones en blogs, white papers, infografías u otros recursos visuales o escritos. Wibbitz, es un gran ejemplo de una solución de este campo, pues constituye una herramienta SaaS que utiliza IA para ayudar a los editores a crear videos a partir de contenido escrito en tan sólo cuestión de minutos.	1	No aplica

Modelos de IA	Características	Calificación	Características para tener en cuenta en el IA de Ser Audaz
Redes Peer-to-Peer	Las redes peer-to-peer, en su forma más pura, se crean cuando dos o más PC's se conectan y comparten recursos sin necesidad de que los datos pasen por un servidor de computadora centralizado. Pero las redes peer-to-peer también son utilizadas por las criptomonedas, e incluso tienen el potencial de resolver algunos de los problemas más desafiantes al recopilar y el analizar grandes cantidades de datos, dice Ben Hartman, CEO de Bet Capital LLC, a Entrepreneur. Nano Vision, una startup que premia a los usuarios con criptomonedas a cambio de sus datos moleculares, tiene como objetivo cambiar la forma en que abordamos las amenazas hacia la salud humana, como las superbacterias, las enfermedades infecciosas, el cáncer, entre otras.	1	No aplica
Reconocimiento de Imagen	El reconocimiento de imágenes es el proceso que identifica y detecta un objeto o característica específica en una imagen digital o video. La inteligencia artificial está aprovechando cada vez más esta tecnología y brindando excelentes resultados. La IA puede buscar fotos en las plataformas de redes sociales y compararlas con una amplia gama de conjuntos de datos para decidir cuáles son más relevantes durante las búsquedas de imágenes. La tecnología de reconocimiento de imágenes también se puede utilizar para detectar placas de autos, diagnosticar enfermedades, analizar clientes y sus opiniones y verificar a los usuarios basándose en su rostro.	1	No aplica

Fuente: recuperado de <https://blog.adext.com/tecnologias-inteligencia-artificial-2019/> y <https://blog.adext.com/aplicaciones-de-la-inteligencia-artificial/>

## Rivalidad entre los competidores

Existen fundaciones, ONG's, y universidades que están prestando un servicio similar al que se ofrece en el presente plan de negocios en formulación y gestión de proyectos; y de capacitación y acompañamiento en los territorios.

Por este motivo, en el estudio de mercado se seleccionó al municipio de Guayabal de Siquima para realizar visitas y establecer el tipo de competidores. Estas visitas se realizaron

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)



los días 13 de noviembre de 2017 y 25 de mayo de 2019 y en aquellas se pudo evidenciar que no existen competidores que oferten servicios o productos similares a los que se proponen en el presente plan de negocios, lo que se ve como una oportunidad para incursionar en este tipo de servicios.

### 2.3. Análisis PESTEL.

#### Político.

Se refiere a los factores de la vida política y su contexto, que impactan positiva o negativamente a la organización. Para el presente propósito, se identificaron y analizaron los siguientes:

*Tabla 9 Preguntas orientadoras para el análisis e impacto Político*

Preguntas orientadoras	Lista de factores	Impacto que se puede generar
¿Existe factores que motiven la voluntad política para desarrollar el objeto de la empresa?	Proceso de Paz	Reforma agraria (punto 1 del acuerdo de paz) que permite una mayor tenencia de tierra por privados para destinarla a la ejecución de proyectos sociales, productivos o ambientales.
	Creación de las ZOMAC	Otorga Beneficios tributarios a las empresas que se constituyan y funcionen en los municipios catalogados como ZOMAC.
	Beneficios tributarios	Una mayor utilidad esperada mientras dure el beneficio tributario
	Planes de Desarrollo Territorial	Apuntar a formular y ejecutar proyectos que sumen a los indicadores del PDT.
	Plan de salud, educación y alimentación.	A través de los proyectos que se ejecuten, buscar un medio para contribuir con los indicadores los planes de salud, educación y alimentación.
	Resolución 3280 de 2018 Ministerio de Salud	Ruta Integral de Atención para la Promoción y Prevención y Mantenimiento de la Salud, primera infancia, infancia y adolescencia.
¿Qué factores se pueden dar por el cambio de Gobierno Nacional,	Índice de Capital Humano	El capital humano se refiere a los conocimientos, las capacidades y la salud que las personas acumulan a lo largo de su vida y que les permiten desplegar su potencial como miembros productivos de la sociedad, invertir en las personas a través de la nutrición, la atención médica, la educación de calidad, el empleo y las capacidades ayuda a desarrollar el capital humano, lo que resulta clave para poner fin a la pobreza extrema y crear sociedades más inclusivas. (Banco Mundial, 2018)
	Pérdida de sinergias	Requiere una alineación y socialización previa con los candidatos a elecciones populares.

Preguntas orientadoras	Lista de factores	Impacto que se puede generar
Departamental y Municipal y cómo impacta el desarrollo del negocio?	Disminución de recursos	Identificar las oportunidades que tendrá el negocio debido a los cambios de gobierno y adaptarse de manera rápida y estratégica a dichos cambios.
	Cambio de normas	Impulsar o participar en la construcción de las normas municipales y/o departamentales.

## Económico.

Factores económicos que tienen que ver con la pobreza, el desarrollo económico y el acceso a los recursos, se identificaron y analizaron los siguientes:

*Tabla 10 Preguntas orientadoras para el análisis e impacto Económico*

Preguntas orientadoras	Lista de factores	Impacto que se puede generar
¿Cuáles son las principales tendencias económicas de Colombia?	Reformas tributarias – Ley de Financiamiento	Aumento de impuestos para generar mayores ingresos al Estado. Dicha Ley, entre otros aspectos, señala que habrá incentivos de exención en el pago de renta para las nuevas empresas de economía naranja que inviertan más de 150 millones de pesos en tres años y que generen al menos 3 empleos.
	Precio del dólar	Controlar la tasa interna de cambio
	Producción de petróleo	Entre 2012 y 2015 la industria petrolera destinó \$2,5 billones en inversión social (Ministerio de Minas, SF)
	Inflación, tasas de interés, inversión, importaciones, exportaciones, PIB.	De acuerdo con las proyecciones económicas de mediano plazo realizadas por Bancolombia, se estima que el crecimiento del PIB para la vigencia 2019 será del 3.2% y para el 2020 del 3.4% (Bancolombia, 2019)
¿Cómo afectan esas tendencias en la decisión de compra de los productos o servicios que se ofertarán, por parte de los clientes?	Aumento de clientes	

## Socio Culturales.

Incluyen oportunidades y desafíos relacionados con las distinciones sociales, como la cultura, la religión, la clase, los papeles asignados en función del género y los estereotipos de género. De acuerdo con el Censo realizado en el año 2018, actualmente el 22.5% de la distribución de la población está entre los 0 y 14 años, tal y como se muestra en la siguiente ilustración. Así mismo, el colombiano promedio tiene la edad de 28 años y una esperanza de vida de 70 años. El 20% de la población tiene menos de 10 años; el 9% tiene más de 60. (encolombia, 2017)

Ilustración 2 Distribución de la población por edades

### DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD 1964 - 2018<sup>Pr</sup>

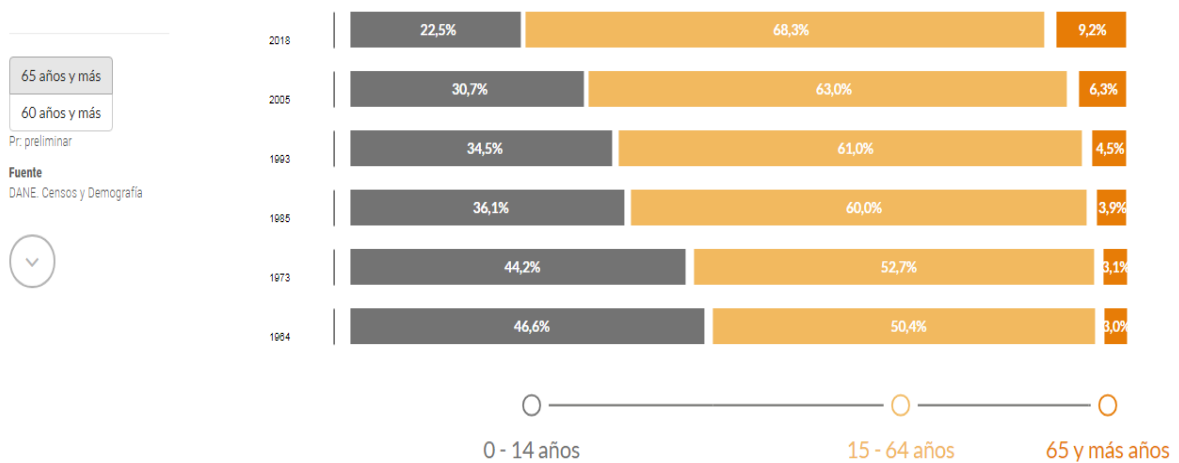


Tabla 11 Preguntas orientadoras para el análisis e impacto Socio Cultural

Preguntas orientadoras	Lista de factores	Impacto que se puede generar
¿Qué cambios en el estilo de vida se están generando en Colombia?	Mayor seguridad para seres queridos	Formular y ejecutar proyectos que busquen la seguridad de las personas
	Herramientas tecnológicas que los ayuden en la tarea de la decisión de sus compras	Desarrollar tecnologías que agrupen los proyectos formulados y permitan crear redes para la rapidez y conveniencia de las compras.
	Rapidez y conveniencia de las compras	Ver impacto anterior.

Preguntas orientadoras	Lista de factores	Impacto que se puede generar
	Autenticidad en los productos o servicios que adquieren y esperan elementos de personalización (a la medida)	Crear para el cliente la marca personal para el proyecto que se formule y ejecute.
	El concepto 'a la medida' lidera el mercado durante el 2017	Articular los objetivos de los clientes, con los del territorio y la región.

## Tecnológicos.

Se refiere a la disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para la empresa, el grado en que su público destinatario las utiliza, y las distintas formas en que afectan a la organización. De acuerdo con la página web ABC de España, el progreso tecnológico va a un ritmo endiablado, y algunas tendencias que bien vale la pena seguir, son entre otras: i) modelos de Inteligencia Artificial, ii) el apoyo sin pretensiones de la robótica, iii) el comienzo de la explosión de la era bautizada como «Internet de las Cosas» o iv) el pedaleo constante de servicios «blockchain». (J.M.SÁNCHEZ, 2017)

Tabla 12 Preguntas orientadoras para el análisis e impacto Tecnológico

Preguntas orientadoras	Lista de factores	Impacto que se puede generar
¿Qué tendencias se prevén en tecnología y cuál será su impacto?	Aplicaciones y análisis inteligentes	Se deberán explotar para lograr obtener resultados empresariales óptimos.
		Este tipo de servicios crearán una nueva capa intermedia entre personas y sistemas gracias a su potencial de transformar la naturaleza del trabajo tradicional.
	conectar objetos electrónicos para que «hablen» entre sí. «Internet de las Cosas» como vehículo del cambio	Los expertos vaticinan un gran despliegue de modelos empresariales basados en estos objetos inteligentes
	La aparición de un gemelo digital.	Permitirá crear productos desde el mundo virtual
	Una «nube» transversal	La tecnología basada en la nube puede ser utilizada para crear un modelo productivo orientado a la prestación de servicios
	Servicios conversacionales	La plataforma toma una pregunta o un comando del usuario y luego responde ejecutando alguna función, presentando algún contenido o pidiendo información adicional.
	Una mayor experiencia inmersiva	El mercado de la realidad virtual (VR) y la realidad aumentada (AR) es, actualmente, un adolescente.

Preguntas orientadoras	Lista de factores	Impacto que se puede generar
	«Blockchain» integrado en el negocio	Utilizada para la creación de monedas virtuales como el Bitcoin, tiene más aplicaciones. Está evolucionando desde ser una infraestructura para criptomonedas a una plataforma para la transformación digital.

## Ecológicos.

Guardan relación con el medio ambiente, efectos del cambio climático, entre otros.

Según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (identificada por sus siglas UNCTAD) trabaja en el desarrollo de cadenas de valor de biocomercio viables y sostenibles, para tal fin, cuenta con aliados nacionales y regionales en la implementación de Programas de biocomercio en África, Asia y América Latina, apoyando a Mipymes, asociaciones de productores, cooperativas, instituciones del Gobierno y la academia, entre otros.

Es importante mencionar que una de las estrategias de la Política de Producción y Consumo Sostenible, lideradas por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, tiene que ver con promover el “Emprendimiento de Negocios Verdes” (productos o servicios con calidades ambientales y/o aprovechamiento sostenible de la biodiversidad) y el fortalecimiento de los ya existentes (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2014), aspecto esencial que se articula con el presente plan de negocios.

*Tabla 13 Preguntas orientadoras para el análisis e impacto Ecológico*

Preguntas orientadoras	Lista de factores	Impacto que se puede generar
¿Qué tendencias ambientales afectan la dinámica del negocio en el sector?	Conservación de la diversidad biológica.	Deben ponerse en práctica programas de educación y concientización pública sobre conservación y utilización sostenible y desarrollarse métodos de comunicación más efectivos entre los interesados directos y los administradores.
	Uso sostenible de la diversidad biológica.	
	Distribución justa y equitativa de beneficios derivados del uso de la diversidad biológica.	
	Sostenibilidad socioeconómica (de gestión, productiva, financiera y de mercado).	
	Cumplimiento de la legislación nacional e internacional.	

Preguntas orientadoras	Lista de factores	Impacto que se puede generar
	Respeto de los derechos de los actores involucrados en el Biocomercio.	Promover la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas, los recursos naturales y genéticos y la biodiversidad
	Claridad sobre la tenencia de la tierra, el uso y acceso a los recursos naturales y a los conocimientos.	

## 2.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector.

Teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto y una vez analizado el sector de servicios, específicamente el relacionado con actividades de administración empresarial o de consultoría de gestión, se concluye que el servicio que ofrecerá Ser Audaz S.A.S. - BIC, cuenta con una gran oportunidad y viabilidad de incursionar en el servicio de formulación de proyectos sociales especializados para los NNA.

## 3. ESTUDIO PILOTO DEL MERCADO

A continuación, se presenta el análisis y estudio de mercado y sus resultados.

### 3.1. Análisis y estudio de mercado

Para el presente análisis y estudio de mercado se utiliza el método denominado “estimación por número de clientes”, el cual consiste en identificar el número total de clientes potenciales que utilizarían el producto o servicio que ofrece Ser Audaz S.A.S. - BIC (COINVERTIR, 2004)

#### 3.1.1. Tendencias del mercado

Los servicios que se ofrecerán en el presente plan de negocios se encuentran ubicados en el sector de **servicios comunales, sociales y personales**, siendo este el segundo sector con mayor participación (19%) dentro del total de la población ocupada, por debajo del sector Comercio, hoteles y restaurantes (27%).



El sector de **servicios comunales, sociales y personales** presenta un crecimiento entre el 2014 y 2018 del 6%, pasando de una población ocupada de 3.994.000 personas a 4.221.000 tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14 Población ocupada según ramas de actividad (en miles)

<b>TOTAL NACIONAL</b>					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
	Dic 14 - Feb 15	Dic 15 - Feb 16	Dic 16 - Feb 17	Dic 17 - Feb 18	Nov 18 - Ene 19
Ocupados Total Nacional	21.423	21.859	21.931	22.027	22.355
No informa	3	2	2	2	0
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3.524	3.555	3.487	3.739	3.797
Explotación de Minas y Canteras	183	179	168	177	188
Industria manufacturera	2.633	2.431	2.514	2.581	2.701
Suministro de Electricidad Gas y Agua	135	127	116	127	114
Construcción	1.350	1.411	1.352	1.364	1.514
Comercio, hoteles y restaurantes Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5.856	6.153	6.182	6.070	5.939
Intermediación financiera	1.866	1.821	1.823	1.834	1.818
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	297	316	302	283	325
<b>Servicios comunales, sociales y personales</b>	1.583	1.704	1.808	1.787	1.738
	<b>3.994</b>	<b>4.159</b>	<b>4.178</b>	<b>4.063</b>	<b>4.221</b>

<b>CABECERAS</b>					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
	Dic 14 - Feb 15	Dic 15 - Feb 16	Dic 16 - Feb 17	Dic 17 - Feb 18	Nov 18 - Ene 19
Servicios comunales, sociales y personales	3.642	3.771	3.748	3.702	3.844

<b>CENTROS POBLADOS Y RURAL DISPERSO</b>					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
	Dic 14 - Feb 15	Dic 15 - Feb 16	Dic 16 - Feb 17	Dic 17 - Feb 18	Nov 18 - Ene 19
Servicios comunales, sociales y personales	352	388	430	362	377

Fuente: DANE Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH

Fecha de consulta: febrero de 2019

Dicho crecimiento se observa tanto en las cabeceras como en los centros poblados y rural disperso.

Al revisar los microdatos publicados por el DANE para el sector servicios

De otra parte, se estima que dicho sector siga en crecimiento teniendo en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, el cual busca alcanzar la

inclusión social y productiva, a través del Emprendimiento y la Legalidad. Legalidad como semilla, el emprendimiento como tronco de crecimiento y la equidad como fruto, para construir el futuro de Colombia. (DNP, 2019).

### 3.1.2. Segmentación del mercado objetivo

Es importante precisar y aclarar que la población beneficiaria directa de los servicios que ofrece el presente plan de negocios serán los NNA (ver tabla No. 2), sin embargo, para lograr que los beneficios lleguen a la mayoría de estos, se definió como mercado objetivo aquellas personas naturales o jurídicas que estarían dispuestas a pagar o demandar los servicios. Dicho segmento se resume a continuación:

Tabla 15 Segmento de clientes y estrategia para llegar a ellos

Segmento de clientes	Número de entidades	Estrategia específica para cada cliente	Estrategia General para a todos los clientes
ICBF, Ministerios de Salud y de Educación y demás entidades del orden nacional	204 rama ejecutiva 2 rama legislativa 7 rama judicial 3 organización Electoral 56 entes autónomos 4 organismos de control	Consultar Plan de Adquisiciones publicado en el SECOP II y presentar ofertas para las que aplique.	1. Identificar la oferta institucional 2. Identificar donde están los recursos disponibles en cada entidad
Secretarías de salud y educación de las Gobernaciones y Alcaldías.	1122 municipios de los cuales 171 están en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) 32 gobernaciones	Consultar Plan de Inversiones Anual y convocatorias de contratación publicado en las páginas web de las gobernaciones y alcaldías y presentar ofertas para las que aplique a Ser Audaz.	3. Presentar propuesta acorde a la oferta y disponibilidad de recursos 4. Entregar servicios gratis de la APP e IA por tres meses 5. Desarrollar un Marketing a la medida de cada cliente
Empresas Promotoras de Salud - EPS Instituciones Prestadoras de Salud - IPS Empresas Sociales del Estado - ESE	45 EPS Más de 14.000 IPS y ESE	Agrupar por municipio los NNA potenciales de beneficiarse de la APP y proponer un plan de seguimiento e impacto para que la EPS o IPS lo adquieran	6. Aprovechar las Redes sociales para la publicidad de los servicios 7. Visitas a clientes
Jardines Infantiles Escuelas Colegios	3.845 establecimientos certificados	Visitas directas	8. Conseguir base de datos con los celulares de los clientes y enviar mensaje de texto masivo para descargar APP y consultar la página web de Ser Audaz
Juntas de Acción Comunal Organizaciones Bases de la Comunidad Asociaciones de Víctimas	En Bogotá 20.621  www.dadep.gov.co/	Publicidad en carteleras de la alcaldía, mensajes de texto por correo electrónico y celular	

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n.º 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n.º 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
universidadean.edu.co

Segmento de clientes	Número de entidades	Estrategia específica para cada cliente	Estrategia General para a todos los clientes
Organizaciones privadas			9. Una propaganda por TV y radio.
Padres de familia	No aplica	Publicidad en carteleras de conjuntos familiares, mensajes de texto por correo electrónico y celular	

\* Fuente: elaboración propia a partir de BDU recuperada de <https://www.adres.gov.co/BDUA/Estadistica-BDUA/Reporte-Afiliados-Por-Entidad> y <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/caracterizacion-registro-especial-prestadores-reps.pdf>

### 3.1.3. Descripción de los consumidores

Los consumidores están catalogados en dos grupos diferentes, el primero los NNA quienes se beneficiarán del plan de negocios y proyectos que se ejecuten y el segundo las organizaciones que cuentan con la disponibilidad para pagar por los proyectos que se formulen y ejecuten. A continuación, las características de beneficiarios y los clientes o consumidores por grupo.

Tabla 16 Características de los beneficiarios NNA

Beneficiarios	Frecuencia en que adquiere el servicio (tiempo)	Ubicación	Volumen en que adquiere el servicio de APP o IA (Cantidad)	Tipo de servicio	Información demográfica
0-4 años	Diaria	Hogar Jardín	365 días Días de cuidado	APP IA	8.504 NNA
5-9 años	Diaria	Hogar Escuelas Tiendas	365 días Días de estudio	APP IA	8.017 NNA
10-14 años	Diaria	Hogar Colegios Tiendas Espacios de esparcimiento y deporte	365 días Días de estudio	APP IA	7.536 NNA

Fuente: elaboración propia a partir de la información demográfica del DANE

El anterior cuadro muestra por rangos de edad los beneficiarios y la frecuencia en que benefician de los servicios, precisando que esta población objetivo es variable de acuerdo con los aspectos socioeconómicos de los municipios y sus padres, es decir sus características dependen de los hábitos o rutinas familiares.

Tabla 17 Características de los clientes o consumidores - organizaciones

Cliente / Segmento	Frecuencia en que adquiere el servicio (tiempo)	Ubicación	Volumen en que adquiere el servicio de Formulación de Proyectos (Cantidad)	Información demográfica y Estilo de vida
Entidades públicas del orden nacional	Anual	Territorio Nacional	Uno (1) contrato de prestación de servicios	Depende del proyecto
Entidades públicas del orden departamental	Anual	Departamental		
Entidades públicas del orden municipal	Anual	Municipal		
Empresas Promotoras de Salud - EPS	Anual	Municipal		
Instituciones Prestadoras de Salud – IPS	Anual	Municipal		
Jardines Infantiles	Anual	Municipal		
Escuelas	Anual	Municipal		
Colegios	Anual	Municipal		
Juntas de Acción Comunal	Anual	Municipal		
Organizaciones Bases de la Comunidad	Anual	Municipal		
Asociaciones de Víctimas	Anual	Municipal		
Organizaciones privadas	Anual	Municipal		

PSP: Prestación de servicios profesionales  
Fuente: elaboración propia

El anterior cuadro muestra los clientes o consumidores de los servicios, es decir quienes están dispuestos a pagar por adquirir el servicio, son entidades públicas que cuentan con el presupuesto y el mandato legal de formular proyectos y ejecutar los recursos, encontrando que los sectores de educación y salud es donde se encuentra gran parte del presupuesto.

De otra parte, las organizaciones privadas como las EPS, IPS o Colegios algunas por mandato legal deben invertir recursos en la prevención de enfermedades y en la promoción de la salud, de igual forma en mejorar los indicadores de calidad de la educación.

### 3.1.4. Tamaño del mercado

Antes de estimar el tamaño del mercado, es necesario explicar cómo funciona este, generalmente la demanda y oferta de los servicios se encuentra en cabeza del mismo segmento que se muestra en la tabla No. 15, es decir, las entidades públicas del orden nacional, departamental y municipal, así como los colegios, jardines son quienes formulan los proyectos y los presentan a las entidades respectivas para su aprobación y financiación, sin embargo, la experiencia y el mismo DNP señalan que los proyectos formulados por algunas de estas

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
universidadean.edu.co

entidades son rechazados y no se lleven a cabo debido a que no están correctamente formulados y presentados.

Por lo anterior, y de acuerdo con el segmento identificado, y con la capacidad de horas hombre con la que contará inicialmente el plan de negocios, la cual corresponde al trabajo de los socios de la organización, se estima que para el primer año se deben revisar mínimo diez (10) proyectos o formular mínimo dos (2), para lograr esto es necesario gestionar y formalizar por lo menos dos contratos de prestación de servicios con alguno de los clientes relacionados en la tabla No. 15.

### 3.1.5. Riesgos y oportunidades del mercado

Frente a los riesgos se identifican los siguientes:

#### Riesgo reputacional:

1. Formular o revisar de manera inadecuada proyectos que terminen no siendo financiados o que su impacto sea negativo.

#### Riesgo operativo:

1. Cambio de administraciones municipales, departamentales, presidentes o representantes legales que no den continuidad a la formulación o ejecución de los proyectos

De otra parte, se observan las siguientes oportunidades:

1. Mercado dinámico y en crecimiento, cada cuatro años se dan cambios de administraciones presidente y alcaldes lo que requiere capacitar al personal nuevo y empalmar sobre los proyectos en curso.
2. El Plan Nacional de Desarrollo denominado Pacto por Colombia Pacto por la Equidad, establece en sus pactos estructurales impulsar el emprendimiento y la financiación a las micro, pequeñas y medianas empresas.
3. Amplio conocimiento del sector público por parte de los socios

4. Baja oferta de expertos o especialistas en formulación de proyectos sociales y finanzas públicas.

### 3.1.6. Diseño de las herramientas de investigación

De acuerdo con las características del mercado, producto y modelo de negocio, se definió recolectar información estratégica a partir del desarrollo de investigación cualitativa – acción participativa (Martinez, 2006), para tal fin, se realizó una primera etapa de recolección de información iniciando con las entrevistas del grupo 1 – Beneficiarios directos (padres o cuidadores de los NNA) y se tiene programado que la segunda fase de entrevistas inicie en febrero de 2020 las cuales abarcarán los grupos 2 Clientes – Organizaciones y 3 Actores claves – Mesas de trabajo.

Para el desarrollo del proceso investigativo, se desarrolló un formato de entrevistas semiestructuradas tal y como se observa en la tabla No. 18, el cual inició con las entrevistas a mujeres embarazadas o que tienen hijos entre los 0-4 años, 5-9 años y 10-14 años.

Resultados de las entrevistas, se encontró que las madres buscan:

- Consultar información de su embarazo mientras se desplaza de su lugar de trabajo a la casa.
- Almacenar y crear alertas con información importante de su embarazo; controles, vacunas, vitaminas, alimentos, clínicas, ginecólogos, entre otros.
- Consultar experiencias y consejos de mamás, ginecólogos y pediatras.
- Como cuidar su cuerpo y prevenir enfermedades y garantizar la salud de ella y su bebé
- Recetas de comida saludable para sus hijos

Así mismo se evidencia que las madres en términos generales no encuentran información importante, oportuna y de calidad que les permita:

- Tener una guía o ruta para llevar la crianza de sus hijos o cuidar de su embarazo relacionada con los controles, vacunas, vitaminas, comida saludable, ginecólogos
- Contar con personas expertas de tiempo completo que le resuelvan sus inquietudes o miedos

- Prevenir enfermedades y garantizar la salud de ella y su bebé

De otra parte, para el segundo y tercer grupo se realizarán entrevistas semiestructuradas, dirigidas a funcionarios de las entidades públicas, EPS, Colegios, y demás actores claves. Dichas entrevistas se harán a los Secretarios Generales u ordenadores del gasto, directores de áreas misionales, directores financieros, directores o jefes de contratación, rectores, representantes legales, líderes comunales, entre otros actores reconocidos en el territorio.

Finalmente, se precisa que el estudio es longitudinal, debido a que se continuara con la fase de investigación que permita medir los cambios en los hábitos de las personas entrevistadas y en los NNA, entorno a la prevención de enfermedades y promoción en salud, así mismo, el impacto en la calidad de la educación y los resultados alcanzados en los proyectos que se formulen.

### 3.1.7. Objetivos

- ✓ Identificar los posibles consumidores y competidores, así como, crear estrategias que permitan generar sinergias con estos.
- ✓ Crear una estrategia de marketing única para cada municipio o una ruta en la APP para cada arquetipo, a partir de los resultados obtenidos del diseño y elaboración de las herramientas de investigación.
- ✓ Identificar las emociones, sentimientos, deseos y demás aspectos relevantes de los consumidores que los llevarán a consumir el servicio.
- ✓ Co-crear con los posibles consumidores la estrategia de marketing única para cada municipio.

### 3.1.8. Cálculo de la muestra

El total de municipios ZOMAC en Colombia son 344, de estos se tomaron los 12 municipios catalogados como ZOMAC en Cundinamarca, los cuales en términos de NNA equivale a 24.057 tal y como se muestra en la tabla No. 3. Así mismo, en el numeral 1.8 se profundiza sobre el potencial del mercado.

De acuerdo con lo anterior, se aplicarán las herramientas de investigación (entrevistas, mesas de trabajo y testimonios) de la siguiente manera:

1. Realizar 12 entrevistas a los alcaldes que recientemente ganaron las elecciones en los municipios de Cundinamarca catalogados como ZOMAC con el fin de analizar la voluntad y/o necesidad que tienen los municipios de contratar personas jurídicas que formulen, revisen o gestionen los proyectos de inversión social de la entidad territorial.
2. Realizar 3 mesas de trabajo por municipio (12) con los actores claves con el fin de identificar las principales necesidades socioeconómicas y proponer alternativas de solución a través de los proyectos de inversión.
3. Realizar en los 12 municipios de Cundinamarca catalogados como ZOMAC por lo menos una entrevista en cada uno de ellos a las siguientes organizaciones; IPS, Colegios, Jardines, juntas de acción comunal, con el fin de analizar si estarían dispuestos a adquirir la aplicación móvil o el modelo de inteligencia artificial.
4. Realizar entrevistas al 20% de los padres de los NNA del municipio piloto seleccionado con el fin de analizar su interés en la adquisición de la aplicación móvil.
5. Recolectar testimonios entre los padres de los NNA del municipio piloto seleccionado para medir si el uso de una Aplicación Móvil – APP’s que promueve la prevención de enfermedades y la promoción en salud, impacta positivamente en la cultura gastronómica orientada hacia la comida saludable, es decir, se analizará si en el largo plazo un hábito social gastronómico como el relacionado con el alto consumo de fritanga, papas fritas, chorizo y comida no saludable, puede cambiar con el uso de la APP’s.

### 3.1.9. Diseño de las herramientas estudio piloto de los clientes

Retomando el método cualitativo de “investigación – acción participativa” mencionado en el numeral 3.1.6, es importante resaltar que para lograr la captura de información se utilizan las siguientes entrevistas semiestructuradas:

*Tabla 18 Criterios orientadores*

Grupo 1 Beneficiarios	Grupo 2 Clientes - Organizaciones	Grupo 3 Actores claves – Mesas de trabajo
¿Cómo promueve la cultura de la salud y el autocuidado de su familia?	¿Actualmente que programas y proyectos se encuentran en ejecución orientados a la	Aplicación de metodología Metaplan para construir árboles de problemas entorno a los



	promoción de la salud y la educación en NNA?	temas de salud y educación de NNA en el Municipio.
¿Cuáles son sus hábitos no saludables que podría transmitir a sus hijos?	¿Actualmente que programas y proyectos tiene pensados formular para la promoción de la salud y la educación en NNA?	A partir de los árboles de problemas construir árboles de objetivos, análisis de alternativas y matrices de marco lógico.
¿Qué medios de comunicación utiliza para informarse sobre la prevención de enfermedades y promoción en salud?	¿A través de qué medios considera usted que estos proyectos pueden ser dados a conocer a la población objetivo?	Analizar posibles fuentes de financiación para formular y ejecutar los proyectos sociales producto de la elaboración de matrices de marco lógico.
¿Qué medios tecnológicos utiliza para informarse sobre la prevención de enfermedades y promoción en salud?	¿De qué manera considera que pueden los medios tecnológicos contribuir a la implementación de estos programas y proyectos?	Formulación de los proyectos de inversión social.
¿De qué manera piensa que las instituciones contribuyen a generar buenos hábitos entorno a la prevención de enfermedades y promoción en la salud?	¿Actualmente como mide el impacto de los programas y proyectos orientados a la salud y educación de los NNA?	Gestión de recursos financieros o asistencia técnica para la ejecución de los proyectos de inversión.

Fuente elaboración propia a partir de la lectura del documento “Relaciones padres-hijos y estilos de vida en la adolescencia” recuperada de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72716205> revista Universidad de Oviedo España.

### 3.1.10. Metodología de análisis de los competidores

Como se mencionó anteriormente, los principales competidores en la formulación de proyectos sociales son las secretarías u oficinas de planeación a nivel territorial, las universidades, juntas de acción comunal, entre otros, por tal razón, la metodología para el análisis de los competidores consiste en:

1. Identificar los funcionarios o personas que formulan proyectos en los municipios
2. Analizar las fortalezas y debilidades de los funcionarios o personas que formulan proyectos en los municipios
3. Proponer la formulación conjunta de los proyectos sociales del municipio

## 3.2. Resultados

### 3.2.1. Resultados del análisis de la competencia

Como se mencionó en el capítulo de rivalidad entre los competidores, existen fundaciones, ONG’s, y universidades que están prestando un servicio de capacitación y acompañamiento en los territorios en formulación de proyectos, las características evaluadas de estos competidores

son: el enfoque social, conocimiento de la comunidad, reconocimiento territorial, estudios especializados y proyectos ejecutados.

Adicionalmente, se observa que la competencia directa que se tendrá son las personas naturales que son contratadas por las Alcaldías para la formulación, revisión y presentación de proyectos ante el DNP, Ministerios o entidades respectivas, así mismo, existirá una competencia con las Juntas de Acción Comunal y los líderes sociales, sin embargo, la estrategia consiste es crear sinergias con dichos “competidores” debido a que el trabajo en equipo con estos permitirá que los proyectos sean formulados de la mejor manera posible, teniendo en cuenta siempre las realidades diversas y necesidades y enfoque diferencial que tiene cada municipio.

Frente a los proyectos de la APP y la IA se observan en las tablas No. 7 y 8 grandes competidores internacionales que prestan un servicio similar, sin embargo, a nivel nacional y territorial no se encontró servicios idénticos a los que propone el presente plan de negocios a través de sus proyectos de inversión social.

### 3.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

De acuerdo con la información reportada por el DNP en TERRIDATA, la cual puede ser observada en el anexo No. 3 del presente documento, se evidencia que en Guayabal de Síquima:

La actividad económica con mayor porcentaje de valor agregado es la Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con un 60.16%, seguida esta por las actividades de servicios sociales y personales con un 11.62%.

El acceso a la educación presenta altos indicadores de cobertura en transición (106%) primaria (101%) y secundaria (116%) respecto al promedio nacional 50%, 77% y 79% respectivamente.

La tasa de deserción intra-anual es del 4.22 superior a la del promedio nacional de 3.08. Así mismo, se evidencia una alta tasa de repitencia del sector oficial de un 5.04%, muy superior al promedio nacional de 2.69% e inclusive del departamento la cual es de 2.43%.

Los índices de la calidad en la educación medida están calculados a partir de los resultados de las pruebas saber 11 de matemáticas y lectura crítica, estos muestran que Guayabal de Siquima se encuentra entre un rango de 49.45 y 54.42 de puntuación, muy cerca del promedio nacional el cual es de 50.35 y 53.40 o departamental 51.68 y 54.24.

En el aseguramiento en salud, 2.254 personas se encuentran afiliados al régimen subsidiado, 211 al contributivo y 21 a régimen especial.

La tasa de mortalidad x cada 1.000 habitantes, Guayabal de Siquima presenta un indicador de 7.96 superior al promedio nacional de 4.58 y al departamental de 4.70.

La Tasa de mortalidad infantil en menores de 1 año (x cada 1.000 nacidos vivos) presenta un índice de 5.1% inferior al promedio nacional de 12.4% y departamental de 14.7%.

Finalmente se precisa que la anterior información se puede ampliar en las fichas técnicas de cada municipio anexas al presente documento.

### 3.2.3. Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado

A partir del método de cálculo de la demanda denominado “estimación por número de clientes”, se estimó el siguiente comportamiento de los clientes potenciales:

Tabla 19 Demanda potencial

DEMANDA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Entidades nacionales, territoriales, ESE, Escuelas o colegios públicos	-	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Afiliados a la APP	-	1.300	1.690	2.197	2.856	3.713	4.827	6.275	8.157	10.604	13.786	17.922
Afiliados al modelo de IA	-	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Elaboración propia

Tal y como se mencionó en el numeral 3.1.4. se deben revisar mínimo diez (10) proyectos o formular mínimo dos (2), para lograr esto en necesario gestionar y formalizar por lo menos dos contratos de prestación de servicios con alguno de los clientes relacionados en la tabla No. 15, la meta es incrementar en un contrato cada año.

En cuanto a la APP se estima que el número de afiliados crezca en un 30% cada año respecto al año anterior, escenario que es probable de acuerdo con algunas entrevistas realizadas y la proyección y análisis financiero.

Finalmente, el modelo de IA se espera que inicie en el 2022 con un contrato y su comportamiento sea el de formalizar un contrato adicional cada año.

### 3.2.4. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

Existen varias oportunidades en el mercado entre las cuales se resaltan:

- Entidades del orden nacional y territorial con recursos disponibles para financiar proyectos de inversión social.
- Las EPS e IPS están obligadas legalmente a destinar un porcentaje de sus ingresos a la promoción y prevención en salud.
- Los padres de familia buscan cada vez más que sus hijos cuenten con docentes de alta calidad que desarrollen las habilidades socioemocionales de estos.
- Organismos internacionales de cooperación internacional financian proyectos de inversión social que estén bien formulados de acuerdo con cada metodología del cooperante.
- Los sectores de salud y educación requieren iniciativas innovadoras que permitan mejorar los indicadores
- Los municipios catalogados como ZOMAC cuentan con beneficios tributarios para los emprendedores que se ubiquen y generen empleo en dichos municipios
- Existe información secundaria disponible en Internet de reconocidas entidades estatales que permiten construir las herramientas de investigación para cada municipio lo que a su vez facilita el entendimiento de las necesidades que tienen los clientes.

© UNIVERSIDAD EAN. SINIES 2012. Personería Jurídica Res. N°. 12773 del Mineducación - 19/09/13

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

Así mismo, existen algunos riesgos en el mercado entre las cuales se resaltan:

- No generar sinergias con los competidores y actores claves de los municipios
- Corrupción por parte de las entidades públicas nacionales, territoriales o sector privado
- Falta de voluntad política para gestionar los proyectos de inversión social
- Cierre de las EPS o IPS por parte de la Superintendencia Nacional de Salud
- Cierre de jardines por parte del ICBF
- Que el servicio de la APP no sea interesante y útil para los padres de los NNA
- Que el servicio del modelo de IA se poco atractivo para los rectores y docentes de los colegios

#### 4. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO

La estrategia para incursionar en el mercado es a través de precios bajos o competitivos y alta publicidad en redes sociales y pagina web. Así mismo, se gestionarán reuniones presenciales o virtuales con alcaldes, gobernadores, rectores y representantes legales del segmento expuesto anteriormente, con el fin de explicarles la misión y valor agregado de los servicios que ofrecerá Ser Audaz S.A.S - BIC.

Lo anterior está directamente relacionado con lo que se expone a lo largo del libro “la estrategia del Océano Azul”, donde el autor (Kim, 2005) propone:

- Crear un espacio sin competencia en el mercado
- Hacer que la competencia pierda toda importancia
- Crear y capturar nueva demanda
- Romper la disyuntiva de valor costo
- Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

#### 4.1. **Objetivos mercadológicos**

Los principales objetivos mercadológicos son:

- Analizar de los Planes de Adquisiciones de las entidades públicas del orden nacional y territorial, seleccionar las líneas en las cuales se puede participar la organización y presentar ofertas y participar en los procesos de selección, esto se realizará con uniones temporales o consorcios cuando haya lugar a ello.
- Enviar información de la Ser Audaz a través de mensajes de texto a más de 10.000 registros de celulares de padres de familia que se tiene actualmente.
- Adquirir o consolidar bases de datos de los correos electrónicos de las IPS o EPS, así como de los celulares con el fin de enviar mensajes de texto masivos ofreciendo el servicio de la organización
- Gestionar entrevistas con canales nacionales, medios de comunicación con el fin de dar a conocer los servicios y productos de la organización.
- Diseñar diferentes estrategias de inbound marketing que se implementen en medios digitales para comercializar los productos y servicios y posicionar la marca Ser Audaz.
- Captar la atención de los consumidores, convencerlos y fidelizarlos una vez adquieran el servicio que ofrecerá Ser Audaz S.A.S -BIC

#### 4.2. **La estrategia de mercadeo**

La principal estrategia es la publicidad en redes sociales e internet, acompañada de visitas a los municipios ZOMAC, para lograr relaciones públicas y promocionar los servicios directamente, así mismo, para identificar líderes sociales, trabajar con ellos y resaltar su gestión en redes sociales, con el fin de promover que surjan más líderes sociales en cada municipio.

### 4.3. Estrategias de producto y servicio

El reto más grande es la articulación de las organizaciones, toda vez que el servicio busca integrar la mayoría de los actores claves del municipio en los proyectos que se revisen o formulen.

La estrategia del servicio es vender una visión compartida inter e intra organizacional donde cada persona se vea plenamente identificada, que comprenda que su aporte en el proyecto es indispensable para lograr los beneficios en los NNA los cuales retribuirán en el desarrollo del municipio.

Tabla 20 Matriz estrategias Producto-Servicio.

Servicio / producto	Objetivo	Estrategia	Actividad	Meta
Formulación de proyectos Sociales dirigidos a NNA	Mejorar los indicadores de salud y educación de los NNA	<b>Entidades Públicas:</b> Presentar ofertas en los procesos de contratación <b>Privadas:</b> Crear la necesidad en ellas bajo el argumento de la rentabilidad social que dejan los proyectos	-Revisar el portal de contratación Pública SECOP 2 -Inscribir la organización como proveedor de servicios	-Revisar una vez al mes todos los Planes de Adquisición publicados en el SECOP 2 -Participar por lo menos en tres procesos de contratación cada semestre
Aplicación para Prevenir y Promover la Salud en los NNA – APP’s	Mejorar los indicadores de salud de los NNA	Envío masivo de información a celulares Acceso a la APP por Play y APP Store	Adquirir base de datos con los celulares de los padres de familia	Enviar por lo menos 1.000 mensajes de texto al mes
Modelo de Inteligencia Artificial	Evaluar y mejorar la calidad en la enseñanza de los docentes.	Visitar jardines, escuelas y colegios explicando los beneficios del modelo de IA	Construir base de datos y cronograma de visitas de jardines, escuelas y colegios	Visitar por lo menos 3 jardines, 3 escuelas y 3 colegios al mes.

De la tabla anterior se concluye la importancia de contar con una base de datos con los números telefónicos de los padres de los NNA, rectores de los jardines, escuelas y colegios, así mismo, es indispensable el conocimiento sobre contratación pública, especialmente de como participar y presentar las ofertas de forma adecuada, con el fin de ganar los procesos de contratación a los que se presente la organización.

#### 4.4. Estrategias de distribución

Para la distribución del servicio en la formulación y gestión de proyectos, así como, para la venta de la APP y el modelo de IA, se utilizarán las siguientes estrategias de distribución, información recuperada de <https://br.escueladenegociosydireccion.com/>

- **Canal directo y/o ‘in situ’:** Visitas personalizadas a clientes
- **Multicanal:** Creando puntos múltiples de interacción con el cliente
- **Internet y los servicios virtuales:** Mensaje de datos, Pagina Web, Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp, YouTube, entre otros.
- **Convenios con actores claves:** ESE, EPS, IPS, Colegios, Jardines, Alcaldías, entidades públicas del orden nacional, gobernaciones, alcaldías, ONG’s, entre otros.

#### 4.5. Estrategias de precio

Se mantendrá una estrategia de precios competitivos para cada uno de los servicios y productos que se ofrecen en el presente plan de negocios, sin embargo, teniendo en cuenta que se iniciará con la incursión nueva en el mercado, se combinará la anterior estrategia con la de establecer una banda de precios, previo análisis de los posibles clientes que se puedan atraer o del beneficio social que se logre, permitiendo así establecer precios estratégicos aumentando o bajando el precio tal y como se plantea en el libro “la estrategia del Océano Azul”, (Kim, 2005) y en las tres estrategias genéricas de Porter. (Porter, 2008)

#### 4.6. Estrategias de comunicación y promoción

La estrategia incluye la responsabilidad social con la que se formulan cada uno de los proyectos, así mismo, el alto retorno social alto que se verá reflejado en los NNA saludables y educados socioemocionalmente, impactando positivamente su forma de pensar y actuar para construir una sociedad más ética, inteligente y con expectativas de emprendimiento.

Bajo este concepto, se creará un Logo tipo o logo símbolo, Branding (desarrollo de marca) más manual de uso de marca, lo que busca que la comunicación y promoción que se realizará a través de redes sociales, mediante mensaje de datos, Pagina Web, Instagram, Facebook,



Twitter, WhatsApp, YouTube, entre otros, tenga recordación, así mismo, para que quedé en la memoria de las visitas personalizadas a clientes y actores claves de los municipios ZOMAC.

#### 4.7. Estrategia de fuerzas de ventas

La estrategia de ventas consiste en los beneficios sociales que se logran adquiriendo el servicio o productos, así mismo, como se muestra en la tabla No. 19 para lograr una mayor fuerza de ventas se definió una estrategia para cada tipo de servicio o producto, con sus respectivas metas.

#### 4.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Se definió un 10% de los ingresos anuales para el mercadeo de la organización, iniciando con los siguientes.

Tabla 21 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Servicio / producto	Mercadeo	Presupuesto
Formulación de proyectos Sociales dirigidos a NNA		
Aplicación para Prevenir y Promover la Salud en los NNA – APP's	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento en buscadores</li> <li>- Publicidad en Redes Sociales</li> <li>- Telemarketing</li> <li>- Publicidad Impresa</li> </ul>	10% ingresos anuales
Modelo de Inteligencia Artificial para evaluar la calidad de enseñanza de los docentes.		

Fuente: <https://aulacm.com/estrategias-marketing-mix/>

## 5. ASPECTOS TÉCNICOS

A continuación, se presentan los aspectos técnicos del plan de negocios relacionados con la formulación de proyectos sociales dirigidos a NNA.

Adicionalmente, se hace un breve análisis respecto a los dos (2) proyectos que desarrollará la organización, es decir, la APP's y el modelo de IA.

Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

## 5.1. Objetivos del servicio



Para lograr una prestación competitiva y efectiva en el servicio de formulación y gestión de proyectos sociales dirigidos a NNA, se plantean los siguientes objetivos:

- Crear e implementar estrategias de mercadeo dirigidas a entidades territoriales, Empresas Sociales del Estado - ESE y escuelas o colegios públicos que permitan dar a conocer los servicios y proyectos del plan de negocios.
- Crear un concepto de marca y recordación a partir del nombre de la organización “SER AUDAZ”.
- Crear un esquema de precios justos y competitivos teniendo en cuenta que la prestación del servicio va dirigida a NNA bajo los principios de Altruismo y Filantropía.
- Conformar con los posibles consumidores una gran red de comunicación a través de las redes sociales que permita la socialización y retroalimentación de los servicios y proyectos brindados por la organización
- Consolidar una big data municipal con la información de los NNA y sus avances en la Ruta Integral de Salud de prevención y promoción.
- Consolidar una big data municipal con la información de los docentes y los resultados de las evaluaciones a través de IA TECH
- Entregar a los clientes estrategias, alternativas y herramientas que le orienten en las actividades mediante las cuales mejorará los indicadores de gestión.
- Conocer los entornos de los municipios y diseñar herramientas tecnológicas de acuerdo con las necesidades de los clientes, de tal forma que se impacte positivamente los entornos saludables y educativos de los NNA.

## 5.2. Ficha técnica del servicio

A continuación se presenta la ficha técnica del servicio que prestará Ser Audaz.

*Tabla 22 Ficha técnica del servicio.*

Concepto	Descripción
<p>UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812   Personería Jurídica Res. n.º 2898 del Minjusticia - 16/05/69</p> <p>El Nogal: Cl. 79 n.º. 11 - 45   NIT: 860.026.058-1</p> <p>Centro de contacto: +(57-1) 593 6464   Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica</p> <p><a href="http://universidadean.edu.co">universidadean.edu.co</a></p>	 

Servicio	Formulación y gestión de proyectos sociales dirigidos a NNA
Tipo de servicio	Consultoría especializada
Producto	Proyecto formulado y gestionado
Canal o modalidad de prestación	Presencial, virtual o telefónica
Segmento	Entidades públicas del orden nacional y territorial, ESE, EPS, IPS, escuelas y colegios públicos
Necesidades que el servicio va a satisfacer	Mejorar los entornos de salud y educación de los NNA
Contenidos del servicio	Formulación y gestión de proyectos con alto contenido tecnológico, desarrollo de talleres, seminarios, asesorías personalizada y grupal, elaboración de estudios e investigaciones, entre otros
Perfil profesional	Administradores de empresas, economistas, contadores, ingenieros de sistemas o carreras afines, con excelente comunicación; motivador; capacidad para adaptación, y experiencia en el sector público
Rol del profesional	Indagar las expectativas y necesidades de los clientes formular y gestionar proyectos para estas.

### 5.3. Descripción del proceso

A continuación se hace una breve descripción de las actividades que se deben realizar para lograr la prestación del servicio.

#### Entidades Públicas

1. Examinar los planes de desarrollo municipal, planes de acción de educación y plan de acción de salud.
2. Identificar expectativas y necesidades de los clientes de acuerdo con los planes examinados
3. Visitar a los clientes, enviar información por correo electrónico y redes sociales
4. Examinar portal de contratación pública y presentar ofertas para participar en procesos de contratación públicos
5. Suscribir contrato de prestación de servicios o su equivalente

#### Organizaciones Privadas

1. Visitar a los clientes, enviar información por correo electrónico y redes sociales
2. Presentar ofertas para participar en procesos de contratación

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

- Suscribir contrato de prestación de servicios o su equivalente

### Organizaciones de Cooperación Internacional

- Examinar convocatorias para financiación de proyectos
- Formular y enviar proyecto
- Suscribir contrato de prestación de servicios o su equivalente

### 5.4. Necesidades y requerimientos

A continuación se presentan las necesidades y requerimientos más importantes para impulsar el presente plan de negocios y la prestación del servicio.

*Tabla 23 necesidades versus requerimientos*

Necesidad	Requerimiento
Sitio web que permita informar y ofrecer los servicios de la organización	Diseño de página WEB
Emitir contenidos adecuados que logren captar la atención de los clientes	Crear contenidos para redes sociales
Conseguir información como correos electrónicos, números de celular, cuentas de Facebook, Twitter, Instagram	Construir Bases de datos de correos electrónicos, redes sociales de entes territoriales, ESE, EPS , IPS, escuelas y colegios públicos.
Capacitaciones en temas de APP y en IA	Participar en concursos gratis del Ministerio de Tecnologías, por ejemplo APP's.Co.

### 5.5. Características de la tecnología

Los desarrollos de la página web y de la APP se hacen bajo ambiente HTML o java script, pero lo cual se adquirió el web hosting en <https://co.godaddy.com>, el avance de la página web puede ser consultada en el siguiente link: <http://seraudaz.co/>

Adicionalmente al hosting, se requiere, acceso a la nube y elementos tales como:

- 2 computadores de última gama, con software especializado para la administración de proyectos por ejemplo Microsoft Project y para programación y predicciones como tableau, Stata entre otros
- 2 celulares de última gama
- 1 impresora
- Inter de banda ancha

## 5.6. Materias primas y suministros

Se requiere mano de obra altamente calificada de tiempo completo que maneja las siguientes herramientas

*Tabla 24 Mano de obra y herramientas*

Mano de Obra	Herramientas
Un financiero especialista en formulación y gestión de proyectos sociales	Manejo de la Metodología Generalmente Ajustada – MGA del DNP y Office avanzado
Un ingeniero de sistemas con conocimiento en desarrollo de APP e Inteligencia Artificial	Programación, Bases de datos, Sistemas operativos Diseño de Software, e Inteligencia Artificial
Publicista	Adobe Illustrator, photoshop e Internet

Se requiere otros suministros de servicios públicos y gastos generales como papelería, internet, entre otros.

## 5.7. Plan para la prestación del servicio

### Diagnóstico

A partir de la identificación de las expectativas y necesidades de los clientes contempladas en los Planes de Desarrollo Municipal, Planes de acción de Salud, Planes de acción de Educación, entre otros, se construye una propuesta de mercadeo diferencial y hecha a la medida, para cada ente territorial, ESE, EPS, IPS escuela o colegio público.

### Formulación

Una vez formalizados los acuerdos y contratos con los clientes se debe realizar una reunión con actores claves del municipio, con el fin de establecer el cronograma de trabajo para la consecución de la información y formulación del proyecto, definir número de mesas de trabajo, entre otros.

## Ejecución

Posterior a la formulación y validación del proyecto con los actores claves, se da inicio a la ejecución del proyecto, etapa en la cual se debe brindar un acompañamiento permanente y con tiempos de respuesta rápidos, para ello los canales de comunicación son esenciales para el éxito en la ejecución del proyecto.

## Evaluación durante y ex post

Es necesario realizar evaluaciones de impacto durante la ejecución del proyecto o posterior, las cuales deben ir acompañadas de recomendaciones y lesiones aprendidas, creando un banco de proyectos que sirva para que otros clientes puedan mejorar en la formulación de sus proyectos.

## 5.8. Procesamiento de órdenes y control de inventarios

Debido a que el presente plan de negocios consiste en la prestación de un servicio, no se maneja procesamiento de órdenes y control de inventarios, su equivalente serán los acuerdos o contratos que se formalicen con los clientes, los cuales se trabajaran o dará prioridad a aquellos de mayor cuantía y población beneficiaria.

## 5.9. Escalabilidad de operaciones o del servicio

La escalabilidad del servicio se logrará en la medida que se formulen proyectos y se gestionen con más de un ente territorial, EPS, IPS, ESE, escuela o colegio público, debido a que se espera que entre mayor sea la articulación entre estos, mayor será el impacto positivo

del proyecto en los NNA. Por tal razón parte de la escalabilidad es lograr la participación de estos de manera conjunta, articulada y estratégica.

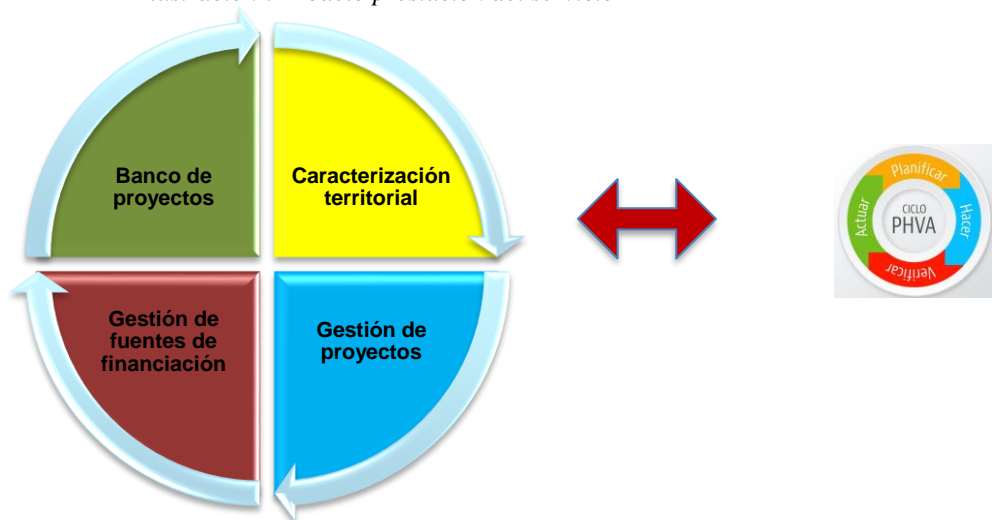
### 5.10. Capacidad de producción

Es el factor más importante del plan de negocio, debido a que la capacidad de cumplir con la formulación de los proyectos depende de la demanda o número de proyectos a formular y gestionar, por ejemplo bajo un escenario optimista donde la demanda sea alta, es decir, formular 12 proyectos uno para cada municipio de Cundinamarca definidos como ZOMAC, es necesario trabajar, transferir y recibir el conocimiento de los clientes, con el fin de entregar los productos en el menor tiempo posible, se estima que un proyecto debidamente formulado puede tomar entre 2 a 3 meses, el gestionarlo puede tomar 2 meses más.

### 5.11. Modelo de gestión integral del proceso productivo o prestación del servicio.

El modelo inicia con una adecuada caracterización territorial, para ello se utilizará la herramienta de investigación definida anteriormente, con énfasis en el análisis de salud y educación de los NNA, a partir de dicha caracterización, se formula y gestiona el o los proyectos respectivos, buscando patrocinadores que inviertan en el retorno social del municipio, para finalmente crear un banco de proyectos que permita gestionar el conocimiento de otros clientes.

*Ilustración 3 Modelo prestación del servicio*



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de mejora continua o ciclo de Deming (de Edwards Deming).

La caracterización territorial es el estudio del municipio desde sus problemas principales, especialmente desde lo social y económico. El objetivo de este estudio es contar con indicadores estandarizados y comparables que permitan formular los proyectos desde las dimensiones socioeconómicas.

La gestión de proyectos nace en la formulación del proyecto, validación del mismo con actores claves de la comunidad y aprobación por parte del inversionista o patrocinador.

La gestión de fuentes de financiación consiste en conseguir los recursos financieros y no financieros para ejecutar los proyectos formulados, fuentes que pueden ser internas o externas del municipio.

El banco de proyectos es el lugar virtual donde se almacena toda la información que dio origen a un proyecto, así como lo relacionado con la ejecución e impacto de este, resaltando las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y las fallas o errores presentados.

## **5.12. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio**

La formulación de proyectos requiere de un acompañamiento permanente, en diferentes aspectos técnicos, jurídicos, financieros, sociales, entre otros, por tal razón la política para asegurar la calidad en la prestación del servicio consiste en mantener los canales de comunicación de internet, chat, video conferencia, telefonía y asistencia personalizada en el momento que el cliente lo requiera, brindando siempre una atención amable y proactiva.

Adicionalmente, en el mediano y largo plazo se gestionará la certificación de estándares de la organización bajo las normas ISO, iniciando con la 9001 y 9004, así mismo, aquellas normas ISO que le apliquen a la organización de acuerdo con la siguiente ilustración:



*Ilustración 4 Normas ISO*

### Sistemas de Gestión Normalizados

Los **sistemas de gestión** también conocidos como **SG** están pensados para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización y tienen como finalidad establecer y alcanzar unos objetivos definidos. Las organizaciones que los ponen en marcha obtienen numerosas ventajas de su aplicación.

CALIDAD	MEDIO AMBIENTE	RIESGOS Y SEGURIDAD	RESPONSABILIDAD SOCIAL
 <ul style="list-style-type: none"> <li>ISO 9001</li> <li>ISO 9004</li> <li>ISO IEC 17025</li> <li>ISO TS 16949</li> <li>Sistemas Integrados de Gestión</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>ISO 14001</li> <li>ISO 50001</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>ISO 45001</li> <li>ISO 22000</li> <li>ISO 22301</li> <li>ISO 27001</li> <li>ISO 28000</li> <li>ISO 31000</li> <li>ISO 39001</li> <li>ISO 19600</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>SA 8000</li> <li>ISO 26000</li> </ul>

Fuente: imagen recuperada de <https://www.isotools.org/normas/>

### 5.13. Proceso de investigación y desarrollo

El presente plan de negocios se basa en la Investigación, Innovación, Diseño y Desarrollo II+DD, así como en la fundamentación teórica especializada, de la siguiente manera:

**Investigación:** Documentos técnicos y de caracterización territorial específicamente en los aspectos de salud y educación de los NNA (DNP, DANE, Ministerios de Salud y Educación), para establecer línea base y medir si los proyectos formulados y gestionados mejoran los indicadores de salud y educación en el mediano y largo plazo.

**Innovación:** Proyectos formulados y gestionados con un alto componente de tecnología incluyendo inteligencia artificial.

**Diseño:** Se basa en los estudios realizados por organismos internacionales como el Banco Mundial, OCDE, entre otros, así mismo entidades nacionales como el ICBF, DNP, Min. TIC. Min. Educación, entre otros, teniendo en cuenta lo construido en cada entidad territorial y armonizando la nación territorio.

**Desarrollo:** Es importante la participación de los actores claves en el desarrollo de los proyectos, así mismo, socializar los aspectos más importantes con los habitantes y población objetivo y recibir de ellos la retroalimentación, esto garantiza el éxito de los proyectos, de igual forma la voluntad política es un factor clave para ello.

#### 5.14. Plan de compras

Los aportes sociales de la organización son en especie y efectivo, los cuales hacen parte del balance de apertura de la organización y son:

*Tabla 25 plan de compras*

Concepto	Valor en especie	Valor en efectivo
Dos Computadores	\$2.000.000	
Una cámara digital	\$1.000.000	
Dos celulares	\$2.000.000	
Efectivo		\$6.000.00
<b>Total</b>	<b>\$5.000.000</b>	<b>\$6.000.00</b>

Adicionalmente, el plan de compras contiene los siguientes servicios: Servicios públicos Internet – telefonía móvil 1.000.000 y Campañas de publicidad valor anual 3.000.000

#### 5.15. Costos de producción

Los costos de producción están estimados en horas hombre, de la siguiente manera:

Tabla 26 Costos de producción

Actividad	Hora Hombre
Desarrollo de aplicaciones - ingeniero de sistemas	\$ 25.000
Formulación y gestión de proyectos sociales	\$ 25.000
Revisión proyectos experto en temas de educación de NNA	\$ 16.667
Revisión experta en temas de salud	\$ 16.667

### 5.16. Infraestructura

No requiere de infraestructura

### 5.17. Mano de obra requerida

La mano de obra requerida se detalla en el numeral 1.10 resumen de inversiones requeridas tabla No. 3, así mismo en el numeral 5.17 costos de producción.

## 6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

### 6.1. Análisis estratégico

El índice de capital humano es y será el factor fundamental para el desarrollo sostenible de los municipios, regiones y del país, por tal razón, estratégicamente hay que invertir en el capital humano entendido este como *“los conocimientos, las capacidades y la salud que las personas acumulan a lo largo de su vida y que les permiten desplegar su potencial como miembros productivos de la sociedad. Invertir en las personas a través de la nutrición, la atención médica, la educación de calidad, el empleo y las capacidades ayuda a desarrollar el capital humano, lo que resulta clave para poner fin a la pobreza extrema y crear sociedades más inclusivas”*. (Banco Mundial, 2018)

Para lograr que la inversión en mención sea efectiva, la estrategia consiste en: articular los cambios de gobierno y crear sinergias con los actores claves de las entidades territoriales, así mismo, apoyar la gestión de recursos con las entidades nacionales o internacionales y brindar un acompañamiento permanente y diferenciador.

UNIVERSIDAD EAN. SINIES 2012 | Persona jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

Por tal razón, el análisis de los capítulos de Salud y Educación de los Planes de Desarrollo Nacional, departamental y municipal serán los insumos principales para lograr dicha articulación.

## 6.2. Misión

Formular proyectos sociales innovadores que permitan reducir la mortalidad de Niños Niñas y Adolescentes mediante la prevención y promoción de la salud y el bienestar

## 6.3. Visión

Para el 2030 ser una organización líder en reducir la mortalidad de Niños Niñas y Adolescentes mediante la prevención y promoción de la salud y el bienestar.

## 6.4. Análisis DOFA

A continuación, se presenta el análisis de Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas para el plan de negocios.

Tabla 27 DOFA

Actores	DOFA				INFLUENCIA (1-10)	CONTRIBUCIÓN AL PROYECTO
	D	F	O	A		
DNP, DPS, UARIV, ICBF, Ministerio de Tecnologías de Información, Salud o Educación y sus equivalentes secretarías en los municipios y departamentos	La influencia política les resta transparencia, objetividad y reconocimiento	Su capacidad técnica y disponibilidad de recursos para financiar proyectos sociales, ambientales y económicos	Cuentan con recursos, programas y proyectos a los cuales se les puede solicitar financiación	La burocracia de las entidades públicas  El clientelismo  Los Conflictos de interés  La voluntad política	8	Contribución técnica y financiera  Demanda de servicios y productos

Actores	DOFA				INFLUENCIA (1-10)	CONTRIBUCIÓN AL PROYECTO
	D	F	O	A		
Cooperaciones internacionales	No financian fácilmente los proyectos de empresas privadas	Existen varias entidades a las cuales se les puede gestionar asistencia técnica o financiera	Cuentan con recursos, programas y proyectos a los cuales se les puede solicitar financiación	La voluntad política	10	Contribución técnica y financiera  Demanda de servicios y productos
Corporaciones autónomas regionales, ICA, SENA.	La influencia política les resta transparencia, objetividad y reconocimiento	Su capacidad técnica y disponibilidad de recursos para financiar proyectos sociales, ambientales y económicos	Cuentan con recursos, programas y proyectos a los cuales se les puede solicitar financiación	La burocracia de las entidades públicas  El clientelismo  Los Conflictos de interés  La voluntad política	9	Transferencia de conocimiento y gestión del cambio.  Demanda de servicios y productos
NNA Víctimas del conflicto armado y vulnerables	Falta de interés o auto exclusión del proyecto	El conocimiento y vivencia del conflicto armado, Ser víctimas	Mejorar su salud, fortalecer sus valores y competencias	Deserción del proyecto.	9	Experiencia, Retroalimentación  Demanda de servicios y productos
Asociaciones de víctimas.	Falta de conocimiento en la formulación, gerencia, ejecución y evaluación de proyectos	El conocimiento y vivencia del conflicto armado, Ser víctimas	El proceso de Paz en Colombia cuenta con altos recursos, programas y proyectos a los cuales se les puede solicitar financiación	Exclusión de los beneficiarios orientados a las víctimas del conflicto armado	9	Experiencia, Retroalimentación  Demanda de servicios

Actores	DOFA				INFLUENCIA (1-10)	CONTRIBUCIÓN AL PROYECTO
	D	F	O	A		
Restaurantes y familias	Que vendan o consuman alimentación no saludable	Que vendan o consuman alimentación saludable.	Que quieran vender o consumir alimentación saludable.	Que tengan malas experiencias con los alimentos que vendan o consuman de la empresa	9	Experiencia, Retroalimentación  Demanda de productos
ANDI y Agremiaciones agrícolas, comercializadoras	Falta de socialización y divulgación del trabajo que hacen	Agrupación de empresas y conocimiento de lecciones aprendidas, tendencias y mercados	Apoyo a empresas industriales a través de Voluntariado y asistencia técnica		6	Experiencia, Retroalimentación  Demanda de productos
PROCOLOMBIA INNOVA	La influencia política les resta transparencia, objetividad y reconocimiento	Su capacidad técnica y disponibilidad de recursos para financiar proyectos sociales, ambientales y económicos	El proceso de Paz en Colombia cuenta con altos recursos, así mismo la economía naranja.	La burocracia de las entidades públicas El clientelismo Los Conflictos de interés La voluntad política	7	Información de potenciales países clientes en el exterior  Establecer productos a cultivar y comercializar
Cultivadores, empresarios o emprendedores	No conocen el detalle de cómo trabajar con NNA	Conocen muy bien el mercado y la zona	Impulsar proyectos para NNA	Que se creen conflictos en los proyectos por intereses individuales	8	Información de las lecciones aprendidas

## 6.5. Estructura organizacional

En el numeral 1.13 se presenta la estructura de la organización, conformada por Director General responsable de coordinar la formulación y gestionar los proyectos y poner en marcha el presente plan de negocios, un profesional especializado en gestión de proyectos quien liderará la Dirección de Proyectos Sociales, un profesional en temas administrativos y

UNIVERSIDAD EAN. NIT: 860.026.058-1 | Personería Jurídica Res. n°. 12773 del Mineducación - 19/09/13

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
universidadean.edu.co

financieros quien liderara la Dirección Administrativa y financiera y un ingeniero de sistemas responsable de liderar la Dirección de Tecnología, adicionalmente se estima que en el mediano plazo se requiera de un experto pediatra y un pedagogo quienes lideraran las Subdirecciones de Proyectos de Salud y Educación, así mismo, dos ingenieros de sistemas quienes lideraran las subdirecciones de Aplicaciones Móviles y de Inteligencia Artificial.

## 6.6. Perfiles y funciones

A continuación, se presentan los perfiles y funciones del talento humano requerido para iniciar con el funcionamiento y operación del negocio.

Tabla 28 Costos de producción

Área de la organización	Perfil	Funciones
<b>Dirección de Tecnología</b>	<b>Académicos:</b> Ingeniero de sistemas <b>Experiencia:</b> 2 años de experiencia profesional en desarrollo de sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar la APP y el prototipo de IA</li> <li>2. Crear un banco de proyectos digital</li> <li>3. Crear una big data con la información capturada, recopilada y procesada.</li> <li>4. Crear un centro de información y atención al cliente en línea</li> </ol>
<b>Dirección de proyectos sociales y Dirección General</b>	<b>Académicos:</b> Administrador, ingeniero o carreras afines especialista en formulación y gestión de proyectos sociales. <b>Experiencia:</b> 10 años de experiencia profesional en el sector público	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar ante las entidades territoriales, ESE, escuelas y colegios públicos acuerdos o contratos de prestación de servicios profesionales.</li> <li>2. Formular y gestionar los proyectos a que haya lugar</li> <li>3. Coordinar la implementación y funcionamiento de la página web y redes sociales</li> <li>4. Garantizar la adecuada atención a los clientes internos y externos, así mismo, la óptima asignación de recursos.</li> </ol>
<b>No aplica servicio tercerizado</b>	<b>Académicos:</b> Publicista especialista en marketing digital <b>Experiencia:</b> 2 años de experiencia profesional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear la página web de la compañía y las redes sociales</li> <li>2. Crear e implementar la estrategia de marketing digital de la compañía y de los proyectos formulados</li> <li>3. Mantener actualizada la página web y las redes sociales</li> </ol>

## 6.7. Organigrama

En el numeral 1.13 se presenta el organigrama y a continuación se detalla la estructura.

## 6.8. Esquema de contratación y remuneración

Los socios fundadores, es decir, el ingeniero de sistemas y el financiero experto en formulación de proyectos recibirán remuneración de acuerdo con los ingresos recibidos de los primeros acuerdos o contratos con los clientes.

El resto de personal, es decir, el publicista será contratado por productos y entregables y el pago se realizará una vez recibido a satisfacción el producto o entregable, tal y como se mostró en la tabla 4 Matriz Marco Lógico – Resumen de objetivos e inversión inicial.

### **6.9. Factores clave de la gestión del talento humano**

El talento humano es el corazón de la organización, por tal razón, se mantendrá la política de respeto, comprensión y ayuda, con auto capacitaciones de inteligencia emocional, comunicación asertiva y liderazgo, así mismo lo contemplado en la Ley 1901 de 2018 – BIC.

La política más importante para la organización es la selección del personal para elegir los funcionarios o contratistas más idóneos para cada cargo.

La otra política de la organización es el teletrabajo, precisado que no se controlará el tiempo de las personas, sino que, la efectividad se medirá en la entrega de productos o avances de estos, de manera semanal.

### **6.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano**

Se incentivará al talento humano a través de la distribución de un porcentaje de las utilidades una vez se logre el punto de equilibrio de la compañía, así mismo, se priorizará el teletrabajo y las herramientas colaborativas que eviten los costos y el desplazamiento de los funcionarios o colaboradores de la compañía, así mismo, se dará cumplimiento a lo contemplado en la Ley 1901 de 2018 – BIC

### **6.11. Esquema de gobierno corporativo**

A continuación, se presenta el esquema de gobierno corporativo

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n.º 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n.º 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: +(57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)



*Ilustración 5 Esquema de Gobierno Corporativo*



Su función principal es la planeación estratégica, control y seguimiento a la gestión de la organización. Estará conformado por los socios fundadores.



Sus funciones principales son: i) Definición estratégica, ii) Supervisión de riesgos iii) Control al giro ordinario del negocio y su gobierno y iv) Nombramiento, acompañamiento y evaluación a la Gerencia. Conformada por los socios fundadores, inversionistas y empleados con derecho a voz y voto.



Sus funciones principales son: verificación y monitoreo del cumplimiento de objetivos, propósitos, políticas, procedimientos y actividades de la organización, y a su vez una retroalimentación en cada nivel de la gestión.



Sus funciones principales son: divulgar la información pública, establecer los mecanismos de atención al ciudadano, publicar la información sobre la estructura de la organización, estados financieros, contratación, y demás trámites y servicios relacionados con la transparencia de la empresa.

Fuente: Adaptado del manual de gobierno corporativo de la Cámara de Comercio de Medellín (Medellín, 2016)

## 6.12. Aspectos legales

Los aspectos legales para materializar el presente plan de negocios son los contemplados en el Código de Comercio, Estatuto Tributario, Régimen de Seguridad Social en Salud, Leyes 1901 de 2018 y 1819 de 2016, Decreto 1650 de 2017 y la demás normatividad vigente relacionada con el objeto social de la organización.

A continuación se resumen las tareas a realizar para la creación de la organización ante la cámara de comercio y la DIAN:

1. Verificar en la Cámara de Comercio de Bogotá que el nombre de la organización “Ser Audaz” está disponible.
2. Elaborar y suscribir los estatutos de la organización.

3. Tramitar en la Cámara de Comercio el PRE-RUT antes de proceder al registro, presentando los estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de su suplente.
4. Inscribir el registro en la Cámara de Comercio y cancelar el impuesto de registro.
5. Con la empresa registrada y el PRE-RUT, abrir una cuenta bancaria y tramitar ante la DIAN el RUT definitivo.
6. Radicar el RUT definitivo en la Cámara de Comercio.
7. Solicitar en la DIAN la resolución de facturación.
8. Solicitar la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio (Libro de actas y el Libro de accionistas).
9. Registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para contratar empleados.
10. cumplir con las obligaciones del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y complementarios, el régimen común sobre las ventas, declaración de impuesto de ICA y a las demás obligaciones tributarias de carácter nacional, departamental y municipal.
11. Reportar periódicamente la información a la Superintendencia de Sociedades
12. Presentar y pagar los impuestos nacionales, departamentales, municipales a que haya lugar.

### 6.13. Estructura jurídica y tipo de sociedad

El plan de negocios contempla la creación de una Sociedad por acciones simplificada (SAS), compuesta inicialmente por dos socios fundadores, quienes poseen patrimonio por partes iguales, a continuación se presentan los aspectos relevantes de la estructura jurídica.

**Nombre:** Ser Audaz S.A.S. – BIC -ZOMAC

**Domicilio:** El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Mosquera y su dirección para notificaciones judiciales será en la calle 20 No. 20<sup>a</sup> – 85 torre 1 apartamento 404. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

**Clase o tipo de sociedad:** Pequeña empresa

**Objetivo social.** La sociedad tendrá como objeto principal la Prestación de servicios de consultoría, asesoría, capacitación e interventorías para todo lo relacionado con las actividades propias de los sectores primarios, secundarios y terciarios. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad

**Capital Autorizado.** - El capital autorizado de la sociedad es de Diez mil millones de pesos M/cte. (10.000.000.000), dividido en diez millones (10.000.000) de acciones de valor nominal de mil pesos M/cte. (\$1.000) cada una.

**Capital Suscrito.** - El capital suscrito inicial de la sociedad es de diez millones de pesos M/cte. (\$10.000.000), dividido en diez mil (10.000) acciones ordinarias de valor nominal de mil pesos M/cte. (\$1.000) cada una.

**Capital Pagado.** - El capital pagado de la sociedad es de seis millones de pesos M/cte. (\$6.000.000), dividido en seis mil (6.000) acciones ordinarias de valor nominal de mil pesos M/cte. (\$1.000) cada una.

**Porcentajes:** El 80% de las acciones serán del fundador de la organización, el restante 20% del cofundador

Los demás aspectos generales de la constitución y funcionamiento de la organización pueden ser consultados en el anexo No. 4 denominado estatutos de la organización.

#### **6.14. Regímenes especiales**

- Ley 1901 del 2018 mediante la cual se crean las sociedades comerciales de Beneficio e Interés Colectivo, y cuyo propósito principal es el beneficio colectivo y del medio ambiente.
- Decreto 1650 del 9 de octubre de 2017, mediante el cual se establecieron las ZOMAC en Colombia

### **7. ASPECTOS FINANCIEROS**

A continuación, se presentan los aspectos financieros más importantes del plan de negocios.

#### **7.1. Objetivos financieros**

Los objetivos financieros en el corto plazo son:

- Establecer el capital mínimo requerido para iniciar con el funcionamiento y operación del presente plan de negocios.
- Establecer el monto de inversión inicial y si los accionistas cuentan con el efectivo o activos necesarios para financiar el inicio del funcionamiento y operaciones del plan de negocios.
- Determinar si los accionistas requieren acceder a deuda externa para financiar el funcionamiento y operaciones del plan de negocios
- Establecer el precio de venta óptimo para la prestación de servicios en la formulación y gestión de proyectos, así mismo, para los proyectos de APP y IA.
- Determinar el punto de equilibrio del presente plan de negocios
- Elaborar los flujos de caja proyectados y establecer el valor presente neto de los proyectos de APP e IA.

Los objetivos financieros en el mediano plazo son:

- Incrementar la prestación de servicio de consultoría en la formulación de proyectos sociales en por lo menos un contrato de prestación de servicios al año.
- Aumentar el indicador del ROI en dos puntos cada año
- Mantener un flujo de caja positivo cada año
- Garantizar un indicador de liquidez mayor a 1, endeudamiento menor al 60% y capital de trabajo superior a \$20.000.000

Los objetivos financieros en el largo plazo son:

- Incrementar la prestación de servicio de consultoría en la formulación de proyectos sociales en por lo menos un contrato de prestación de servicios al año.
- Mantener el indicador del ROI igual al del sector es decir 10%
- Mantener un flujo de caja positivo cada año
- Garantizar un indicador de liquidez mayor a 2.0, endeudamiento menor al 50% y capital de trabajo superior a \$200.000.000
- Inversiones en diferentes sectores, industrias y proyectos sociales por valor de \$200.000.000.

## 7.2. Política de manejo contable y financiero

Las Pyme, que conforman el grupo más grande de las empresas colombianas, deben revisar los requerimientos de la NIC 8 y la sección 10 del Estándar para Pymes a fin de esclarecer los conceptos y diferencias entre norma contable, política y estimación contables. (Actualícese, 2018), en el anexo No. 5 se acoge el modelo publicado por actualícese.com de las políticas contables más significativas en entidades que aplican el Estándar Internacional para Pymes.

## 7.3. Presupuestos económicos (Simulación)

Para el análisis financiero se utilizan indicadores macroeconómicos partiendo del comportamiento histórico de estos y los estimados por el gobierno nacional como la inflación proyectada, tasa de desempleo, salario mínimo y la gradualidad del porcentaje de renta, así mismo, supuestos internos como el número de afiliados de la APP's y clientes esperados del presente plan de negocios tal y como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 29 Indicadores macroeconómicos (cifras en pesos COP)

INDICADOR	REAL						PROYECCIÓN													Fuente Datos Históricos
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
<b>MACROECONOMICOS</b>																				
Inflación	1,94%	3,66%	6,77%	5,75%	4,09%	3,18%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	<a href="http://www.banrep.gov.co/es/indice-precios-consumidor-ipc">http://www.banrep.gov.co/es/indice-precios-consumidor-ipc</a>	
Tasa de Desempleo	0,084	8,70%	8,60%	8,70%	8,60%	9,70%	9,40%	9,40%	9,40%	9,40%	9,40%	9,40%	9,40%	9,40%	9,40%	9,40%	9,40%	9,40%	<a href="https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo">https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo</a>	
DTF 90 días (% anual fin de año)	0,035	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	Banco de la República	
Crecimiento Poblacional	0,021	2,50%	3,50%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	DANE	
SMMLV							\$828.116												Presidencia de la República	
% Renta							33%	32%	31%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%		
<b>SUPUESTOS INTERNOS</b>																				
Entidades territoriales, ESE, Escuelas o colegios públicos	-	-	-	-	-	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Calculos Propios	
Afiliados a la APP	-	-	-	-	-	-	1.000	1.300	1.690	2.197	2.856	3.713	4.827	6.275	8.157	10.604	13.786	17.922	Calculos Propios	
Afiliados al modelo de IA	-	-	-	-	-	-	-	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Calculos Propios	

En el anexo No. 6 se presenta el modelo financiero para el presente plan de negocios, los aspectos más importantes se explican a continuación.

## INGRESOS

Para el presupuesto de ingresos se estima que la organización cada año suscribirá un contrato nuevo para la venta del modelo de IA y otro para la prestación de servicio principal, es decir, la formulación y gestión de proyectos sociales.

En cuanto al proyecto de la APP se estimó un crecimiento anual de afiliados o suscriptores del 30% a nivel departamental, tal y como se observa en la siguiente tabla.

### INGRESOS

Tabla 30 Presupuestos económicos - Ingresos (cifras en pesos COP)

Ingresos de actividades ordinarias	Proyectado							
	Precio anual	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030
Prestación de servicios en formulación y gestión de proyectos sociales	\$ 20.000.000	\$ 41.200.000	\$ 61.800.000	\$ 82.400.000	\$ 103.000.000	\$ 123.600.000	\$ 144.200.000	\$ 247.200.000
Creación y venta de aplicaciones móviles	\$ 48.000	\$ 64.272.000	\$ 83.553.600	\$ 108.619.680	\$ 141.205.584	\$ 183.567.259	\$ 238.637.437	\$ 886.044.099
Creación y venta de modelos de Inteligencia Artificial	\$ 12.000.000		\$ 37.080.000	\$ 49.440.000	\$ 61.800.000	\$ 74.160.000	\$ 86.520.000	\$ 148.320.000
<b>TOTAL Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>32.048.000</b>	<b>105.472.000</b>	<b>182.433.600</b>	<b>240.459.680</b>	<b>306.005.584</b>	<b>381.327.259</b>	<b>469.357.437</b>	<b>1.281.564.099</b>

De acuerdo con lo proyectado, se estima para el año 2020 ingresos operacionales por valor de \$105 millones, en la vigencia 2021 de \$182 millones y a partir del 2022 ingreso que superan los \$240 millones.

## COSTOS

Para el presupuesto de costos de ventas se espera no superar un 40% de los ingresos anuales, tal y como se muestra a continuación:

### COSTOS

Tabla 31 Presupuestos económicos – Costo de ventas

Costo de ventas	Precio anual	Proyectado						
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030
Financiero especialista en formulación y gestión de proyectos sociales	15% del ingreso	\$ 15.820.800	\$ 27.365.040	\$ 36.068.952	\$ 45.900.838	\$ 57.199.089	\$ 70.403.616	\$ 192.234.615
Ingeniero de sistemas experto en desarrollo de sistemas tecnológicos.	15% del ingreso	\$ 15.820.800	\$ 27.365.040	\$ 36.068.952	\$ 45.900.838	\$ 57.199.089	\$ 70.403.616	\$ 192.234.615
Plataforma tecnológica	10% del ingreso	\$ 10.547.200	\$ 18.243.360	\$ 24.045.968	\$ 30.600.558	\$ 38.132.726	\$ 46.935.744	\$ 128.156.410
<b>TOTAL Costo de ventas</b>	<b>0</b>	<b>42.188.800</b>	<b>72.973.440</b>	<b>96.183.872</b>	<b>122.402.234</b>	<b>152.530.904</b>	<b>187.742.975</b>	<b>512.625.640</b>

## GASTOS

Para el presupuesto de los demás costos y gastos de funcionamiento, se destinó un porcentaje máximo con el fin de garantizar un ahorro cada año para la constitución de reservas estatutarias o inversiones en fondos de alta liquidez – Fondo de Inversión Colectiva, o generación de nuevos proyectos de la organización, tal y como se muestra a continuación:

### GASTOS Y COSTOS

Tabla 32 Presupuestos económicos – Costos y gastos operacionales

Gastos por beneficios a los empleados	Precio anual	Proyectado						
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030
Secretaria Contable	1 SMMLV + 5% anual (+ o - el 2% del ingreso)	\$ 1.321.673	\$ 1.387.757	\$ 1.457.145	\$ 1.530.002	\$ 1.606.502	\$ 1.686.827	\$ 2.152.866
		1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Costos de publicidad	Precio anual	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030
Honorarios	10% de los ingresos	10.547.200	18.243.360	24.045.968	30.600.558	38.132.726	46.935.744	128.156.410
Gastos de servicios públicos	Precio anual	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030
Servicios de internet, agua y luz	3% de los ingresos	3.164.160	5.473.008	7.213.790	9.180.168	11.439.818	14.080.723	38.446.923
Gastos de Viaje	Precio anual	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030
Viaticos y gastos de desplazamiento	5% de los ingresos	5.273.600	9.121.680	12.022.984	15.300.279	19.066.363	23.467.872	64.078.205

#### 7.4. Presupuesto de ventas

Como se mencionó en el punto 7.3. Para el presupuesto de ventas se supone que la organización cada año suscribirá un contrato nuevo para la prestación de servicio principal, es decir, formulación y gestión de proyectos sociales. Así mismo, para la venta del modelo de IA. En cuanto al proyecto de la APP el crecimiento estimado anual de afilados se estima en un 30%.

#### 7.5. Presupuestos de costos de comercialización

Teniendo en cuenta el objeto social de la organización no se requieren gastos de comercialización, sin embargo, si se necesita incurrir en gastos de publicidad, por tal razón se destinó anualmente un 10% de los ingresos para este concepto, tal y como se muestra a continuación:

*Tabla 33 Presupuestos económicos – Costos y gastos operacionales*

Costos de publicidad	Precio anual	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030
Honorarios	10% de los ingresos	10.547.200	18.243.360	24.045.968	30.600.558	38.132.726	46.935.744	128.156.410

#### 7.6. Presupuestos de costos laborales

Los costos laborales corresponden al pago de los socios fundadores quienes a su vez serán los responsables de elaborar, formular y gestionar los proyectos sociales así mismo desarrollar y vender la APP y el modelo de IA, el pago estimado para cada uno de ellos inicialmente corresponde al 15% de los ingresos efectivamente recaudados, a partir del año 2020, tal y como se muestra en la tabla 30 de presupuestos económicos – Costo de ventas, precisando que parte de la utilidad del ejercicio contable será distribuida en los socios.

#### 7.7. Presupuesto de costos administrativos

Los costos administrativos corresponden a tres conceptos básicos, i) una secretaria contable costo que incluye la carga prestacional, ii) servicios públicos y iii) gastos de viaje, los anteriores conceptos se estimaron de acuerdo con un porcentaje máximo a utilizar, en relación



con el ingreso que se presupuestó recibir anualmente, excepto la depreciación la cual se calculó bajo el método de línea recta, tal y como se puede observar en la tabla 31.

## 7.8. Presupuestos de inversión

El presupuesto de inversión se estimó con el fin de contar con indicadores financieros que permitan que la organización se presente a convocatorias o procesos de contratación de entidades del orden nacional o territorial, por esta razón la mayor inversión corresponde a equipos de cómputo y tecnología, estimada está en el año 2020 en \$10.000.000.

Tabla 34 Inversión

Ítem	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Equipo de Computación y Comunicación</b>											
Saldo Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones	10.000.000	-	-	-	-	12.000.000	-	-	-	-	-
Saldo Final	10.000.000	-	-	-	-	12.000.000	-	-	-	-	-
Saldo Inicial depreciación acumulada	-	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000	10.000.000	12.400.000	14.800.000	17.200.000	19.600.000	-
Gasto del período	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	-
Saldo final depreciación acumulada	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000	10.000.000	12.400.000	14.800.000	17.200.000	19.600.000	22.000.000	-
<b>Inversión Equipo Computación y Comunicación Neto</b>	-	-	-	-	-	400.000	-	-	-	-	-

## 7.9. Estados financieros (escenario probable)

Para la elaboración de los estados financieros se tomó la taxonomía y las secciones bajo NIIF para PYMES, basado en ello y de acuerdo con los presupuestos explicados en los numerales anteriores se construyeron los siguientes estados financieros.

## 7.10. Flujo de caja

Se observa en la vigencia 2020 en el flujo de efectivo por actividades de inversión los \$10.000.000 para los equipos de cómputo y celulares de la organización para iniciar su funcionamiento y operación. Así mismo, se espera obtener flujos de caja positivos a partir del año 2020 tal y como se muestra a continuación:

Tabla 35 Estado de flujos de efectivo

**SER AUDAZ S.A.S. - BIC**  
Estados de Flujos de Efectivo  
Proyectado 2020 - 2030  
(Expresados en pesos colombianos)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030
<b>Flujos de efectivo de las actividades de operación:</b>							
Resultados del ejercicio	\$ 27.864.065	49.151.705	65.475.145	83.294.640	103.985.663	128.130.308	375.272.839
ajustes por:							
Depreciación	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000	10.000.000	12.400.000	-
Amortización	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto a las Ganancias	-	-	-	-	-	-	-
Provisión deudores	-	-	-	-	-	-	-
Cambios en activos y pasivos:							
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos no financieros	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-	-
Activos por impuestos corrientes	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-
Pasivos por impuestos corrientes	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos no financieros	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones	-	-	-	-	-	-	-
<b>Efectivo neto provisto por (usando en) actividades de operación</b>	<b>29.864.065</b>	<b>53.151.705</b>	<b>71.475.145</b>	<b>91.294.640</b>	<b>113.985.663</b>	<b>140.530.308</b>	<b>375.272.839</b>
<b>Flujos de efectivo por actividades de inversión:</b>							
Adquisición de propiedad, planta y equipo	-	-	-	-	-	-	580.000.000
Producto de la venta de equipo	-	-	-	-	-	-	-
Adquisición de activos intangibles	-	-	-	-	-	-	-
<b>Efectivo neto provisto por (usados en) las actividades de inversión</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>580.000.000</b>
<b>Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:</b>							
Pagos de Obligaciones Financieras	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos pagados	-	-	-	-	-	-	-
<b>Efectivo neto provisto por (usados en) actividades de financiamiento</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Variación neta del efectivo y equivalentes al efectivo</b>	<b>29.864.065</b>	<b>53.151.705</b>	<b>71.475.145</b>	<b>91.294.640</b>	<b>113.985.663</b>	<b>140.530.308</b>	<b>955.272.839</b>
Efectivo y equivalentes al inicio del año	-	-	-	-	-	-	-
<b>Efectivo y equivalentes al efectivo al 31 de diciembre</b>	<b>\$ 29.864.065</b>	<b>53.151.705</b>	<b>71.475.145</b>	<b>91.294.640</b>	<b>113.985.663</b>	<b>140.530.308</b>	<b>955.272.839</b>

## 7.11. Estado de resultados

El estado de resultado proyectado muestra que para la vigencia 2020 se estima lograr un resultado integral o utilidad cercana al \$1 millón, para la vigencia 2021 de \$10 millones y en el 2022 \$13 millones y a partir del 2024 superior a los \$20 millones tal y como se muestra a continuación:

Tabla 36 Estado de Resultados Integrales

**SER AUDAZ S.A.S. - BIC**  
Estado de Resultados Integrales  
Proyectado 2020 - 2030  
(Expresados en pesos colombianos)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030
<b>Operaciones continuadas</b>							
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 105.472.000	182.433.600	240.459.680	306.005.584	381.327.259	469.357.437	1.281.564.099
Costo de ventas	42.188.800	72.973.440	96.183.872	122.402.234	152.530.904	187.742.975	512.625.640
<b>Ganancia bruta</b>	<b>63.283.200</b>	<b>109.460.160</b>	<b>144.275.808</b>	<b>183.603.350</b>	<b>228.796.356</b>	<b>281.614.462</b>	<b>768.938.459</b>
Otros ingresos	-	-	-	-	-	-	-
Costos de distribución	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de administración	20.306.633	34.225.805	44.739.887	56.611.007	70.245.409	86.171.166	232.834.404
Otros gastos	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000	10.000.000	12.400.000	-
Otros ganancias (pérdidas), neto	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultados de actividades de la operación</b>	<b>40.976.567</b>	<b>71.234.355</b>	<b>93.535.921</b>	<b>118.992.343</b>	<b>148.550.947</b>	<b>183.043.296</b>	<b>536.104.055</b>
Costo financiero, neto	-	-	-	-	-	-	-
Participación en las ganancias de asociadas	-	-	-	-	-	-	-
<b>Ganancias antes de impuestos</b>	<b>40.976.567</b>	<b>71.234.355</b>	<b>93.535.921</b>	<b>118.992.343</b>	<b>148.550.947</b>	<b>183.043.296</b>	<b>536.104.055</b>
Gastos por impuesto a las ganancias	13.112.501	22.082.650	28.060.776	35.697.703	44.565.284	54.912.989	160.831.217
<b>Ganancia procedente de actividades que continúan</b>	<b>\$ 27.864.065</b>	<b>49.151.705</b>	<b>65.475.145</b>	<b>83.294.640</b>	<b>103.985.663</b>	<b>128.130.308</b>	<b>375.272.839</b>
<b>Otros resultados integrales:</b>							
Diferencias en conversión para operaciones extranjeras	-	-	-	-	-	-	-
Pérdida neta en cobertura de inversión neta en operación extranjera	-	-	-	-	-	-	-
Revaluación de propiedad, planta y equipo	-	-	-	-	-	-	-
Porción efectiva de cambios en el valor razonable de coberturas de flujo de efectivo	-	-	-	-	-	-	-
Cambio neto en el valor razonable de coberturas de flujo de efectivo	-	-	-	-	-	-	-
Ganancias actuariales por planes de beneficios definidos	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto a las ganancias sobre otro resultado integral	-	-	-	-	-	-	-
<b>Otro resultado integral del año, neto de impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Resultado integral total del año</b>	<b>\$ 27.864.065</b>	<b>49.151.705</b>	<b>65.475.145</b>	<b>83.294.640</b>	<b>103.985.663</b>	<b>128.130.308</b>	<b>375.272.839</b>

## 7.12. Balance General

Para proyectar el Estado de Situación Financiera o Balance General de la organización, se tuvo en cuenta la taxonomía y la mayoría de los conceptos que normalmente utiliza una PYME, precisando que la disminución del capital emitido se ve afectada por el deterioro y medición posterior de la propiedad planta y equipo, tal y como se presenta a continuación:

Tabla 37 Estado de Situación Financiera

**SER AUDAZ S.A.S. - BIC**

Estado de Situación Financiera  
Balance de apertura 2020 y proyectado 2020-2030  
(Expresados en pesos colombianos)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030
<b>Activo</b>							
Activo corriente:							
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 27.864.065	49.151.705	65.475.145	83.294.640	103.985.663	128.130.308	375.272.839
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos financieros	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos no financieros	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-	-
Activos biológicos	-	-	-	-	-	-	-
Activos por impuestos corrientes	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total activo corriente</b>	<b>27.864.065</b>	<b>49.151.705</b>	<b>65.475.145</b>	<b>83.294.640</b>	<b>103.985.663</b>	<b>128.130.308</b>	<b>375.272.839</b>
Activo no corriente:							
Propiedades, planta y equipo	-	-	-	-	-	400.000	580.000.000
Plusvalía	-	-	-	-	-	-	-
Activos intangibles distintos de la plusvalía	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-
Propiedad de inversión	-	-	-	-	-	-	-
Activos biológicos	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones contabilizadas utilizando el método de la participación	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos financieros	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos no financieros	-	-	-	-	-	-	-
Activos por impuestos corrientes	-	-	-	-	-	-	-
Activos por impuestos diferidos	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total activo no corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>400.000</b>	<b>580.000.000</b>
<b>Total activo</b>	<b>\$ 27.864.065</b>	<b>49.151.705</b>	<b>65.475.145</b>	<b>83.294.640</b>	<b>103.985.663</b>	<b>127.730.308</b>	<b>955.272.839</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>							
Pasivo corriente:							
Otros pasivos financieros	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-
Pasivos por impuestos corrientes	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos no financieros	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Pasivo no corriente:							
Otros pasivos financieros	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos no financieros	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones	-	-	-	-	-	-	-
Pasivos por impuestos corrientes	-	-	-	-	-	-	-
Pasivos por impuestos diferidos	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Patrimonio</b>							
Capital emitido	-	-	-	-	-	400.000	580.000.000
Ganancias acumuladas	27.864.065	49.151.705	65.475.145	83.294.640	103.985.663	128.130.308	375.272.839
Adopción por primera vez	-	-	-	-	-	-	-
Prima de emisión	-	-	-	-	-	-	-
Acciones propias en cartera	-	-	-	-	-	-	-
Otras reservas	-	-	-	-	-	-	-
Otras participaciones en el patrimonio	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora</b>	<b>27.864.065</b>	<b>49.151.705</b>	<b>65.475.145</b>	<b>83.294.640</b>	<b>103.985.663</b>	<b>127.730.308</b>	<b>955.272.839</b>
Participaciones no controladoras	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total patrimonio</b>	<b>27.864.065</b>	<b>49.151.705</b>	<b>65.475.145</b>	<b>83.294.640</b>	<b>103.985.663</b>	<b>127.730.308</b>	<b>955.272.839</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 27.864.065</b>	<b>49.151.705</b>	<b>65.475.145</b>	<b>83.294.640</b>	<b>103.985.663</b>	<b>127.730.308</b>	<b>955.272.839</b>

### 7.13. Indicadores financieros

Los indicadores financieros permiten comparar la organización respecto a sus competidores y empresas que conforman el sector, estos se calcularon de la siguiente manera:

#### INDICADORES

Tabla 38 Cálculo de Indicadores Financieros

INGRESOS	Pesos COP						
	2020	2021	2022	Proyectado 2023	2024	2025	2030
<b>Prestación de servicios en formulación y gestión de proyectos sociales</b>	\$ 41.200.000	\$ 61.800.000	\$ 82.400.000	\$ 103.000.000	\$ 123.600.000	\$ 144.200.000	\$ 247.200.000
<b>Creación y venta de aplicaciones móviles</b>	\$ 64.272.000	\$ 83.553.600	\$ 108.619.680	\$ 141.205.584	\$ 183.567.259	\$ 238.637.437	\$ 886.044.099
<b>Creación y venta de modelos de Inteligencia Artificial</b>	\$ -	\$ 37.080.000	\$ 49.440.000	\$ 61.800.000	\$ 74.160.000	\$ 86.520.000	\$ 148.320.000
<b>Total Ingreso Operacional</b>	<b>105.472.000</b>	<b>182.433.600</b>	<b>240.459.680</b>	<b>306.005.584</b>	<b>381.327.259</b>	<b>469.357.437</b>	<b>1.281.564.099</b>
<b>Costo ventas</b>							
<b>Total Costo Directo</b>	<b>42.188.800</b>	<b>72.973.440</b>	<b>96.183.872</b>	<b>122.402.234</b>	<b>152.530.904</b>	<b>187.742.975</b>	<b>512.625.640</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>63.283.200</b>	<b>109.460.160</b>	<b>144.275.808</b>	<b>183.603.350</b>	<b>228.796.356</b>	<b>281.614.462</b>	<b>768.938.459</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>60,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>60,0%</b>
0							
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>							
Gastos por beneficios a los empleados	1.321.673	1.387.757	1.457.145	1.530.002	1.606.502	1.686.827	2.152.866
Costos de publicidad	10.547.200	18.243.360	24.045.968	30.600.558	38.132.726	46.935.744	128.156.410
Gastos de servicios públicos	3.164.160	5.473.008	7.213.790	9.180.168	11.439.818	14.080.723	38.446.923
Gastos de Viaje	5.273.600	9.121.680	12.022.984	15.300.279	19.066.363	23.467.872	64.078.205
Gastos de Depreciación	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000	10.000.000	12.400.000	-
<b>Total Gasto Operacional</b>	<b>22.306.633</b>	<b>38.225.805</b>	<b>50.739.887</b>	<b>64.611.007</b>	<b>80.245.409</b>	<b>98.571.166</b>	<b>232.834.404</b>
<b>% Gasto Operacional / Ingreso X</b>	<b>21,1%</b>	<b>21,0%</b>	<b>21,1%</b>	<b>21,1%</b>	<b>21,0%</b>	<b>21,0%</b>	<b>18,2%</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>40.976.567</b>	<b>71.234.355</b>	<b>93.535.921</b>	<b>118.992.343</b>	<b>148.550.947</b>	<b>183.043.296</b>	<b>536.104.055</b>
<b>Margen operacional</b>	<b>38,9%</b>	<b>39,0%</b>	<b>38,9%</b>	<b>38,9%</b>	<b>39,0%</b>	<b>39,0%</b>	<b>41,8%</b>
(+) Depreciación	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.400.000	0
(+) Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>	<b>42.976.567</b>	<b>73.234.355</b>	<b>95.535.921</b>	<b>120.992.343</b>	<b>150.550.947</b>	<b>185.443.296</b>	<b>536.104.055</b>
<b>Margen EBITDA</b>	<b>40,7%</b>	<b>40,1%</b>	<b>39,7%</b>	<b>39,5%</b>	<b>39,5%</b>	<b>39,5%</b>	<b>41,8%</b>
<b>Ingreso No Operacional</b>							
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Ingreso No Operacional</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Egreso No Operacional</b>							
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Egreso No Operacional</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>40.976.567</b>	<b>71.234.355</b>	<b>93.535.921</b>	<b>118.992.343</b>	<b>148.550.947</b>	<b>183.043.296</b>	<b>536.104.055</b>
<b>Margen neto</b>	<b>38,9%</b>	<b>39,0%</b>	<b>38,9%</b>	<b>38,9%</b>	<b>39,0%</b>	<b>39,0%</b>	<b>41,8%</b>

A continuación, se presenta la tabla resumen comparativa de los principales indicadores financieros de Ser Audaz versus el Sector.

Tabla 39 Indicadores Financieros comparativos

TIPO INDICADOR	Ser Audaz S.A.S - BIC	Sector/Ubicación/ Servicios 2018-12-31
Endeudamiento	0%	12%
Liquidez	1	5.5
Margen Bruto	60%	78%
Margen Neto	38%	10%
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	19%	10%
Retorno sobre los activos (ROA)	19%	9%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera reportada en la Superintendencia de Sociedades en el PIE

Finalmente se calculó el Valor Presente Neto el cual se descontó a una tasa del 10%, arrojando un VPN de \$963 millones, lo cual permite concluir la viabilidad económica del proyecto.

#### 7.14. Fuentes de financiación

Las fuentes de financiación son internas de la organización, es decir, serán aportadas por los socios fundadores, por los contratos que se logren formalizar y ejecutar, así mismo, de la afiliación a la APP o la venta del modelo de IA, tal y como se muestra en las proyecciones financieras.

#### 7.15. Evaluación Financiera

De acuerdo con las proyecciones financieras y al comparar los indicadores financieros de la organización versus los del sector se evidencia que es viable poner en marcha el presente plan de negocios, los indicadores que sustenta la decisión son:

- Margen de EBITDA positivo a partir del 2020 que oscila entre un 39.5% y 41.8%.
- Margen neto (utilidad neta) a partir del 2020 es positivo 38.9%, 2029; 39.7% y 2030; 41.8%.
- El Valor Presente Neto es positivo y se calculó con una inversión inicial en efectivo de \$10 millones, y los flujos netos se descontaron a una tasa de oportunidad del 10% (ROE del sector)

## 8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de la organización estará directamente relacionada con los proyectos internos e innovadores que formule y gestione la organización, adicionalmente con el acompañamiento permanente a los clientes a través de capacitaciones y envío de información a por medios tecnológicos, video conferencias, Skype, redes sociales, WhatsApp, página web, entre otros, así mismo, los proyectos propios que desarrolle la organización buscan complementar la sostenibilidad de la organización, especialmente en las siguientes dimensiones.

Adicionalmente, la sostenibilidad del plan del negocio se fundamenta en la estrategia del océano azul, método potente para evaluar las propuestas de valor y los modelos de negocio, así como para explorar nuevos segmentos de mercado. (Alexander, 2011)

### 8.1. Dimensión social

Es la principal dimensión sobre la cual se fundamentó el presente plan de negocios, por tal razón, la prestación de servicios es la formulación y gestión de proyectos sociales, exclusivamente para NNA bajo el siguiente principio:

Contribuir a que los NNA especialmente a los que habitan en las ZOMAC, cuenten con entornos saludables, seguros y con una educación socioemocional que les permita en el largo plazo acceder o generar ingresos a través del emprendimientos o trabajos donde se sientan satisfechos.

Los indicadores que permitirán el seguimiento al anterior principio son:

- Disminución en los porcentajes de mortalidad y morbilidad de los NNA de los municipios intervenidos o donde se preste el servicio.
- Aumento en el número de emprendimientos de los NNA
- Aumento en porcentaje de NNA que logran acceder a un trabajo

De otra parte, los proyectos internos de la organización buscan contribuir al logro de tres ODS; salud, educación y trabajo, partiendo de herramientas innovadoras como las APP y la IA que permitan fortalecer las habilidades y competencias de los NNA.

## 8.2. Dimensión ambiental

EL fortalecimiento de competencias y habilidades de los NNA mencionadas en el párrafo anterior buscan crear una conciencia y cultura ambiental en los NNA, adicionalmente en la planeación estratégica de la organización se tiene previsto crear o adaptar una máquina que permita a través del reciclaje entregar medios tecnológicos como celulares Android o tabletas con las APP que permitan el seguimiento de los indicadores de salud de prevención y promoción, así como, la articulación con el modelo de IA para el seguimiento en el fortalecimiento de las habilidades y competencias de los NNA.

## 8.3. Dimensión económica

Uno de los fines esperados del presente plan de negocio es lograr que los NNA cuando lleguen a su mayoría de edad posean las competencias suficientes para ser emprendedores o acceder a un trabajo, garantizando ingresos básicos para su sostenibilidad y la de su familia, y en el mejor de los escenarios crear organizaciones innovadoras que impulsen el desarrollo económico y competitivo de los municipios donde habitan.

Frente a la economía de la organización esta se garantiza con el desarrollo de nuevos proyectos internos basados en la investigación, innovación, diseño y desarrollo II+DD, con inversiones en publicidad y gestionando de manera continua la contratación con entidades territoriales, departamentales o nacionales, así como con las ESE y escuelas o colegios públicos.

## 8.4. Dimensión de gobernanza

Formular y gestionar proyectos sociales dirigidos a NNA, permite enseñarles que la gobernanza implica una veeduría por parte de la comunidad de manera honesta, crítica y



basada en principios éticos, lo que incluye que el voto no se compra, sino que se gana con un excelente plan de gobierno y un Ser Audaz.

La gobernanza de la organización se garantiza con el modelo de Gobierno Corporativo adaptado, el cual incluye un componente de transparencia y servicio al ciudadano.

De otra parte, la caracterización territorial de los municipios donde se formulen y gestionen proyectos y la revisión de los planes de desarrollo permitirán recomendar acciones que fortalezcan la gobernanza de los municipios.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actualícese. (30 de 05 de 2018). *actualicese.com*. Obtenido de actualicese.com:  
<https://actualicese.com/actualidad/2018/05/30/manual-de-politicas-contables-siga-estos-pasos-para-su-adeuada-elaboracion/>
- Alexander, O. (2011). *Generación de modelos de negocio*.
- Badia, L. d., & González, P. M. (2018). *Inteligencia artificial*. España: Consejo Superior de Investigación Científicas.
- Banco de la Republica. (2015). *Banco de la Republica*. Obtenido de [http://www.banrepcultural.org/blaaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores\\_economicos](http://www.banrepcultural.org/blaaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos)
- Banco de la República. (2017). *Informe sobre la inflación*. Bogotá: Banco de la República.
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business en Colombia 2017*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (11 de Octubre de 2018). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial:  
<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/10/11/if-countries-act-now-children-born-today-could-be-healthier-wealthier-more-productive>
- Banco Mundial. (22 de Enero de 2019). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial:  
[http://www.bancomundial.org/es/news/immersive-story/2019/01/22/pass-or-fail-how-can-the-world-do-its-homework?cid=ECR\\_E\\_NewsletterWeekly\\_ES\\_EXT?cid=ECR\\_E\\_NewsletterWeekly\\_ES\\_EXT&deliveryName=DM8537](http://www.bancomundial.org/es/news/immersive-story/2019/01/22/pass-or-fail-how-can-the-world-do-its-homework?cid=ECR_E_NewsletterWeekly_ES_EXT?cid=ECR_E_NewsletterWeekly_ES_EXT&deliveryName=DM8537)
- Bancolombia. (31 de Enero de 2019). *Bancolombia*. Obtenido de Bancolombia:  
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>
- BBC. (11 de Octubre de 2018). *BBC News Mundo*. Obtenido de BBC News Mundo:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-45823722>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- BID. (2016). *BID*. Obtenido de <http://www.iadb.org/aboutus/trustfunds/fundsearch.cfm?lang=es>
- COINVERTIR. (2004). *Guía para la elaboración de proyectos PROINVEST*. Bogotá: Sin.
- Colomina, E. (2014). Herramientas para el análisis y validación de ideas de negocio. *Revista Global de Negocios*, 20.
- Confécamaras. (2019). *DINÁMICA DE CREACIÓN DECREACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA*. Bogotá: Confécamras.
- Corporación Invertir en Colombia. (2004). *Guía para elaborar proyectos PROINVEST Cómo estructurar un Plan de negocio*. Bogotá: BID - COINVERTIR.
- DANE. (6 de 12 de 2019). *DANE*. Obtenido de DANE:  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp\\_EAS\\_2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2018.pdf)
- DIAN. (26 de Enero de 2017). *DIAN*. Obtenido de <http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/micrositioCIU.html>
- DINERO. (2017). *DINERO*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/multimedia/proyecciones-economicas-2018-de-bancolombia/251992>

- DNP. (2018). *MDM*. Bogotá: DNP.
- DNP. (03 de 2019). *DNP*. Obtenido de DNP: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- Eichholz, J. C. (2015). *Capacidad Adaptativa*. Barcelona: LID Editorial.
- EL COLOMBIANO. (2017). *EL COLOMBIANO*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/la-produccion-de-petroleo-este-ano-seria-la-mas-baja-desde-2011-JX7022029>
- El País.com. (24 de Septiembre de 2017). *El País.com*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/se-avecina-otra-reforma-tributaria-en-el-pais.html>
- encolombia. (2017). *encolombia*. Obtenido de <https://encolombia.com/economia/economicolombiana/haciaunnuevoparadigma ycrecimientoeconomico/>
- España, U. d. (2004). *psicothema@cop.es*. Obtenido de Relaciones padres hijos y estilos de vida en la adolescencia: <file:///C:/Users/angvela/Documents/2.%20PERSONAL/EAN/Adolescentyes.pdf>
- Herrera, J. E. (2017). *Gestión Estratégica Organizacional*. ECOE EDICIONES.
- INNPULSA. (junio de 2017). <https://innpulsacolombia.com/>. Obtenido de <https://innpulsacolombia.com/>: [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/anexo\\_6\\_guia\\_para\\_formulacion\\_de\\_marco\\_logico.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/anexo_6_guia_para_formulacion_de_marco_logico.pdf)
- Interempresas.net. (23 de 09 de 2019). *Interempresas.net*. Obtenido de Interempresas.net: <https://www.interempresas.net/Tecnologia-aulas/Articulos/254948-Inteligencia-artificial-en-las-aulas-la-herramienta-para-personalizar-la-educacion.html>
- J.M.SÁNCHEZ. (17 de Octubre de 2017). *ABC*. Obtenido de [http://www.abc.es/tecnologia/informatica/soluciones/abci-ocho-tendencias-tecnologicas-seguir-2018-201710051519\\_noticia.html](http://www.abc.es/tecnologia/informatica/soluciones/abci-ocho-tendencias-tecnologicas-seguir-2018-201710051519_noticia.html)
- Kim, W. C. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Boston: Norma.
- Kotler, P. &. (2012). *Marketing Management*. Pearson.
- Martinez D. (19 de 02 de 2018). Obtenido de FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATOLICA: [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/987/IMPACTO\\_APLICACIONES\\_MOVILES\\_COLOMBIA\\_NIVEL\\_SALUD\\_EDUCACION\\_TRABAJO\\_SANTIAGO\\_CALI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/987/IMPACTO_APLICACIONES_MOVILES_COLOMBIA_NIVEL_SALUD_EDUCACION_TRABAJO_SANTIAGO_CALI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martinez, M. (2006). La investigación cualitativa (Síntesis conceptual). *IIPSI*, 24.
- Medellín, C. d. (24 de noviembre de 2016). *Camaramedellin.com.co*. Obtenido de [https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/conozca\\_la\\_camara/buen\\_gobierno/documentos/Manual%20Gob%20Corporativo%20Digital%2021%20feb.pdf?ver=2019-05-09-114543-610](https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/conozca_la_camara/buen_gobierno/documentos/Manual%20Gob%20Corporativo%20Digital%2021%20feb.pdf?ver=2019-05-09-114543-610)
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2014). *Programa Nacional de Biocomercio Sostenible 2014-2024*. Bogotá: ASOCARS.
- Ministerio de Minas. (SF de SF de SF). *Ministerio de Minas*. Obtenido de Ministerio de Minas: <https://www.minminas.gov.co/mitos-y-realidades-hidrocarburos>
- Ministerio de Salud. (12 de Agosto de 2018). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Ministerio de Salud: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Nuevas-rutas-integrales-de-atencion-en-salud-revolucionaran-al-sistema.aspx>

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (SF). *Manual del equipo emprendedor*. Bogotá.
- OCDE. (12 de Septiembre de 2017). *OCDE*. Obtenido de <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/los-beneficios-de-concluir-la-educacion-universitaria-son-aun-altos-pero-varian-mucho-segun-las-areas-de-estudio-dice-la-ocde.htm>
- OMS. (16 de Mayo de 2017). *OMS*. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2017/yearly-adolescent-deaths/es/>
- ONU. (Noviembre de 2017). *ONU*. Obtenido de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Orellana, A. R. (2006). La RSC y la triple cuenta de resultados. *Dirección Financiera*, 56-63.
- Porter. (1991). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Real Argentina S.A.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 2.
- Project Management Institute PMI. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Newtown Square en Pennsylvania, USA, : Project Management Institute,.
- Social, M. d. (Mayo de 2018). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Obtenido de Ministerio de Salud y Protección Social: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-nacional-2017.pdf>
- Superintendencia de Sociedades. (2019). *Portal de Información Empresarial*. Obtenido de <http://pie.supersociedades.gov.co/Pages/default.aspx#/sectorUbicacion>
- weforum.org. (27 de 5 de 2017). *weforum.org*. Obtenido de weforum.org: [https://es.weforum.org/agenda/2017/05/conozca-el-donut-una-revolucion-en-el-pensamiento-economico-sobre-la-desigualdad?utm\\_content=bufferbca57&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=buffer](https://es.weforum.org/agenda/2017/05/conozca-el-donut-una-revolucion-en-el-pensamiento-economico-sobre-la-desigualdad?utm_content=bufferbca57&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer)

## 10. ANEXOS

**Anexo No. 1** Esquemas de atenciones individuales por momento de curso de vida

**Anexo No. 2** Teach-Manual-Spanish

**Anexo No. 3** Fichas Guayabal de Síquima, Cabrera y Pulí DNP

**Anexo No. 4** Estatutos Ser Audaz SAS

**Anexo No. 5** Políticas-importantes-pymes

**Anexo No. 6** Proyecciones Financieras 2019 -2030

Sugerencia (1) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre:
	Correo institucional:
Sugerencia (2) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre:
	Correo institucional: