



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA MISCOMPETENCIAS.COM SAS**

**Hugo Nelson Quintero Bertel**

**Gerson Uriel Flórez Morales**

**Cristian Camilo Castillo Duque**

Universidad EAN, Bogotá, D.C.

Facultad de Postgrados

Especialización en Gerencia Informática

2012

RESUMEN EJECUTIVO .....	8
1. CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	8
2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES.....	9
3. OBJETIVO GENERAL.....	10
5. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO Y DESCRIPCIÓN DE SERVICIO .....	12
7. POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS.....	13
8. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR.....	13
9. RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS .....	16
10. PROYECCIONES DE VENTA Y RENTABILIDAD .....	16
11. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE RENTABILIDAD .....	17
12. EQUIPO DE TRABAJO .....	17
<b>I MERCADO .....</b>	<b>19</b>
1. ANÁLISIS DE MERCADO .....	19
1.1 <i>Análisis sectorial</i> .....	19
1.1.1 <i>Caracterización del sector</i> .....	20
1.1.1.1 <i>Factores tecnológicos</i> .....	21
1.1.1.2 <i>Factores sociales y tendencias de consumo</i> .....	27
1.1.1.3 <i>Factores Gremiales</i> .....	36
1.1.1.4 <i>Factores Políticos y Legales</i> .....	38
1.1.1.5 <i>Factores económicos</i> .....	45
1.1.1.6 <i>Oportunidades y amenazas</i> .....	50
1.1.1.7 <i>Barreras de entrada y salida</i> .....	54
1.2 <i>Segmentación del mercado</i> .....	55
1.3 <i>Descripción de los consumidores</i> .....	59
1.4 <i>Estudio de mercado</i> .....	59
1.4.1 <i>Diseño metodológico</i> .....	59
1.4.2 <i>Diseño del instrumento</i> .....	60
1.4.3 <i>Tamaño de la muestra</i> .....	62
1.4.4 <i>Análisis de resultados</i> .....	64
1.4.5 <i>Conclusiones</i> .....	69
1.4.6 <i>Riesgos y oportunidades del mercado</i> .....	70
2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	71
2.1 <i>Matriz de perfil competitivo</i> .....	74
2.2 <i>Matriz de porcentajes de participación de mercado</i> .....	75
3. ESTUDIO DE PRECIOS.....	77
4. PLAN DE MERCADEO.....	78
4.1 <i>Concepto del producto o servicio</i> .....	78
4.2 <i>Estrategia de distribución</i> .....	79
4.3 <i>Estrategia de precios</i> .....	79

4.4 Estrategias de promoción.....	79
4.5 Estrategia de comunicación .....	80
4.6 Estrategia de servicios .....	80
5. PROYECCIÓN DE VENTAS.....	81
<b>II ASPECTOS TÉCNICOS .....</b>	<b>83</b>
1. FICHATÉCNICA DEL SERVICIO.....	83
1.1 PROTOTIPOS .....	83
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	89
3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	92
4. PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	93
5. PLAN DE COMPRAS .....	93
6. INVERSIÓN INICIAL Y MANO DE OBRA REQUERIDA .....	95
<b>III ASPECTOS ORGANIZACIONALES .....</b>	<b>97</b>
1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	97
1.1 Misión.....	97
1.2 Visión.....	97
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	97
2.1 Perfiles y funciones.....	97
2.2 Organigrama.....	107
2.3 Esquema de remuneración y contratación .....	112
3. ASPECTOS LEGALES .....	114
4. COSTOS ADMINISTRATIVOS .....	118
5. GASTOS DE PERSONAL .....	119
<b>IV ASPECTOS FINANCIEROS .....</b>	<b>121</b>
1. PROYECCIONES FINANCIERAS .....	121
1.1 Supuestos generales.....	121
1.2 Balance general .....	125
1.3 Estado de resultados.....	126
1.4 Flujo de efectivo .....	127
1.5 Punto de equilibrio.....	127
2. INDICADORES FINANCIEROS.....	128
3. FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	131
<b>V ANÁLISIS DOFA.....</b>	<b>132</b>
<b>VI CONCLUSIONES .....</b>	<b>134</b>
<b>VII BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>136</b>

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Cadena de valor – Fuente autores .....	15
Ilustración 2 Millones de usuarios de Internet por país en Suramérica .....	22
Ilustración 3 Penetración y convergencia de bienes y servicios TIC .....	22
Ilustración 4 Crecimiento accesos a internet 2008 – IIT 2010.....	23
Ilustración 5 Evolución trimestral de los suscriptores de acceso a internet .....	23
Ilustración 6 Variación del PIB en los últimos años. ....	46
Ilustración 7 Oportunidades y amenazas del mercado – Fuente: Autores .....	54
Ilustración 8 Estudiantes Matriculados Universidad 2010 – Bogotá DC. – Fuente: Autores.....	57
Ilustración 9 Estudiantes Matriculados Universidad 2010 – Localidad – Fuente: Autores .....	57
Ilustración 10 Estudiantes Graduados Universidad 2010 – Bogotá DC. – Fuente: Autores .....	58
Ilustración 11 Número de encuestados que laboran actualmente – Fuente: Autores.....	64
Ilustración 12 Número de encuestados laborando en su profesión – Fuente: Autores.....	65
Ilustración 13 Número de encuestados que conocen las competencias laborales de su profesión – Fuente: Autores.....	65
Ilustración 14 Número de encuestados dispuestos a utilizar el servicio propuesto – Fuente: Autores. ....	66
Ilustración 15 Importancia que dan los encuestados a los diferentes servicios propuestos – Fuente: Autores. ....	67
Ilustración 16 Precios que estarían dispuestos a pagar los encuestados por los servicios propuestos – Fuente: Autores.....	67
Ilustración 17 Número de encuestados que conocen un servicio similar al propuesto – Fuente: Autores. ....	68
Ilustración 18 Tiempo en que los encuestados harían uso del servicio propuesto – Fuente: Autores. ....	69
Ilustración 19 Proyección de Ventas de miscompetencias.com para los años 1, 2 y 3 – Fuente: Autores. ....	82
Ilustración 20 Página Principal sitio Web Miscompetencias.com - Fuente: Autores .....	83
Ilustración 21 Pantalla de los servicios ofrecidos por miscompetencias.com – Fuente: Autores ....	84
Ilustración 22 Pantalla de diagnóstico de competencias laborales – Fuente: Autores .....	85
Ilustración 23 Plan de Mejoramiento del Perfil sitio Web Miscompetencias.com – Fuente: Autores	86
Ilustración 24 Pantalla del Servicio de Asesoría para la elaboración de la Hoja de vida – Fuente: Autores .....	87
Ilustración 25 Diagrama modelo diagnóstico de competencias laborales – Fuente: Autores .....	90
Ilustración 26 Diagrama modelo plan de mejoramiento de perfil – Fuente: Autores.....	91
Ilustración 27 Diagrama modelo asesoría elaboración de la hoja de vida – Fuente: Autores .....	91
Ilustración 28 Proyección de Compras – Fuente: Autores .....	95
Ilustración 29 Organigrama de la empresa – Fuente: Autores .....	107
Ilustración 30 Organigrama de la empresa a largo plazo – Fuente: Autores .....	108

**Índice de Tablas**

Tabla 1 Procesos internos – Fuente: Autores.....	14
Tabla 2 Proyección de Ventas – Fuente: Autores .....	16
Tabla 3 Utilidad / Pérdida – Fuente: Autores .....	16
Tabla 4 Estudiantes Matriculados en Pregrado en el Año 2010 en Bogotá – Fuente: Autores .....	56
Tabla 5 Número de graduados año 2010 – Bogotá D.C – Fuente: Autores.....	58
Tabla 6 Perfil del consumidor – Fuente: Autores.....	59
Tabla 7 Universo de la muestra – Fuente: Autores .....	62
Tabla 8 Ficha técnica de la encuesta – Fuente: Autores.....	64
Tabla 9 Resumen de precios del servicio – Fuente: Autores .....	68
Tabla 10 Riesgos y oportunidades del mercado – Fuente autores .....	71
Tabla 11 Matriz del perfil competitivo – Fuente autores .....	74
Tabla 12 Aproximaciones de porcentaje de participación de mercado – Fuente autores.....	75
Tabla 13 Estudio de precios – Fuente autores .....	77
Tabla 14 Resumen de precios estudio de mercado – Fuente autores.....	79
Tabla 15 Precio paquete de servicios – Fuente autores .....	81
Tabla 16 Proyección Ventas Año 1 – Fuente: Autores.....	81
Tabla 17 Proyección de Ventas Año 2 – Fuente: Autores.....	82
Tabla 18 Proyección de Ventas Año 3 – Fuente: Autores.....	82
Tabla 19 Descripción del servicio – Fuente autores.....	89
Tabla 20 Hardware requerido – Fuente autores .....	92
Tabla 21 Plan de Compras Año 1 – Fuente: Autores .....	94
Tabla 22 Plan de Compras Año 2 – Fuente: Autores .....	94
Tabla 23 Plan de Compras Año 3 – Fuente: Autores .....	94
Tabla 24 Salario por Cargos – Fuente autores.....	96
Tabla 25 Inversión inicial – Fuente autores .....	96
Tabla 26 Cargos – Fuente autores .....	98
Tabla 27 Perfil del cargo: Gerente general – Fuente autores.....	99
Tabla 28 Funciones del cargo: Gerente general – Fuente autores .....	103
Tabla 29 Perfil del cargo: Help desk – Fuente autores.....	103
Tabla 30 Funciones del cargo: Help desk – Fuente autores .....	104
Tabla 31 Perfil del cargo: Psicólogo – Fuente autores .....	105
Tabla 32 Funciones del cargo: Psicólogo – Fuente autores.....	107
Tabla 33 Escalafón y rangos salariales – Fuente: Autores .....	114
Tabla 34 Costos administrativos – Fuente autores .....	118
Tabla 35 Costos de Personal – Fuente autores .....	119
Tabla 36 Costos Consolidados de Personal por Años – Fuente autores.....	119
Tabla 37 Gastos de venta .....	120
Tabla 38 Variables y políticas – Fuente autores.....	122
Tabla 39 Presupuesto de ventas – Fuente autores.....	122
Tabla 40 Presupuesto de producción – Fuente autores.....	123
Tabla 41 Presupuesto gastos operacionales – Fuente autores .....	123
Tabla 42 Análisis de la inversión inicial – Fuente autores .....	124
Tabla 43 Depreciaciones y amortizaciones de diferidos – Fuente autores .....	124

Tabla 44 Balance general – Fuente autores.....	125
Tabla 45 Estado de resultados – Fuente autores.....	126
Tabla 46 Costo de capital – Fuente autores.....	126
Tabla 47 Presupuesto de efectivo – Fuente autores.....	127
Tabla 48 Análisis de punto de equilibrio – Fuente autores.....	127
Tabla 49 Flujo de caja libre del proyecto – Fuente autores.....	128
Tabla 50 Parámetros para el cálculo de la TIO – Fuente autores.....	129
Tabla 51 Indicadores financieros – Fuente autores.....	129
Tabla 52 DOFA.....	133

## RESUMEN EJECUTIVO

### 1. CONCEPTO DEL NEGOCIO

Esta organización denominada mis competencias.com, funcionará desde la ciudad de Bogotá y tendrá presencia a nivel nacional a través de la web, esta empresa se ubicará en el sector de servicios, apoyando a los profesionales recién egresados en identificar, desarrollar y fortalecer sus competencias laborales para incursionar en el mundo laboral

Nuestro negocio ofrecerá un servicio web dirigido a estudiantes de últimos semestres de cualquier carrera y/o a profesionales recién egresados enfocado inicialmente en las localidades de Chapinero y la Candelaria de la ciudad de Bogotá, que permitirá hacer un diagnóstico del estado de las competencias laborales para la búsqueda del primer empleo ejerciendo la profesión de acuerdo con la formación académica y, en forma complementaria brindará asesoría para la elaboración de la hoja de vida resaltando fortalezas y habilidades con un plan para mejora del perfil de acuerdo a las necesidades del mercado laboral colombiano. A mediano plazo el desarrollo de la empresa se centrará en las principales ciudades del país en las cuales hay mayor dinámica y demanda laboral de estudiantes de últimos semestres y profesionales recién egresados, como: Medellín, Cali y Barranquilla; a largo plazo proyectará su funcionamiento y cubrimiento a nivel nacional que supere al menos el 50% de la fuerza laboral recién egresada del país.

De acuerdo con esto, los tres focos principales que caracterizarán el servicio de mis competencias.com, son:

- Evaluación de competencias laborales
- Mejoramiento de perfil personal
- Asesoría profesional para la elaboración de hoja de vida

Para que el estudiante o profesional recién egresado pueda acceder a nuestros servicios, lo hará a través de la web cancelando el servicio por pago electrónico o previamente mediante transferencia electrónica que lo acreditan para ingresar y hacer uso de nuestra aplicación con el fin de que reconozca su posición laboral-profesional de acuerdo con las necesidades del mercado laboral.

Dentro de las características diferenciadoras con las que va a contar el negocio o producto, que nos va a permitir distinguirnos de la competencia, podemos mencionar:



- Bajos costos
- Acceso en línea desde cualquier lugar del país y en cualquier momento
- Ser una organización que ha creado una aplicación que facilite un diagnóstico del estado de las competencias laborales para la búsqueda del primer empleo como resultado del trabajo interdisciplinario entre profesionales de recursos humanos y tecnología informática.
- Reportes automáticos en línea que facilitan a quien los utilice, ahorros considerables de tiempos dedicados a procesos de selección y entrevista
- Nuestro servicio consolidará y responderá a las necesidades genéricas del mercado laboral colombiano en materia de competencias laborales requeridas de personal potencial, de últimos semestres de formación o profesionales recién egresados
- Diseño de fácil navegabilidad y amigable para la pagina web

## **2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES**

La fuerte competencia que se desarrolla en el mundo económico moderno ha llevado a que los empresarios acudan a nuevas formas de buscar talento humano que les permita encontrar soluciones innovadoras para dar respuesta a las cambiantes necesidades de los seres humanos y captar nuevos clientes. El conocimiento tiene en nuestra época una dinámica de cambio tan acelerada que los productos y satisfactores de hoy serán obsoletos mañana lo que ha impulsado a un nuevo desarrollo en la búsqueda del talento humano y el establecimiento de los modelos de selección por competencias para garantizar que las personas seleccionadas para ingresar a una organización se adaptan al perfil requerido en términos de habilidades, conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes. Bajo este nuevo esquema de selección de personal encontramos una gran oportunidad de negocio dentro del sector económico de servicios ofreciendo apoyo a las personas que buscan empleo y se enfrentan a un modelo desconocido. Nuestra idea de negocio busca mejorar las posibilidades de los estudiantes universitarios de últimos semestres de acceder a un primer empleo ejerciendo la profesión para la cual se han preparado ayudándolos a identificar y fortalecer sus competencias laborales.

La materialización de la idea de negocio se hará inicialmente en la ciudad de Bogotá. Las empresas que desarrollan su actividad económica en esta ciudad requieren profesionales jóvenes que cumplan con los perfiles de personal definidos en sus modelos de competencias, enfocados en la responsabilidad, trabajo en equipo, orientación a la satisfacción del cliente, negociación, flexibilidad e innovación y creatividad. Estos factores hacen que los estudiantes universitarios

necesiten un apoyo profesional que los ayude a realizar un diagnóstico de sus competencias laborales e identificar en qué puntos debe reforzar o mejorar su perfil profesional y formular un plan para conseguir este objetivo.

Así mismo, los estudiantes requieren de un apoyo para la formulación de su perfil y asesoría en la elaboración de su currículum vitae y poder sobresalir dentro de un mercado laboral cada vez más exigente, competido y globalizado resaltando sus fortalezas y habilidades.

Con este servicio se espera incrementar las posibilidades de los estudiantes universitarios de últimos semestres para acceder a un primer empleo en la profesión para la cual se han formado durante los últimos años; es por esto, que surge esta idea de negocio y creación de empresa como solución y respuesta a las necesidades que se generan a partir de la dinámica del mercado laboral colombiano, para la captación de talentos idóneos y de formación académica no sólo actualizada y reciente sino de jóvenes competentes que generen valor y apalanquen el cumplimiento de objetivos estratégicos y el posicionamiento de las empresas en su sector económico.

Este proyecto de creación de empresas surge como inspiración después de haber cursado la asignatura de pensamiento estratégico y gerencia global en la cual se nos dieron los conceptos necesarios para el diseño de una idea de negocio.

### **3. OBJETIVO GENERAL**

Consolidar la empresa *miscompetencias.com*, como una organización líder en servicios de consultoría vía online en diagnóstico de competencias laborales genéricas, con un cubrimiento mayor al 50% de estudiantes universitarios de últimos semestres y profesionales recién egresados de todas las carreras a nivel Bogotá.

### **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

#### **Corto Plazo**

##### *Perspectiva Financiera*

- Garantizar la liquidez de la operación del negocio en el primer año
- Alcanzar ingresos por un valor de 148.000.000 en el primer año de operación de la empresa

Perspectiva Mercadológico

- Alcanzar un volumen de venta de 1850 servicios en el primer año.
- Lograr en el primer año de funcionamiento el posicionamiento de la marca con un porcentaje de aceptación superior al 50%

Perspectiva Producción

- Alcanzar altos niveles de calidad en la prestación del servicio con un máximo de cuatro interrupciones en un mes por fallas técnicas.

*Perspectiva Gestión Humana/ Responsabilidad Social*

- Implementar un plan de beneficios laborales para retener el talento humano clave para el funcionamiento del negocio.

**Mediano Plazo**

Perspectiva Financiera:

- Obtener utilidades por valor de \$ 26 000.00 al tercer año de funcionamiento.

Perspectiva Mercadológico

- Alcanzar un cubrimiento de al menos el 30% del mercado objetivo como clientes frecuentes
- Alcanzar al menos un 90% de la satisfacción de los clientes

Perspectiva Gestión Humana/ Responsabilidad Social

- Crecer la planta del personal en un 100% basado en la estructura organizacional de corto plazo.

Perspectiva de producción

- Alcanzar altos niveles de calidad en la prestación del servicio con un máximo de dos interrupciones en un mes por fallas técnicas.

**Largo Plazo**

Perspectiva Financiera:

- Alcanzar un flujo de efectivo al alrededor de 170.000.000 en el cuarto año.

#### Perspectiva Gestión Humana/ Responsabilidad Social

- Controlar la rotación del talento humano clave para el funcionamiento del negocio en un máximo del 8% anual.
- Implementar un sistema de remuneración variable por resultados.

#### Perspectiva Mercadológico

- Alcanzar un cubrimiento de al menos el 50% del mercado objetivo como clientes frecuentes al sexto año

#### Perspectiva de producción

- Alcanzar un nivel de producción de 390 paquetes de servicios al mes

### **5. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO Y DESCRIPCIÓN DE SERVICIO**

*Miscompetencias.com* está en la etapa de investigación y desarrollo, se cuenta con un plan de negocio definido donde se contemplan las fases de validación, Gestión de mercados, Gestión financiera, Gestión humana; que permitirán afianzar los conocimientos adquiridos durante el proceso académico. Se espera en el corto plazo, consolidar a la empresa como una organización líder en servicios de consultoría vía online en diagnóstico de competencias laborales genéricas dirigidos a estudiantes universitarios de últimos semestres y profesionales recién egresados de todas las carreras a nivel nacional.

### **6. SERVICIOS**

a. Diagnóstico de competencias laborales: Una vez nuestros clientes elijen este servicio, ingresan e inician el diligenciamiento de cuestionarios que tienen como finalidad, evaluar competencias genéricas que se miden en el mercado laboral colombiano de acuerdo al perfil profesional, permitiéndole conocer en qué nivel está con respecto a lo requerido por las empresas.

b. Plan de mejoramiento de perfil: Las personas que accedan a este servicio contarán con un profesional en línea que les brindará toda la orientación y asesoría para definir planes de mejora de su perfil laboral por competencias a corto y mediano plazo a la luz de las fortalezas y debilidades identificadas y de acuerdo a las exigencias del mercado laboral.

c. Asesoría para la elaboración de hoja de vida: Este servicio de la empresa *miscompetencias.com*, está dirigido a garantizar que nuestros clientes elaboren y presenten al aplicar a las ofertas laborales y procesos de reclutamiento y selección, una hoja de vida con información completa y oportuna, acorde a lo que las empresas colombianas desean analizar dentro de sus procesos de consecución de talento.

Dichas líneas de negocio tendrán soporte vía web por parte de profesionales de la empresa, que facilitarán a los clientes el uso de la herramienta y asesorías en línea de forma ágil, con adecuados niveles de oportunidad y precisión de diagnóstico.

## 7. POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS

Según datos del ministerio de educación el número de graduados universitarios en Bogotá para el año 2010 fue de 14.207 tomando en cuenta el crecimiento demográfico en Colombia y el aumento de cupos universitarios cada año podemos inferir que esta cifra se mantendrá constante o se incrementará en los años subsiguientes, por lo cual *miscompetencias.com* tendrá una población objetiva de clientes bastante alentadora

Basándonos en los datos tabulados de las encuestas realizadas en este proyecto, encontramos que el 87% de los encuestados estaría interesado en adquirir los servicios ofrecidos por *miscompetencias.com* y teniendo en cuenta el margen de error de 5.5% de la encuesta aplicada a la muestra, obtenemos un 81.5% (11,579) de los universitarios recién graduados de la ciudad de Bogotá como posibles clientes de *miscompetencias.com* cada año.

Potencial del mercado en cifras = **11.579**servicios por año

## 8. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR

Nuestra empresa *miscompetencias.com* busca ayudar a las personas a alcanzar sus metas y desarrollarse profesionalmente partiendo de encontrar una primera oportunidad de empleo que les permita empezar el camino hacia el logro de sus metas y materializar su proyecto de vida. *miscompetencias.com* surge de la necesidad de las personas de encontrar un primer empleo cuando aun no tienen experiencia ejerciendo su profesión. La ventaja competitiva de *miscompetencias.com* será su gran conocimiento acerca de la gestión del talento humano por competencias en Colombia y su capacidad de ofrecer este conocimiento a los estudiantes de

últimos semestres y recién egresados de la educación Universitaria a través de un servicio con un alto grado de automatización sin que esto implique la falta de precisión o cercanía del resultado con el perfil de la persona evaluada. *Miscompetencias.com* complementa su conocimiento de la gestión del talento humano con el aprendizaje continuo que tendrá el mismo servicio gracias al diseño del software que permitirá recopilar datos que alimentarán la base de datos de información estadística y mejoraran el proceso de diagnostico y formulación de los planes de mejoramiento. Un sistema inteligente nos permitirá como empresa aprender cada día más del negocio de la gestión del talento humano por competencias y enfocar de una mejor manera hacia temas estratégicos nuestros procesos de investigación lo cual nos redundara en una optimización del uso de recursos.

Como propuesta de valor *miscompetencias.com* ofrece a sus clientes un conjunto de servicios integrados para entregar al cliente elementos que le ayuden a mejorar sus posibilidades de acceder a un primer empleo ejerciendo la profesión para la cual se ha preparado durante los últimos años. Nuestra propuesta de valor está orientada a la satisfacción del cliente que será medida al terminar la prestación del servicio con la entrega del plan de mejoramiento de las competencias y habilidades laborales y un seguimiento a la efectividad de la asesoría con encuestas para identificar el porcentaje de vinculación laboral de las personas que hicieron uso de los servicios, estas actividades serán cubiertas por los procesos de Gestión de Clientes y Seguimiento y mejoramiento que hacen parte de los procesos estratégicos de la empresa.

Alineación de las fortalezas con los procesos internos

Proceso	Fortaleza
Gestión del Cliente	Orientación a la satisfacción del cliente
I+D+I	Formación permanente del talento humano
Inicio, Elaboración, Construcción, Transición	Formación permanente del talento humano
Inicio, Elaboración, Construcción, Transición	Personal, capacitado y con experiencia en el desarrollo de software
Inicio, Elaboración, Construcción, Transición	Conocimiento de la lógica del negocio

Tabla 1 Procesos internos – Fuente: Autores

Esta propuesta de valor se desarrollará a través de la siguiente cadena de valor que refleja los aspectos básicos de los roles funcionales que tendrán los profesionales de la empresa y la visión que tenemos para *miscompetencias.com* en el futuro.



Interacción con el entorno → Datos de entrada (Necesidades, normatividad y tendencias del mercado)



Interacción con el entorno → Servicio (Entregables del servicio: Hoja de vida y plan de mejoramiento del perfil para el desarrollo profesional de la persona)

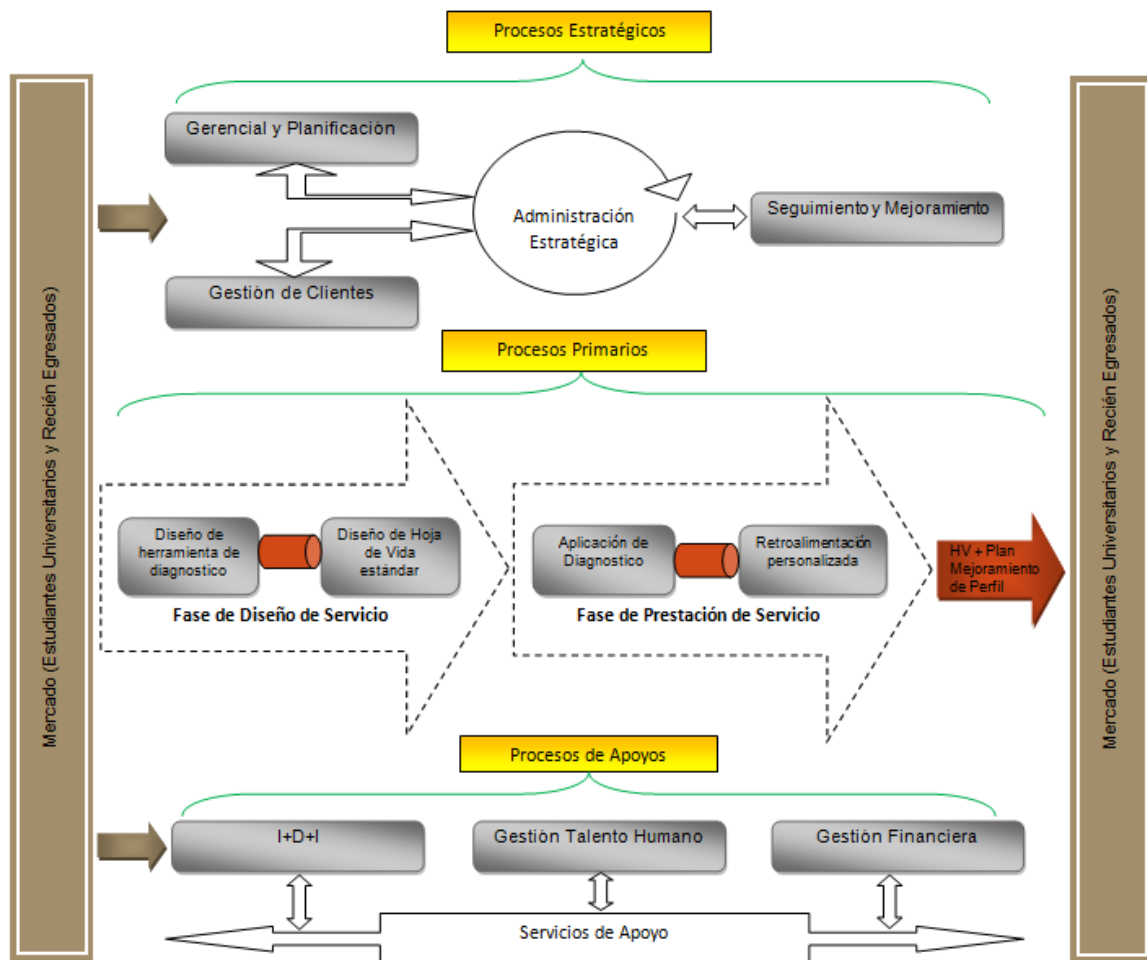


Ilustración 1: Cadena de valor – Fuente autores

## 9. RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS

Para dar inicio al negocio se requieren tres meses para desarrollar la página web que utilizará la empresa *miscompetencias.com* como plataforma para prestar sus servicios ofrecidos.

Este desarrollo requiere una inversión inicial de \$ **47.173.608** pesos colombianos, que serán aportados por los tres socios en cuantías iguales para conformar los aportes, esta inversión se utilizará para cubrir los costos de salarios de la mano de obra requerida y los equipos de cómputo que se requieren para ejecutar el proyecto de la página web.

## 10. PROYECCIONES DE VENTA Y RENTABILIDAD

La proyección de ventas para *miscompetencias.com* se presenta a continuación y está basada en los 3 primeros años de funcionamiento de la empresa:

PROYECCIÓN DE VENTAS					
Concepto	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Unidades a vender	1.850	3.000	3.600	4.680	6.084
Precio de venta	80.000	82.400	84.872	87.418	90.041
<b>Total ventas nacionales</b>	<b>148.000.000</b>	<b>247.200.000</b>	<b>305.539.200</b>	<b>409.116.989</b>	<b>547.807.648</b>
<b>Total ventas</b>	<b>148.000.000</b>	<b>247.200.000</b>	<b>305.539.200</b>	<b>409.116.989</b>	<b>547.807.648</b>

Tabla 2 Proyección de Ventas – Fuente: Autores

De acuerdo al análisis financiero *miscompetencias.com* alcanzaría utilidades al tercer año después de vender el 72% de las 3.600 unidades de servicio que equivalen a 2.598 unidades por un valor de \$ 254.616.000.

El análisis financiero presenta para *miscompetencias.com* una tasa de oportunidad (TIO) del 15.11% y una tasa interna de retorno (TIR) del 44%

TIO = 15.11% TIR = 44%

De acuerdo al análisis financiero *miscompetencias.com* presentaría la siguiente utilidad neta por distribuir para sus tres primeros años de funcionamiento.

Utilidad / Perdida				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ -35.381.367	\$ -3.452.114	\$ 26.787.811	\$ 85.371.114	\$ 164.746.221

Tabla 3 Utilidad / Pérdida – Fuente: Autores



## 11. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE RENTABILIDAD

Cuando el VAN o VPN toma un valor igual a 0,  $k$  pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto. Para el caso de *miscompetencias.com* un VPN de \$108.209.634 nos indica que el proyecto es viable.

Otro análisis que nos indica que la idea de negocio es viable es que la  $TIR > TIO$ . El objetivo de cualquier idea de negocio es que la rentabilidad sea mayor que la rentabilidad mínima requerida (TIO).

Para el caso de la relación Costo / Beneficio el indicador es favorable a la idea de negocio. Una  $C/B > 0$  no indica que por cada peso de costos se obtiene más de un peso de beneficio. En consecuencia, si el índice es positivo o cero, la idea de negocio es viable.

El periodo de recuperación de la inversión se da al primer año de la inversión inicial, recuperando la inversión inicial dentro de la vida útil del proyecto, por lo tanto vemos que la idea de negocio es rentable.

## 12. EQUIPO DE TRABAJO

Para el planteamiento de este proyecto, se contará con el acompañamiento, experiencia y asesoría de un equipo interdisciplinario del área de tecnología informática con experiencia en desarrollo de software y especialmente en software para la gestión de recursos humanos para garantizar no solo el KnowHow de este negocio sino la credibilidad pública y confiabilidad del sitio web como factores críticos de éxito y de una orientación idónea.

El equipo de trabajo estará conformado así:

### **Cristian Camilo Castillo Duque**

Ingeniero en Sistemas y Computación con capacidades de liderazgo, comunicación interpersonal y creatividad enfocadas al análisis, diseño e implementación de soluciones para la gestión de la información y la toma de decisiones estratégicas, alto nivel de responsabilidad y orientación al logro, integridad y capacidad de motivar. Interés en adquirir nuevos conocimientos, investigar e innovar. Facilidad para el levantamiento de requerimientos e interpretar las necesidades y expectativas de los clientes por medio de especificaciones formales. Experiencia en la gestión de

proyectos de desarrollo de software bajo *RUP* y *eXtremeProgramming*, coordinación de equipos de trabajo multifuncionales, desarrollo de aplicaciones Web y documentación de procesos tecnológicos, documentación del ciclo de vida del software (UML, Proceso Unificado, eLicitación). Programación en la familia de tecnologías Java y experiencia en frameworks Hibernate y Icefaces.

### **Hugo Quintero Bertel**

Ingeniero de sistemas con conocimientos en el área de gestión humana, específicamente en todo lo relacionado con el proceso de reclutamiento y selección de candidatos y elaboración de Perfiles de Cargo por competencias. Más de 10 años de experiencia en el desarrollo de aplicaciones relacionadas con la administración del talento humanos y con habilidades específicas de planeación, presentación estratégica de informes de gestión, manejo de registros, bases de datos y destreza en el manejo de equipos de trabajo. Con valores ligados a la confiabilidad ética, calidad humana y profesional. Conocimientos sólidos en Indicadores de Gestión de Recursos Humanos y de Gestión por Competencias.

### **Gerson Uriel Flórez Morales**

Ingeniero de sistemas con estudios en especialización de Gerencia Informática con una vasta experiencia laboral de alrededor 16 años, con conocimientos técnicos, administrativos en desarrollo de sistemas de información para recursos humanos y nomina. Amplios conocimientos en tecnologías informáticas de sistemas distribuidos con alta carga de trabajo y sistemas web de actualización on-line

## I MERCADO

Para evaluar la viabilidad de nuestra idea de negocio y cuáles serían los parámetros que esta debe seguir para tener una buena acogida dentro de la población se ha desarrollado un análisis de mercado del sector de servicios enfocándonos en la gestión del talento humano por competencias; inicialmente con una investigación basada en la revisión bibliográfica de la cual se han encontrado algunos resultados cualitativos que dan viabilidad a nuestra idea de negocio desde el punto de vista conceptual y una viabilidad cuantitativa desde el punto de vista del crecimiento de la economía soportada en una mejora de los indicadores macroeconómicos en Colombia para los últimos años.

El balance positivo de la revisión bibliográfica está apoyado por el análisis de la percepción y aceptación de la población objetivo con una investigación basada en encuestas de campo para el cual hemos diseñado un instrumento que bajo unas características de servicio previamente definidas consulta el interés de las personas en nuestro negocio y su interés de compra del mismo.

### 1. ANÁLISIS DE MERCADO

En este capítulo presentamos el proceso de investigación de mercado y sus principales conclusiones. Iniciaremos con la revisión de la bibliografía explorando las tendencias en el aspecto tecnológico, social, gremial, económico, político y legal e identificando aspectos a favor y en contra de la idea de negocio y luego presentaremos los resultados de la investigación de mercados cuantitativa que incluye el estudio para identificar la población objetivo y la aplicación de la encuesta desarrollada para evaluar la aceptación del negocio.

#### 1.1 Análisis sectorial

Nuestra idea de negocio desarrollará una actividad económica que puede ser clasificada como la prestación de un servicio para la comunidad. Este servicio tiene la característica de ser ofrecido a través de la Web. El mercado de contenidos y aplicaciones que se ofrecen a través de Internet en

Colombia se encuentra aun en niveles muy bajos de producción de riquezas. Este es un campo del sector económico de los servicios con un gran potencial de crecimiento si los colombianos aplicamos la creatividad y capacidad emprendedora para el desarrollo de nuevos negocios en el mundo virtual.

En general el sector de servicios tuvo durante el último trimestre del año 2011 un buen comportamiento logrando un crecimiento del 3.8%<sup>1</sup> alineado con el crecimiento general del PIB del 7.7%. Se espera que el ministerio de TIC desarrolle nuevas políticas en materia de promoción para esta actividad económica.

En este análisis se espera identificar las principales características del sector de servicios profesionales para la gestión del talento humano y el apoyo al mejoramiento de las competencias y habilidades laborales a través del análisis de las tendencias del entorno en el ámbito político, económico, tecnológico, gremial y social. Este análisis será la base para identificar las oportunidades y amenazas externas para el buen desarrollo del proceso de creación de la empresa y que esta pueda obtener beneficios sostenibles en el tiempo.

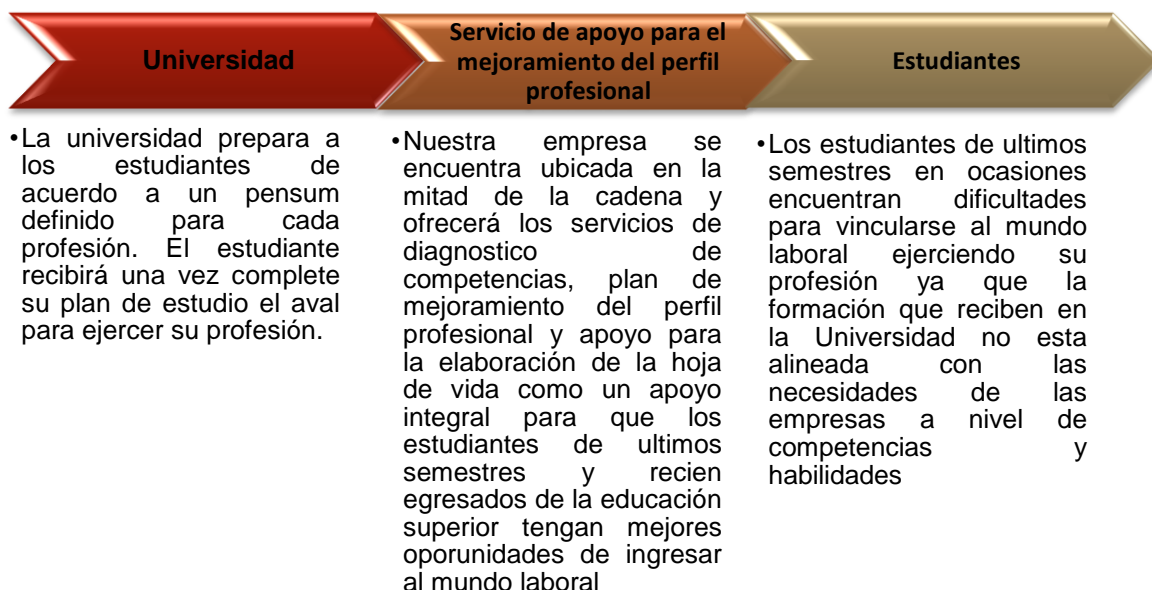
### **1.1.1 Caracterización del sector**

Para identificar el sector en el que desarrollaremos nuestra actividad comercial tomamos como punto de partida el sector de servicios de gestión del talento humano. En este sector existen muchas empresas cuyos productos y servicios están orientados al sector empresarial y muy pocas hacia el apoyo al desarrollo de las personas. El componente de formación para el trabajo y desarrollo humano ha sido dejado por completo a las instituciones educativas. Por ejemplo, a nivel de apoyo al desarrollo del talento humano instituciones como el SENA ofrecen programas de formación para el trabajo y desarrollo humano de nivel técnico y tecnológico. El análisis de la competencia muestra que no existen empresas que ofrezcan un producto con iguales características que puedan sustituir nuestro producto y que solo algunas empresas para la búsqueda de empleo a través de la Web ofrecen ciertos servicios de apoyo para las personas.

No existe hasta el momento un sector plenamente diferenciado para el modelo de negocio que se propone de apoyo a los estudiantes universitarios de últimos semestres para mejorar sus posibilidades de ingresar al mundo laboral. La distribución de este servicio será directa y llegará al cliente como un servicio que se puede consumir de forma virtual a través de Internet. Como actores

<sup>1</sup> Boletín de prensa Nro. 7 – DANE . Consultado 22 de Diciembre de 2011 en [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet\\_PIB\\_IIItrim11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IIItrim11.pdf).

del sector podemos identificar a las universidades que forman a los estudiantes en sus diferentes profesiones, nuestra empresa que ofrecerá el servicio de apoyo profesional y los estudiantes que desean vincularse a las empresas que demandan profesionales con unas competencias y habilidades claramente identificadas.



#### 1.1.1.1 Factores tecnológicos

Estamos viviendo una nueva era de la historia de la humanidad en la cual la información y su transformación en conocimiento dictan las pautas del progreso y son las variables principales para la construcción de futuro. Esta nueva era abre múltiples oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios especialmente los que se giran en torno a la tecnología y en este espacio es donde se desarrolla nuestra idea para apoyar a las personas que buscan un primer empleo en su profesión a través de una herramienta tecnológica que pondrá a su disposición las capacidades de un equipo multidisciplinario de profesionales capacitados en la gestión del talento humano.

El entorno tecnológico actual favorece el desarrollo de nuestra idea de negocio ya que es un servicio de base tecnológica que será ofrecido a través de Internet, aprovechando que el acceso a este servicio se ha extendiendo en nuestro país en los últimos. Las cifras del Internet WorldStats<sup>2</sup> una autoridad en este tipo de mediciones así lo evidencian: Los usuarios de Internet en Colombia llegan a los 13.7 millones de personas con un crecimiento de usuarios entre 2000 y 2011 de 2,467.0 % con una penetración del 50.4 % de la población siendo Colombia el tercer país

<sup>2</sup>Internet users in South America – Internet WorldStats Consultado 9 de Diciembre de 2011 en <http://www.internetworldstats.com/stats15.htm>

con mayor número de usuarios y el tercero con mayor índice de penetración lo que para los desarrolladores de aplicaciones para la Web constituye un mercado muy prometedor.

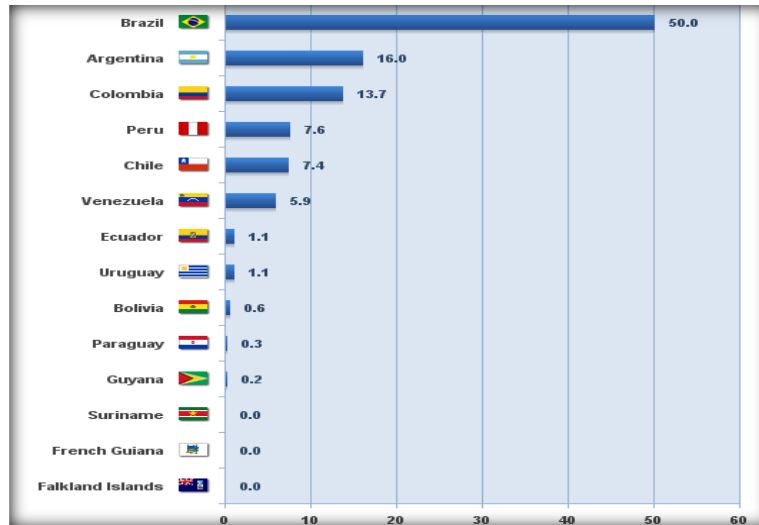
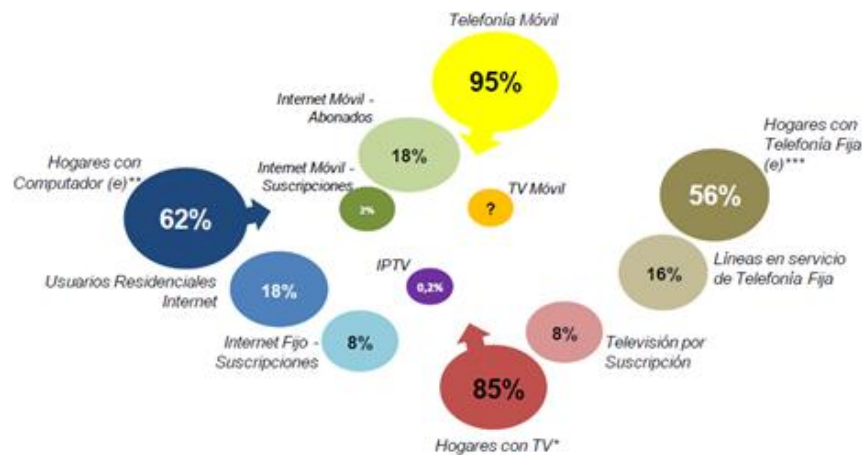


Ilustración 2 Millones de usuarios de Internet por país en Suramérica<sup>3</sup>

Lo más importante es que la infraestructura para las telecomunicaciones en Colombia ha mejorado tanto en calidad como en penetración en años recientes, liderado principalmente por el incremento impresionante de la telefonía móvil.



Fuente: Ministerios TIC, DANE, CNTV. \*DANE/2008, \*\* SIGOB/2010, \*\*\* DANE-Ministerio TIC/2010. (e) estimado con datos del DANE. Suscripciones de Internet – IIT 2010. Cálculos CINTEL

Ilustración 3 Penetración y convergencia de bienes y servicios TIC<sup>4</sup>

<sup>3</sup>Internet users in South America – Internet WorldStats Consultado 9 de Diciembre de 2011 en <http://www.internetworldstats.com/stats15.htm>

En el segundo trimestre de 2010, el Ministerio de TIC registró un total de 3'586.748 conexiones de acceso a Internet en Colombia, de las cuales el 69% fueron fijas y el 31% móviles. Se observan dos tendencias: (i) entre 2006 y 2008, en el cual las conexiones dedicadas crecen a una mayor tasa que las conexiones conmutadas y (ii) desde el 2008, en el cual las conexiones móviles crecen a una mayor tasa que las conexiones fijas. En la siguiente gráfica podemos ver este comportamiento positivo detallado por trimestres para los años 2007 y 2009.



Fuente: CRC, Ministerio TIC

Ilustración 4 Crecimiento accesos a internet 2008 – IIT 2010<sup>5</sup>

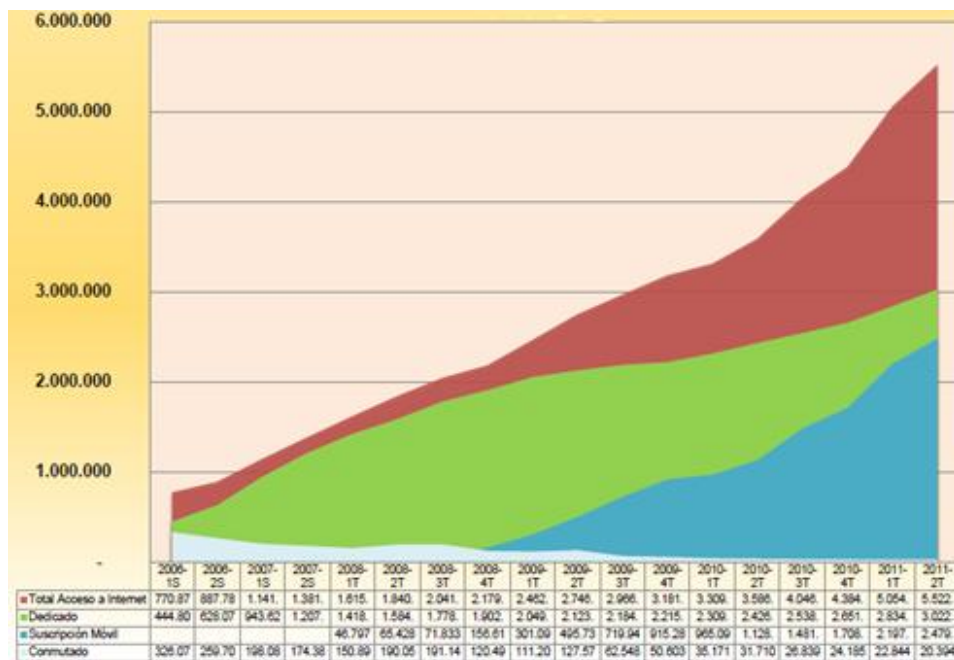


Ilustración 5 Evolución trimestral de los suscriptores de acceso a internet<sup>6</sup>

<sup>4</sup>Panorama de mercado del sector de las TIC en Colombia. Interactiv. Documento sectorial No. 02 Año 03. Enero 2010. CINTEL Centro de Investigaciones de Telecomunicaciones

<sup>5</sup>Informe Trimestral de Conectividad. Segundo Trimestre de 2010. Diciembre 2010. Ministerio TIC

<sup>6</sup>Panorama de mercado del sector de las TIC en Colombia. Interactiv. Documento sectorial No. 02 Año 03. Enero 2010. CINTEL Centro de Investigaciones de Telecomunicaciones

Aún más importante es observar cual es el comportamiento del acceso a Internet de acuerdo al medio utilizado para la conexión. Como se observa en la gráfica anterior el crecimiento más importante se ha dado en el segmento de conexiones móviles. Podemos observar como entre el año 2007 y el año 2008 estas conexiones se incrementaron 58%, con tasas de crecimiento trimestrales entre el 7% y el 17%, mientras que entre el 2008 y el 2009, las conexiones aumentaron 46%, con crecimientos entre el 7% y el 13%. Este crecimiento en la conectividad móvil hace necesario que los servicios que se pretende ofrecer tengan una versión adaptada para los dispositivos móviles.

Otro resultado importante del estudio de las tendencias tecnológicas tiene que ver con que el 19% de las personas con acceso a internet son personas que asisten o han asistido a la Universidad, el 20% son del nivel técnico y el 12% son estudiantes universitarios para un total del 51% de personas de la muestra que pueden estar dentro de nuestra población objetivo. Adicionalmente según el estudio al verificar el parámetro de actividad económica el 4% son desempleados y el 7% se encuentra buscando empleo.

Según el informe de comScore (2011) empresa dedicada a la medición de estadísticas del mundo digital para el año 2010 en Colombia el 48% de los usuarios eran jóvenes entre los 15 y 24 años de edad que para beneficio de la idea de negocio que estamos desarrollando se encuentran dentro de nuestro mercado objetivo<sup>7</sup>.

En términos de competitividad tecnológica Colombia viene avanzando y este resultado se evidencia en el índice **e-Readiness** que refleja las condiciones que un país tiene para el desarrollo de las tecnologías de la información pasando del puesto 64 que ocupaba en el año 2006 al 58 para el presente año<sup>8</sup>. Aunque aun se encuentra muy lejos de los primeros puestos el país ha dado pequeños pasos para estructurar un futuro mejor con redes públicas de internet Wifi con acceso gratuito ubicadas en centros comerciales, centros de convenciones, restaurantes y bibliotecas. También se han adoptado otras estrategias como el programa Compartel del Ministerio de Tecnologías y Comunicaciones a través del cual se pretende llevar internet a las regiones más remotas de Colombia.

Recientemente se adjudicó por parte del Gobierno Nacional una concesión para la construcción de una red de fibra que permitirá llevar el servicio de banda ancha a 753 municipios del país con lo

---

<sup>7</sup>Estado de la Internet – Colombia. Bogotá, 11 de Julio de 2011 – ComsCore. Consultado 6 de Diciembre de 2011 en <http://www.comscore.com>.

<sup>8</sup> The Global InformationTechnologyReport – WorldEconomicForum Consultado 6 de Diciembre de 2011 en <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report/>.



cual se ampliara aún más la penetración en el mercado y los estudiantes que después de terminar su pre grado regresan a sus municipios de origen por no encontrar una oportunidad de empleo tendrán gracias a nuestro servicio la posibilidad de enriquecer su perfil y continuar la búsqueda laboral de forma virtual con unas mejores posibilidades de ser contratados. Para esto las personas deben encontrar la forma de destacar la información más relevante de su hoja de vida de forma sencilla. Las empresas buscan acceder en sus bases de datos a candidatos relevantes de acuerdo a los perfiles de competencias y experiencia que tienen definidos en su modelo, incluso los sistemas de empleo web requieren que el candidato se auto gestione de allí la importancia de que el candidato tenga bien definido su perfil.

Para enfrentar todos estos retos que trae consigo la tecnología y los nuevos modelos por competencias las personas requieren asesoría para el diseño de su hoja de vida y su adaptación para el registro en los portales de búsqueda de empleo ya que estos sistemas de información buscan patrones específicos a través de tecnologías como la minería de datos e inteligencia artificial.

El uso de herramientas tecnológicas y la automatización de procesos en las empresas, llevará a una reducción de la mano de obra contratada, lo que hará que cada día sea más difícil encontrar una vacante para iniciar la vida laboral. La empresa de consultoría tecnológica Gartner(2011) estima que para el 2015 esta tendencia aumentará la productividad y reducirá costos al eliminar el 25% de las horas de trabajo de IT<sup>9</sup>. Esto consolida aún más la tesis de que las personas tendrán que estar cada vez más preparadas para postularse a un primer trabajo para iniciar su vida laboral.

Dentro de las tendencias tecnológicas a favor también encontramos la computación en la Nube que ayudará a disminuir el impacto económico sobre las operaciones de la empresa en términos de inversión en infraestructura y expandirá significativamente las capacidades tecnológicas. Con la computación en la nube hoy en día es más fácil acceder a servidores de última tecnología con alto rendimiento y disponibilidad gracias a la reducción de costos.

La revolución tecnológica que actualmente estamos viviendo bien podría ser la más profunda de nuestra historia. Los servicios convergen y pasan del mundo físico al mundo digital, siendo accesibles desde cualquier dispositivo. Un hecho relevante es que nuestros datos ya no residen en nuestros ordenadores, sino que, adquiere entidad propia en una Internet Global que se convierte

---

<sup>9</sup> Gartner's Top IT Predictionsfor 2011-2015 – GartnerInc Consultado 1 de Diciembre de 2011en <http://www.cioinsight.com/c/a/Trends/Gartners-Top-IT-Predictions-for-20112015-799167/>

en mucho más que una simple infraestructura de conexión: es la plataforma que ofrece servicio a millones de dispositivos inteligentes conectados a la red.

Este nuevo concepto es lo que se conoce como cloud computing o informática en la nube de Internet, que permite que los consumidores, empresas o particulares, no se tengan que preocupar de cómo se provee el servicio que necesitan. Las empresas no podrán evitar este cambio si no quieren perder el tren del avance tecnológico, y esto implicará tomar decisiones sobre la dirección a seguir para mejorar sus negocios<sup>10</sup>.

En la actualidad las arquitecturas de Cloud Computing se han convertido en la mejor solución para conseguir de forma rápida una plataforma robusta que gestione eficientemente toda la información asociada de una empresa (almacenamiento y procesamiento de datos).

Ventajas que ofrece una arquitectura de Cloud Computing:

- 1) No requiere la instalación de complejos sistemas de hardware y software. Todas las aplicaciones necesarias son accesibles a través de Internet y se contratan como un servicio.
- 2) Permite combinar la información que interesa de las propias aplicaciones o bases de datos internas de la empresa con la información que interesa en Internet de sitios Web, Portales, Blogs, Foros o Redes Sociales.
- 3) Los sistemas de información en la nube se integran de forma eficiente con sistemas de terceros. Cualquier aplicación es accesible desde cualquier sistema externo a través de una API de Web Services que está ampliamente documentada.

Las nuevas tecnologías para la producción de recursos para el espacio digital han logrado que se reduzcan los costos de desarrollo de material virtual y se obtengan contenidos de mejor calidad e interactividad. Existe una tendencia para que los contenidos digitales sean cada vez más dinámicos con líneas de desarrollo como el video que es uno de los contenidos consumidos masivamente a través de internet en este momento. Su potencial en las áreas de mercadeo, capacitación, seguridad, y en general comunicación humana, es inmenso. Gartner espera que

---

<sup>10</sup>TORRES, i Viñals Jordi. Empresas en la nube “Ventajas y retos del cloudcomputing”. Libros de cabecera, 2011

para el 2013, más del 25% de los contenidos consultados por los empleados de una corporación serán imágenes, videos o audios<sup>11</sup>.

### 1.1.1.2 Factores sociales y tendencias de consumo

La tecnología y su adopción en la vida cotidiana ha ocasionado una gran transformación social, incluyendo la forma como se oferta empleo por parte de las empresas y la forma como se busca empleo por parte de las personas especialmente para los cargos que exigen formación universitaria. Hoy en día la búsqueda de empleo se hace en un alto porcentaje a través de la Web con portales especializados que almacenan las oportunidades ofrecidas por empresas de todos los sectores económicos y administran una base de datos de los candidatos potenciales. Sin embargo, las universidades aún no han adaptado su pensum las necesidades de los alumnos para enfrentar los retos que trae consigo esta nueva tendencia social lo que representa para nosotros una gran oportunidad para crear satisfactores que permitan mejorar las posibilidades de acceder a un primer empleo a los estudiantes universitarios de últimos semestres ejerciendo la profesión para la cual se prepararon.

Otra tendencia muy extendida últimamente es el uso de las redes sociales para cautivar nuevos talentos por parte de las grandes empresas que se han anticipado al impacto del crecimiento de estos canales de comunicación y las han empezado a aprovechar reclutando nuevos talentos para enriquecer sus equipos de trabajo. Estas redes han traído un cambio significativo en la forma en que las personas utilizan los sistemas e interactúan entre sí y con procesos de información. La consultora Gartner especializada en temas de tecnología, predice que para el 2016, las tecnologías sociales estarán integradas con la mayoría de aplicaciones del negocio, particularmente con CRM (CRM Social)<sup>12</sup> y esta proyección se apoya en los altos índices de crecimiento de sistemas como facebook que aumenta su número de usuarios día a día. Tan solo en Colombia existen 15.588.880 usuarios de facebook de los cuales el 33% son personas entre los 18 y 24 años (5.144.330)<sup>13</sup> que encajan dentro del perfil demográfico de nuestra población objetivo. Estas personas requieren ayuda para diseñar un perfil profesional que sea atractivo para las empresas y permita que sean identificados como candidatos potenciales para un primer empleo a través de las redes sociales.

<sup>11</sup>Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technologies for 2011 – Gartner Inc. Consultado 12 de Diciembre de 2011 en <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1454221>.

<sup>12</sup>Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technologies for 2011 – Gartner Inc - Consultado 12 de Diciembre de 2011 en <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1454221>

<sup>13</sup>Colombia facebookstatistics– Social Bakers Consultado 12 de Diciembre de 2011 en <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/colombia>

Los usuarios potenciales de los servicios mencionados anteriormente cada día está evolucionando en la forma de comunicarse y las empresas se han adelantado a esto e incluso se conocen casos de empresas que han estudiado el perfil de sus candidatos y han analizado como parte de su proceso de selección los comentarios que las personas publican de su vida a través de blogs y twitter. Hoy por hoy la interacción en ambientes colaborativos virtuales, comunidades virtuales y redes sociales es una realidad en el mundo tecnológico.

Esta tendencia para la selección de personal y búsqueda de empleo se ha extendido rápidamente gracias a los grandes ahorros que representa para las personas, que dejan de incurrir en costos de desplazamiento, que pueden manejar una mayor flexibilidad en tiempo para aplicar a una oferta de trabajo lo que se ha convertido en un factor clave ante las dificultades del tráfico de ciudades como Bogotá ya que las personas pueden producir dinero en actividades diversas no relacionadas a su profesión mientras se capacitan y buscan su primer trabajo ejerciendo su profesión.

La globalización y los retos que esta plantea en términos de movilidad de las personas exigen que el diseño de los nuevos servicios contemplen las necesidades de los usuarios de acceder a ellos sin importar el lugar en el que se encuentren al momento de consumir el servicio y el canal a y través del cual lo harán teniendo en cuenta el uso masivo de dispositivos móviles como tablets, laptops, PDAs, iPhones y smartphones. Se resume esta tendencia, en una sola frase: “La era de los PC acabó, el futuro es móvil”. Gartner espera que la venta de dispositivos Ipad o similares, llegue a 50 millones en el 2011 y a 200 millones en el 2014; los pedidos de PC’s fueron de aproximadamente de 90 millones en el 2010<sup>14</sup>.

Los servicios que se ofrecen a través de la Web hoy en día deben contemplar casi como un requisito imprescindible el pago online. Nuestra idea de negocio contempla incluir esta característica como un elemento diferenciador. En este punto encontramos una barrera de entrada a nivel social con la confianza de los colombianos para hacer los pagos en línea. Para los colombianos 9 de cada 10 compras que se realizan a través de Internet son en sitios del exterior ya que encuentran mayor oferta y respaldo. En Colombia el comercio electrónico en 2009 produjo 435 millones de dólares, de acuerdo con un estudio de América Economía Intelligence y la firma de medios de pago Visa. El crecimiento con respecto a 2008 fue del 45%, cuando alcanzó 301,9 millones de dólares.

---

<sup>14</sup>Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technologies for 2011 – Gartner Inc. Consultado el 12 de Diciembre de 2011 en <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1454221>

Un estudio de América Economía Intelligence<sup>15</sup> y Visa muestra que, en 2007, el 61% de las personas dijo que Internet era un medio seguro; para el 2008 el indicador subió al 62%; y en el 2009 llegó al 63%. Este aumento de confianza abre nuevas oportunidades para el comercio electrónico y ofrecer nuevos servicios a través de la Web.

Otra barrera de entrada asociada con el sistema de pagos online en Colombia es el acceso limitado que tienen los colombianos al dinero plástico y la restricción para hacer pagos a través de medios virtuales por medio de tarjetas débito. Según estadísticas de la Superintendencia Financiera, en septiembre del 2010 había 7,87 millones de tarjetas de crédito vigentes, mientras las tarjetas débito llegaron a 15,08 millones. Según el estudio hay un 60% de preferencia por la tarjeta de crédito; 25% se inclina por el sistema PSE, que agrupa a las tarjetas débito, y el 15% restante está a favor del efectivo. Hoy en día las tarjetas débito en Colombia no están habilitadas para comprar directamente por Internet.

Un reto importante es lograr vencer la barrera cultural de la gratuidad que se asocia a los servicios que se ofrecen a través de Internet y dentro de este escenario generar un modelo de negocio sostenible en el tiempo con un flujo de ingresos que permita crecer a la empresa que lo ofrece, ampliar su portafolio de servicios y diseñar los mejores contenidos digitales para sus usuarios.

Existen algunos conceptos relevantes para la gestión del talento humano dentro del contexto del análisis de los factores tecnológicos que afectan la idea de negocio que se presenta. Se hace necesario revisar el marco de las competencias laborales, tema central en la que se concentra la propuesta de valor de los servicios ofrecidos.

#### Importancia de las competencias laborales

La competencia laboral es definida como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”. El mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos se mantienen en constante interacción; sin embargo, no siempre esta relación hace posible que las partes involucradas alcancen los objetivos que se han propuesto. Solamente si la relación está basada en el esfuerzo por construir beneficios mutuos será posible que la relación sea consistente en el tiempo y se genere la sinergia adecuada para gestionar el éxito.

---

<sup>15</sup> Este es el panorama del comercio electrónico en Colombia – Iván Lizardo. Consultado el 12 de Diciembre de 2011 en <http://www.enter.co/internet/este-es-el-panorama-del-comercio-electronico-en-colombia/>

Es en este contexto donde toma especial importancia el tema de las competencias laborales, que requieren no solo que el mercado laboral tenga definido el nivel de exigencias que harán posible el cumplimiento de sus objetivos, sino también que el mercado de recursos humanos esté preparado para cumplir con las expectativas del mercado laboral, sin descuidar el esfuerzo por alcanzar sus propios objetivos.

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada (*Definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional – Cinterfor-, perteneciente a la OIT.*).<sup>16</sup>

Es natural que a muchos empleados les preocupe el hecho de quedarse sin trabajo, incluso es natural que las personas estén preocupadas porque les resulta difícil conseguir un nuevo empleo y máxime si ésta es su primera vez después de la culminación de su formación académica-profesional. Las personas muchas veces no se sienten preparadas para ingresar al mundo laboral y al analizar las ofertas de empleos publicadas por el sector empresarial encuentran que muchos temas les son ajenos y que desconocen las competencias reales que demandan sus empleadores potenciales.

#### La rentabilidad del recurso humano

Cada persona, empleada o no, debe estar consciente que las empresas esperan tener rentabilidad cuando hacen sus inversiones; por tal razón, estas se aseguran de incorporar recurso humano capaz de demostrar que puede ejecutar con éxito las funciones y responsabilidades de un cargo específico, y no solamente que digan que pueden aprender a hacerlo.

Hay casos donde las empresas deben desarrollar a los empleados, sobre todo en los cargos que requieren demasiada especialización; pero cuando se trata de cargos afines a los que existen en el mercado, las empresas prefieren aprovechar el desarrollo de competencias que las personas han alcanzado por su propia cuenta y/o con el apoyo de sus antiguos empleadores.

---

<sup>16</sup> *Definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional – Cinterfor-, perteneciente a la OIT. Año 2000. Consultado 2 de Enero de 2012 en [www.oitcinterfor.org](http://www.oitcinterfor.org)*

Los empleados de cualquier compañía deben estar en un proceso permanente de capacitación. No es suficiente con la especialización y perfeccionamiento en las funciones básicas de cada cargo, se requiere realizar un esfuerzo mayor para abrirse paso en otras funciones que diversifiquen el perfil y que permitan desarrollar otras habilidades que incrementen la probabilidad de crecer dentro de una organización.

Cuando se está desempleado es comprensible que haya preocupación; para comenzar a buscar empleo se debe adoptar una actitud positiva que sea evidente a los probables empleadores; como consecuencia, una inserción laboral se hará realidad y se evitará que el desempleo genere impactos severos en la economía. Para adquirir esta confianza las personas necesitan dominar las competencias laborales que exige el mercado.

Las competencias laborales en definitiva son vitales para que la relación entre el mercado laboral y el mercado de recursos humanos sea duradera y saludable; sin duda, cuando ambas partes estén comprometidas y aporten sus recursos en beneficio mutuo será factible una gestión adecuada del éxito. Es indispensable recordar que no es suficiente expresar durante una entrevista de trabajo aquello que se desea hacer, sino que se debe manifestar aquello de lo que se es capaz de hacer, las competencias y fortalezas que se poseen como profesional.

En el afán de conseguir el empleo las personas tienden a exagerar y manifiestan que saben más de lo que conocen en realidad; sin embargo, lo que en este escenario toma un alto significado, es la dedicación a aprender aquello de lo que son conscientes que no conocen; solamente haciendo esto, podrán desarrollar las competencias laborales que les permitirán contribuir en el logro de los objetivos organizacionales, a la vez que alcanzan los objetivos personales.

#### La competencia laboral en la era de la globalización

En los momentos actuales ser competitivo es vital para la existencia de cualquier empresa, país o región que desee insertarse en el mercado, producir con tecnología de punta, organización avanzada de trabajo, alta productividad y bajo costo, es la máxima aspiración de cualquier empresario. ¿Cómo podrán diferenciarse las empresas si todas persiguen el mismo objetivo, cómo ser aún más eficiente? Esto solo es posible con talento calificado que genere nuevos conocimientos y entendiendo esto las empresas han aceptado que deben incorporar a sus planes de desarrollo la gestión del talento humano por competencias. Estos planes se aplican desde el

momento de la selección del nuevo personal que hará parte de este proyecto de crecimiento hacia la innovación para enfrentar los retos de una economía globalizada<sup>17</sup>

#### Desarrollo del término Competencia

Los términos de competencia, competitividad, ventajas comparativas y ventajas competitivas, aunque no signifiquen lo mismo están muy relacionados entre sí. Desde el punto de vista semántico, competencia, proviene del latín *competentia*. Disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa. Rivalidad, incumbencia, aptitud, idoneidad. Competencia, en economía es una forma de mercado, de proceso o actividad social.

Como forma de mercado, la competencia, se emplea en su sentido técnico para clasificar las condiciones de estos según el grado de control sobre los precios que poseen los productores o consumidores. Estas situaciones dependen del número de proveedores y demandantes de la uniformidad de los bienes y de la libertad de entrada para los oferentes potenciales (competencia perfecta e imperfecta.)

En su sentido de actividad o proceso social la competencia se refiere no sólo a las formas en que las empresas rivalizan entre sí, sino como intentan cambiarlas. Las empresas compiten haciendo sus productos más atractivos, luchando por asegurarse costes menores que los de sus rivales e intentando obtener recursos mayores con los que trabajar.

La competencia en su sentido técnico comprende y responde a condiciones objetivas; la competencia como actividad es más subjetiva y percibe los actos de los empresarios, directores de producción, de los directores comerciales, los obreros. Las actividades que tienen éxito otorgan una mayor fuerza a las empresas y aquellas que no los tienen las debilitan y arruinan.<sup>18</sup>

#### Teoría del Recurso y las Capacidades

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones. Cómo primer paso es necesario visualizar a la empresa

---

<sup>17</sup> Jiménez A; año 2000; Las competencias y el capital intelectual. Editorial Gestión 2000

<sup>18</sup> Gallego M, Gestión Humana basada en competencias; año 2000, Editorial Gestión 2000



como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado.

Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa. Y la base de esta es el recurso humano, si el recurso humano es competente la empresa estará en condiciones de obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

#### Relación competencia Vs competitividad

La competitividad es la forma en que se concretiza o materializa la competencia cuando dos o más sujetos (empresa) rivalizan entre sí por alguna cosa (control de precios, calidad, posesión de mercado y otras) debe realizarse de forma competitiva; es decir buscando ventajas sobre sus competidores.

Entendemos por competitividad la capacidad de una empresa, sector, país o región para ingresar con ventajas al mercado.

La competitividad puede definirse también como la capacidad de un país para equilibrar su comercio, mejorando su participación en los mercados internacionales y elevando simultáneamente el nivel de vida de su población.

Desde esta perspectiva la competitividad surge con un enfoque de organización económica y articulación de la base productiva. Intervienen elementos de Marketing, de estrategia empresarial, de políticas industriales globales, de precios, aranceles, tipo de cambio y la formación de los recursos humanos.<sup>19</sup>

#### Beneficios de la gestión por competencias

##### 1) *Estratégicos:*

- Distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades clave de la organización.
- Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.
- Flexibilidad en el uso de recursos.

---

<sup>19</sup> Levy Levoyer Claude; año 1996. Gestión de las competencias. Editorial Gestión 2000

- Incremento de la aportación de las personas a la organización
- Cambio de cultura y estilo de liderazgo.

2) *Recursos humanos:*

- Personal más formado, polivalente y motivado.
- Reducción del número de niveles en la estructura organizativa.
- Rentabilización de los costes laborales.
- Cobertura de puestos vacantes mediante promoción interna.
- Simplificación de la gestión y administración del personal.

3) *Para el trabajador:*

- Crecimiento profesional sostenido.
- Mayor ocupabilidad interna y externa.

4) *En los procesos:*

- Reducción del ciclo del proceso (ahorro de tiempo).
- Reducción de costes de no calidad.
- Reducción de costes de coordinación.
- Ahorro en actividades subcontratadas.<sup>20</sup>

### Evolución y Actualidad en materia de Competencias Laborales

Durante los últimos 10 años, se ha fortalecido y posicionado en el sector empresarial, el concepto de Competencias laborales, dada la evolución e importancia que han tomado las personas como elementos decisivos y claves para garantizar no sólo el éxito en términos de resultados, rentabilidad y crecimiento de las organizaciones, sino también porque ha cambiado el concepto de la gestión de talento humano y se ha transformado el capital intelectual-laboral con capacidades de innovación y promoción de mejoramiento continuo y por ende, los esquemas de trabajo en términos de tiempo, modo, lugar y cantidad; dicho capital adecuadamente gestionado y administrado, se ha constituido en un factor diferencial ante la competencia en los diferentes sectores económicos, surgiendo así, la gestión por competencias.

La gestión por competencias, es en la actualidad, uno de los factores críticos de éxito del direccionamiento estratégico de las organizaciones en sus ejes financiero, operacional, de gestión humana, tecnológico, comercial y de servicio, siendo así una herramienta que facilita y asegura

---

<sup>20</sup> Carpio JA y Serrano R; año 2001. Competencias Laborales: un nuevo peldaño en la transformación de los Recursos Humanos. Editorial Gestión 2000

que el talento humano aporte a la estrategia y objetivos de cada organización de acuerdo con su estructura y filosofía. Durante los últimos 10 años, se ha fortalecido y posicionado en el sector empresarial, el concepto de Competencias, dada la evolución e importancia que han tomado las personas como elementos decisivos y claves para garantizar no sólo el éxito en términos de resultados, rentabilidad y crecimiento de las organizaciones, sino también porque ha cambiado el concepto de la gestión de talento humano y se ha transformado el capital intelectual-laboral con capacidades de innovación y promoción de mejoramiento continuo y por ende, los esquemas de trabajo en términos de tiempo, modo, lugar y cantidad; dicho capital adecuadamente gestionado y administrado, se ha constituido en un factor diferencial ante la competencia en los diferentes sectores económicos, surgiendo así, la gestión por competencias.

Una competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores y la gestión por competencias es un componente definitivo hoy en día para toda empresa. Es indispensable que las áreas de gestión humana, les apoyen a la luz de su estructura organizativa (visión, misión y valores institucionales), en la identificación, definición, evaluación y fortalecimiento de competencias que estén alineadas con su concepto de empresa, así como de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes; es por ello, que la gestión por competencias es uno de los retos para la gestión del talento humano en las organizaciones. La implementación del modelo de competencias que se debe implementar debe seguir la siguiente estructura:

- Definición de competencias en términos de comportamientos observables y medibles que requiere el talento humano como elemento necesario para el desarrollo del negocio.
- Selección de talentos idóneos de acuerdo con las competencias definidas.
- Levantamiento e implantación de un modelo de competencias organizacional, que apalanque el plan estratégico y diferencie a cada organización de la competencia.
- Definir indicadores de desempeño de las personas que integran cada organización, a la luz de las competencias que integran cada modelo empresarial.
- Fortalecimiento de competencias genéricas, funcionales y por cada cargo mediante actividades de capacitación y entrenamiento.
- Definición de perfiles de cargo por competencias orientados al ciclo de calidad PHVA (Competencias de Planeación, de Ejecución, de Verificación, Control y de Seguimiento).

De acuerdo con las etapas de la gestión por competencias anteriormente mencionadas, se encuentra que en el mercado laboral colombiano, a nivel genérico las organizaciones indiferentemente de su sector económico, requieren que el talento humano que las integre, posean las siguientes competencias, entendidas como comportamientos críticos de éxito:

- Administración efectiva del tiempo.
- Trabajo en equipo.
- Sensibilidad y actualización en el manejo de herramientas tecnológicas.
- Manejo efectivo de la presión y el estrés.
- Creatividad, cambio e innovación.
- Efectividad y cumplimiento de indicadores de gestión definidos.
- Manejo técnico del cargo a ocupar.
- Adaptabilidad.

Por ende, dado que las organizaciones requieren: captar, fortalecer competencias y retener talento humano clave para el desarrollo de sus estrategias, las áreas de recursos humanos deben innovar en la manera de seleccionar su personal y previamente al desarrollo de las seis etapas anteriores, diversificando en tres niveles:

- Fuentes de reclutamiento y selección.
- Adquisición de pruebas, baterías y test psicotécnicos por competencias.
- Administración de las dos herramientas anteriores en línea contando para ello con tecnología efectiva, de bajo costo, de acceso fácil, ágil y que garantice almacenamiento de la gestión adelantada de reclutamiento, selección, entrevista y contratación de talentos.

#### **1.1.1.3 Factores Gremiales**

Actualmente, en Colombia los procesos de selección de personal están sufriendo un proceso de transformación y se ha empezado a trabajar con la selección por competencias, ya no se escoge al personal nuevo según su título profesional, como se hacía hace algunos años. Ahora se busca suplir una habilidad o destreza, como por ejemplo, que se necesita una persona que domine otro idioma diferente al español como por ejemplo el inglés o el francés, que tenga habilidades de liderazgo, que trabaje en equipo, y que tenga un alto conocimiento numérico, etc. Esta persona va a cumplir un rol claro dentro de la organización, va a tener objetivos estratégicos que requieren de dichas competencias y son medidos por indicadores.

Este cambio en la forma y mecanismos como las empresas realizan sus procesos de admisión ha recibido el apoyo de diferentes gremios del país en especial aquellos que se especializan en la gestión del talento humano en las empresas como ACRIP y ACOSSET y del sector comercial como

FENALCO que apoyan e incentivan iniciativas encaminadas a fortalecer la evaluación laboral por competencias con una participación activa de estas entidades que articulan principalmente con el SENA en la disposición y elaboración de normas técnicas para certificar competencias laborales que lleven a reconocer formalmente la calidad del desempeño laboral con miras a elevar la productividad del país.

ACRIP federación colombiana de gestión humana desarrolla y promueve eventos de capacitación en gestión de conocimientos por competencias para apoyar a los encargados del área de gestión humana de las empresas<sup>21</sup>

ACRIP es la asociación para la comunidad de ejecutivos de Gestión Humana de las empresas colombianas que busca satisfacer sus necesidades en el desarrollo y gestión del talento humano, mediante el diseño e implementación de servicios de formación, investigación, asesoría e investigación.

ACRIP participa activamente en investigaciones para diseño de baterías de pruebas para evaluar competencias laborales y hace parte de la junta directiva de la mesa sectorial del SENA para la normalización de las competencias laborales de los distintos sectores ocupacionales en Colombia<sup>22</sup>

Así mismo ACOSSET que es la asociación colombiana de empresas de servicios temporales, organiza y participa en foros en conjunto con otras instituciones y el SENA para promover y dar conocer las tendencias y realidades en cuanto a las competencias laborales en el país.<sup>23</sup>

ACOSSET es un gremio de interés colectivo, sin ánimo de lucro, de carácter nacional, encargado de fomentar el desarrollo de las Empresas de Servicios Temporales (E.S.T), cuyo fundamento es la generación permanente de empleo.

Por su parte FENALCO que es la federación nacional de comerciantes lleva a cabo en distintas partes del país; en conjunto con el SENA, procesos de certificación de competencias laborales de empleados del comercio y de las distintas seccionales de este gremio<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup>Gestión humana basada en competencias – Centro de Consultoría & Gestión Humana Consultado el 12 de Diciembre de 2011 en <http://tomcatweb02.puj.edu.co/EDUCON/MostrarEvento?idEvento=189>

<sup>22</sup>Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP Consultado el 12 de Diciembre de 2011 en [http://acripnacional.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=66&Itemid=30](http://acripnacional.org/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=30)

<sup>23</sup>Las nuevas formas de contratación laboral en un entorno globalizado – Adriana Suarez consultado el 12 de Diciembre de 2011 en [http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/entorno\\_globalizado/entorno\\_globalizado.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/entorno_globalizado/entorno_globalizado.asp)

<sup>24</sup>Formación técnica y tecnológica – SENA Consultado el 12 de Diciembre de 2011 en <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/printer-111243.html>

Fenalco certificó en competencias laborales con el apoyo del SENA – SENA Consultado el 12 de Diciembre de 2011 en <http://notisenarisaralda.blogspot.com/2009/06/fenalco-certifico-en-competencias.html>

De este análisis podemos identificar el interés que despierta la gestión por competencias laborales en los distintos sectores gremiales del país buscando armonizar las necesidades de los empleadores con las competencias certificadas en una persona.

El gremio de las cámaras de comercio por su parte brinda apoyo a los empresarios para formalizar sus negocios incluso con asesoría jurídica para determinar cuál es el mejor tipo de sociedad en cada caso. Adicionalmente trabajan en conjunto con otras entidades que desarrollan investigación permanente acerca de las características del mercado laboral en Colombia y plantean estrategias para mejorar sus condiciones con la vinculación al programa de certificación de competencias laborales del SENA.

#### **1.1.1.4 Factores Políticos y Legales**

En Colombia se fomenta el emprendimiento empresarial a través de la ley 1014 del 26 de enero de 2006 la cual busca <sup>25</sup>

- Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país.
- Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.
- Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas.
- Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento.
- Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas.

---

<sup>25</sup>Ley 1014 de 2006 "Del fomento a la cultura del emprendimiento" Consultado el 23 de Noviembre de 2011 en [http://www.emprendimientouao.org/wp-content/uploads/2011/02/Ley\\_1014.pdf](http://www.emprendimientouao.org/wp-content/uploads/2011/02/Ley_1014.pdf)

- Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo.
- Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clústeres productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo.
- Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

Es así como vemos que el estado se ha propuesto como obligación diseñar y dinamizar modelos que diagnostiquen y faciliten la creación de empresas en nuestro país, articulándolos en la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento; en la búsqueda de acuerdos con las entidades financieras para el otorgamiento de créditos a los planes de negocios de los emprendedores; en la generación de condiciones para el surgimiento de fondos de incubación de empresas, fondos de inversionistas ángel, fondos de capital semilla y fondos de capital de riesgo que apoyen las ideas de negocio de estas nuevas empresas y en algunos casos acompañan con asesoría legal y técnica para maximizar las posibilidades de éxito del nuevo negocio. También las nuevas empresas encuentran apoyo y oportunidades de venta y/o financiamiento en las macro ruedas de negocios que propicien la creación de redes de contacto entre inversionistas, emprendedores e instituciones afines con el fin de desarrollar proyectos productivos

En el país encontramos diferentes iniciativas para apoyar el emprendimiento empresarial que enmarcan la idea de creación de empresa planteada en este proyecto. El gobierno se ha propuesto aumentar el apoyo a la creación de empresas de base tecnológica y para esto la CRC (Comisión de Regulación de Comunicaciones), busca proporcionar un entorno regulatorio que garantice e incentive el acceso a las redes de telecomunicaciones por parte de proveedores de contenidos y aplicaciones desarrolladas para Internet y que promuevan la inversión en el desarrollo de estos aplicativos, bajo la perspectiva de fomento de negocio. Pero no solo en este aspecto de creación de empresa se encuentra una tendencia política favorable, en Colombia se habla permanentemente en el ambiente político y empresarial sobre la necesidad de impulsar la

generación de empleo, como una forma de enfrentar la crisis social y aumentar la competitividad del país, es por esto que el estado colombiano estableció la ley 1429 de 2010 o más conocida como la ley del primer empleo la cual busca entre otras reducir la tasa de desempleo juvenil que se ubica en el 18,8% según estadísticas del DANE <sup>26</sup>

Esta ley es un incentivo a los empresarios para formalizar el trabajo a personas menores de 28 años, madres cabeza de familia mayores de 40 años, personas con discapacidad y personas de bajos ingresos.

La ley 1429 tiene entre sus objetivos los siguientes aspectos: <sup>27</sup>

- Diseñar y promover, en el nivel central y en las entidades territoriales, el desarrollo de programas de apoyo técnico y financiero para asistencia técnica, capital de trabajo y activos fijos, que conduzca la formalización y generación empresarial, y del empleo en el sector rural.
- Diseñar y promover programas de formación, capacitación, asistencia técnica y asesoría especializada, que conduzcan a la formalización y generación empresarial, del empleo y el teletrabajo.
- Formalizar las pequeñas y medianas empresas.
- Simplificar los trámites para la formalización de las empresas.
- Controlar el surgimiento de firmas fachadas que accedan a estos beneficios.
- Crear nuevos puestos de trabajo y reducir la informalidad laboral.
- Fortalecer las relaciones entre Universidad-Empresa-Estado, fomentando en todo el país iniciativas tendientes a que estos tres sectores trabajen mancomunadamente en el desarrollo innovador en sus regiones.
- Mejorar la ocupabilidad de los jóvenes, diseñando, gestionando y evaluando una oferta que contemple todas las necesidades formativas de una persona en situación de exclusión y que cubra todas las etapas que necesite para su inserción social y laboral.

La ley beneficia a los empleadores, que vinculen laboralmente a nuevos empleados que cumplan con las características definidas, con descuentos en el impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina.

<sup>26</sup> Aprobada ley del primer empleo Consultado 24 de Noviembre de 2011 en [http://noticias.empleo.com/colombia/noticias\\_laborales/aprobada-ley-del-primer-empleo/7876023](http://noticias.empleo.com/colombia/noticias_laborales/aprobada-ley-del-primer-empleo/7876023)

<sup>27</sup> Ley 1429 de 2010 "Ley de formalización y generación de empleo" Consultado 24 de Noviembre de 2011 en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley\\_1429\\_2010.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley_1429_2010.html)



Por lo anterior, vemos como el mercado objetivo de este proyecto; que son los estudiantes universitarios de últimos semestres; se ven beneficiados por este marco legal, el cual incentiva su inclusión en el mercado laboral colombiano, por tanto es probable que en un margen de tiempo no muy lejano las empresas colombianas incrementaran la contratación de jóvenes egresados para lograr beneficios tributarios y estos a su vez necesitaran fortalecer sus habilidades y competencias laborales para poder lograr su primer empleo, en el cada vez más exigente mercado laboral Colombiano.

En cuanto a la aplicación de esta legislación el gobierno colombiano ha articulado a través del ministerio de educación con apoyo del SENA, la aplicación de las leyes que enfocan y consolidan la creación del sistema nacional de formación para el trabajo (SNFT). Este sistema es la estructura funcional que articula el sistema productivo, gremios, empresarios, trabajadores, sindicatos, el sistema educativo, centros de educación y desarrollo tecnológico, instituciones educativas técnicas, tecnológicas y de formación profesional y el gobierno con el propósito de definir los lineamientos de políticas, directrices y estrategias para el desarrollo y mejoramiento de la cualificación del recurso humano y su proceso de formación permanente.

El sistema está conformado por tres subsistemas dirigidos a buscar el fortalecimiento del desarrollo de las competencias laborales en el país:

- *Sistema de Normalización de competencias laborales:* Los organismos que dictan las directrices en este sentido son: el SENA que aprueba las normas de competencia laboral en Colombia y las Mesas Sectoriales que proponen políticas de desarrollo y formación del recurso humano y el marco nacional de calificaciones.
- *Sistema de Evaluación y Certificación de competencia laborales:* Este sistema organiza, estructura y opera los procesos de evaluación y certificación de la competencia en las personas.
- *Sistema de Formación con base en competencias laborales:* Este sistema articula a los proveedores de educación técnica, tecnológica y formación profesional, para modernizar y mejorar sus programas, en concordancia con las necesidades y exigencias del sector productivo.

Entre las leyes que apoyan esta iniciativa se encuentran las siguientes:

- El Decreto 641 de 1988 el cual crea la misión de Educación técnica, tecnológica y formación profesional.
- La Ley 749 de 2002 que organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica.
- El Artículo 12 del Decreto 249 de 2004 que establece la Dirección del SNFT.
- El Decreto 2020 de 2006 que organiza el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo.
- La Ley 1064 de 2006 que establece el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano.
- El Decreto 2888 de 2007 que reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano.

Para alcanzar ese propósito, todos los esfuerzos institucionales se han enfocado en el diseño y aplicación de una gran estrategia de incorporación de las competencias laborales generales a la cultura y a las prácticas institucionales.

Es por esto que el ministerio de Educación haciendo énfasis en la ley 1064 de 2006 ha adelantado proyectos de incorporación de las competencias laborales generales al currículo de las instituciones educativas a través de proyectos de aula trabajados desde un área del conocimiento, proyectos interdisciplinarios y transversales, proyectos institucionales y proyectos para el emprendimiento, buscando alianzas entre organizaciones y empresas con las instituciones educativas.

Los empresarios colombianos han encontrado preocupantes vacíos y limitaciones en los jóvenes egresados de la educación media que aspiran a conseguir un trabajo. Para vincular personal, los empleadores tienen en cuenta, de manera especial, las condiciones personales que involucran competencias clave, como el comportamiento ético y las capacidades para comunicarse, trabajar en equipo y manejar recursos e información. Es esta una de las razones principales por las que la

formación de competencias laborales generales de los jóvenes es una prioridad del sistema educativo y nuestra empresa podría ser un aliado estratégico para el mejoramiento de su perfil.<sup>28</sup>

Por otra parte el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en conjunto con la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) han elaborado la guía metodológica para la estandarización de competencias laborales en el sector público, la cual se sustenta en los mandatos de la Ley 909 de 2004 que es la Ley de empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.

A través del Decreto 2539 de 2005, el Gobierno Nacional establece las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005, los cuales establecen la determinación y obligatoriedad de las competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos públicos.

De acuerdo con la categorización establecida para los Departamentos, Distritos y Municipios y de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional, las autoridades territoriales deberán fijar en los respectivos manuales específicos las competencias y los requisitos, así:<sup>29</sup>

Las competencias se determinaran con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:

- Estudios y experiencia.
- Responsabilidad por personal a cargo.
- Habilidades y aptitudes laborales.
- Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
- Iniciativa de innovación en la gestión.

“Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los

---

<sup>28</sup> Articulación de la educación con el mundo productivo – Ministerio de Educación Nacional. Consultado 24 de Noviembre de 2011 en [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf)

<sup>29</sup> Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos en Colombia – Escuela Superior para la Administración Pública. Consultado 24 de Noviembre de 2011 en <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/GuiaparalaestandarizaciondeCompetencias.pdf>.

conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.”<sup>30</sup>

Las competencias laborales se determinan con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos:

- Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos.
- Las competencias funcionales del empleo.
- Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:
  - ✓ Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones de un empleo.
  - ✓ Los conocimientos básicos que se corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo.
  - ✓ Los contextos en donde deberán de mostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
  - ✓ Las evidencias requeridas que demuestran las competencias laborales de los empleados.<sup>31</sup>

Con lo expuesto anteriormente se observa la preocupación y la motivación del gobierno colombiano por lograr incentivar una cultura de las competencias laborales en todos los organismos del estado, haciendo pertinente la adopción de políticas en el sector educativo en función de las necesidades de formación del país enmarcadas en un contexto globalizado de competitividad frente a otros países.

---

<sup>30</sup>Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos en Colombia – Escuela Superior para la Administración Pública. Consultado 24 de Noviembre de 2011 en <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/GuiaaparaaestandarizaciondeCompetencias.pdf>

<sup>31</sup>Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos en Colombia – Escuela Superior para la Administración Pública. Consultado 25 de Noviembre de 2011 en <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/GuiaaparaaestandarizaciondeCompetencias.pdf>.

La ambición del Gobierno colombiano por hacer más eficiente, eficaz y ágil la acción del estado colombiano frente a las distintas necesidades de sus conciudadanos, con su plan de modernización del Estado ha establecido políticas que le permitan contratar empleados públicos que cumplan con los requisitos de competencias laborales para sus cargos, buscando así tener el personal idóneo por sus méritos para realizar esas funciones

Por esto se observa que existe un ámbito legal propicio en el país que incentiva y promueve el conocimiento y el requerimiento de certificación de competencias laborales a nivel de entidades del estado, entidades educativas y empresa privada con el fin de mejorar la capacidad y calidad del sector productivo del país.

A nivel de legislación y a la luz de la normatividad vigente en el país y las diferentes iniciativas presentadas en este documento encontramos un ambiente propicio para el desarrollo de nuestra idea de negocio.

#### **1.1.1.5 Factores económicos**

La economía de Colombia está en desarrollo, y el mundo ha puesto su mirada en ella, ya sea por sus recursos naturales, o los campos de los cuales se forja, y sobre todo, porque se indica que ésta ha logrado atraer inversión extranjera al país, aumentando cada año gradualmente gracias a una fuerte campaña para cambiar su cara ante el mundo, y no mostrarse como un país que está afectado por los grupos al margen de la ley, sino por el contrario, un país que lucha contra esto.

Colombia se encuentra en este momento clasificada, además, y dentro de su economía, como la cuarta más grande de América Latina, atrás de Brasil, México y Argentina, y ubicándose en toda América en la posición sexta de la economía, y así mismo, convirtiéndose en la trigésimo cuarta más grande del mundo, con miras y estimación a convertirse en una de las economías emergentes más importantes.<sup>32</sup>

A su vez, hace participación en varias organizaciones mundiales y en comunidades económicas, en busca de que la economía nacional se desarrolle, organizaciones importantes como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), la Comunidad Andina y la UNASUR, también, hace parte de la organización económica más importante la (OMC) Organización Mundial del Comercio.

---

<sup>32</sup>Economía de Colombia. Consultado 25 de Noviembre de 2011 en [http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Colombia).

“En primer trimestre de 2011 se disparó la inversión extranjera directa (IED) en Colombia y la inversión nacional en el exterior; las cifras de la Balanza de pagos indican que el flujo de IED sumó 3.698 millones de dólares, superior en 132 por ciento al del primer trimestre de 2010.

El flujo neto de IED recibido por Colombia durante el primer trimestre de 2011 se concentró principalmente en petróleo y minería, que absorbió el 57 por ciento (2.106 millones de dólares).

Otros sectores que también recibieron capitales foráneos fueron transportes y comunicaciones (543 millones de dólares), industria manufacturera (297 millones), el comercio (242 millones), y los establecimientos financieros (209 millones de dólares).

Por su parte, las inversiones directas de Colombia en el exterior se elevaron de 101 millones de dólares a 1.504 millones de dólares también al comparar enero - marzo de 2010 y 2011”<sup>33</sup>

El cambio radical que Colombia muestra ante el mundo fortalecerá nuestra empresa ya que aumentará la demanda laboral abriendo oportunidades a los profesionales recién egresados de las universidades de la ciudad de Bogotá.

Los indicadores macroeconómicos respaldan el buen momento de la economía colombiana y la intensión de la creación de nuevas empresas que puedan satisfacer las necesidades del mercado para la inclusión de nuevos empleados en el sistema económico. Para el año 2011 el PIB por ejemplo, termina con una variación del 7.7%<sup>34</sup>

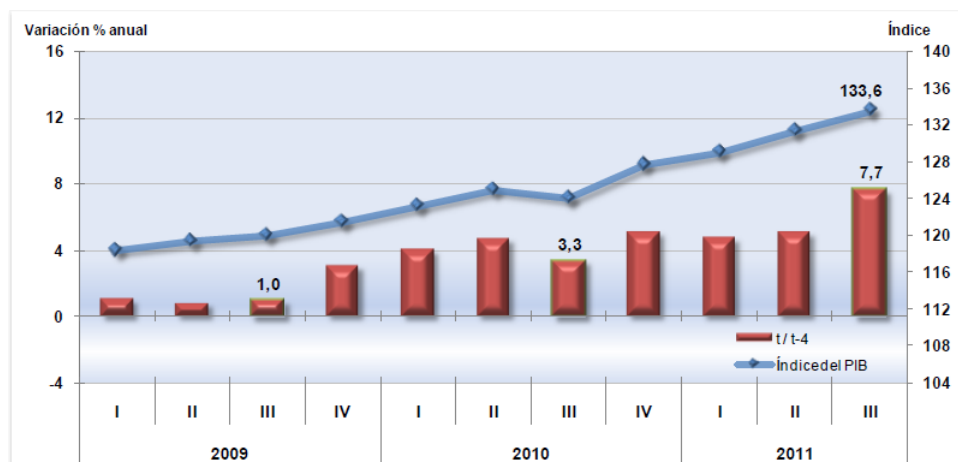


Ilustración 6 Variación del PIB en los últimos años.

<sup>33</sup> Inversión extranjera en Colombia sigue creciendo. Consultado 25 de Noviembre de 2011 en <http://www.portafolio.co>

<sup>34</sup> Boletín de prensa Nro. 7 – DANE. Consultado 22 de Diciembre de 2011 [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet\\_PIB\\_IIItrim11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IIItrim11.pdf)

## El TLC entre Colombia y Estados Unidos

Luego de varios años de negociaciones técnicas y políticas el 12 de octubre de 2011 el Congreso de los Estados Unidos aprobó el Acuerdo, hecho que fue seguido por la sanción de la ley aprobatoria por parte del presidente Barak Obama el 21 de octubre de 2011. Así se dio inicio a la etapa de implementación normativa del Acuerdo en Colombia, el cual tiene por objeto verificar que se lleven a cabo los ajustes tendientes a garantizar que el Acuerdo es compatible con nuestro ordenamiento jurídico. Agotada ésta etapa, se hace el canje de notas entre los dos gobiernos y a partir de entonces se cuentan 60 días para que el Tratado entre en vigencia.<sup>35</sup>

El gobierno tomó la decisión de negociar un tratado de libre comercio con los Estados Unidos porque es nuestro principal socio comercial y porque es parte de la estrategia de inserción activa en la economía globalizada. El objetivo de alcanzar tasas de crecimiento sostenidas superiores al 5% anual se fortalece con el acceso preferencial permanente a mercados de mayor poder de compra y con la atracción de inversión extranjera, gracias a las reglas de juego claras que definen los acuerdos comerciales.

Esta importante negociación, busca abrir de manera permanente el mercado de los Estados Unidos para nuestros productos, generando positivos impactos económicos en el empleo y la disminución de la pobreza.

Colombia ahora hará parte de un reducido grupo de países con acceso preferencial al mercado estadounidense. Este acceso privilegiado es una gran oportunidad para nuestro país, es el espacio comercial que necesitamos para aprovechar nuestra energía empresarial y transformarla en bienestar y riqueza para todos. Los colombianos tenemos grandes cualidades. Podemos competir con el resto del mundo exitosamente. El TLC abre oportunidades y retos; por ello, los colombianos, mediante un trabajo conjunto entre el gobierno y los ciudadanos, estamos a la altura del momento histórico y podemos hacer los ajustes y cambios que determinarán un mejor futuro para todos nosotros.<sup>36</sup>

La integración comercial con el mercado más grande del mundo convierte a Colombia en una plataforma de exportaciones y nos convierte en un polo atractivo para la inversión nacional y extranjera. Más inversiones y más capital son el complemento ideal para impulsar nuestro emprendimiento empresarial.

<sup>35</sup>Consultado 22 de Diciembre de 2011 en <http://www.tlc.gov.co/#>

<sup>36</sup>Economía colombiana crecerá entre 4% y 6% durante 2011. Consultado 10 de Noviembre de 2011 en <http://feeds.univision.com/feeds/article/2011-05-09/economia-colombiana-crecera-entre-4?refPath=/noticias/america-latina/colombia/>.

El sector de servicios representa el mayor porcentaje del PIB y del empleo de las economías tanto desarrolladas como subdesarrolladas. Aun cuando el comercio mundial de mercancías es superior al de servicios en términos de valor de las transacciones, las exportaciones de servicios registran una mayor dinámica en las últimas décadas, lo que les ha permitido ir ganando participación.

Uno de los objetivos de Colombia en la negociación del TLC es la atracción de ahorro del resto del mundo, como un instrumento para complementar el ahorro doméstico y aumentar la inversión a los niveles que se requieren para crecer la economía de manera sostenida a tasas superiores al 5% anual.

En conclusión, se puede decir que los tratados de libre comercio o TLC que Colombia ha firmado y que va a firmar en el futuro, han hecho que los inversionistas de talla mundial pongan su mirada y su confianza en nuestra economía convirtiendo a Colombia en un país que puede tener fabricas o manufacturar productos y exportarlos a los países con los que han firmado los TLC, llevando a que las universidades eduquen a los futuros profesiones con la mejor tecnología.

Con el avance logrado en la negociación del tratado de libre comercio de Colombia con los Estados Unidos, se abren muchas oportunidades de trabajos para profesionales recién egresados y es ahí donde nuestra empresa puede tener una gran oportunidad de crecimiento.

De acuerdo con el balance anual de gestión de la agencia de promoción de inversión extranjera Invest in Bogotá, la capital concentra el 79 por ciento de la IED no petrolera que llega a Colombia<sup>37</sup>, y es en esta ciudad donde estará ubicada nuestra empresa y en donde además la población universitaria tiene un nivel de uso de la tecnología bastante considerable, un alto porcentaje de los estudiantes de últimos semestres tienen acceso al Internet, lo cual hace atractiva la idea de negocio que se estudia desarrollar.

### **Teorías del Desempleo**

Asimismo, otro escenario a tener en cuenta y que enmarca un futuro promisorio para la idea de negocio objeto de esta investigación, lo constituye el comportamiento del desempleo en nuestro país; pues, según los economistas clásicos y neoclásicos (Smith, Ricardo, Mill, entre otros) el desempleo en un mercado competitivo existe, solo en el caso de que para un periodo dado (corto plazo) el salario real (cantidad de bienes y servicios que efectivamente podemos comprar) estén por encima de su nivel de equilibrio de mercado, punto en el cual convergen la función de oferta y

<sup>37</sup>Bogotá recibe el 79 % de IED que llega a Colombia - Invest in Bogota .Consultado 15 de Diciembre de 2011 en <http://www.investinbogota.org/bogota-recibe-79-por-ciento-ied-en-colombia>.



demanda de trabajo. Es decir, que si el salario real está por encima de su nivel de equilibrio, los empresarios demandarán menos mano de obra ya que verán incrementados sus costos, mientras que si el salario real está por debajo de su nivel de equilibrio, estarán en la capacidad de tomar mayor mano de obra. En el caso de que el salario real sea mayor al salario de equilibrio, existirá una situación de desempleo que es atribuible a varias causas relacionadas con aspectos no económicos que hacen que el mercado presente fallas.<sup>38</sup>

Cabe anotar que los economistas clásicos afirman que las fuerzas del mercado (mano invisible) conducen al pleno empleo y a la total utilización de las capacidades productivas, y el desempleo es un fenómeno atribuible a fuerzas externas (sindicatos, salario mínimo, convenciones colectivas de trabajo, etc.) que no permiten que se alcance el salario de equilibrio. En el caso de Colombia, la tasa de desempleo, alcanzó a 13,5% de la población económicamente activa en enero de 2011, por encima del índice de 11,1% del mes anterior, pero por debajo del 14,6% registrado en enero de 2010, informó el estatal Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), organismo que a su vez para enero de 2011, registró un total de 18.932.000 personas ocupadas, 2.967.000 desocupadas, y algo más de 9 millones de sub empleados.<sup>39</sup> Para el mes de octubre de 2011 se ha continuado con la tendencia de la reducción en la tasa de desempleo ubicándose en este momento en el 9%<sup>40</sup> cumpliéndose el objetivo del Gobierno Nacional de reducir a un dígito la cifra y se han anunciado diferentes programas para seguir consolidando esta tendencia lo que implicará mayores oportunidades para los recién egresados de las universidades que son la población objetivo que cubriría la prestación de los servicios que se plantean en este estudio.

De acuerdo con lo anterior, se concluye que Colombia ostenta uno de los índices de desempleo más altos de América Latina, factor socioeconómico, que se ha configurado como un reto expresado en la reducción de esa tasa a un sólo dígito, una de las principales ofertas electorales del actual presidente, Juan Manuel Santos, quien asumió en agosto de 2010. Para esto, actualmente el Gobierno propone tres programas de política activa del mercado de trabajo: Mujeres, Empleo y Jóvenes en Acción.

Es ahí donde la propuesta de creación de una empresa para la evaluación de las competencias laborales de los universitarios de últimos semestres y/o profesionales recién egresados cobra valor, y se vuelve una propuesta altamente interesante y competente en el mercado colombiano, fundamentado en que éste fenómeno de tendencia al decrecimiento de la tasa de desempleo en Colombia, puede contribuir al éxito en el desarrollo de nuestra idea de negocio, como una

<sup>38</sup> Teorías del desempleo. (2001) Patrick Artus – Pierre Alain Muet. Editorial T/M editores

<sup>39</sup> Consultado 15 de Diciembre de 2011 en <http://www.dane.gov.co>

<sup>40</sup> Principales indicadores del mercado laboral Octubre 2011 – DANE. Consultado 15 de Diciembre de 2011 en [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_ech\\_oct11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_oct11.pdf)

herramienta que apoye y fomente el empleo, permitiendo el ingreso al mundo laboral de los estudiantes universitarios de últimos semestres y/o profesionales recién egresados, con un conocimiento bidireccional talento-empresa, de las competencias (habilidades, conocimientos, actitudes y capacidades) que éstos poseen para el crecimiento y desarrollo de los diferentes sectores económicos del país.

#### 1.1.1.6 Oportunidades y amenazas

Factor	Oportunidades	Amenazas
<b>Tecnológico</b>	<p>Aumento de confianza y credibilidad de los consumidores en las empresas “.com”</p> <p>Aumento en el número de usuarios de Internet en Colombia</p> <p>Aumento de cobertura y mejora de la calidad de la infraestructura de telecomunicaciones en el país</p> <p>El acceso a Internet se concentra en un 51% en la población objetivo que cubriría nuestra idea de negocio.</p> <p>Mejora en la calidad de la infraestructura y calidad del servicio según el índice internacional <b>e-Readiness</b></p> <p>Aumento en el nivel de exigencia de las empresas para la selección de persona orientándose a la gestión por competencias</p> <p>Automatización de procesos para la selección de persona a través de medios virtuales como el Internet</p> <p>Reducción de costos de infraestructura tecnológica para la</p>	<p>Los cambios constantes en las tecnologías de desarrollo que exigen constantes modificaciones a los sistemas de información que son de uso masivo para no perder la favorabilidad de los consumidores</p> <p>La protección de la idea ya que al encontrarse en la Web otras personas podrían intentar replicarla</p>

Factor	Oportunidades	Amenazas
	<p>producción de contenidos digitales y la puesta en producción de servicios virtuales</p> <p>Aumento en el uso de dispositivos móviles para acceder a internet lo que permite que las personas accedan a los servicios propuestos sin importar el lugar en el que se encuentran y con una gran flexibilidad de horario</p>	
<b>Social</b>	<p>Cambios en los procesos de selección de las empresas orientados a la búsqueda de perfiles por competencias a través de medios virtuales y automatizados.</p> <p>Aumento en la tendencia de búsqueda de empleo a través de la Web</p> <p>No existe una articulación entre las empresas y las Universidades para la definición de los pensum académicos que garantice que la formación ofrecida responde a las necesidades del mercado lo cual representa una dificultad para que los recién egresados de la educación superior puedan acceder a un primer empleo</p> <p>Masificación del uso de las redes sociales</p> <p>Uso de las redes sociales por parte de las empresas para identificar y reclutar talento valioso.</p> <p>Incremento de las empresas que ofrecen múltiples servicios de recepción de pago en Colombia con una amplia red de puntos de atención (Vía baloto, su red, Efecty)</p>	<p>Cultura de la gratuidad asociada a Internet extendida en nuestro país</p> <p>Falta de confianza de los colombianos para realizar pagos en línea</p> <p>Acceso limitado por parte de los usuarios potenciales al dinero plástico y la restricción para hacer pagos a través de medios virtuales con tarjetas débito</p>

Factor	Oportunidades	Amenazas
<b>Gremiales</b>	<p>Acompañamiento de gremios como ACRIP, ACOSET y FENALCO para el desarrollo e implementación de la gestión de talento humano por competencias en las empresas colombianas</p> <p>Trabajo conjunto entre el SENA y los gremios que apoyan la gestión del talento humano por competencias para potenciar su adopción en las empresas</p> <p>La capacitación y formación ofrecida por el SENA está alineada con la gestión del talento humano por competencias por lo cual las personas egresadas de esta institución tendrán una conciencia clara de la importancia de contar con un diagnóstico para afinar su perfil de acuerdo a las necesidades del sector empresarial colombiano.</p>	
<b>Político y Legal</b>	<p>Apoyo gubernamental a la cultura del emprendimiento como una política de estado</p> <p>Legislación para apoyar a los emprendedores y acompañar la materialización de sus ideas con apoyo financiero</p> <p>Regulación para el apoyo al emprendimiento por parte del sector privado o las asociaciones de economía mixta</p> <p>Búsqueda de acuerdos desde el gobierno con entidades financieras para el otorgamiento de créditos a los planes de negocios de los emprendedores; en la generación de condiciones para el surgimiento de fondos de incubación de empresas, fondos de inversionistas</p>	

Factor	Oportunidades	Amenazas
	<p>ángel, fondos de capital semilla y fondos de capital de riesgo</p> <p>Fomento de ruedas de negocio y eventos para el intercambio de experiencias entre emprendedores</p> <p>Formulación de la ley 1429 de 2010 o más conocida como la ley del primer empleo para fomentar la contratación de los jóvenes</p> <p>Los esfuerzos gubernamentales se han enfocado en el diseño y aplicación de una gran estrategia de incorporación de las competencias laborales generales a la cultura y a las prácticas institucionales</p> <p>Los empresarios colombianos han encontrado preocupantes vacíos y limitaciones en los jóvenes egresados de la educación media que aspiran a conseguir un trabajo a pesar de los esfuerzos del gobierno por alinear la formación que ofrecen las universidades con las necesidades del sector económico productivo</p> <p>Estandarización de competencias laborales para el sector público que exige a los egresados de las universidades prepararse en este sentido para obtener un trabajo en el sector público</p>	

Factor	Oportunidades	Amenazas
<b>Económicos</b>	<p>La economía colombiana ha crecido durante los últimos años y ha logrado año tras año atraer un mayor nivel de inversión extranjera</p> <p>Aprobación del TLC entre Colombia y Estados Unidos que aumentará las oportunidades de empleo para los colombianos</p> <p>Al mejorar la economía mejora el nivel de ingreso de los colombianos y su poder adquisitivo lo que les permite adquirir nuevos servicios</p> <p>Concentración de la inversión extranjera en la ciudad de Bogotá con un 79% de la IED no petrolera que llega a Colombia. A mayor inversión más oportunidades de empleo y una mayor demanda para nuestro servicio</p> <p>El acuerdo para fijar el nuevo salario mínimo demuestra la buena disposición de los empresarios de aumentar el nivel de empleo en nuestro país lo que va a consolidar la tendencia de reducción de desempleo de los últimos meses y aumentará la demanda del servicio que ofreceremos.</p>	

Ilustración 7 Oportunidades y amenazas del mercado – Fuente: Autores

#### 1.1.1.7 Barreras de entrada y salida

Se ha concluido que para los servicios que ofreceríamos de: Diagnostico de competencias, plan de mejoramiento de perfil y asesoría para la elaboración de hoja de vida no existen barreras de entrada ni de salida ya que en el caso de las primeras para esta clase de servicios web por no tratarse de un producto tangible no se manejan economías de escala, tampoco existe

diferenciación de productos, los clientes acceden a los servicios que más le ayuden en la búsqueda de un empleo. No existen requisitos altos de capital, los servicios web brindan la flexibilidad de tener una infraestructura básica e ir escalando en caso de ser necesario de acuerdo a la dinámica de crecimiento del negocio con modelos como el Cloud Computing. El canal de distribución seleccionado es la Web por lo cual no se requiere acuerdos con distribuidores. A nivel gobierno existen diferentes programas de apoyo para la creación de empresas y muchas intenciones de que se produzcan contenidos digitales y servicios tecnológicos. La barrera de entrada que requiere un mayor análisis es la curva de experiencia. Por fortuna nuestro equipo de trabajo tiene los conocimientos y experiencia técnica comprobada para el desarrollo del servicio y los contactos necesarios para integrar un equipo multidisciplinario que aporte el conocimiento acerca de los requerimientos de la gestión de talento humano por competencias.

En cuanto a las barreras existen mecanismos de contratación de personal en Colombia que flexibilizan la duración de los contratos y sus causas de terminación se encuentran claramente definidas. Al no requerir una inversión en activos tendrá la flexibilidad de pagar solo por los recursos tecnológicos necesarios de acuerdo al volumen de ventas y las necesidades de procesamiento de información. No existen compromisos contractuales de largo plazo con los clientes e inicialmente no existirán alianzas estratégicas con el sector empresarial.

## **1.2 Segmentación del mercado**

El objetivo que nos hemos planteado es ayudar a los recién egresados de la educación superior a mejorar sus posibilidades de encontrar un primer empleo ejerciendo la profesión para la cual se prepararon durante su paso por la Universidad. Para determinar el mercado potencial al cual llegará nuestro producto tomamos como base la población estudiantil de las Universidades cuya sede principal se encuentra ubicada en las localidades de Chapinero y la Candelaria en la ciudad de Bogotá. Esta selección se hizo teniendo en cuenta que en la capital del país se concentran el mayor número de estudiantes de pregrado. Las estadísticas que reporta el ministerio de educación para el año 2010 indican que en la ciudad de Bogotá había 236.537 estudiantes matriculados en pre grado, de los cuales 122.852 corresponden a las universidades ubicadas en las localidades de Chapinero y la Candelaria pertenecientes a los estratos 3 y 4. Para este mismo año se graduaron un total de 26.914 estudiantes de los cuales 14.207 corresponden a las universidades ubicadas en las localidades de Chapinero y la Candelaria. Teniendo en cuenta este importante número de graduados, decidimos focalizar nuestra búsqueda de clientes inicialmente en dos localidades muy importantes en términos de población universitaria y con tradición de ser sede principal de

reconocidas universidades del país. Seleccionamos entonces, la localidad de Chapinero donde se encuentra una de las ofertas de educación superior, técnica y tecnológica más grandes con la que cuenta la Ciudad; no sólo por tener en la localidad sus sedes sino por las carreras profesionales que ofrecen. La segunda localidad seleccionada fue la Candelaria en donde a lo largo del siglo XX, muchas universidades y colegios se han instalado.

La población objeto de estudio ha sido identificada de acuerdo a información sobre matriculados en las universidades<sup>41</sup> en el año 2010 y la muestra se encuentra focalizada en las Universidades de mayor concentración para estas dos localidades con población estudiantil mayoritariamente de estrato 3 y 4.

La siguiente estadística es tomada de información oficial registrada en el SNIES(Sistema Nacional de Información de la Educación Superior)

<b>Estudiantes Matriculados en Pregrado en el Año 2010 en Bogotá</b>		
<b>Institución Educativa</b>	<b>Número estudiantes</b>	<b>Localidad</b>
CORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA	6400	Chapinero
FUNDACION UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COLOMBIA -FUAC-	7113	Candelaria
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	7800	Candelaria
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	17164	Chapinero
UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA	10047	Chapinero
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	9528	Chapinero
UNIVERSIDAD DE LA SALLE	13925	Candelaria
UNIVERSIDAD DISTRITAL-FRANCISCO JOSE DE CALDAS	18175	Chapinero
UNIVERSIDAD EAN	2123	Chapinero
UNIVERSIDAD INCCA DE COLOMBIA	3904	Candelaria
UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	8456	Candelaria
UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN-UMB-	5414	Chapinero
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL	8235	Chapinero
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA	4568	Chapinero
<b>Total</b>	<b>122852</b>	

Tabla 4 Estudiantes Matriculados en Pregrado en el Año 2010 en Bogotá – Fuente: Autores

<sup>41</sup>Sistema Nacional de la Educación Superior (SNIES). Consultado 25 de Diciembre de 2011 en <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>.



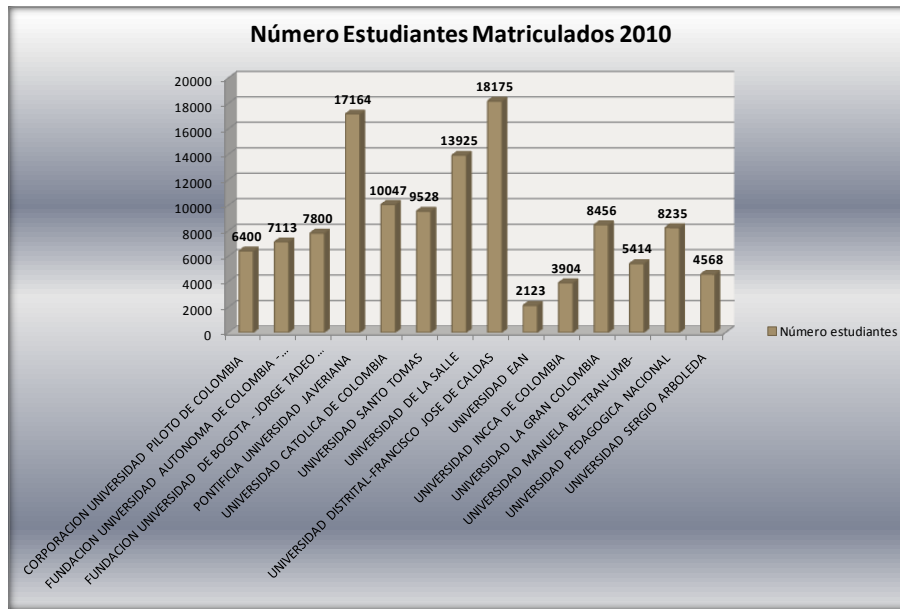


Ilustración 8 Estudiantes Matriculados Universidad 2010 – Bogotá DC.– Fuente: Autores

Haciendo un análisis por localidades para el mismo año de estudiantes matriculados tenemos:

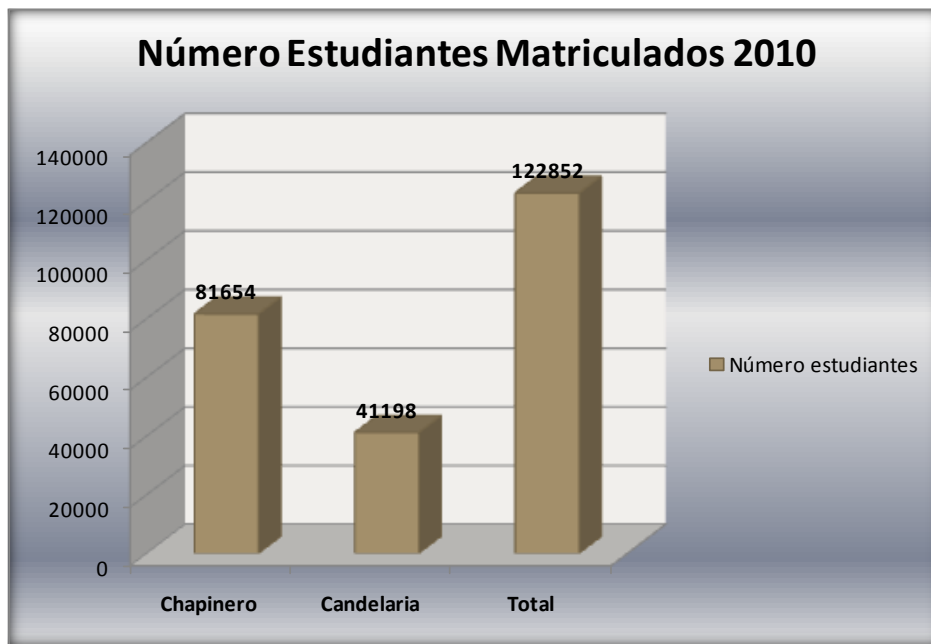


Ilustración 9 Estudiantes Matriculados Universidad 2010 – Localidad – Fuente: Autores

De esta gran población de estudiantes nuestro trabajo se enfocará en fortalecer las competencias laborales de los recién egresados. De acuerdo al SNIES para el año 2010 en las localidades seleccionadas el número de graduados fue:

Institución Educativa	Número graduados	Localidad
CORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA	774	Chapinero
FUNDACION UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COLOMBIA -FUAC-	1216	Candelaria
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	1172	Candelaria
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	2777	Chapinero
UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA	1208	Chapinero
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	857	Chapinero
UNIVERSIDAD DE LA SALLE	1055	Candelaria
UNIVERSIDAD DISTRITAL-FRANCISCO JOSE DE CALDAS	1633	Chapinero
UNIVERSIDAD EAN	248	Chapinero
UNIVERSIDAD INCCA DE COLOMBIA	257	Candelaria
UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	980	Candelaria
UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN-UMB-	545	Chapinero
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL	1079	Chapinero
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA	406	Chapinero
<b>Total</b>	<b>14207</b>	

Tabla 5 Número de graduados año 2010 – Bogotá D.C – Fuente: Autores

Las Universidades resaltadas conformaran el universo de la muestra para la aplicación del instrumento definido para la investigación de mercado de este proyecto

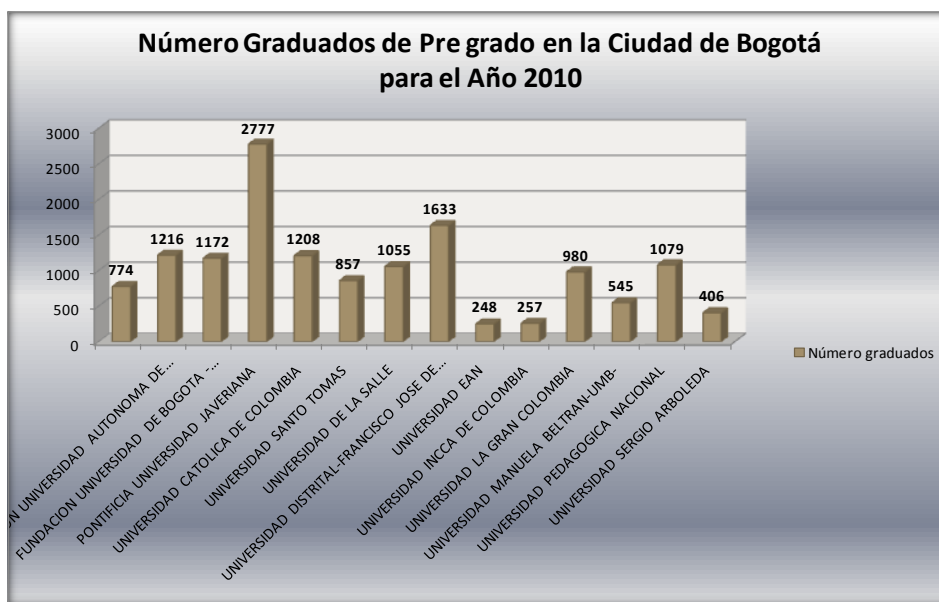


Ilustración 10 Estudiantes Graduados Universidad 2010 – Bogotá DC.– Fuente: Autores

### 1.3 Descripción de los consumidores

Perfil	
<b>Ubicación geográfica de los clientes - Ciudad</b>	Bogotá DC
<b>Ubicación geográfica de los clientes - Localidad</b>	Candelaria y Chapinero
<b>Actividad</b>	Estudiantes 9° y 10° semestre educación universitaria. Recién egresados educación universitaria
<b>Situación socioeconómica</b>	Estratos 3 y 4
<b>Habilidades informáticas</b>	Personas familiarizadas con el uso básico de computadores, páginas web y que cuenten con la posibilidad de acceder a internet
<b>Cultura de pago</b>	Personas con facilidad y confianza para realizar pagos por medios electrónicos y sucursales bancarias (PIN por consignación bancaria)

Tabla 6 Perfil del consumidor – Fuente: Autores

### 1.4 Estudio de mercado

El estudio de mercado ha sido un instrumento perfeccionado a lo largo de los años para evaluar la aceptación de un producto o servicio por parte de sus compradores potenciales e identificar cuáles son características las características de la propuesta de valor son las más atractivas para los clientes. Con el presente estudio de mercado se pretende evaluar la viabilidad comercial de la idea de negocio para la prestación de los servicios de: Diagnostico de competencias, mejoramiento de perfil profesional y elaboración de hoja de vida a estudiantes de últimos semestres de la educación universitaria. Del estudio de mercado también se puede obtener información para mejorar el producto o servicio con nuevas características, mejorar su forma de distribución y trazar la estrategia de la empresa.

El análisis del consumidor se realizó mediante la aplicación de un instrumento de investigación tipo encuesta. Este análisis se complementa con la evaluación realizada a la competencia potencial de que tendría nuestra empresa.

#### 1.4.1 Diseño metodológico

El estudio de mercado se realizó usando un instrumento de investigación mediante encuesta persona a persona dentro de la población objetivo. La encuesta se encuentra estructurada con 8

preguntas, son 6 preguntas de selección múltiple con única respuesta y 2 preguntas abiertas para identificar la preferencia por los servicios y la valoración en precio del mercado. La encuesta tiene un diseño sencillo y corto para facilitar su desarrollo por parte del encuestado.

#### 1.4.2 Diseño del instrumento

Estudio de viabilidad comercial para la creación de una empresa que ofrece los servicios de: Diagnostico de competencias, mejoramiento de perfil profesional y elaboración de hoja de vida

Buenos días / tardes somos estudiantes de la especialización en Gerencia informática de la universidad EAN nos gustaría contar con unos minutos de su tiempo para conocer su opinión acerca de un nuevo servicio a través del cual las personas podrán obtener un diagnostico del estado de sus competencias y habilidades para iniciar su vida laboral, desempeñando la profesión para la cual se ha preparado.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Pre-grado: \_\_\_\_\_

Universidad: \_\_\_\_\_

Localidad / Barrio: \_\_\_\_\_

1) ¿Actualmente se encuentra laborando?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es **Si** por favor continúe con la pregunta 2, de lo contrario por favor continúe con la pregunta 3

2) ¿Su empleo actual tiene relación con su profesión?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es **No** por favor continúe con la pregunta 3, de lo contrario muchas gracias por su tiempo y de por finalizada la encuesta

3) ¿Conoce usted las competencias que solicita el mercado laboral actual colombiano para su primer empleo de acuerdo a su profesión?

- a) Si
- b) No

Por favor continúe con la pregunta 4

4) ¿Si usted encontrará en el mercado un servicio web que le permitiera hacer un diagnostico del estado de sus competencias laborales para buscar un primer empleo ejerciendo su profesión y que le brinde asesoría para la elaboración de su hoja de vida resaltando fortalezas y habilidades y obtener acompañamiento con un plan para mejorar su perfil de acuerdo a las necesidades del mercado laboral colombiano estaría interesado en adquirirlo?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es **Si** por favor continúe con la pregunta 5, de lo contrario muchas gracias por su tiempo y de por finalizada la encuesta

5) De los siguientes servicios establezca de 1 a 3 el orden de importancia que tiene para usted cada uno siendo 1 el menos importante y 3 el más importante

Diagnostico de competencias \_\_\_\_\_  
 Plan de mejoramiento de perfil \_\_\_\_\_  
 Asesoría para la elaboración de hoja de vida \_\_\_\_\_

Por favor continúe con la pregunta 6

6) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada uno de los siguientes servicios?

Diagnostico de competencias \$ \_\_\_\_\_  
 Plan de mejoramiento de perfil \$ \_\_\_\_\_  
 Asesoría para la elaboración de hoja de vida \$ \_\_\_\_\_

Por favor continúe con la pregunta 7

7) ¿Conoce algún servicio similar en el mercado?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es **Si** por favor indiqueCuál \_\_\_\_\_

Por favor continúe con la pregunta 8

8) ¿En cuánto tiempo haría usted uso del servicio?

- a) 1 a 3 meses
- b) 3 a 6 meses
- c) Más de 6 meses

### 1.4.3 Tamaño de la muestra

Universo: El universo de la muestra está compuesto por los estudiantes de último semestre de las Universidades de estrato 3 y 4 ubicadas en las localidades de la Candelaria y Chapinero en la ciudad de Bogotá. De este estudio se identificaron las siguientes universidades que cumplen con estos parámetros.

Universo de la Muestra	
Institución Educativa	Localidad
CORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA	Chapinero
FUNDACION UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COLOMBIA -FUAC-	Candelaria
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	Candelaria
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	Chapinero
UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA	Chapinero
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	Chapinero
UNIVERSIDAD DE LA SALLE	Candelaria
UNIVERSIDAD DISTRITAL-FRANCISCO JOSE DE CALDAS	Chapinero
UNIVERSIDAD EAN	Chapinero
UNIVERSIDAD INCCA DE COLOMBIA	Candelaria
UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	Candelaria
UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN-UMB-	Chapinero
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL	Chapinero
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA	Chapinero

Tabla 7 Universo de la muestra – Fuente: Autores

Población: Según los datos del SNIES(Sistema Nacional de Información de la Educación Superior) para el año 2010 en las localidades seleccionadas para los estratos indicados se encontraban matriculados 122.852 estudiantes. Para poder identificar una población más cercana a nuestro objetivo se determinó el número de graduados para estas mismas universidades encontrado un total de 14.207 estudiantes que culminaron sus estudios en ese año. Este número nos orienta en la cantidad de estudiantes que debe tener cada universidad en su último semestre.

Muestra: La base para la aplicación del estudio se calculó en 160 personas que se encontraran vinculadas o hayan terminado sus estudios recientemente en universidades del sector,

enfocándonos especialmente en la Universidad Manuela Beltrán, Universidad Sergio Arboleda y la Universidad Santo Tomas.

La muestra se estimó con una confiabilidad del 99% y un margen de error del 5.5% (Siendo 5 y 7,5% porcentajes convencionalmente aceptables) esto teniendo en cuenta que el objetivo del estudio es determinar la real viabilidad de la idea de negocio y proteger el capital y esfuerzos que serán invertidos para el desarrollo del negocio.

Los parámetros estadísticos son los siguientes:

Z = Valor para confianza

P = Proporción de éxito

N = Tamaño de la población

E = Error de muestra.

Q = Proporción de fracaso.

n = Muestra seleccionada

Z = 2.32

P = 0.9

N = 14207

E = 0.055

Q = 1 - P = 1 - 0.9 = 0.1

La fórmula aplicada para el cálculo de la muestra sobre una población finita es:

$$n = \frac{z^2 P^* Q^* N}{e^2 (N-1) + z^2 P^* Q}$$

Después de aplicar la formula con los datos anteriores obtenemos que la muestra a encuestar son **158** personas.

#### Resultados:

Una vez se aplicaron las encuestas, se realizó una revisión preliminar sobre el material para identificar que los datos fueran validos según el diseño del instrumento y que las personas que diligenciaron la encuesta siguieran correctamente los conectores definidos. Se realizó un total de

161 encuestas de las cuales 3 fueron descartadas por no cumplir con la definición de conectores y entregar datos erróneos. Una vez terminada la revisión todos los datos fueron vaciados en una matriz diseñada para la tabulación de los resultados de acuerdo a las diferentes preguntas de la encuesta permitiéndonos sacar proporciones para cada respuesta y promedios para las respuestas abiertas

La siguiente es la ficha técnica de la encuesta

Ficha Técnica	
Tamaño de la muestra	14.207 personas
Estratificación socioeconómica	3 y 4
Tamaño de la muestra	158 personas
Periodo de aplicación	14/11/2011 a 25/11/2011
Instrumento	Encuesta
Margen de error	5.5%
Confianza	99%

Tabla 8 Ficha técnica de la encuesta – Fuente: Autores

#### 1.4.4 Análisis de resultados

Las dos primeras preguntas de la encuesta: ¿Actualmente se encuentra laborando? y ¿Su empleo actual tiene relación con su profesión? son preguntas complementarias que buscan identificar dentro de la muestra cual sería la participación de mercado para los servicios ofrecidos.

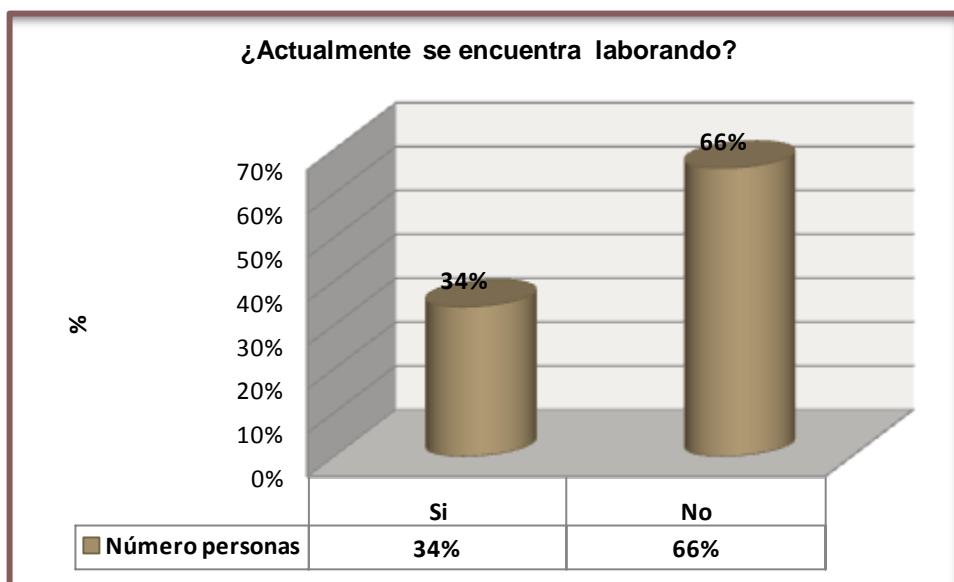


Ilustración 11 Número de encuestados que laboran actualmente – Fuente: Autores.



De las personas encuestadas 54 tienen un trabajo y 104 aun no tienen ninguna clase de trabajo. El paso siguiente fue identificar de las 54 personas que ya tienen un trabajo que porcentaje están ejerciendo su profesión.

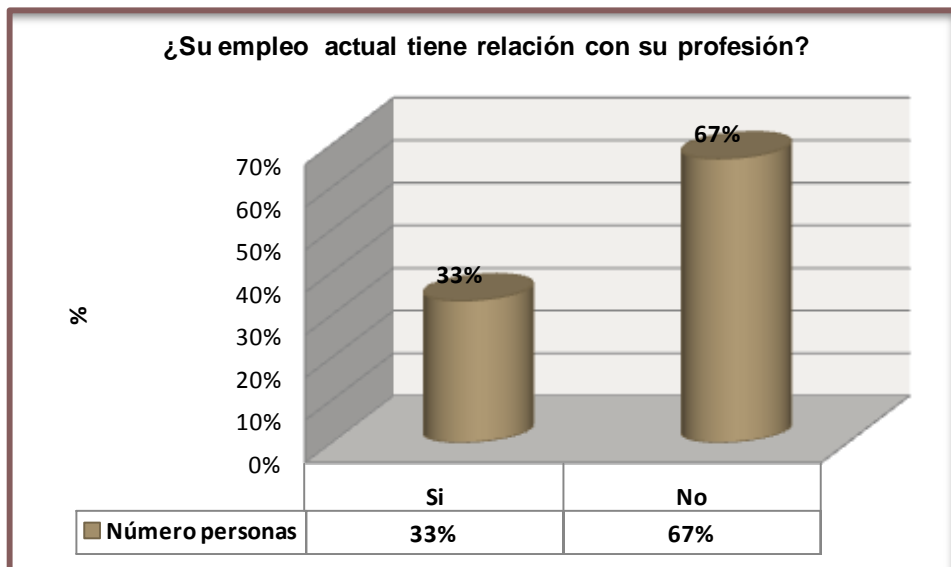


Ilustración 12 Número de encuestados laborando en su profesión – Fuente: Autores.

De las 54 personas que se encuentran laborando actualmente 36 lo hacen en labores que no están asociadas a la carrera que estudiaron. Estas 36 personas sumadas a las 104 personas que no tienen ningún trabajo conforman la base para la aplicación de las siguientes preguntas de la encuesta.

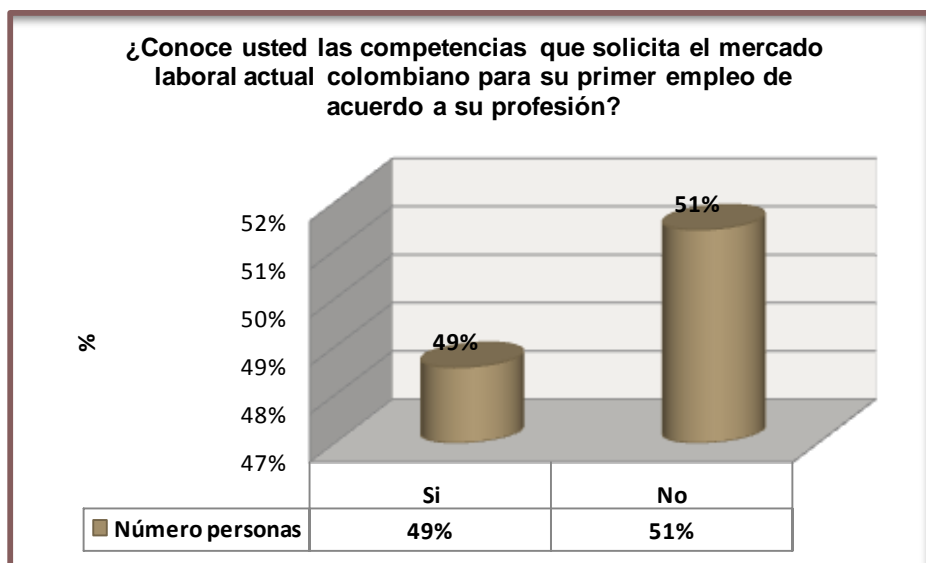


Ilustración 13 Número de encuestados que conocen las competencias laborales de su profesión – Fuente: Autores.

A pesar de que el tema de las competencias aun no tiene la mayor difusión en nuestro medio se evidencia un buen conocimiento por parte de las personas encuestadas lo que aumenta su interés en los servicios.

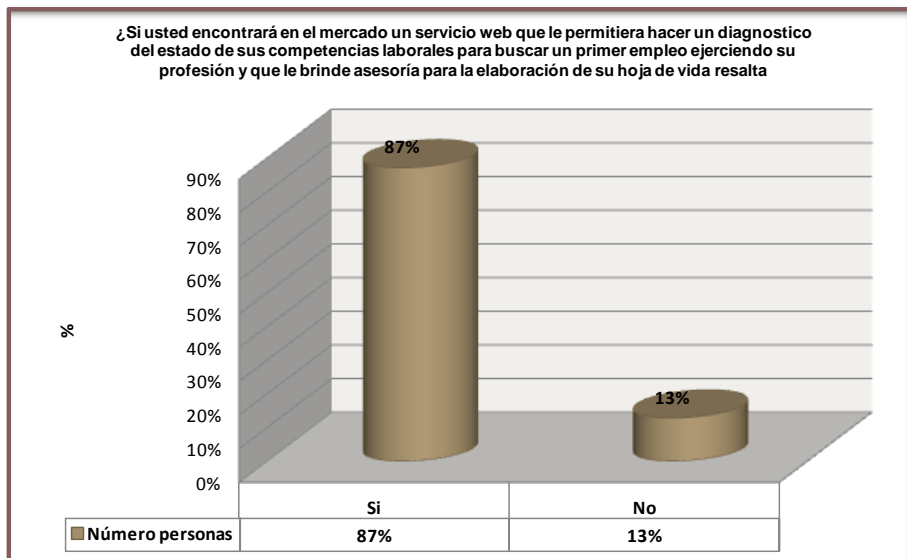


Ilustración 14 Número de encuestados dispuestos a utilizar el servicio propuesto – Fuente: Autores.

A la pregunta de ¿Si usted encontrará en el mercado un servicio web que le permitiera hacer un diagnóstico del estado de sus competencias laborales para buscar un primer empleo ejerciendo su profesión y que le brinde asesoría para la elaboración de su hoja de vida resaltando fortalezas y habilidades y obtener acompañamiento con un plan para mejorar su perfil de acuerdo a las necesidades del mercado laboral colombiano estaría interesado en adquirirlo? 122 personas contestaron que si les interesa adquirir este servicio. Lo que indica que si la población total son 14.207 personas 12.360 adquirirían nuestros servicios. A esta cifra debemos descontarle el margen de error de la encuesta que es del 5.5% (679 personas). Estos resultados son alentadores en lo que podría ser el potencial de ventas de nuestra empresa.

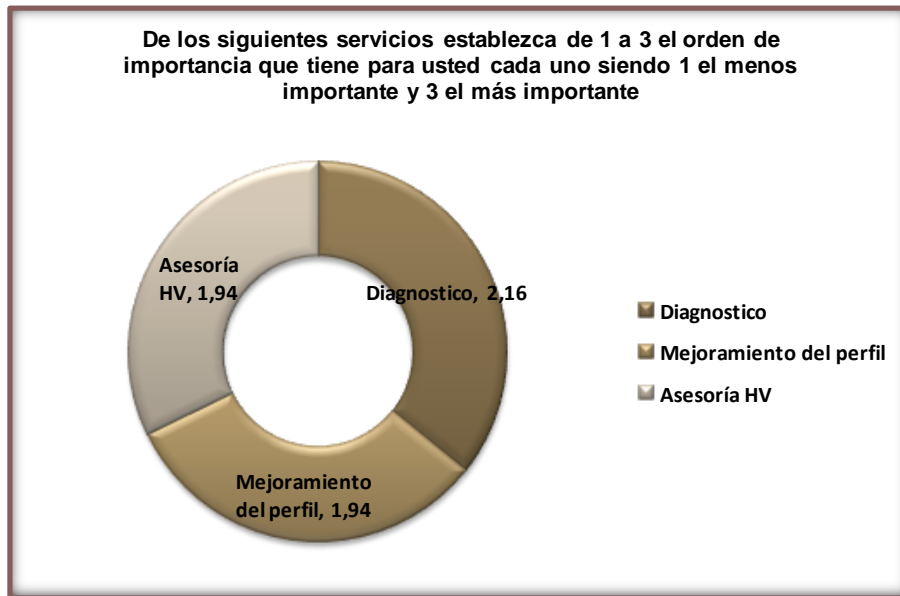


Ilustración 15 Importancia que dan los encuestados a los diferentes servicios propuestos – Fuente: Autores.

Se consultó a las personas sobre la prioridad que reviste para cada una los diferentes servicios que inicialmente ofrecerá nuestra empresa. Se encontró que el interés se encuentra en un nivel muy similar para los servicios de Diagnostico de competencias (2.16), Plan de mejoramiento de perfil (1.94) y Asesoría para la elaboración de hoja de vida (1.94) lo que también se verá reflejado en los precios que los potenciales usuarios dijeron estar dispuestos a pagar por cada servicio.

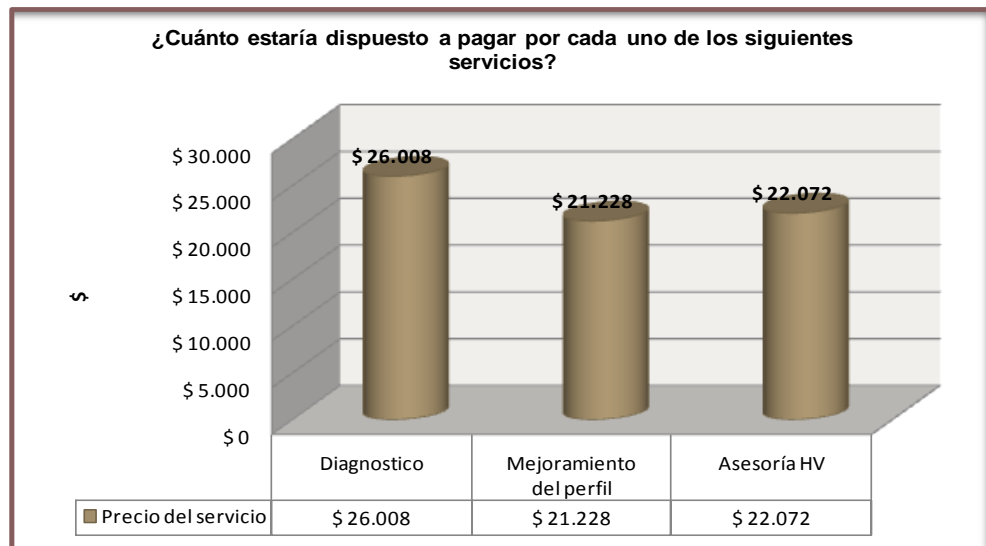


Ilustración 16 Precios que estarían dispuestos a pagar los encuestados por los servicios propuestos – Fuente: Autores.

Los precios que las personas nos indicaron estar dispuestos a pagar por los servicios tienen una alta variación.

Resumen de Precios			
Servicio	Mínimo	Máximo	Promedio
Diagnóstico de competencias	\$0	\$100.000	\$26.008
Plan de mejoramiento de perfil	\$0	\$150.000	\$21.228
Asesoría para la elaboración de hoja de vida	\$0	\$200.000	\$22.072
<b>Total</b>			<b>\$69.308</b>

Tabla 9 Resumen de precios del servicio – Fuente: Autores

Algunas personas asignaron un precio de 0 pesos a un servicio específico y manifestaron que debería existir un paquete con un pago total y le asignaron el precio al servicio que para ellos revestía la mayor prioridad.

También se consultó a las personas sobre el conocimiento de productos sustitutos o con similares características.

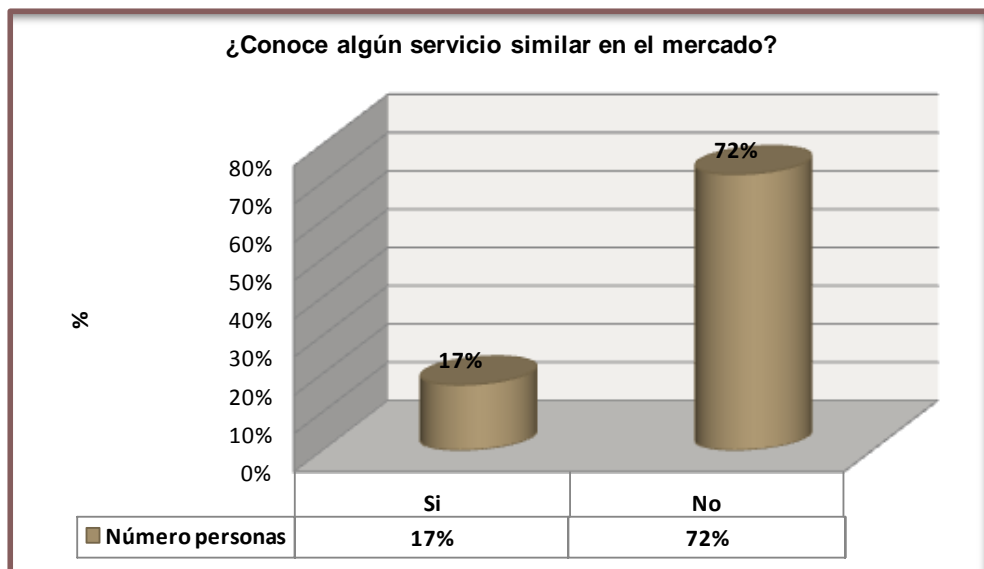


Ilustración 17 Número de encuestados que conocen un servicio similar al propuesto – Fuente: Autores.

Tan solo el 17% de los encuestados dijeron conocer algún servicio similar, los competidores sugeridos por ellos fueron tomados en cuenta para el desarrollo del análisis de la competencia.

Para finalizar el estudio indagamos en los encuestados acerca de la oportunidad de adquisición del servicio en tiempo de acuerdo a la fecha de finalización de sus estudios.

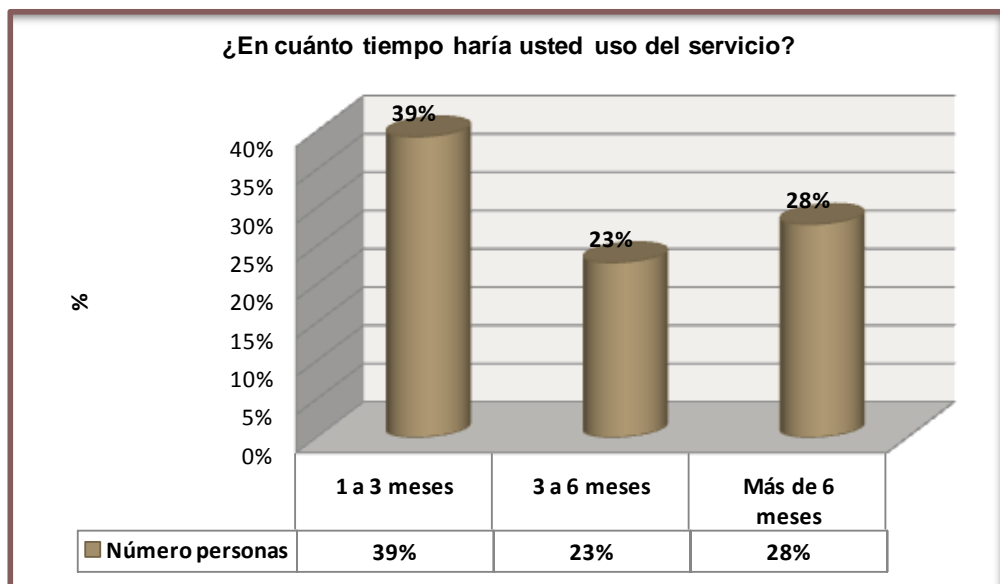


Ilustración 18 Tiempo en que los encuestados harían uso del servicio propuesto – Fuente: Autores.

Del número total de las personas interesadas en adquirir el servicio, solo el 71 % manifestaron su intención de hacerlo en el corto plazo (antes de 6 meses) lo que representa un importante potencial de ventas.

#### 1.4.5 Conclusiones

Los servicios que ofrecería *miscompetencias.com* encuentran una buena acogida dentro de la población que se encuestó en este estudio de mercado, las personas reconocen la importancia de tener un perfil orientado al desarrollo de competencias y la necesidad de obtener una hoja de vida que resalte sus mayores fortalezas y habilidades. Las personas encuestadas demuestran su interés de adquirir los servicios como un producto integral ya que el diagnóstico es el paso inicial para obtener un plan de mejoramiento y una hoja de vida bien estructurada es el resultado que necesitan las personas para mejorar sus posibilidades de obtener un empleo ejerciendo la profesión para la cual se han preparado.

El estudio de mercado arroja información importante sobre posibles competidores, esta información será tomada en cuenta para el análisis de la competencia. Al mismo tiempo los precios propuestos por los clientes potenciales serán el insumo para elaborar la estrategia de precios y la proyección de ventas. Es muy importante para nosotros que el precio que se cobrará por el servicio sea bien recibido por los consumidores. Se explorarán alternativas para incluir en miscompetencias.com servicios orientados a las empresas para la publicación de ofertas de empleo y publicidad que apoyen el financiamiento de la empresa.

Del cálculo promedio de prioridades se observa que todos los servicios son igualmente importantes para los usuarios lo que nos permitiría ofrecer un producto integral que cubra transversalmente las necesidades de los usuarios.

También es importante resaltar el hecho de que al tener trabajo algunas personas antes de culminar sus estudios aumenta su poder adquisitivo y capacidad de compra. Esto es positivo para nuestra idea de negocio porque podríamos ofrecer un producto a un público que quiere encontrar un trabajo en el área del conocimiento que eligieron desarrollar como proyecto de vida.

*Miscompetencias.com* será una empresa online y podrá ampliar su mercado a cualquier ubicación geográfica de nuestro país. Para esto será necesario mejorar la base del conocimiento de los requisitos de las empresas con las necesidades particulares de empresa de diferentes sectores económicos que no desarrollan su actividad productiva en la ciudad de Bogotá.

#### **1.4.6 Riesgos y oportunidades del mercado**

Terminado el análisis del sector y revisando las conclusiones del estudio de mercado se han identificado los siguientes riesgos y oportunidades para el desarrollo de la idea de negocio para la creación de una empresa que preste el servicio de diagnóstico de competencias laborales, acompañamiento para la elaboración de hoja de vida y plan de mejoramiento de perfil profesional. En el capítulo de aspectos organizacionales estos riesgos y oportunidades del mercado serán tenidos en cuenta para el diseño de estrategias que permita disminuir la posibilidad de que uno de estos riesgos se materialice a través del aprovechamiento de las oportunidades.

Riesgos	Oportunidades
Falta de confianza de los colombianos para realizar pagos en línea.	Crecimiento en la cobertura de la educación superior. Entre el año 2000 y 2010 la tasa de cobertura bruta aumento un 12.5% el acceso a la educación superior llegando al 37%. El gobierno nacional espera para el 2014 llegar al 50% <sup>42</sup> .
Acceso limitado por parte de los usuarios potenciales al dinero plástico y la restricción para hacer pagos a través de medios virtuales con tarjetas débito.	El servicio de diagnóstico de competencias, mejoramiento de perfil y apoyo a la elaboración de una hoja de vida que resalte las mayores fortalezas en términos de competencias y habilidades laborales de las personas puede ser una herramienta que ayude a los nuevos profesionales a cumplir con las exigencias de perfiles laborales que demandan los empresarios actualmente.
La competencia gracias a su estabilidad financiera y posición en el mercado ofrece paquetes de servicios con precios flexibles que pueden atraer fácilmente consumidores gracias a la tendencia social de búsqueda de ofertas que siguen los consumidores colombianos.	El aumento en la cobertura a la educación superior no ha ido de la mano al aumento de la calidad de esta situación que es evidente al revisar la posición de las universidades colombianas en el ranking internacional <sup>43</sup> . Por esta razón los recién egresados cada día necesitarán más servicios de apoyo para mejorar su perfil y encontrar la puerta de acceso al mundo laboral.
Dificultades culturales en el conocimiento de las competencias laborales con las que debe contar una persona para acceder a un empleo	Crecimiento del programa de certificación de competencias laborales impulsado por el SENA en el cual podríamos participar como un organismo certificador. El sistema de certificación de competencias laborales opera a través de aliados que pueden ser personas jurídicas públicas o privadas <sup>44</sup> .

Tabla 10 Riesgos y oportunidades del mercado – Fuente autores

## 2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia consiste en el estudio y análisis de nuestros competidores, para que posteriormente, en base a dicho análisis, tomar decisiones o diseñar estrategias que nos permitan competir adecuadamente con ellos.

En Bogotá existen algunas empresas consultoras en recursos humanos que prestan algunos servicios similares a través de internet, tales como [empleo.com](http://empleo.com), [desarrollohumanoyprofesionalsas.com](http://desarrollohumanoyprofesionalsas.com) y [egestionconsultoria.com](http://egestionconsultoria.com).

<sup>42</sup>Educación superior – Dirección Nacional de Planeación. Consultado 28 de Febrero de 2012 en <http://www.dnp.gov.co/Programas/Educaci%C3%B3nyculturasaludempleoypobreza/Subdirecci%C3%B3ndeEducaci%C3%B3nSuperior.aspx>.

<sup>43</sup> Reforma de la educación superior – Observatorio de la educación colombiana. Consultado 28 de Febrero de 2012 en [http://universidad.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2427:reforma-de-la-educacion-superior&catid=12:opini&Itemid=200](http://universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2427:reforma-de-la-educacion-superior&catid=12:opini&Itemid=200).

<sup>44</sup> Certificación evaluación y certificación de competencias laborales – SENA. Consultado 28 de Febrero de 2012 en <http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios/Certificaci%C3%B3n+evaluaci%C3%B3n+y+normalizaci%C3%B3n+de+competencias+laborales/>.

### Elempleo.com<sup>45</sup>

Es un portal web de la casa editorial El Tiempo, especializado en publicar clasificados de empleos de forma gratuita; además de esto ofrece a sus usuarios una amplia gama de noticias laborales y consejos profesionales. Por medio del registro de su hoja de vida el usuario puede acceder a una gran base de datos de ofertas laborales de las distintas empresas que pautan con ellos.

Esta página web brinda sus servicios en toda Colombia pero su mayor mercado aquel que posee más ofertas laborales, es la ciudad de Bogotá.

Elempleo.com ofrece también a sus usuarios un paquete Premium llamado el empleo VIP el cual consta de tres servicios:

#### Prioridad en los resultados:

Con este servicio le brindan asesoría al usuario en la elaboración de su hoja de vida de una manera profesional destacando sus puntos importantes y esta aparecerá en un lugar preferencial en los resultados de búsquedas y ofertas de empleos que realizan las empresas

#### Aspiración Salarial:

Esta es una herramienta que le ayuda al usuario a identificar los niveles de remuneración salarial según su cargo o perfil empresarial dentro de una muestra de 150 empresas

#### Rasgos Personales:

Con este servicio le permite conocer al usuario sus debilidades y fortalezas a través de una prueba psicológica de personalidad, donde solo el usuario conocerá sus resultados

El valor de este paquete ofrecido por elempleo.com tiene un valor de \$125.862 pesos colombianos más IVA y este valor cubre un año de suscripción a la página.

Dentro de las principales ventajas del empleo.com encontramos:

- El respaldo financiero y tecnológico que tiene al pertenecer al grupo económico de la casa editorial de El Tiempo, líder de información en medios de comunicación.
- Su trayectoria y antigüedad que datan del año 2000, lo que la hace una marca reconocida en el mercado.
- El diseño de su página web es muy amigable y fácil de usar por los usuarios.

<sup>45</sup>Consultado 23 de Diciembre de 2011 en <http://www.elempleo.com>.



**desarrollohumanoyprofesionalsas.com**<sup>46</sup>

Es una empresa consultora en recursos humanos ubicada en la ciudad de Bogotá, quienes prestan servicios de orientación para la consecución de empleo, cuentan con un equipo de psicólogos y profesionales de las áreas de recursos humanos enfocados en la actualización y mejora de técnicas en orientación laboral para lograr que sus clientes alcancen su objetivo de ingresar al mundo laboral.

**Ofrecen servicios en:**

- Asistencia de hoja de vida profesional.
- Ensayo de entrevista.
- Evaluación de competencias.
- Resultados de pruebas psicotécnicas.

desarrollohumanoyprofesionalsas.com tiene un paquete flexible de precios donde el cliente puede tomar un servicio por \$40.000 pesos, dos servicios por \$70.000 pesos, tres servicios por \$90.000 pesos o el paquete de los cuatro servicios por \$120.000 pesos.<sup>47</sup>

Una de las principales desventajas que tiene desarrollohumanoyprofesionalsas.com es su infraestructura tecnológica ya que la prestación del servicio en su página web es deficiente, debido a que mucha parte del tiempo está fuera de línea.

**Egestionconsultoria.com**<sup>48</sup>

Es una empresa de consultoría organizacional en temas de recursos humanos, quienes evalúan y desarrollan competencias del talento humano para brindar a sus clientes la seguridad de contar con personas idóneas que favorezcan la productividad de su negocio y la permanencia en el mercado.

**Ofrecen servicios de:**

- Selección de personal por competencias.
- Test de competencias personales en línea.
- Medición de potencial con base en competencias.
- Asesoría en el diseño e implementación del modelo de competencias.
- Planes de formación de competencias personales bajo metodologías activas.

<sup>46</sup> Consultado 23 de Diciembre de 2011 en <http://desarrollohumanoyprofesionalsas.com> .

<sup>47</sup> Consultado 23 de Diciembre de 2011 en [http://desarrollohumanoyprofesionalsas.com/olgp/?page\\_id=5](http://desarrollohumanoyprofesionalsas.com/olgp/?page_id=5).

<sup>48</sup> Consultado 23 de Diciembre de 2011 en <http://www.egestionconsultoria.com>.

El servicio de test de competencias personales en línea lo ofrecen a un valor de \$60.000 pesos más IVA cada aplicación.

Aunque los servicios de egestionconsultoria.com están enfocados principalmente a las empresas, también enfocan algunos de sus servicios a particulares.

Entre las ventajas de egestionconsultoria.com se destacan el diseño de su página web, la cual es muy amigable y fácil de utilizar por el usuario, son una empresa con experiencia ya que tienen una antigüedad de 17 años en el mercado.

En el mercado objetivo que nos enfocaremos para el desarrollo de la idea de negocio, no existen muchas empresas que se dediquen a prestar los mismos servicios que hemos diseñado.

Muchas empresas prestan algunos de esos servicios pero no a través de internet sino en forma presencial lo que dificulta a los consumidores la adquisición de los mismos.

## 2.1 Matriz de perfil competitivo

Para determinar nuestro perfil competitivo frente a nuestros competidores más importantes realizamos una matriz de perfil competitivo. Determinamos como factores críticos de éxito la gama de servicios ofrecidos por nosotros y nuestros competidores, el diseño de la página web con la cual se presta el servicio, el precio o valor del servicio, el uso de tecnología de vanguardia detrás de la página web y la experiencia en la prestación del servicio.

Matriz de Perfil Competitivo									
Factores		miscompetencias.com		empleo.com		desarrollohumanoyprofesionalsas.com		egestionconsultoria.com	
Factores Críticos	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Gama de Servicios	0,3	3	0,9	2	0,6	3	0,9	2	0,6
Diseño Pagina Web	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Precio Competitivo	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Calidad del Servicio	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Tecnología de Vanguardia	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Experiencia	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
<b>Total</b>	<b>1,0</b>	<b>16</b>	<b>2,7</b>	<b>19</b>	<b>3,0</b>	<b>14</b>	<b>2,5</b>	<b>14</b>	<b>2,4</b>

Calificación
1 = Deficiente
2 = Bueno
3 = Por encima del promedio
4 = Excelente

Tabla 11 Matriz del perfil competitivo – Fuente autores

En la matriz asignamos un peso a cada factor crítico de éxito entre 0 y 1, donde 1 es el valor de mayor importancia y 0 el de menor importancia para nosotros. Establecimos una calificación para los competidores de esos factores críticos de éxito con valores entre 1 y 4, donde 1 es deficiente, 2 es bueno, 3 es por encima del promedio y 4 es excelente. Al final calculamos una ponderación de esos factores críticos de éxito multiplicando el peso por la calificación y sumamos los resultados de esas ponderaciones; donde el puntaje más alto nos indica el competidor más fuerte y el puntaje más bajo nos indica el competidor más débil.

De acuerdo con el análisis anterior vemos que el competidor más fuerte es el empleo.com con un puntaje de 3.0 de acuerdo a la calificación ponderada de los factores críticos de éxito determinados.

*Miscompetencias.com* con un puntaje de 2.7 tiene un perfil competitivo que la podría ubicar en una buena posición en el mercado.

## 2.2 Matriz de porcentajes de participación de mercado

Para determinar nuestra participación de mercado al no tener ventas reales, utilizamos una guía de aproximaciones de participación de mercado expresada en la siguiente tabla.<sup>49</sup>

Guía de Aproximaciones de Porcentaje de Participación de Mercado				
Nro	Que tan grandes son sus competidores ?	Que tantos competidores tiene ?	Que tan similares son sus productos a los suyos ?	Cual parece ser su porcentaje ?
1	Grandes	Muchos	Similares	0% - 0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0% - 0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin Competencia	Sin Competencia	Sin Competencia	80% - 100%

Tabla 12 Aproximaciones de porcentaje de participación de mercado – Fuente autores

<sup>49</sup> Consultado 25 de Enero de 2012 en <http://www.soyentrepreneur.com/como-desarrollar-tu-plan-paso-a-paso.html>

Esta nos brinda una aproximación a cual podría ser nuestro porcentaje de participación; para esto determinamos el numero probable de competidores, que tan grandes son y que tan similares son nuestros productos o servicios a los de ellos y luego determinamos el rango de la tabla en el cual podríamos ubicarnos

De acuerdo al análisis de la competencia, podemos decir que nuestros competidores son pequeños, que tenemos un número de competidores no muy grande y que nuestros servicios son similares a los ofrecidos por ellos; por lo anterior podemos ubicar a *miscompetencias.com* en la fila 8 de la matriz lo cual le daría un porcentaje aproximado de participación de mercado entre el 10% y 15%, por lo que aspiramos a tener una participación del 15% para el primer año de funcionamiento de la empresa.

### 2.3 Calculo de la demanda potencial

De acuerdo a los datos arrojados por el estudio de mercado la demanda potencial de la empresa llega a 12.360 clientes cada año en las localidades seleccionadas para el estudio del mercado.

$$Q = n * q * f$$

Dónde:

Q = Potencial del mercado total

n = Número de clientes potenciales

p = Precio

f = Frecuencia de compra

Para el estudio de mercado de nuestra idea de negocio tenemos los siguientes valores para cada variable

Q = 0,87 (Se obtiene del estudio de mercado)

n = 14.207 por año

p = \$70.000 pesos

f = 1 compra de 1 paquete de 3 servicios por cliente

$$Q = 14.207 * 0,87 * 1$$

$$Q = 12.360 \text{ clientes por año}$$

De acuerdo al análisis de la competencia realizado estimamos que nuestra participación de mercado podría llegar a ser del 15% en el primer año de funcionamiento, con lo que podríamos alcanzar la venta de 1.854 servicios por año aproximadamente.

Si ampliáramos el mercado potencial a los 122.850 estudiantes que se gradúan cada año en la ciudad de Bogotá podríamos llegar a ser una empresa de gran éxito y reconocimiento lo cual nos exigiría reinventarnos constantemente incluyendo nuevos servicios al portafolio para no perder la ventaja competitiva y lograr diferenciarnos siempre de las bolsas de empleo tradicionales que están orientadas principalmente a satisfacer las necesidades del sector empresarial y no de las personas.

### 3. ESTUDIO DE PRECIOS

A continuación detallamos el estudio de precios de la competencia. Los valores están expresados en pesos colombianos y no incluyen el IVA.

Estos precios se han clasificado por aquellos servicios que prestan estas empresas, que son iguales y similares a los que prestaría nuestra empresa

Servicio	eempleo.com	desarrollohumanoyprofesio nalsas.com	egestionconsultoria.com
Asesoría hoja de vida profesional	\$62.931	\$30.000	
Evaluación de Competencias laborales		\$30.000	
Test de personalidad para perfil	\$62.931	\$30.000	\$60.000

Tabla 13 Estudio de precios – Fuente autores

Cabe anotar que el valor de los precios de eempleo.com equivale a una suscripción anual, pero por la particularidad de este tipo de servicios que no son aplicables gran cantidad de veces en un año, los precios de los otros competidores se compensan con este.

## 4. PLAN DE MERCADEO

Un plan de mercadeo es la utilización de forma organizada de los elementos comunes de la planeación, dispuestos a identificar necesidades del mercado para concretar utilidades, mediante la satisfacción de los consumidores.

Se puede plantear una estrategia de mercado; sabiendo los gustos, necesidades o deseos de los consumidores, se puede diseñar un producto conociendo sus fortalezas de producción que satisfaga dichas necesidades.

### 4.1 Concepto del producto o servicio

La propuesta de nuestra idea de negocio será la de prestar un servicio de asesoría y consultoría en cuanto a:

- Evaluación de competencias laborales.
- Asistencia profesional para la elaboración de hoja de vida.
- Asesoría para el mejoramiento de perfil personal y laboral.

Los anteriores servicios están enfocados a ayudar a aquellos profesionales recién egresados o a punto de culminar sus estudios; a lograr su primer ingreso al mundo laboral en la profesión que hayan escogido para desempeñarse

La solución ofrecida por nuestra empresa implementará las últimas herramientas de monitoreo y evaluaciones automáticas y de tiempo real que cada vez se popularizan más en el mercado y permitirán que las personas puedan obtener al instante el resultado de su diagnóstico de competencias y los demás servicios asociados para el fortalecimiento de su hoja de vida. Esto lo complementaremos con el procesamiento de datos para obtener estadísticas que retroalimenten al sistema y lo vuelvan cada vez más inteligente y permita orientar mejor a nuestros clientes.

El servicio será prestado a través de una página web en internet cuya dirección se denominará [www.miscompetencias.com](http://www.miscompetencias.com)

La página web tendrá un diseño simple y amigable que sea fácil de usar en forma intuitiva por parte de los usuarios clientes y estos además podrán apoyarse en todo momento en manuales interactivos disponibles para el desarrollo de cada tarea.

Se garantizará la preservación de la confidencialidad de toda la información de los clientes y que sus datos estarán protegidos de usos malintencionados y no serán alterados de ninguna forma.

#### 4.2 Estrategia de distribución

Semaneará distribución directa por lo que no hay intermediación del servicio.

#### 4.3 Estrategia de precios

La estrategia de precios está basada en establecer el precio de acuerdo al estudio de mercado realizado con base en las encuestas tabuladas y al estudio de precios de la competencia.

De acuerdo a las encuestas de mercado, el valor promedio del paquete de los 3 servicios arrojó un resultado de \$69,308 pesos y de acuerdo al análisis de precios de la competencia nuestros precios serían menores.

A continuación se presenta el precio individual estimado por servicio, los cuales están expresados en pesos colombianos y no incluyen el IVA

Servicio	Precio
Asesoría hoja de vida profesional	\$25.000
Evaluación de Competencias laborales	\$30.000
Asesoría para mejoramiento de perfil personal y laboral	\$25.000
<b>Total 3 Servicios</b>	<b>\$80.000</b>

Tabla 14 Resumen de precios estudio de mercado – Fuente autores

#### 4.4 Estrategias de promoción

*Miscompetencias.com* inicialmente ofrecerá tres servicios empaquetados a un menor precio que la competencia, de acuerdo con el análisis de precios la competencia maneja un precio promedio de \$51.000 pesos por servicio, mientras que nuestra empresa manejará un precio promedio de \$25.000 pesos por servicio.

#### 4.5 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación se basará en utilizar diferentes canales de comunicación para llegar a nuestro mercado objetivo

- La página web *miscompetencias.com* contará con información general de la empresa, centro de contacto con nuestros clientes, información completa del servicio, promociones, enlaces de interés y recomendación a otros sitios web.
- Uso intensivo de las redes sociales como Facebook y Twitter para establecer canales de comunicación por medio de la publicación de avisos y el envío de mensajes electrónicos con enlaces a la página de *miscompetencias.com*.
- Repartición de volantes publicitarios con información acerca de la empresa y de los servicios ofrecidos, en las diferentes universidades de Bogotá.
- Publicación de avisos clasificados en el periódico El Tiempo.

#### 4.6 Estrategia de servicios

Una de nuestras fortalezas como empresa será la orientación a la satisfacción del cliente. Los clientes serán nuestra razón de ser y a ellos deberemos la existencia de nuestro negocio.

Buscando mantener una excelente infraestructura tecnológica de alta disponibilidad para prestar un buen servicio a nuestros clientes, se utilizará una nueva tecnología informática conocida con el concepto de computación en la nube (Cloud Computing), por medio del cual la página web de *miscompetencias.com* estará alojada o hospedada en el centro de datos de un proveedor de tecnología con altos estándares de calidad y gran músculo financiero para invertir en infraestructura tecnológica, lo cual nos brindará la posibilidad de tener la página web siempre en línea y contar con un alto nivel de seguridad para protección de los datos de los usuarios clientes. El costo anual de este servicio es de \$7. 410.000 pesos<sup>50</sup>

Para facilitarles el pago a nuestros clientes implementaremos el pago electrónico desde nuestra página web, utilizando el servicio de PSE<sup>51</sup> que es un proveedor de pagos electrónicos al cual están afiliados todas las entidades bancarias de nuestro país, para lo cual el usuario cliente solo

<sup>50</sup>Servidores virtuales dedicados bajo Cloud – Colombia Hosting . Consultado 2 de Enero de 2012 en <http://www.colombiahosting.com.co/cloud/> .

<sup>51</sup>Consultado 2 de Enero de 2012 en <http://www.avisortech.com/proveedor-de-servicios-electronicos.asp>.



necesita tener una tarjeta debito; en caso de que el cliente no pueda hacer uso de este servicio por cualquier circunstancia también implementaremos el pago por consignación bancaria; el cliente deberá registrar en la página web de *miscompetencias.com* el número de la consignación y recibirá un pin de acceso al servicio tan pronto sea validado el pago.

En caso de tener inconvenientes con el servicio los usuarios clientes podrán presentar su inconformidad o queja a través de correo electrónico o vía telefónica y su solicitud deberá ser respondida como máximo al siguiente día hábil.

Se realizarán encuestas en línea, de satisfacción al cliente a todos los usuarios que hagan uso del servicio.

Con estas estrategias esperamos brindar un servicio de alta calidad y que la persona que adquiera los servicios tenga un alto grado de satisfacción para que nos referencie con otros posibles compradores.

## 5. PROYECCIÓN DE VENTAS

Para los servicios ofrecidos por *miscompetencias.com* se hace una proyección a 3 años, en donde, el año 1 es el periodo actual (2012). Para los siguientes años se toma la estimación del precio del servicio del año actual más la inflación. Los valores de la proyección están dados en pesos colombianos.

Año	Precio paquete servicios
1	\$80.000
2	\$82.400
3	\$84.872

Tabla 15 Precio paquete de servicios – Fuente autores

Para el año 2013 y 2014 según las proyecciones del Banco de la República se espera un valor de la inflación acumulada cercano al 3%.

Gracias a las estrategias de ventas y servicios que implementaremos esperamos incrementar las ventas para el segundo y tercer año en un 25% aproximadamente.

		Año 1												
Concepto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Venta 3 Servicio	Cantidad	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	250	1850
	Valor	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 20.000.000	\$ 148.000.000

Tabla 16 Proyección Ventas Año 1 – Fuente: Autores

Año 2														
Concepto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Venta 3 Servicio	Cantidad	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
	Valor	\$ 20.600.000	\$ 20.600.000	\$ 20.600.000	\$ 20.600.000	\$ 20.600.000	\$ 20.600.000	\$ 20.600.000	\$ 20.600.000	\$ 20.600.000	\$ 20.600.000	\$ 20.600.000	\$ 20.600.000	\$ 247.200.000

Tabla 17 Proyección de Ventas Año 2 – Fuente: Autores

Año 3														
Concepto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Venta 3 Servicio	Cantidad	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
	Valor	\$ 25.461.600	\$ 25.461.600	\$ 25.461.600	\$ 25.461.600	\$ 25.461.600	\$ 25.461.600	\$ 25.461.600	\$ 25.461.600	\$ 25.461.600	\$ 25.461.600	\$ 25.461.600	\$ 25.461.600	\$ 305.539.200

Tabla 18 Proyección de Ventas Año 3 – Fuente: Autores



Ilustración 19 Proyección de Ventas de *miscompetencias.com* para los años 1, 2 y 3 – Fuente: Autores.

## II ASPECTOS TÉCNICOS

En este capítulo presentamos los aspectos técnicos del proyecto. Describiremos las características técnicas del servicio y la descripción de los procesos que manejará *miscompetencias.com*.

### 1. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO

El servicio de la empresa *miscompetencias.com* permitirá la generación de ingresos a la misma, consiste en la venta de un servicio web para mejorar las posibilidades de las personas para obtener un empleo en la profesión que han elegido dirigido principalmente a profesionales recién egresados y a estudiantes de últimos semestres que incluye:

- Diagnóstico de competencias laborales
- Plan de mejoramiento de perfil
- Asesoría para la elaboración de hoja de vida.

#### 1.1 PROTOTIPOS

**Página Principal:** Esta pantalla principal permitirá a nuestros clientes actuales y potenciales registrarse y acceder a los tres servicios en que se especializa nuestro portal Web *miscompetencias.com*, como se muestra en la figura 18.



Ilustración 20 Página Principal sitio Web *Miscompetencias.com* - Fuente: Autores

### Servicios que ofrecerá el sitio


El objetivo de esta pantalla es presentar a cada usuario los servicios que ofrece la empresa *miscompetencias.com*, con una explicación del objetivo y alcance de cada uno de nuestros tres servicios.



Ilustración 21 Pantalla de los servicios ofrecidos por *miscompetencias.com* – Fuente: Autores

### Diagnóstico de competencias laborales

Una vez nuestros clientes elijen este servicio, ingresan e inician el diligenciamiento de cuestionarios que tienen como finalidad, evaluar competencias genéricas que se miden en el mercado laboral colombiano, como: Trabajo en equipo, Administración efectiva del tiempo, creatividad e innovación, permitiéndole conocer en qué nivel está con respecto a lo requerido por las empresas en general, debilidades y fortalezas.



Diagnostico

---

Asesoría para la elaboración de hoja de vida


Plan de mejoramiento de perfil

Diagnostico de Competencias Laborales

Cuestionarios con variedad de competencias genéricas y los comportamientos a medir, con el fin de establecer el nivel actual de desarrollo de las competencias de cada candidato

Salir

---



#### Cuestionario

Administración efectiva del tiempo

Se le facilita trabajar mediante esquema de trabajo por Cronograma ? Si No

Le an Capacitado en Metodologias y herramientas de planeacion para realizacion de un trabajo efectivo ? Si No

Ha Detectado el impacto que la falta de planeación genera en los resultados? Si No

Trabajo en equipo

Tengo claridad acerca de la interdependencia para el cumplimiento de metas y objetivos Si No

Considero se me facilita relacionarme e interactuar en diferentes equipos de trabajo, que deba integrar en razon al trabajo Si No

puedo argumentar en proceso de entrevista los logros laborales y profesionales obtenidos como resultado de mi trabajo en equipo Si No

Prefiero un empleo en el cual se requiera un trabajo netamente individual Si No

Creatividad, cambio e innovación

Dentro de mi perfil laboral, se destaca mi creatividad e innovación como principales fortalezas aspectos que pueden ser verificados ampliamente con quienes han sido mis jefes en los anteriores empleos Si No

Generalmente, me adapto fácilmente a cambios generados por factores internos o externos y asimilo cómo modificar los procesos a cargo para aportar normalidad a la organización Si No

Ilustración 22 Pantalla de diagnóstico de competencias laborales – Fuente: Autores

### Plan de mejoramiento de perfil

Una vez nuestros clientes elijen este servicio, ingresan y deben seleccionar entre las opciones de acuerdo con su interés ya que la empresa *miscompetencias.com*, les ofrece tres subservicios; el primero y segundo de ellos, les requerirá diligenciamiento de cuestionarios y para el tercer servicio contarán con un profesional en línea que les brindará toda la orientación y asesoría para definir planes de mejora de su perfil laboral por competencias a corto y mediano plazo a la luz de las fortalezas y debilidades identificadas de acuerdo al caso.

**Nuestros Servicios**

**Asesoría para la elaboración de hoja de vida**

**Plan de mejoramiento de perfil**

Brindar orientación a corto y mediano plazo dirigida al fortalecimiento de las competencias laborales clave para una adecuada ubicación laboral.

**Diagnostico de Competencias Laborales**

**Salir**

**Opciones**

Diagnostico de Expectativas con Cuestionario

Diagnostico Perfil Laboral

Entrevista Por Competencias

Cancelar Guardar

Ilustración 23 Plan de Mejoramiento del Perfil sitio Web *Miscompetencias.com* – Fuente: Autores

## Asesoría para la elaboración de hoja de vida

Este servicio de la empresa *miscompetencias.com*, está dirigido a garantizar que nuestros clientes elaboren y presenten al aplicar a las ofertas laborales y procesos de reclutamiento y selección, una hoja de vida con información completa y oportuna, acorde a lo que las empresas colombianas desean analizar dentro de sus procesos de consecución de talentos, alineando esta información, con lineamientos de presentación de currículos dentro del contexto colombiano.

Para ello, cada uno de nuestros clientes, deberá ingresar y diligenciar en un formato online proforma de hoja de vida, toda la información requerida y podrá al final realizar una impresión o guardar en formato Word o PDF en un PC Personal, su currículo para facilitar su acceso al mercado laboral.





**Asesoría para la elaboración de hoja de vida**

Asesoría online guiada que tiene como resultado la elaboración de una hoja de vida estandarizada que responda a las demandas y requerimientos de información de candidatos.

**Plan de mejoramiento de perfil**

**Diagnostico de Competencias Laborales**

**Salir**



### Datos Personales

Primer Apellido    Segundo Apellido    Nombres

Documento de Identidad    C:C  T.I    
 Numero

Lugar de Expedición y fecha de expedición

Fecha de Nacimiento            
 Lugar De Nacimiento

Direccion Residencia  Barrio

Telefonos  Tipo Vivienda Propia  Alquilada  Alquiler

Estado Civil Soltero(a)  Casado(a)  Otro  Cual?

RH  Eps Actual

### Informacion Academica

#### Educacion Formal

Ilustración 24 Pantalla del Servicio de Asesoría para la elaboración de la Hoja de vida – Fuente: Autores

Todos estos servicios serán de alta disponibilidad y con un diseño que facilite la interacción del usuario a través de una interfaz gráfica dinámica y amigable, basados en los estándares internacionales de usabilidad haciendo uso de los más recientes avances en desarrollo, para la Web y contenidos digitales.

Servicio	Características	Propósito
<b>Diagnóstico de Competencias Laborales.</b>	<p>1) Aplicación de una batería de test, psicométricos y psicotécnicos, con la finalidad de describir acertadamente el Perfil Conductual Laboral de la persona.</p> <p>2) Este servicio le permite al profesional recién egresado ver aquellas competencias que son sus fortalezas y también sus áreas de mejora, aumentando así sus posibilidades de emplearse exitosamente en puestos de trabajo y organizaciones afines a su perfil.</p>	<p>En este subproceso cada cliente, diligencia cuestionarios previamente montados en la aplicación, para los cual se cuenta con una base de datos que contiene variedad de competencias genéricas y los comportamientos a medir, con el fin de establecer el nivel actual de desarrollo de las mismas por cada candidato, versus la brecha que actualmente cada uno posee con respecto al nivel de desarrollo de competencias requerido por las organizaciones en el contexto laboral colombiano.</p>
<b>Plan de mejoramiento de perfil</b>	<p>1) Identificación de expectativas laborales mediante diligenciamiento de cuestionarios online.</p> <p>2) Revisión y análisis del Perfil Laboral-Profesional y las competencias a fortalecer, de acuerdo con las necesidades del mercado laboral.</p> <p>3) Entrevista por competencias y compatibilidad con las expectativas informe y expediente del candidato.</p> <p>4) Bitácora con competencias a fortalecer y acciones sugeridas para su mejora a corto y mediano plazo.</p> <p>5) Escenarios sugeridos para aumentar la exposición a diferentes retos de la vida personal y laboral para el fortalecimiento y mejor desarrollo de las habilidades requeridas por el mercado según su perfil.</p>	<p>Este subproceso previamente solicitado por cada cliente, se deriva del diagnóstico de competencias laborales y consiste en que como consecuencia de la interacción online con un profesional idóneo y los resultados de los test de diagnóstico, se define un plan de perfeccionamiento del perfil de competencias con base en necesidades, expectativas, intereses y competencias evaluadas en niveles: Básico, Por debajo de lo esperado y Promedio, y proceso de entrevista. Este sub-servicio tiene como finalidad brindar orientación a cada cliente a corto y mediano plazo que contribuya al fortalecimiento de competencias laborales clave para una adecuada ubicación laboral.</p>



Servicio	Características	Propósito
<b>Asesoría para la elaboración de hoja de vida</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Formato Modelo estándar de hoja de vida con un marcado realce en las habilidades y fortalezas del candidato a un empleo.</li> <li>2) Orientación vocacional básica online para el diligenciamiento del formato estándar teniendo como foco la adecuada presentación y registro de las competencias y fortalezas asegurando la detección de las mismas, por parte de los empresarios y evaluadores.</li> </ol>	Este sub-servicio consiste en una asesoría online guiada, que tiene como resultado la elaboración de una hoja de vida estandarizada que responda a las demandas y requerimientos de información de candidatos que es preciso conozcan los empleadores, facilitando el acceso, aplicación, preselección y participación de cada cliente en procesos de selección acordes a su experiencia, formación académica, intereses y aspiraciones, rasgos de personalidad y competencias de la manera más consistente y elaborada posible.

Tabla 19 Descripción del servicio – Fuente autores

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El sitio Web *miscompetencias.com* prestará un servicio permanente y ágil de análisis comparativo de las competencias laborales requeridas por el mercado empresarial, versus el perfil individual de competencias de los profesionales recién egresados y de los estudiantes de últimos semestres de la educación universitaria, con el fin de facilitar su empleabilidad, ajustando su currículum u hoja de vida de acuerdo a sus fortalezas y un plan de mejoramiento de su perfil laboral-profesional.

El modelamiento del proceso y del servicio resultado del mismo, será acompañado de forma permanente por personal altamente capacitado, preferiblemente con especializaciones en temas de gestión del talento humano y la evaluación por competencias.

La orientación a procesos para la gestión del servicio obliga a la definición de indicadores claves para hacer el seguimiento e identificar opciones de mejora que nos permita llegar a los clientes con un servicio más robusto y estable.

Este servicio tiene como propósito, permitir el reconocimiento de las capacidades, habilidades y fortalezas laborales de quien acceda por parte de las empresas de acuerdo con las necesidades del mercado laboral.

Los ingresos de la empresa se aseguran mediante recaudo previo a través de banca electrónica con pago en línea o mediante consignación, de esta manera se garantiza la permanencia y funcionamiento continuo de la empresa y el cubrimiento de los gastos inherentes a la misma. Para el caso de los pagos mediante consignación el acceso al servicio será habilitado solo una vez sean verificados los datos de la transacción con la entidad financiera, para agilizar este trámite se espera establecer alianzas estratégicas con algunos bancos que permitan agilizar el proceso de validación del pago.

Los servicios estarán habilitados por un tiempo limitado y cada persona tendrá derecho a una serie de preguntas para la retroalimentación de su proceso. Una vez agotado el número de interacciones límite del servicio y entregada a la persona su plan de mejoramiento y hoja de vida se dará por concluida la prestación del servicio.

El proceso tendrá definido una posibilidad de registro de PQRS (Petición, Queja, Reclamo y Sugerencia) por parte del cliente a través del cual podrá manifestar sus inquietudes o dificultades con el sistema en caso de presentarse. Al final del proceso el sistema solicitará una retroalimentación a la persona midiendo su satisfacción con el servicio prestado a través de una encuesta. Esta encuesta será tabulada automáticamente por el sistema y los resultados podrán ser evaluados en tiempo real con el fin de tomar decisiones y adoptar estrategias para el mejoramiento continuo del nivel de servicio.

Diagnóstico de Competencias Laborales:

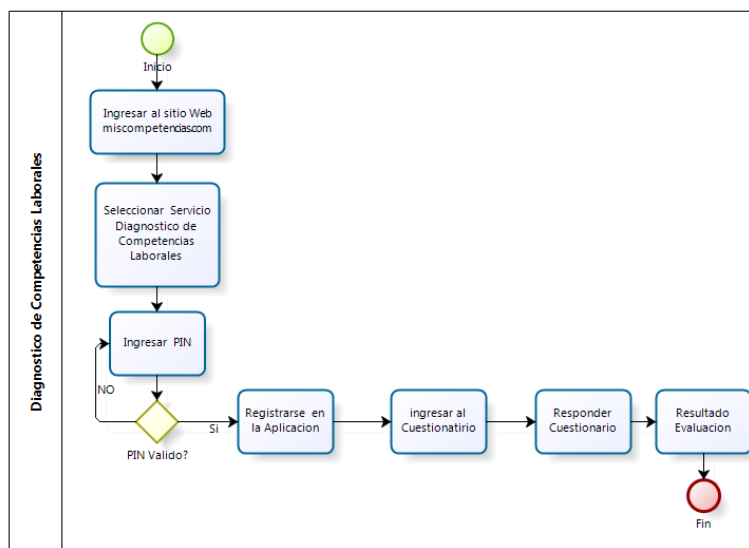


Ilustración 25 Diagrama modelo diagnóstico de competencias laborales – Fuente: Autores

Plan de mejoramiento de perfil:

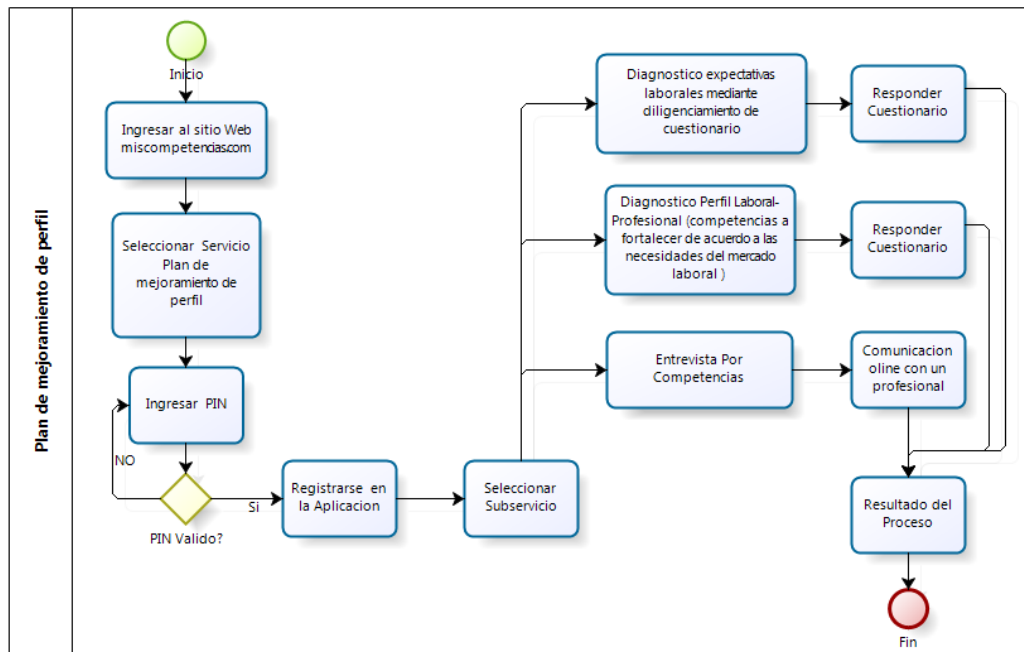


Ilustración 26 Diagrama modelo plan de mejoramiento de perfil – Fuente: Autores

Asesoría para la elaboración de hoja de vida:

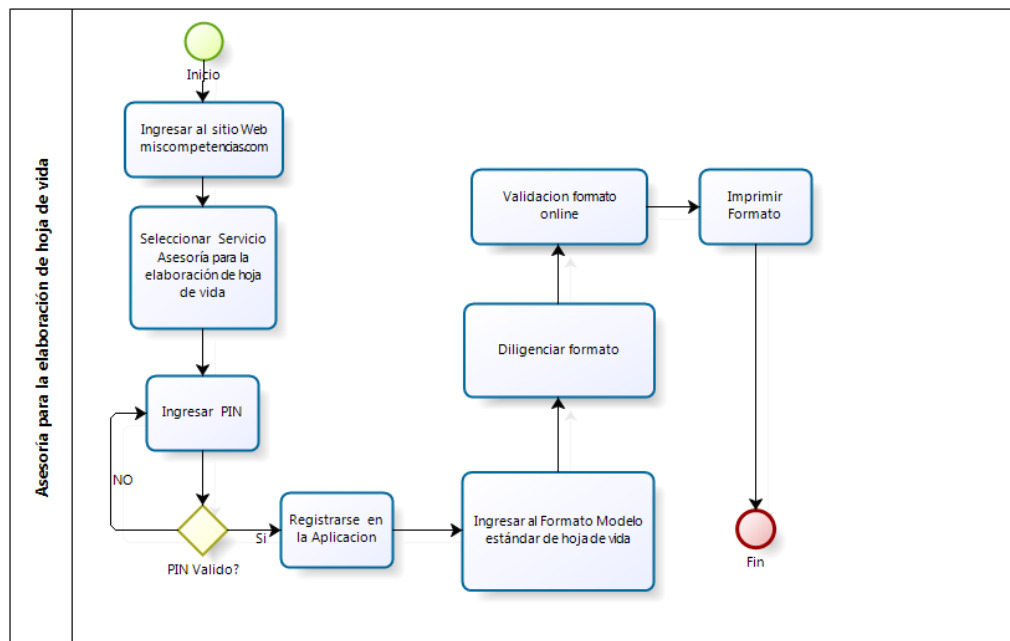


Ilustración 27 Diagrama modelo asesoría elaboración de la hoja de vida – Fuente: Autores

### 3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

#### 3.1.1 Características de la tecnología

Para el despliegue de los servicios que ofrecerá *miscompetencias.com* se usará una tecnología de gama media que permita desarrollar las actividades de las personas día a día a nivel de hardware y una combinación de herramientas libres para el desarrollo del software.

#### Hardware

Inicialmente los equipos que adquiere *miscompetencias.com* serán usados para desarrollar la plataforma de software con la cual se ofrecerán los servicios de diagnóstico de competencias, plan de mejoramiento de perfil y asesoría para elaboración de la hoja de vida. Posteriormente los equipos serán usados para prestar el servicio al cliente.

Características de los equipos de cómputo

Procesador	RAM	Disco duro	Tamaño	Sistema operativo	Cantidad
iCore 5	4Gb	250Gb	15.1"	Windows 7	2
iCore 2	2Gb	250Gb	15.1"	Windows 7	1

Tabla 20 Hardware requerido – Fuente autores

Para facilitar el desarrollo del trabajo en equipo de las personas se requiere un router inalámbrico para la conexión de los equipos en red.

#### Software

El sistema de información de *miscompetencias.com* se desarrollará bajo tecnología java para esto se requiere:

- Base de datos MySQL
- Eclipse
- Subversion

#### 3.1.2 Localización

La empresa no contará con instalaciones físicas inicialmente, se manejará a través de una oficina virtual y esta tendrá su domicilio fiscal en la ciudad de Bogotá.

#### 4. PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Inicialmente el proceso de I+D en *miscompetencias.com* estará a cargo de la gerencia general, no se creará o se delegará un área dentro de la empresa para esta actividad; a medida que la empresa crezca y tenga solidez económica se pensará en la designación de un equipo para realizar esta tarea.

*Miscompetencias.com* como parte de su proceso de investigación se afiliará a la asociación colombiana de gestión humana ACRIP para estar atento a todas las novedades que se presenten en cuanto a la administración del talento humano en Colombia. La ACRIP realiza eventos, seminarios, talleres y conferencias en las cuales imparte a sus asociados las últimas tendencias en gestión del talento humano y de las necesidades del empresariado colombiano en cuanto a gestión humana.

*Miscompetencias.com* buscará formar parte de las mesas sectoriales de normalización de competencias laborales del SENA para así estar al tanto de las innovaciones y regulaciones en cuanto a competencias laborales en el país y a la vez formar parte del desarrollo de los procesos de normalización y certificación de las competencias laborales de las distintas profesiones en Colombia.

El personal encargado de I+D en *miscompetencias.com* se apoyará en el internet para investigación referente a los procesos operativos propios del negocio y se soportará también en talleres y conferencias de empresas como Microsoft y Oracle los cuales son proveedores de tecnología, para estar a la vanguardia de las últimas tendencias a nivel tecnológico que se den en cuanto a su infraestructura informática.

El presupuesto inicial de I+D será de \$12.000.000 de pesos anuales, con los cuales se cubrirán los gastos demandados por este proceso.

Todos estos temas serán objeto de estudio permanente para identificar las posibilidades de innovar y crecer en el desarrollo de la idea de negocio. Los directivos de la empresa serán los responsables de estos procesos de investigación y buscarán capacitarse formalmente en temas relacionados a la gestión del talento humano por competencias.

#### 5. PLAN DE COMPRAS

Para la empresa *miscompetencias.com* se hace un plan de compras proyectado a 3 años que contempla inversión en activos fijos e insumos necesarios para la operación de la empresa. El año

1 es el periodo actual (2012). Los valores de la proyección están dados en pesos colombianos. Para el año 2013 y 2014 según las proyecciones del Banco de la República se espera un valor de la inflación acumulada cercano al 3%<sup>52</sup>.

Año 1														
Item	Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Computador	3	\$ 6.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.000.000
Impresora	1	\$ 300.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 300.000
Disco duro - Backup	1	\$ 300.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 300.000
Insumos Oficina		\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 2.900.000
Publicidad		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 1.890.000
Asesoría Contable		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 1.800.000
Hosting Pagina Web		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 5.850.000
Soporte Tecnico Pagina		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 2.250.000
Comunicaciones		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.350.000
<b>Total</b>														<b>\$ 22.640.000</b>

Tabla 21 Plan de Compras Año 1 – Fuente: Autores

Año 2														
Item	Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Computador	1	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.000.000
Insumos Oficina		\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 3.090.000
Publicidad		\$ 216.300	\$ 216.300	\$ 216.300	\$ 216.300	\$ 216.300	\$ 216.300	\$ 216.300	\$ 216.300	\$ 216.300	\$ 216.300	\$ 216.300	\$ 216.300	\$ 2.595.600
Asesoría Contable		\$ 206.000	\$ 206.000	\$ 206.000	\$ 206.000	\$ 206.000	\$ 206.000	\$ 206.000	\$ 206.000	\$ 206.000	\$ 206.000	\$ 206.000	\$ 206.000	\$ 2.472.000
Hosting Pagina Web		\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 8.034.000
Soporte Tecnico Pagina		\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 3.090.000
Comunicaciones		\$ 154.500	\$ 154.500	\$ 154.500	\$ 154.500	\$ 154.500	\$ 154.500	\$ 154.500	\$ 154.500	\$ 154.500	\$ 154.500	\$ 154.500	\$ 154.500	\$ 1.854.000
<b>Total</b>														<b>\$ 23.135.600</b>

Tabla 22 Plan de Compras Año 2 – Fuente: Autores

Año 3														
Item	Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Computador	2	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000.000
Insumos Oficina		\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 3.182.700
Publicidad		\$ 222.789	\$ 222.789	\$ 222.789	\$ 222.789	\$ 222.789	\$ 222.789	\$ 222.789	\$ 222.789	\$ 222.789	\$ 222.789	\$ 222.789	\$ 222.789	\$ 2.673.468
Asesoría Contable		\$ 212.180	\$ 212.180	\$ 212.180	\$ 212.180	\$ 212.180	\$ 212.180	\$ 212.180	\$ 212.180	\$ 212.180	\$ 212.180	\$ 212.180	\$ 212.180	\$ 2.546.160
Hosting Pagina Web		\$ 689.585	\$ 689.585	\$ 689.585	\$ 689.585	\$ 689.585	\$ 689.585	\$ 689.585	\$ 689.585	\$ 689.585	\$ 689.585	\$ 689.585	\$ 689.585	\$ 8.275.020
Soporte Tecnico Pagina		\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 265.225	\$ 3.182.700
Comunicaciones		\$ 159.135	\$ 159.135	\$ 159.135	\$ 159.135	\$ 159.135	\$ 159.135	\$ 159.135	\$ 159.135	\$ 159.135	\$ 159.135	\$ 159.135	\$ 159.135	\$ 1.909.620
<b>Total</b>														<b>\$ 25.769.668</b>

Tabla 23 Plan de Compras Año 3 – Fuente: Autores

<sup>52</sup>Inflación 2012 Colombia – Consultado el 5 de Enero de 2012 en <http://inflacion.com.co/inflacion-2012-colombia.html>

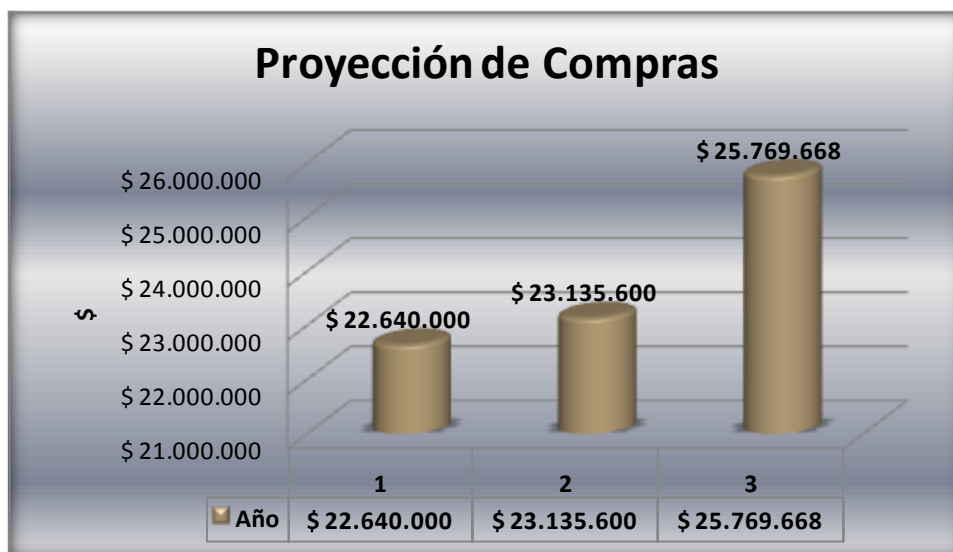


Ilustración 28 Proyección de Compras – Fuente: Autores

## 6. INVERSIÓN INICIAL Y MANO DE OBRA REQUERIDA

La empresa *miscompetencias.com* venderá un servicio mas no un producto terminado, este servicio lo prestara a través de una página web la cual vendrá a ser la herramienta de trabajo de los empleados, es por esto que solo vamos a contemplar un costo de producción inicial; que sería lo que nos costaría hacer la página web.

Por esta razón incluimos el costo de los equipos de cómputo y la nómina de los ingenieros de desarrollo y un psicólogo asesor en competencias laborales para implementarla.

Para el diseño y desarrollo de la página utilizaremos software libre con lo cual ahorraremos el costo de licenciamiento de herramientas de desarrollo de software. El tiempo estimado para la construcción de la página web será de 3 meses y los valores vienen expresados en pesos colombianos

### Mano de Obra Requerida

A continuación detallamos el costo de la mano de obra requerida durante los tres primeros meses de existencia de la empresa tiempo en el cual se implementará el portal web para la venta de los servicios ofrecidos por *miscompetencias.com*

Cargo	Sueldo mensual	Nro. personas	Meses	Total salario + Prestaciones + Seguridad social
Ingeniero Desarrollo Líder Proyecto	\$ 3.800.000	1	3	\$ 17.196.558
Ingeniero Desarrollo	\$ 2.500.000	1	3	\$ 11.313.525
Psicólogo	\$ 2.500.000	1	3	\$ 11.313.525
				<b>\$ 39.823.608</b>

Tabla 24 Salario por Cargos – Fuente autores

Los aportes del empleador están distribuidos de la siguiente forma:

- Aportes a seguridad social ( **Salud:** 8%, **Pensión:** 12.5%, **ARP:** 0.522% )
- Aportes parafiscales ( **Caja:** 4%, **ICBF:** 3%, **SENA:** 2% )
- Prestaciones sociales( **Cesantías:** 8.33%, **Primas:** 8.33%, **Vacaciones:** 4.165% )

#### Inversión Inicial (3 Meses)

Ítem	Cantidad	Subtotal
Mano de Obra	3	\$39.823.608
Costos indirectos	1	\$750.000
<b>Total</b>		<b>\$47.173.608</b>

Tabla 25 Inversión inicial – Fuente autores



### III ASPECTOS ORGANIZACIONALES

En este capítulo se presenta el planteamiento que quiere darse a la empresa *miscompetencias.com* para entrar al mercado y la proyección estratégica que seguirá para su posicionamiento como marca y reconocimiento entre los estudiantes de últimos semestres de la educación superior en Colombia.

#### 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

##### 1.1 Misión

Ayudar a nuestros clientes a mejorar su perfil laboral para que logren la consecución de su primer empleo; por medio de la prestación de un servicio informático web basado en las competencias laborales y así contribuir con el desarrollo del país.

##### 1.2 Visión

Ser reconocidos al año 2015 como una empresa competitiva, idónea y experta en el diagnóstico y fortalecimiento de competencias laborales online, facilitando el acceso de los profesionales recién egresados a su primer empleo, contribuyendo al desarrollo del país y de los diferentes sectores económicos, con Responsabilidad Social Empresarial, aportando a una mejor calidad de vida a los hogares y familias colombianas.

#### 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

##### 2.1 Perfiles y funciones

Con el propósito de aportar a una clara definición tanto de los niveles jerárquicos como de comunicación de la empresa *miscompetencias.com*, se define como Perfil de Cargo, a un documento en el cual se consigna cual es nuestro mínimo aceptable o deseable en materia de requerimientos de conocimientos, experiencia y competencia en relación con un puesto o cargo a fin de garantizar el desarrollo normal y adecuado de la operación, contribuyendo a la satisfacción del cliente derivada de un desempeño exitoso de las personas que laboran en la empresa.

Composición de los Perfiles de Cargo de la organización *miscompetencias.com*:

- Por Competencias, roles y niveles jerárquicos, a la luz de la Misión del cargo.
- Ratifica Nivel de escolaridad requerido, formación y conocimientos deseables.
- Precisa la experiencia laboral previa interna y externa requerida para reclutamiento y selección.
- Delimita las competencias por cada cargo a la luz de las funciones y responsabilidades.
- Incluyen Manuales de Funciones y Responsabilidades ligadas al ciclo PHVA (en calidad: Planear, hacer, verificar y actuar) y a la misión de cada cargo.
- Se monitorean de acuerdo con la estructura organizacional y organigrama general.

Aplicabilidad de los Perfiles de Cargo

- Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación.
- Formación (capacitación y entrenamiento).
- Evaluación de Desempeño y Rendimiento.
- Proceso de Inducción.
- Proceso de Desvinculación.
- Procesos Disciplinarios.
- Análisis de la Planta de Personal.
- Análisis de estructura de los procesos y delimitación de funciones y responsabilidades.
- Análisis de riesgos.
- Análisis del Modelo de Competencias Organizacional.
- Definición de remuneración y salarios.

Estructura de cargos para la definición de Perfiles, Funciones y Responsabilidades:

EMPRESA MIS COMPETENCIAS.COM		
CARGO	NIVEL DEL CARGO	DESCRIPCIÓN NIVEL JERARQUICO Y DE COMPETENCIA
ANALISTA HELP DESK	ANALISTA I	Oficio Especializado
PSICOLOGO	ANALISTA III	Profesional Calificado Junior
GERENTE GENERAL	DIRECTOR	Profesional Maestro

Tabla 26Cargos – Fuente autores

A continuación se detallan dichos Perfiles, Funciones y Responsabilidades por cada cargo definido:

PERFIL DE CARGO		
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>		
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL	
CARGO JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA	
Nº PERSONAS EN EL CARGO	1 - UNA	
Nº PERSONAS A CARGO	CUATRO (3)	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>		
<p>Gestionar y facilitar la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado, estableciendo los lineamientos para su direccionamiento estratégico, coordinando a los funcionarios vinculados a nivel de Tecnología y Gestión Humana, para garantizar el cumplimiento del objetivo general de la compañía. Liderar, diseñar e innovar los productos y servicios ajustándolos a los requerimientos propios del macroentorno y microentorno. Actuar como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo funcional tanto a nivel comercial como de operaciones, así como con conocimientos del área técnica y de aplicabilidad de nuestros productos y servicios. Representar legal y formalmente a la empresa.</p>		
<b>3. EDUCACIÓN - NIVEL ESCOLARIDAD</b>		
<p><b>OBSERVACIÓN:</b> Se ha definido por la organización, que la educación puede convalidarse con la experiencia interna o externa, de cada ocupante</p>		
<p>Profesional en carreras administrativas o afines, con conocimientos avanzados en finanzas y en gerencia estratégica, con alto nivel de responsabilidad, rigor, capacidad de mando, organización y excelente nivel relacional con experiencia profesional no inferior a 5 años en labores similares con enfoque comercial y de gestión de ventas</p>		
<b>4. FORMACIÓN-CONOCIMIENTOS</b>		
<p>Acreditar conocimiento y experiencia en cargos directivos y de administración y manejo adecuado de finanzas; se requiere formación en los aspectos relacionados con el objeto social del negocio, así como de los servicios y las actividades de la entidad. Formación y capacitación en asuntos tecnológicos, legales, normatividad laboral, administrativos y de gestión humana, económicos, financieros y de procesos de desarrollo organizacional y planeación estratégica y estrategias comerciales con enfoque de mercadeo.</p> <p>A nivel general, Seminarios-cursos en liderazgo, coaching, servicio al cliente, ventas, cierre de ventas, manejo de objeciones, prospectación y seguimiento de clientes, estrategias de venta y mercadeo (visión de oportunidades de negocio).</p>		
<b>5. EXPERIENCIA REQUERIDA INTERNA Y/O EXTERNA</b>		
<p><b>OBSERVACIÓN:</b> Se ha definido por la organización, que la experiencia puede convalidarse con la educación - nivel de escolaridad, de cada ocupante</p>		
<p><b>Externa:</b> De al menos cinco (05) años, en cargos similares con experiencia en el sector servicios a nivel Gerencial - Directivo. Se tiene en cuenta participación previa como miembro de juntas directivas de compañías, rol que se acumula a la experiencia previa requerida.</p>		
<b>6. COMPETENCIAS (DE AREA Y CARGO)</b>		
Representación empresarial.	Gestión del riesgo operacional	Liderazgo y desarrollo de personas
Visión estratégica y comercial del negocio	Gestión y Proyección Financiera	Sentido de la Negociación

Tabla 27 Perfil del cargo: Gerente general – Fuente autores

7. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
7.1 DE PLANEACIÓN		
FRE	QUÉ HACE	PARA QUÉ LO HACE
I	Dirigir las relaciones públicas de la empresa, ante organizaciones de todos los sectores económicos.	Representar a la empresa en reuniones comerciales actuales y al público en general contribuyendo a un crecimiento rentable
A	Presentar presupuesto para aprobación del Junta Directiva.	Garantizar un flujo adecuado de recursos para la adecuada operación, creando un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
T	Preparar y presentar a la Junta Directiva mensualmente, el ejercicio económico y los avances en el plan general de desarrollo de la entidad.	Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas a fin de garantizar la permanencia de la compañía en el mercado.
A	Preparar y presentar el proyecto de informe anual	Para medir continuamente la ejecución general de la empresa, y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión) a fin de formular nueva planeación y enfoque de resultados requeridos.
M	Coordina con enfoque de mercadeo, estrategias para ampliar el mercado y motivar el consumo de los servicios	Apalancar el crecimiento del negocio con base en ejecución de herramientas comerciales
7.2. DE EJECUCIÓN		
FRE	QUÉ HACE	PARA QUÉ LO HACE
I	Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la Junta Directiva	Ejercer autoridad funcional sobre el resto de cargos operacionales de la organización para garantizar el cumplimiento de las disposiciones y decisiones de entes de control y regulatorios.

I	Celebrar las operaciones, contratos, convenios y negocios que versen sobre el giro ordinario de la actividad de la empresa y los que autorice la Junta Directiva	Ser responsable ante los clientes, junta de directiva y demás entes, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.
I	Firmar certificaciones, referencias y demás informes, reportes o constancias dirigidas a clientes actuales y/o potenciales	Proceder de acuerdo con atribuciones y autorizaciones impartidas desde la junta directiva, bajo sus directrices y según sus facultades.
D	Responsabilizarse por la violación de las disposiciones legales vigentes o de los reglamentos.	Decidir sobre las acciones a desarrollar cuando se presentan requerimientos legales o directos por parte de los clientes
D	Actuar como representante legal de la entidad.	Determinar la posición de la compañía frente a los requerimientos judiciales en contra de la misma
I	Atiende reclamos de los clientes	Velar por la satisfacción del cliente por medio de asesoría y retroalimentación oportuna.
I	Realiza entrevistas para vinculación de funcionarios	Efectuar una adecuada selección de personal garantizando que cumplan con el perfil requerido
<b>7.3. DE VERIFICACIÓN Y CONTROL</b>		
<b>FRE</b>	<b>QUÉ HACE</b>	<b>PARA QUÉ LO HACE</b>
I	Nombrar y remover a los funcionarios, de acuerdo con la planta de personal y el respectivo presupuesto.	Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
M	Rendir por lo menos una vez al mes a la Junta Directiva, un informe escrito sobre las actividades de la compañía.	Conocer el estado de resultados de gestión periódicamente, para análisis y toma de decisiones de acuerdo con su comportamiento.
D	Ejercer por sí mismo o mediante apoderado especial la representación judicial o extrajudicial de <i>miscompetencias.com</i>	Determinar la posición de la compañía frente a los requerimientos judiciales en contra de la misma

I	Responder por la ejecución de todos los programas y actividades de la institución, incluyendo los relacionados con los servicios y gestión comercial	Garantizar la adecuada distribución de presupuesto e inversiones requeridas y el cumplimiento del objeto social de la entidad
D	Supervisar que los funcionarios cumplan con los compromisos adquiridos	Promover una gestión y liderazgo idóneos como parte de la cultura organizacional, garantizando la formación adecuada de personas a cargo como aporte a la efectividad y transparencia de la operación.
I	Solicitar al contador informe de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de <i>miscompetencias.com</i>	Tomar decisiones y definir planes de acción, derivados de los informes presentados para mitigar riesgos y establecer los correctivos respectivos para evitar su ocurrencia.

**7.4. DE MEDICIÓN Y MEJORA**

FRE	QUÉ HACE	PARA QUÉ LO HACE
D	Buscar oportunidades de negocio	Dirigir y encaminar el negocio al cumplimiento de las metas comerciales, acompañamiento continuo, seguimiento y retroalimentación, visualizando nuevas oportunidades de negocio.
S	Presidir y promover mesas de trabajo, reuniones funcionales y estratégicas.	Para movilizar a la organización, a la mejora continua a nivel de procesos internos, comunicación, gestión comercial y de servicio
M	Ordenar los gastos según el presupuesto y los gastos extraordinarios, de acuerdo con las facultades concedidas.	Monitoreo permanente de la gestión financiera.
D	Procurar que todos los clientes reciban información oportuna sobre los servicios, actividades y demás asuntos de interés.	Contar con Talento Humano formado en portafolio y procesos internos, para garantizar el cumplimiento de la promesa de valor al cliente
M	Seguimiento al Plan de Direccionamiento Estratégico	Cumplimiento de las estrategias y tácticas tanto a nivel local como a nivel nacional

M	Cumplimiento de metas	Análisis del rendimiento y desempeño de cada segmento en relación con los resultados asignados.
I	Presidir reuniones plenaria y gerenciales con todo el personal periódicamente	Presentar resultados de gestión, proyectos y direccionamiento de la entidad para su conocimiento y definición de acciones, aportes y contribuciones por parte del personal

FRE: Frecuencia  
SM=Semanal  
B= Bimestral

M= Mensual  
A= Anual  
Q= Quincenal

D= Diario  
T= Trimestral

S= Semestral  
I=Intermitente

Tabla 28 Funciones del cargo: Gerente general – Fuente autores

PERFIL DE CARGO, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>		
NOMBRE DEL CARGO	ANALISTA HELP DESK	
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL	
N° PERSONAS EN EL CARGO	1	
N° PERSONAS A CARGO	0	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>		
Apoyar toda la gestión de soporte técnico a nivel de la organización y del cliente; brinda soporte de equipos e impresoras, soporte técnico a usuarios, manejo y soporte a herramientas de oficina, correo electrónico. Apoyar la gestión de administración de datos del negocio (actualización de bitácoras, hojas de vida, inventario de equipos y software, etc.). Apoyar el control de procesos tecnológicos.		
<b>3. EDUCACIÓN - NIVEL ESCOLARIDAD</b>		
<b>OBSERVACIÓN: Se ha definido por la organización, que la educación puede convalidarse con la experiencia interna o externa, de cada ocupante</b>		
Técnico en sistemas y/o Estudiante de mínimo 2 semestres de Ing. de Sistemas.		
<b>4. FORMACIÓN-CONOCIMIENTOS</b>		
<input type="checkbox"/> Sistemas Operativos a nivel de PC e impresoras. <input type="checkbox"/> Conocimiento en herramientas ofimáticas, con mayor énfasis Excel. <input type="checkbox"/> Conocimiento en manejo de Intranet e internet		
<b>5. EXPERIENCIA REQUERIDA INTERNA Y/O EXTERNA</b>		
<b>OBSERVACIÓN: Se ha definido por la organización, que la experiencia puede convalidarse con la educación - nivel de escolaridad, de cada ocupante</b>		
1 año como soporte en sistemas		
<b>6. COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
Comunicación	Seguimiento de normas y procedimientos.	Sensibilidad tecnológica
Actitud de servicio	Tolerancia	
Trabajo en equipo	Sentido de responsabilidad	

Tabla 29 Perfil del cargo: HelpDesk – Fuente autores

7. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
7.2. DE EJECUCIÓN		
FRE	QUÉ HACE	PARA QUÉ LO HACE
D	Apoyar el proceso de backups en la realización de respaldo de Bases de Datos y backups en cinta. Realización de backups con usuarios y aplicativos en CDs, cierres de mes.	Asegurar la información
D	Soporte técnico a los usuarios a nivel general	Asegurar plataforma técnica
D	Mantener actualizadas las hojas de vida de equipos de cómputo así como el inventario de software instalado en cada PC	Asegurar el inventario técnico
D	Instalación de software en PCs, instalación de PCS e impresoras	Mantener la plataforma tecnológica
D	Apoyo a toda la gestión de HelpDesk	Asegurar repuesta a requerimientos de usuarios
I	Participar en la coordinación y seguimiento de diferentes mantenimientos realizados por proveedores: preventivos y correctivos	Asegurar la plataforma técnica

FRE: Frecuencia

M= Mensual

D= Diario

SM= Semestral

S=Semanal

A= Anual

T= Trimestral

I= Intermitente

B= Bimestral

Q= Quincenal

Tabla 30 Funciones del cargo: Helpdesk – Fuente autores



PERFIL DE CARGO		
1. IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL CARGO	PSICOLOGO	
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL	
N° PERSONAS EN EL CARGO	DOS (02)	
N° PERSONAS A CARGO	CERO	
2. MISIÓN DEL CARGO ¿Por qué y para que existe el cargo?		
Brindar soporte tanto operativo como de Gestión a los clientes actuales y potenciales, con el fin de garantizar el cumplimiento y contribuir al adecuado desarrollo de los servicios brindados por la compañía: diagnostico de competencias laborales, asesoría en la elaboración de la hoja de vida y plan de mejoramiento del perfil laboral-profesional.		
3. EDUCACIÓN - NIVEL ESCOLARIDAD		
<b>OBSERVACIÓN: Se ha definido por la organización, que la educación puede convalidarse con la experiencia interna o externa, de cada ocupante</b>		
Profesional en Psicología. Deseable con formación en selección por competencias		
4. FORMACIÓN-CONOCIMIENTOS		
Psicología organizacional y en general procesos de gestión humana en las organizaciones con énfasis en reclutamiento, selección, interpretación de pruebas psicológicas, servicio al cliente. A nivel tecnológico, manejo de herramientas ofimáticas (Excel nivel básico a intermedio), tabulaciones, habilidad en digitación, presentaciones efectivas (power point), software de calificación de pruebas, bases de datos, entrenamiento en la aplicación y todos sus módulos de consultas. Se requiere entrenamiento en manejo de paginas web, métricas de gestión humana, redacción y ortografía.		
5. EXPERIENCIA REQUERIDA INTERNA Y/O EXTERNA		
<b>OBSERVACIÓN: Se ha definido por la organización, que la experiencia puede convalidarse con la educación - nivel de escolaridad, de cada ocupante</b>		
Experiencia externa mínima de seis (06) meses a un (1) año adelantando practicas profesionales en el campo organizacional, y mínima de uno (01) a dos (02) años como analista, asistente, coordinador de gestión humana y/o psicólogo profesional, en empresas de servicios a nivel de selección y capacitación. Deseable experiencia en el sector servicios.		
6. COMPETENCIAS (DE AREA Y CARGO) Este espacio lo llena Gestión Humana		
Conocimiento técnico del área y prácticas de gestión del talento humano.	Compresión del entorno y la organización.	Sensibilidad interpersonal.
Planificación de la labor enfocada a resultados.	Meticulosidad y seguimiento.	

Tabla 31 Perfil del cargo: Psicólogo – Fuente autores

7.1 DE PLANEACIÓN		
FRE	QUÉ HACE	PARA QUÉ LO HACE
D	Soporte de gestión en Procesos de selección y formación	Contribuir al cumplimiento del objetivo del área.
I	Dicta inducciones y asesoría a los clientes en temas de selección efectiva: Elaboración de hoja de vida, entrevista por competencias, planes de fortalecimiento de competencias	Facilitar conocimiento general de las exigencias del mercado laboral por parte de los estudiantes de últimos semestres y profesionales recién egresados, para un ágil proceso de ubicación laboral

Q	Administra el Buzón de Sugerencias de la Organización	Garantizar un canal de escucha-participación y recepción de inquietudes por parte de los clientes
---	---	---

**7.2. DE EJECUCIÓN**

S	Actualiza perfiles de cargo de todos los clientes que toman los servicios brindados por la compañía para evaluación posterior de las competencias laborales	Mantener un flujo adecuado de información, acerca de los requisitos exigidos por las empresas a los profesionales de acuerdo con sus expectativas ocupacionales, como fuente primaria para adelantar adecuados procesos de asesoría, evaluación y diagnóstico de su desempeño laboral.
M	Genera esquemas de tabulación de encuestas, sondeos y demás instrumentos de medición que se apliquen, como base para la presentación de informes y mejoramiento de la gestión de la compañía, para aprobación por parte de la gerencia General	Alinear las actividades y gestión del área con las necesidades de los clientes contribuyendo a su satisfacción y permanencia.
M	Elabora, prepara y presenta informes de gestión, a la gerencia general frente al desarrollo, avance y balance de las actividades gestionadas.	Establecer y presentar a las diferentes instancias de la organización, resultados, mediciones cíclicas y análisis de la gestión del área y su impacto
I	Genera informes a la gerencia general, derivados de su gestión	Control de datos e informes de personal que aporten a la generación de informes gerenciales
SM	Mantener al día el inventario de pruebas psicotécnicas	Realizar adecuados y oportunos procesos de asesoría y diagnóstico y en general de gestión de los servicios de la compañía
D	Brinda soporte de gestión a la gerencia general en lo que se requiera.	Ejecutar procesos más precisos y a tiempo
SM	Atiende candidatos en línea	Establecer continuidad en el proceso de asesoría y diagnóstico, de las competencias de los clientes

SM	Realiza entrevistas virtuales.	Garantizar que el candidato es idóneo para un cargo y una organización.
D	Genera y entrega reportes e informes de diagnóstico de competencias laborales y planes de mejora y fortalecimiento de las mismas a los clientes, acorde a las exigencias del mercado laboral.	Establecer brechas, para conocer sus expectativas y persuadirlos para que continúen tomando los servicios de la compañía y refieran nuevos clientes.

FRE: Frecuencia  
 SM=Semanal  
 B= Bimestral

M= Mensual  
 A= Anual  
 Q= Quincenal

D= Diario  
 T= Trimestral

S= Semestral  
 I= Intermitente

Tabla 32 Funciones del cargo: Psicólogo – Fuente autores

## 2.2 Organigrama

Corto plazo:

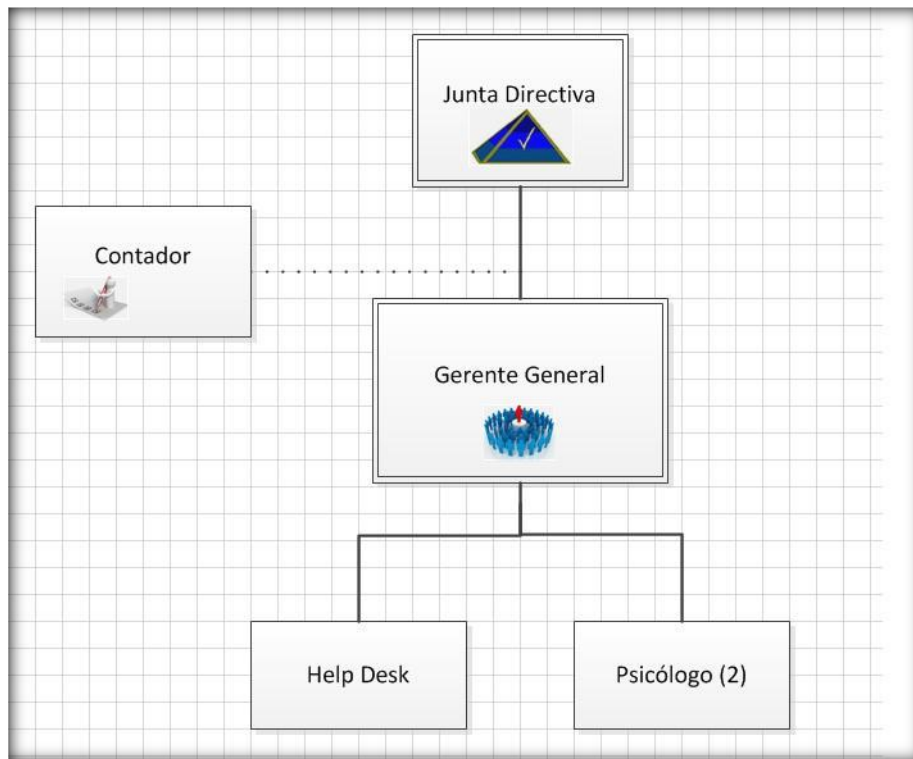


Ilustración 29 Organigrama de la empresa – Fuente: Autores

La estructura de esta organización será funcional, para lo cual se hace necesaria la articulación de dos áreas misionales que contribuyen de manera directa al desarrollo del negocio: Gestión

Tecnológica y Gestión Humana, procesos que estarán dirigidos por una Junta Directiva que tiene como misión, gestionar y facilitar la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado, estableciendo los lineamientos para su direccionamiento estratégico, así como también tendrá como responsabilidad primordial, coordinar a todos los funcionarios a fin de garantizar el cumplimiento del objetivo general de la compañía, actuando como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como sus integrantes, contarán con sólidos conocimientos del área técnica y de aplicabilidad de los productos y servicios y representarán legal y formalmente a la empresa *miscompetencias.com*.

Características de esta estructura Organizacional Funcional-Lineal:

- Cada persona recibe órdenes de un solo jefe.
- Prevalece el principio de jerarquía y de subordinación absoluta a su inmediato superior.
- Se proporciona autoridad a los especialistas en las tareas que son de su especialidad, haciendo más fluida la estructura.
- Subordinado recibe órdenes, asistencia e instrucciones de varios jefes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular.

### Estructura organizacional proyecta a partir del sexto año

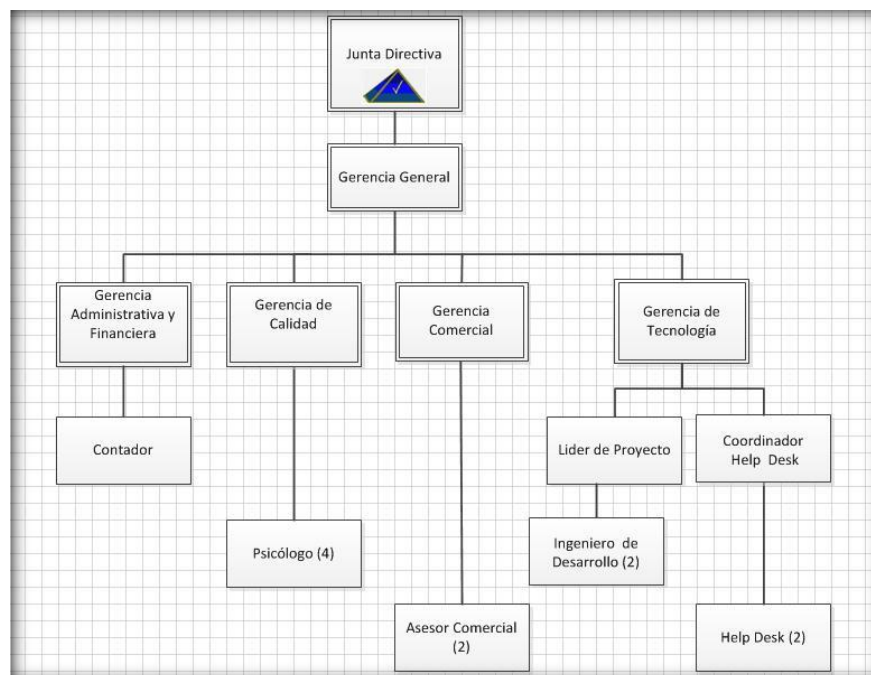


Ilustración 30 Organigrama de la empresa a largo plazo – Fuente: Autores

Esta estructura organizacional soportará los siguientes procesos que reflejan la cadena de valor a la que espera llegar en un futuro *miscompetencias.com*

### Procesos Estratégicos

#### **Gerencial y Planificación: (Junta Directiva)**

- Definición y mantenimiento de la visión de la organización
- Definición y mantenimiento de la misión de la organización
- Definición de objetivos
- Definición y mantenimiento de la política de la organización
- Estrategia de la organización
- Control de la comunicación
- Seguimiento a los indicadores
- Estrategias para generar bienestar con medidas que no incrementen significativamente los costos fijos de la empresa

#### **Gestión de Clientes: (Junta Directiva)**

- Investigación de mercados
- Ventas y alianzas estratégicas con las universidades
- Diseño de encuesta de satisfacción
- Medición de la satisfacción del cliente

#### **Seguimiento y mejoramiento: (Junta Directiva)**

- Documentación de procesos, definición de elementos de entrada y salida, integración de procesos
- Definición de indicadores para medición de objetivos
- Seguimiento de indicadores
- Generar acciones preventivas, correctivas y de mejoramiento

- Administración de la documentación de la organización
- Evaluaciones de desempeño

### **Procesos Primarios**

Para *miscompetencias.com* los procesos primarios son la razón de ser del negocio. Para la empresa se tiene una cadena de valor que recibe como entrada las necesidades de las empresas a nivel de competencias y gestión del talento humano y obtiene como salida un servicio que orienta a los clientes hacia el mejoramiento de su perfil.

### **Diseño de herramienta de diagnostico: (Psicólogo)**

- Documentación de las necesidades de las empresas en términos de habilidades y competencias para la vinculación laboral.
- Diseño de modelo genérico para la gestión del talento humano por competencias para empresas de diferentes sectores económicos
- Validación de los modelos genéricos con los gremios económicos.
- Diseño de cuestionarios y evaluaciones de perfiles para los modelos diseñados

### **Diseño de Hoja de Vida estándar: (Psicólogo, Ingeniero de desarrollo)**

- Construcción de formato de hoja de vida
- Validación del formato de hoja de vida, visibilidad de habilidades, competencias y fortalezas. La hoja de vida debe permitir al cliente reflejar su nivel de exposición para el desarrollo de cada habilidad o competencia como muestra de experiencia a nivel académico

### **Aplicación de Diagnostico: (Software)**

- Generación de prueba de diagnostico de acuerdo a la profesión de cada cliente con preguntas aleatorias
- Retroalimentación automática de la base de conocimiento del sistema.

**Retroalimentación personalizada: (Psicólogo)**

- Entrevista al cliente
- Formulación del plan de mejoramiento,
- Generación de informe de resultado de la prestación del servicio al cliente con hoja de vida y plan de mejoramiento del perfil

**Procesos de Apoyo**

A pesar de no ser visible para los clientes son fundamentales para la articulación de la cadena de valor y pueden llegar a determinar eficiencia y efectividad operacional. Sin los procesos de apoyo sería imposible el funcionamiento de *miscompetencias.com*.

**Investigación + Desarrollo + Innovación: (Gerente General)**

- Definir estándares
- Automatización de procesos
- Pruebas de nuevas tecnologías
- Nuevas características del producto
- Seguimiento a las tendencias en el desarrollo de los modelos de gestión del talento humano por competencias en Colombia
- Desarrollo de nuevos conceptos para la gestión del talento humano por competencias
- Generación de artículos acerca de la gestión del talento humano por competencias

**Gestión de Talento Humano: (Psicólogo, Gerente General)**

- Identificación de perfiles por competencias
- Definición de cargos y funciones
- Selección de personal
- Gestiones para capacitación, entrenamiento y formación para el trabajo y desarrollo humano del personal de *miscompentecias.com*
- Medición de la satisfacción del cliente interno

**Gestión Financiera: (Gerente General)**

- Indicadores financieros
- Tesorería

**2.3 Esquema de remuneración y contratación**Esquema de Contratación empresa *miscompetencias.com*

El esquema de contratación definido es bajo la modalidad de Teletrabajo; es decir, no se requiere de oficina física sino que se trabaja con acceso remoto. Es una modalidad de trabajo a distancia mediante el uso de telecomunicaciones, siendo una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa, durante una parte importante de su horario laboral.

Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el empleador y la empresa. Este esquema de contratación permite mover el trabajo hacia los trabajadores en lugar de los trabajadores al trabajo.

El tipo de Teletrabajo definido para la compañía, es el domicilio de cada trabajador.

Ventajas de esta modalidad de contratación

1. Disminuye costos de desplazamiento (ahorro en tiempo y económico).
2. Disminuye el estrés.
3. Aumenta la libertad (sensación de independencia y de control sobre la propia vida).
4. Mejora la calidad de vida.
5. Aumenta la satisfacción en el trabajo.
6. Aumenta la flexibilidad de horarios de trabajo.
7. Aumenta las posibilidades laborales de las personas que presentan algún tipo de discapacidad.
8. El teletrabajo facilita la doble realización como trabajadoras y como madres.
9. Trae grandes beneficios para el medio ambiente, porque podría reducir la contaminación atmosférica y la congestión de tráfico en las ciudades.
10. Reduce los gastos de oficina (luz, mobiliario, espacio de oficina, alquiler de garajes, servicios).



11. Se dispone de un espacio físico el cual antes era ocupado.
12. Se elimina el ausentismo.
13. Reduce costos de rotación del personal.

#### Quiénes son los teletrabajadores en Colombia

- Diseñadores, escritores, periodistas, ejecutivos.
- Personas que trabajan en Call Center y Contact Centers.
- Entre los trabajos que más se adaptan para realizar el teletrabajo se encuentran: las ventas, digitación de documentos, contabilidad, diseño, programación informática, desarrollo de software, enseñanza virtual, traducción.

#### Recursos aportados por la empresa *miscompetencias.com* a los teletrabajadores

- Computador personal, preferiblemente portátil.
- Acceso a Internet de calidad garantizada.
- Correo electrónico.
- Teléfono fijo.

#### Esquema de Remuneración empresa *miscompetencias.com*

De acuerdo con la estructura organizacional mencionada, el organigrama, los cargos, perfiles y funciones definidas, el esquema de remuneración se centra en la complejidad de los cargos, las competencias que estos requieren posean sus ocupantes versus su aporte al desarrollo y crecimiento de la organización.

Derivado de lo anterior y de las fases de definición de niveles de cargo y de la puntuación de acuerdo con su contribución al cumplimiento de la misión y visión de la empresa, se cuenta con un mapa de cargos con tabla de valoración de cada uno de ellos de acuerdo al contexto laboral colombiano y a estudios y proyectos de salarios, compensación y remuneración realizados por organizaciones colombianas a través de la Asociación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP y en consecuencia con rangos salariales y escalafón para generar una equidad interna por cargo, así

EMPRESA MIS COMPETENCIAS.COM											
CARGO	NIVEL DEL CARGO	DESCRIPCIÓN NIVEL JERARQUICO Y DE COMPETENCIA	PUNTAJE CARGOS			REMUNERACION CONTEXTO LABORAL COLOMBIANO			SALARIO FIJO SIN CARGA PRESTACIONAL	No Funcionarios Requeridos	Valor Nomina expresada en salarios basicos
			SCORE MIN	MEDIANA	SCORE MAX	SALARIO SCORE MIN	SALARIO MEDIANA	SALARIO SCORE MAX			
ANALISTA HELP DESK	ANALISTA I	Oficio Especializado	200	200	200	\$ 1.146.000	\$ 1.273.333	\$ 1.337.000	\$ 2.500.000	1	\$ 2.500.000
PSICOLOGO	ANALISTA III	Profesional Calificado Junior	230	237	264	\$ 1.635.000	\$ 1.816.667	\$ 2.180.000	\$ 2.500.000	2	\$ 5.000.000
GERENTE GENERAL	DIRECTOR	Profesional Maestro	400	430	460	\$ 3.534.000	\$ 3.926.667	\$ 4.909.000	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000
										4	\$ 11.500.000

Tabla 33 Escalafón y rangos salariales – Fuente: Autores

La estructura de salarios definida, es resultado del análisis de estudios y encuestas salariales de los dos últimos años a nivel local y nacional promovidas por la Asociación Colombiana de Gestión Humana ACRIP y Legis s.a.<sup>53</sup> estas firmas poseen tendencias actuales y datos reales y recientes para empresas de todos los niveles económicos, niveles jerárquicos, profesiones en relación al tamaño de cada organización.

Con este propósito, contamos con la participación de dos psicólogas organizacionales que manejan la información mencionada y poseen experiencia en la implementación de métodos de valoración de cargos, definición de escalas y curvas salariales según niveles de competencias quienes emitieron y sugirieron los salarios de acuerdo a la creación de empresa objeto de este proyecto.

### 3. ASPECTOS LEGALES

#### Estructura Jurídica y tipo de sociedad

*Miscompetencias.com* se establecerá como una sociedad de acciones simplificada (SAS).

Una sociedad de acciones simplificada se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.<sup>54</sup>

Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

<sup>53</sup> Encuesta salarial y tendencias en gestión humana 2010 – 2011. Legis SA. Consultado 30 de abril en <http://www.gestionhumana.com/gh4/encuestasalarial/2011/default.asp>

<sup>54</sup> Consultado 12 de Enero de 2012 en <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultasTipoEmpresa.aspx> .

La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.

El marco legal de las sociedades de acciones simplificadas está dado por la ley 1258 de 2008 <sup>55</sup>

La sociedad estará conformada por tres socios cuya participación accionaria será del 33.33 % para cada uno, quienes a su vez conformaran la junta directiva de la compañía

*Miscompetencias.com* adoptará la modalidad del teletrabajo como un mecanismo de ahorro de costos operativos y administrativos por lo menos en el primer año de funcionamiento de la compañía

El Teletrabajo en Colombia se rige por el siguiente marco legal

- Artículo 25: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado.
- Artículo 13: Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozará de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación. El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas a favor de grupos discriminados o marginados.
- Artículo 54: “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran.
- Ley 361 de 1997: El Gobierno dentro de la política nacional de empleo, adoptará las medidas pertinentes dirigidas a la creación y fomento de las fuentes de trabajo para las personas con limitación (art. 22).
- La ley 119 de 1994: “el SENA debe organizar programas de formación profesional integral para personas desempleadas, subempleadas y programas de readaptación profesional para personas con discapacidad” (art. 4).

LEY 1221 DE 2008 – La ley de Teletrabajo<sup>56</sup>

<sup>55</sup>Ley 1258 de 2008 “Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas” . Consultado 12 de Enero de 2012 en [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1258_2008.html)

<sup>56</sup>Ley 1221 de 2008 “Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dicta otras disposiciones” –Consultado 12 de enero de 2012 en <http://www.sena.edu.co/downloads/2008/juridica/ley-1221-de-2008.pdf>

Promulgada el 16 de julio de 2008, tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC).

**Teletrabajo:** Es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación - TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador.

El teletrabajo puede revestir una de las siguientes formas:

- **Autónomos:** Son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones.
- **Móviles:** Son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y la comunicación en dispositivos móviles.
- **Suplementarios:** Son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.

**Teletrabajador:** Persona que desempeña actividades laborales a través de tecnologías de la información y la comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios

#### **Garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los teletrabajadores (art. 6).**

No les serán aplicables las disposiciones sobre jornada de trabajo, horas extraordinarias y trabajo nocturno (protección especial para garantizar que los teletrabajadores no sean sometidos a excesivas cargas de trabajo)

Igualdad de salarios (por la misma labor, en la misma localidad y por igual rendimiento) al trabajador que preste sus servicios en el local del empleador.

Política pública de incorporación al teletrabajo de la población vulnerable (Personas en situación de discapacidad, población en situación de desplazamiento forzado, población en situación de aislamiento geográfico, mujeres cabeza de hogar, población en reclusión, personas con amenaza de su vida).

La asignación de tareas para los teletrabajadores deberá hacerse de manera que se garantice su derecho a contar con un descanso de carácter creativo, recreativo y cultural.

Igualdad de trato entre los teletrabajadores y los demás trabajadores:

- a) Derecho de los teletrabajadores a constituir o a afiliarse a las organizaciones que escojan y a participar en sus actividades.
- b) Derecho a la protección de la discriminación en el empleo.
- c) Derecho a la protección en materia de seguridad social (Sistema General de Pensiones, Sistema General de Seguridad Social en Salud y riesgos profesionales).
- d) Derecho a la remuneración.
- e) Derecho a la protección por regímenes legales de seguridad social.
- f) Derecho al acceso a la formación.
- g) Derecho a la edad mínima de admisión al empleo o al trabajo.
- h) Derecho a la protección de la maternidad. Las teletrabajadoras tendrán derecho a retornar al mismo puesto de trabajo o a un puesto equivalente con la misma remuneración, al término de la licencia de maternidad.

#### EL CONTRATO DE TELETRABAJO - Cláusulas a tener en cuenta

- Dejar claro desde el principio qué es lo que la empresa espera del trabajador y que es lo que no se le puede exigir.
- Definir las tareas concretas que se le asignarán al teletrabajador.
- Definir detalladamente la fecha o fechas de entrega.
- Dejar claro quién asume qué gastos (y en qué).
- Definir los días laborables y de vacaciones, jornadas de seguimiento y de puesta en común
- Definir los horarios en los que el trabajador ha de estar localizable por parte de la empresa.
- Política de acceso remoto.
- Política de mensajería instantánea: Entre los empleados de la empresa, con los clientes y con los proveedores.
- Política de seguridad de la información (software/hardware).
- Política de protección de datos.
- Cláusulas de confidencialidad.
- Procedimientos de supervisión / control.
- Cláusula de devolución del equipo, datos y documentos entregados.

#### 4. COSTOS ADMINISTRATIVOS

*Miscompetencias.com* adoptará el modelo de teletrabajo, es decir los empleados podrán trabajar desde su casa ya que solo necesitarán una conexión a internet para poder utilizar su herramienta de trabajo que será la página web; además no tendrá oficina física sino oficina virtual por lo menos en el primer año de funcionamiento de la empresa. La empresa tendrá su domicilio fiscal en la ciudad de Bogotá.

De esta forma reducirá los gastos por arrendamiento de oficina, gastos de servicios públicos y todos aquellos que se generan por mantener una locación física.

*Miscompetencias.com* no utilizará infraestructura tecnológica propia para el alojamiento y administración del sitio web, este servicio será contratado con un tercero bajo la modalidad de computación en la nube.

*Miscompetencias.com* contratará un servicio de asesoría contable con una empresa especializada en el tema y así tercerizar el manejo contable y tributario de la compañía.

*Miscompetencias.com* contratará el servicio de telecomunicaciones con un proveedor de tecnología reconocido en el país por su calidad en el servicio; el cual ofrece planes empaquetados de acceso a internet y telefonía local ilimitada y de esta forma asegurar un buen funcionamiento del teletrabajo para sus empleados.

A continuación se detallan los costos mensuales administrativos los cuales están expresados en pesos colombianos:

Concepto	Valor
Gerente general	\$ 4.000.000
Arrendamiento Oficina Virtual <sup>57</sup>	\$ 170.000
Insumos Oficina	\$ 250.000
Hosting Pagina Web <sup>58</sup>	\$ 650.000
Asesoría Contable <sup>59</sup>	\$ 200.000
Soporte Técnico Pagina Web	\$ 250.000
<b>Total Mes</b>	<b>\$ 5.520.000</b>

Tabla 34 Costos administrativos – Fuente autores

<sup>57</sup>La solución inteligente para hacer negocios – Smart Business Solutions. Consultado 11 de Enero de 2012 en <http://www.sbscolombia.com/tabla.html> .

<sup>58</sup>Consultado 11 de Enero de 2012 en <http://www.colombiahosting.com.co/cloud/> .

<sup>59</sup>Consultado 11 de Enero de 2012 en <http://www.asesoriascontablesbogota.com/> .

## 5. GASTOS DE PERSONAL

A continuación se detallan los gastos de personal mensuales en que incurrirá *miscompetencias.com*

Los aportes del empleador están distribuidos de la siguiente forma:

- Aportes a seguridad social ( **Salud:** 8%, **Pensión:** 12.5%, **ARP:** 0.522% )
- Aportes parafiscales ( **Caja:** 4%, **ICBF:** 3%, **SENA:** 2% )
- Prestaciones sociales( **Cesantías:** 8.33%, **Primas:** 8.33%, **Vacaciones:** 4.165% )

Cargo	Sueldo mensual	Nro. personas	Total salario + Prestaciones + Seguridad social
Ingeniero HelpDesk	\$ 2.500.000	1	\$ 3.771.175
Psicólogo	\$ 2.500.000	2	\$ 7.542.350
			<b>\$ 11.313.525</b>

Tabla 35 Costos de Personal – Fuente autores

A continuación se detallan los gastos de personal anuales para los 3 primeros años (2012, 2013, 2014) de funcionamiento de la empresa.

Para los años subsiguientes se realiza una proyección sobre los gastos del año actual en base a la inflación esperada del banco de la república para el año 2012, tomaremos una tasa inflación promedio del 3 % para los siguientes dos años<sup>60</sup>

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos de Personal	\$ 101.821.725	\$ 139.835.169	\$ 144.030.224

Tabla 36 Costos Consolidados de Personal por Años – Fuente autores

## 6. GASTOS DE VENTAS

A continuación se detallan los gastos de ventas mensuales en que incurrirá *miscompetencias.com*

- Repartición de volantes publicitarios con información acerca de la empresa y de los servicios ofrecidos, en las diferentes universidades de Bogotá. La impresión de 1,000 volantes publicitarios de media carta tienen un costo de 50,000 pesos<sup>61</sup>

<sup>60</sup>Inflación 2012 Colombia. Consultado 5 de Enero de 2012 en <http://inflacion.com.co/inflacion-2012-colombia.html>.

<sup>61</sup> Consultado el 2 de Enero de 2012 en <http://www.ofimax.org/litografia/volantes.html>

- Publicación de avisos clasificados en el periódico El Tiempo. La publicación de un aviso en El Tiempo por un periodo de 11 días impreso y 30 días en internet tiene un costo de 198.000 pesos <sup>62</sup>

Concepto	Valor
Publicidad	\$ 248.000
<b>Total Mes</b>	<b>\$ 248.000</b>

Tabla 37Gastos de venta

<sup>62</sup> Consultado el 2 de Enero de 2010 en <http://publicaraviso.eltiempo.com/oldsite/landingpage/>



## IV ASPECTOS FINANCIEROS

### 1. PROYECCIONES FINANCIERAS

El objetivo de las proyecciones financieras es determinar la viabilidad económica de la empresa *miscompetencias.com* y determinar el grado de riesgo en el cual incurren sus socios fundadores quienes suministrarán la inversión inicial para el desarrollo de la idea de negocio y su puesta en marcha. Con la proyección financiera se trata de hacer una aproximación confiable para el desarrollo de la empresa, de acuerdo con las tendencias dadas en el entorno macroeconómico y con variables determinadas relacionadas con el tipo de empresa, lo cual constituye un mecanismo importante para el inicio de esta, permitiendo mayor confiabilidad en la toma de decisiones estratégicas y la posibilidad de correctivos a tiempo, es decir la planificación del negocio. Con los estados financieros proyectados en un horizonte de tres años se pueden sacar conclusiones de rentabilidad y riesgo para lograr la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

#### 1.1 Supuestos generales

Los indicadores macro económicos de nuestro país demuestran que existe un ambiente propicio para la creación de nuevas empresas y el desarrollo de ideas de negocio innovadoras. La economía colombiana se ha mantenido hasta el momento al margen de las tendencias de recesión que dominan las noticias de los últimos meses de la economía mundial. Indicadores como El PIB han aumentado considerablemente durante los últimos años a un ritmo sostenido, para el segundo semestre del año 2011 se sitúa en 5.2%<sup>63</sup>, esto gracias al incremento de la confianza que los inversionistas extranjeros tienen en la economía colombiana y el aumento de las exportaciones. Mientras que indicadores como el desempleo han disminuido llegando a ubicarse en un dígito, 9% para el mes de octubre del año 2011<sup>64</sup>, meta que se había planteado el gobierno central desde hace algunos años. Este buen desempeño se apoya en el otorgamiento de grado de inversión para la economía colombiana, entregada en el último semestre de este año por las más importantes calificadoras de riesgo y la firma del tratado de libre comercio con los Estados Unidos, la economía más grande del mundo y principal destino de nuestras exportaciones. Todos estos factores

<sup>63</sup> <http://www.banrep.gov.co/>

<sup>64</sup> Principales indicadores del mercado laboral 2011. Consultado el 25 de enero en [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_ech\\_oct11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_oct11.pdf)

constituyen el marco dentro del cual se realizaron las proyecciones financieras para *miscompetencias.com*

El análisis financiero de *miscompetencias.com* se estructuró sobre la base de los siguientes supuestos y valores extraídos de las proyecciones del Banco de la República, normatividad vigente y proyecciones financieras de *miscompetencias.com* que se obtienen de capítulos anteriores como estudio de mercado y análisis de aspectos técnicos con los precios que se determinaron para cada parámetro.

**VARIABLES Y POLITICAS A CONSIDERAR**

Variables y políticas a considerar	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Tasa de inflación en Colombia	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Salario Mínimo Mensual Legal Vigente	566.700	583.701	601.212	619.248	637.826
Factor prestacional	50,85%	50,85%	50,85%	50,85%	50,85%
Tasa de impuestos	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
% ventas a crédito	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% ventas de contado	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tasa de interés DTF (EA)	6,00%				
Tasa de interés crédito (EA) (DTF+6%)	12,00%				
Unidades vendidas por año	1.850	3.000	3.600	4.680	6.084
Precio	80.000	82.400	84.872	87.418	90.041
Compra computadores	3	1	2		
Valor x unidad de computador	2.000.000				
Valor equipos de computo x año	6.000.000	2.000.000	4.000.000	-	-
Depreciación equipos		666.667	2.000.000	2.000.000	1.333.333
Meses de producción año	9	12	12	12	12

Tabla 38 Variables y políticas – Fuente autores

**PRESUPUESTO DE VENTAS**

Concepto	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
<b>Mercado Nacional</b>					
Unidades a vender	1.850	3.000	3.600	4.680	6.084
Precio de venta	80.000	82.400	84.872	87.418	90.041
<b>Total ventas nacionales</b>	<b>148.000.000</b>	<b>247.200.000</b>	<b>305.539.200</b>	<b>409.116.989</b>	<b>547.807.648</b>

Tabla 39 Presupuesto de ventas – Fuente autores

**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

Concepto	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Ingeniero Help Desk	2.500.000	2.575.000	2.652.250	2.731.818	2.813.772
Psicólogo 1	2.500.000	2.575.000	2.652.250	2.731.818	2.813.772
Psicólogo 2	2.500.000	2.575.000	2.652.250	2.731.818	2.813.772
Total salarios mensuales	7.500.000	7.725.000	7.956.750	8.195.453	8.441.316
(+) Prestaciones mensuales	3.813.525	3.927.931	4.045.769	4.167.142	4.292.156
Total salarios mensual	11.313.525	11.652.931	12.002.519	12.362.594	12.733.472
Total salarios x meses de producción	101.821.725	139.835.169	144.030.224	148.351.131	152.801.665

**Presupuesto costos indirectos de fabricación (CIF)**

Concepto	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Comunicaciones	1.350.000	1.854.000	1.909.620	1.854.000	1.909.620
Subtotal CIF	1.350.000	1.854.000	1.909.620	1.854.000	1.909.620
Mas: Depreciación equipos	2.200.000	2.200.000	2.200.000	-	-
Total CIF	3.550.000	4.054.000	4.109.620	1.854.000	1.909.620

**Costos de producción**

Concepto	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Mano de obra directa	101.821.725	139.835.169	144.030.224	148.351.131	152.801.665
CIF	1.350.000	1.854.000	1.909.620	1.854.000	1.909.620
Total costos de producción	103.171.725	141.689.169	145.939.844	150.205.131	154.711.285

<b>Total costos de producción</b>	<b>103.171.725</b>	<b>141.689.169</b>	<b>145.939.844</b>	<b>150.205.131</b>	<b>154.711.285</b>
-----------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Tabla 40 Presupuesto de producción – Fuente autores

**PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES**

Concepto	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Gerente general (Valor mensual)	4.000.000	4.120.000	4.243.600	4.370.908	4.502.035
Sub-total salario mes	4.000.000	4.120.000	4.243.600	4.370.908	4.502.035
(+) prestaciones	2.033.880	2.094.896	2.157.743	2.222.476	2.289.150
<b>Total salario Año + prestaciones</b>	<b>54.304.920</b>	<b>74.578.757</b>	<b>76.816.120</b>	<b>79.120.603</b>	<b>81.494.221</b>
Outsourcing contador (Valor anual)	1.800.000	2.472.000	2.546.160	2.472.000	2.546.160
Insumos Oficina (Valor anual)	2.250.000	3.090.000	3.182.700	3.278.181	3.376.526
Hosting pagina web (Valor anual)	5.850.000	8.034.000	8.275.020	11.364.361	11.705.292
Soporte Técnico Pagina (Valor anual)	2.250.000	3.090.000	3.182.700	4.370.908	4.502.035
Publicidad (Valor anual)	1.890.000	2.595.600	2.673.468	3.671.563	3.781.710
Arrendamiento oficina (Valor anual)	1.530.000	2.101.200	2.164.236	2.972.217	3.061.384
Compra computadores (Compra única)		2.000.000	4.000.000	-	-
<b>Sub-total gastos operacionales Año</b>	<b>69.874.920</b>	<b>97.961.557</b>	<b>102.840.404</b>	<b>107.249.833</b>	<b>110.467.328</b>
(+) depreciaciones (admon)	2.200.000	2.866.667	4.200.000	2.000.000	1.333.333
(+) Amortización gastos pre operativos	8.084.722	8.084.722	8.084.722	8.084.722	8.084.722
(+) amortización diferidos	50.000	50.000	50.000	-	-
<b>Total gastos operativos</b>	<b>80.209.642</b>	<b>108.962.945</b>	<b>115.175.125</b>	<b>117.334.555</b>	<b>119.885.383</b>

<b>Total gastos operativos</b>	<b>80.209.642</b>	<b>108.962.945</b>	<b>115.175.125</b>	<b>117.334.555</b>	<b>119.885.383</b>
--------------------------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Tabla 41 Presupuesto gastos operacionales – Fuente autores

**ANALISIS INVERSION INICIAL**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computador	3	2.000.000	6.000.000
Impresora	1	300.000	300.000
Discos duros copias de seguridad	1	300.000	300.000
<b>Total equipo de computación</b>			<b>6.600.000</b>
Ingeniero desarrollador líder	3	5.732.186	17.196.558
Ingeniero de desarrollo	3	3.771.175	11.313.525
Psicólogo	3	3.771.175	11.313.525
Papelería	3	200.000	600.000
<b>Total gastos pre operativos</b>			<b>40.423.608</b>
Gastos de constitución	1	150.000	150.000
<b>Total gastos legales de constitución</b>			<b>150.000</b>
<b>Total inversión Inicial</b>			<b>47.173.608</b>

Tabla 42 Análisis de la inversión inicial – Fuente autores

Para los gastos de constitución se considero el valor del registro ante cámara de comercio de Bogotá teniendo un capital inicial de 1.000.000 de pesos. Este costo es de 97.000<sup>65</sup> pesos. Se considero igualmente costos de transporte para las diligencias necesarias que incluyen el trámite del RUT ante la DIAN.

**DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciaciones (admon)	2.200.000	2.866.667	4.200.000	2.000.000	1.333.333
Amortización gastos pre operativos	8.084.721	8.084.721	8.084.721	8.084.721	8.084.721
Amortización diferidos	50.000	50.000	50.000	-	-

Tabla 43 Depreciaciones y amortizaciones de diferidos – Fuente autores

La empresa usará para el desarrollo de sus actividades unos equipos de cómputo que se incluyen en la inversión inicial. Estos equipos de cómputo según la ley tributaria de nuestro país deben ser depreciados a tres años.

<sup>65</sup>Portal nacional de creación de empresas. Consultado el 20 de enero en <http://www.crearempresa.com.co>

## 1.2 Balance general

BALANCE GENERAL						
CONCEPTO	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Corrientes</b>						
Caja y bancos	-	(25.046.645)	(17.497.371)	39.261.582	176.263.610	412.172.136
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios materia prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios producto terminado	-	-	-	-	-	-
<b>Total activo corriente</b>	-	<b>(25.046.645)</b>	<b>(17.497.371)</b>	<b>39.261.582</b>	<b>176.263.610</b>	<b>412.172.136</b>
Equipo de computación	6.600.000	6.600.000	8.600.000	12.600.000	12.600.000	12.600.000
(-) depreciación Equipo de computación	-	2.200.000	5.066.667	9.266.667	11.266.667	12.600.000
<b>Total activo fijo neto</b>	<b>6.600.000</b>	<b>4.400.000</b>	<b>3.533.333</b>	<b>3.333.333</b>	<b>1.333.333</b>	-
Gastos pre operativos	40.423.608	40.423.608	40.423.608	40.423.608	40.423.608	40.423.608
(-) Amortización gastos pre operativos	-	8.084.722	16.169.443	24.254.165	32.338.886	40.423.608
<b>Total gastos pre operativos</b>	<b>40.423.608</b>	<b>32.338.886</b>	<b>24.254.165</b>	<b>16.169.443</b>	<b>8.084.722</b>	-
Gastos preoperativos	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
(-) amortización diferidos	-	50.000	100.000	150.000	150.000	150.000
<b>Total activo diferidos</b>	<b>150.000</b>	<b>100.000</b>	<b>50.000</b>	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>47.173.608</b>	<b>11.792.241</b>	<b>10.340.127</b>	<b>58.764.358</b>	<b>185.681.665</b>	<b>412.172.136</b>
<b>PASIVO</b>						
proveedores	-	-	-	-	-	-
Impuesto por pagar	-	-	-	14.659.996	46.720.510	90.159.624
<b>Total pasivo corriente</b>	-	-	-	<b>14.659.996</b>	<b>46.720.510</b>	<b>90.159.624</b>
Créditos a largo plazo	-	-	-	-	-	-
(-) amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
<b>Total pasivo largo plazo</b>	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	-	-	-	<b>14.659.996</b>	<b>46.720.510</b>	<b>90.159.624</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital suscrito	47.173.608	47.173.608	49.173.608	53.173.608	53.173.608	53.173.608
Reserva 10%	-	-	-	2.976.423	12.462.103	30.767.238
Utilidades por distribuir	-	(35.381.367)	(38.833.481)	(12.045.669)	73.325.444	238.071.666
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>47.173.608</b>	<b>11.792.241</b>	<b>10.340.127</b>	<b>44.104.362</b>	<b>138.961.155</b>	<b>322.012.512</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>47.173.608</b>	<b>11.792.241</b>	<b>10.340.127</b>	<b>58.764.358</b>	<b>185.681.665</b>	<b>412.172.136</b>
Errores por encontrar	-	-	-	-	-	-

Tabla 44 Balance general – Fuente autores

### 1.3 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
CONCEPTO	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Ventas netas	148.000.000	247.200.000	305.539.200	409.116.989	547.807.648
(-) Costos de los productos vendidos	103.171.725	141.689.169	145.939.844	150.205.131	154.711.285
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>44.828.275</b>	<b>105.510.831</b>	<b>159.599.356</b>	<b>258.911.858</b>	<b>393.096.363</b>
(-) Gastos operacionales	80.209.642	108.962.945	115.175.125	117.334.555	119.885.383
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>(35.381.367)</b>	<b>(3.452.114)</b>	<b>44.424.231</b>	<b>141.577.303</b>	<b>273.210.980</b>
(-) Gastos financieros	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(35.381.367)</b>	<b>(3.452.114)</b>	<b>44.424.231</b>	<b>141.577.303</b>	<b>273.210.980</b>
(-) Provisión para impuestos	-	-	14.659.996	46.720.510	90.159.624
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(35.381.367)</b>	<b>(3.452.114)</b>	<b>29.764.235</b>	<b>94.856.793</b>	<b>183.051.357</b>
Reserva Legal 10%	-	-	2.976.423	9.485.679	18.305.136
<b>UTILIDAD NETA POR DISTRIBUIR</b>	<b>(35.381.367)</b>	<b>(3.452.114)</b>	<b>26.787.811</b>	<b>85.371.114</b>	<b>164.746.221</b>

Tabla 45 Estado de resultados – Fuente autores

En el estado de resultados no se reflejan gastos financieros ya que el dinero para la inversión inicial y sostenimiento de la empresa será aportado por los socios de acuerdo a su participación accionaria.

COSTO DE CAPITAL				
Fuente	Valor	Ponderado	Costo	C. Capital
Recursos propios	47.173.608	100%	15,105%	15,11%
Bancos	-	0%	0,00%	0,00%
Total	47.173.608	100%		15,11%

Tabla 46 Costo de capital – Fuente autores

## 1.4 Flujo de efectivo

Para el presupuesto de efectivo se analiza un sexto año para incluir el valor de los impuestos que vienen proyectados en el estado de resultados del año inmediatamente anterior.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
CONCEPTO	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>INGRESOS:</b>						
Ventas de Contado	148.000.000	247.200.000	305.539.200	409.116.989	547.807.648	
<b>Total Ingresos:</b>	148.000.000	247.200.000	305.539.200	409.116.989	547.807.648	
<b>EGRESOS:</b>						
Compras de Contado	-	-	-	-	-	
Pagos a Proveedores mismo año	-	-	-	-	-	
Pagos a Proveedores año anterior	-	-	-	-	-	
Mano de Obra Directa	101.821.725	139.835.169	144.030.224	148.351.131	152.801.665	
Costos Indirectos de Fabricación	1.350.000	1.854.000	1.909.620	1.854.000	1.909.620	
Gastos Operacionales en Efectivo	69.874.920	97.961.557	102.840.404	107.249.833	110.467.328	
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	
Amortización a Capital Crédito	-	-	-	-	-	
Impuestos	-	-	-	14.659.996	46.720.510	90.159.624
<b>Total Egresos:</b>	173.046.645	239.650.726	248.780.248	272.114.960	311.899.123	90.159.624
<b>Efectivo Neto (Ingresos - Egresos)</b>	(25.046.645)	7.549.274	56.758.952	137.002.029	235.908.525	(90.159.624)
+ Saldo Inicial de Caja		(25.046.645)	(17.497.371)	39.261.582	176.263.610	412.172.136
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>(25.046.645)</b>	<b>(17.497.371)</b>	<b>39.261.582</b>	<b>176.263.610</b>	<b>412.172.136</b>	<b>322.012.512</b>

Tabla 47 Presupuesto de efectivo – Fuente autores

## 1.5 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
CF: costos fijos	80.209.642	108.962.945	115.175.125	117.334.555	119.885.383
PVU: precio de venta unitario.	80.000	82.400	84.872	87.418	90.041
CVU (costo variable unitario)	55.769	47.230	40.539	32.095	25.429
<b>Pe = CF / (PVU - CVU) - unidades de venta</b>	<b>3.310</b>	<b>3.098</b>	<b>2.598</b>	<b>2.121</b>	<b>1.855</b>

Tabla 48 Análisis de punto de equilibrio – Fuente autores

El punto de equilibrio es el nivel de producción y ventas que la empresa alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. Para que la empresa *miscompetencias.com* alcance el punto de equilibrio en el año 1 se debería vender 3310 unidades del paquete de servicios que equivalen al 179% de las ventas sobre la proyección inicial. En el tercer año el punto de equilibrio se alcanzaría al vender 3098 unidades lo cual se encuentra muy cercano a la proyección de ventas que se plantea en el plan de negocios que corresponde a 3000 unidades. En el tercer año de la empresa bastaría con lograr ventas del 72% de lo presupuestado equivalente a \$254.616.000. El punto de equilibrio se alcanza cuando la utilidad operativa de la empresa es 0.

## 2. INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros se proyectan sobre el siguiente Flujo de Caja Libre

FLUJO DE CAJA LIBRE (PROYECTO)						
CONCEPTO	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Utilidad Operativa (Se asume que no hay deuda)	-	(35.381.367)	(3.452.114)	44.424.231	141.577.303	273.210.980
( - ) Impuestos	-	-	-	14.659.996	46.720.510	90.159.624
(+) Depreciaciones	-	2.200.000	5.066.667	9.266.667	11.266.667	12.600.000
(+) Amortizaciones de Diferidos	-	50.000	50.000	50.000	-	-
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>		<b>(33.131.367)</b>	<b>1.664.553</b>	<b>39.080.901</b>	<b>106.123.460</b>	<b>195.651.357</b>
( - ) Inversiones en KTNO	-	-	-	-	-	-
(-) Reposición de Activos Fijos	-	-	-	-	-	-
( - ) Inversión Inicial Total (Período cero)	47.173.608	-	-	-	-	-
(+) Valor de Salvamento (o Continuidad) (Año n)	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(47.173.608)</b>	<b>(33.131.367)</b>	<b>1.664.553</b>	<b>39.080.901</b>	<b>106.123.460</b>	<b>195.651.357</b>

Tabla 49 Flujo de caja libre del proyecto – Fuente autores

Para hallar el valor presente de los flujos de caja libre, así como el del valor continuo, se debe establecer la tasa de descuento de dichos flujos.

Los indicadores financieros que se analizarán será el Valor Presente Neto (VPN), Tasa interna de retorno (TIR) y Relación Beneficio Costos.

Para el cálculo de los indicadores debemos en primera instancia calcular la TIO (Tasa Mínima aceptable de rendimiento o Tasa de interés de oportunidad) para el proyecto.

En la determinación del costo de los recursos del accionista, el modelo más utilizado en la actualidad, corresponde al modelo de asignación de precios de activo capital (MAPAC)<sup>66</sup>:

$$R = R_F + \beta x (R_M - R_F)$$

**La Tasa de Retorno Libre de Riesgo ( $R_F$ ):** es la tasa de retorno que los inversionistas exigen a partir de un proyecto que no contiene riesgo. La  $R_F$  para el análisis financiero de *miscompetencias.com* será la DTF referenciada en la tabla de variables y políticas.

**La tasa de retorno requerida en el mercado general menos la tasa libre de riesgos ( $R_M - R_F$ ):** representa el retorno adicional exigido por los inversionistas al asumir el riesgo de invertir en el mercado. El término se conoce como Prima de Riesgo de Mercado. La  $R_M$  para el análisis financiero de *miscompetencias.com* será la variación del IGBC (Índice General de la Bolsa de Valores de Colombia) para el mes de diciembre de 2011 que fue del 14.84%.

<sup>66</sup> Navarro Castaño, Diego (2002) *Riesgo y Rendimiento*. Universidad Nacional de Colombia



**El Coeficiente Beta de un proyecto( $\beta_x$ ):** representa el grado de riesgo de un proyecto con relación al mercado general de acciones. El  $\beta_x$  para el análisis financiero de *miscompetencias.com* será tomado de la medición internacional para los servicios de e-commerce que es de 1,03<sup>67</sup>.

Las variables para el cálculo de los indicadores financieros de *miscompetencias.com* serán las siguientes

Para la TIO	
Beta Sector	1,03
Rf	6,00%
Rm	14,84%

Tabla 50 Parámetros para el cálculo de la TIO – Fuente autores

Con estas variables obtenemos los siguientes resultados para los indicadores que se seleccionaron:

INDICADOR	VALOR
Tasa de oportunidad (TIO)	15,11%
Valor presente neto (VPN)	\$ 108.209.634,26
Tasa interna de retorno	44,0%
Relación B/C	(0,04)

Tabla 51 Indicadores financieros – Fuente autores

El VPN (Valor Presente Neto) para el análisis financiero de la empresa *miscompetencias.com* se calcula con la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), si se quisiera tener un mayor margen de seguridad para cubrir riesgos, tales como liquidez, efectos inflacionarios o desviaciones que no se tienen previstos debería trabajarse con una tasa mayor a esta.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto o Valor Presente Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

<sup>67</sup>Betas by Sector Consultado el 25 de enero de 2012 en [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos considerado.

$k$  es el tipo de interés . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Cuando el VAN o VPN toma un valor igual a 0,  $k$  pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto. Para el caso de *miscompetencias.com* un VPN de \$108.209.634 nos indica que el proyecto es viable.

Otro análisis que nos indica que la idea de negocio es viable es que la  $TIR > TIO$ . El objetivo de cualquier idea de negocio es que la rentabilidad sea mayor que la rentabilidad mínima requerida (TIO).

Para el caso de la relación Costo / Beneficio el indicador es favorable a la idea de negocio. Una  $C/B > 0$  nos indica que por cada peso de costos se obtiene más de un peso de beneficio. En consecuencia, si el índice es positivo o cero, la idea de negocio es viable.

### 3. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Las fuentes de financiación del proyecto estarán soportadas en los aportes de los socios de la compañía. Estos aportes serán de recursos propios, cada socio aportará el 33.33% del capital para la inversión requerida. Esto es posible gracias a que la inversión inicial requerida asciende a **\$47.173.608**. Para cada socio le corresponde aportar \$15.724.536. Esta cifra es posible para cada uno y se encuentra aprobada por la junta directiva.

### V ANÁLISIS DOFA

	Fortalezas – F	Debilidades – D
	<p><b>F1.</b> Conocimientos de diseño web y manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones con altos estándares de seguridad</p> <p><b>F2.</b> Personal capacitado y con experiencia en la gerencia de equipos de trabajo, desarrollo de software con estándares de calidad y habilidades de SEO (SearchEngineOptimization) para mejorar el posicionamiento de las páginas Web en los buscadores</p> <p><b>F3.</b> Personal capacitado y con experiencia en la gestión del talento humano por competencias. Experiencia en definición de modelos de competencias, formulación de evaluaciones de desempeño, conocimiento en identificación de habilidades técnicas y gerenciales</p>	<p><b>D1.</b> Capital de inversión bajo que reduce las posibilidades de la empresa para invertir en publicidad e investigación.</p> <p><b>D2.</b> No posee clientes que la referencien.</p> <p><b>3.</b>Falta de personal calificado con conocimientos y habilidades comerciales para el mercadeo de los servicios ofrecidos por la empresa</p>
Oportunidades – O	Estrategias FO	Estrategias DO
<p><b>O1.</b> Cambios en los procesos de selección de las empresas orientados a la búsqueda de perfiles por competencias a través de medios virtuales y automatizados.</p> <p><b>O2.</b> Aumento en la tendencia de búsqueda de empleo a través de la Web</p> <p><b>O3.</b> Formulación de la ley 1429 de 2010 conocida como la ley del primer empleo para fomentar la contratación de los jóvenes y la ley 221 de 2008 para el teletrabajo</p> <p><b>O4.</b> Los esfuerzos gubernamentales se han enfocado en el diseño y aplicación de una gran estrategia de incorporación de las competencias laborales generales a la cultura y a las prácticas institucionales</p> <p><b>O5.</b> Apoyo gubernamental a la cultura del emprendimiento como una política de estado y legislación para apoyar a los emprendedores y acompañar la materialización de sus ideas con apoyo financiero</p>	<p><b>1.</b>Diseñar un producto de bajo costo, ágil, simple e interactivo orientado a las personas que quieren obtener un primer empleo ejerciendo su profesión y que requieren de un apoyo para el mejoramiento de su perfil a nivel de competencias. Este servicio podrá ser consumido por el cliente desde cualquier lugar o dispositivo con una conexión a Internet(<b>F1, F3, O1,O4</b>)</p> <p><b>2.</b> Buscar alianzas con las universidades para entregar descuento por compra de servicios en volumen para ser aplicados a sus estudiantes y obtener un diagnostico para el mejoramiento de su perfil (<b>F3, O3</b>)</p>	<p><b>1.</b> Acceder a recursos de líneas de crédito y definir planes de inversión para la investigación, desarrollo de los servicios y su puesta en marcha (<b>D1, O5</b>)</p> <p><b>2.</b> Usar del cloud computing para el despliegue de los servicios en la Web lo que nos permitirá ahorrar el dinero que se requiere para el montaje de una infraestructura propia de alta disponibilidad. (<b>D1, O2</b>)</p>
Amenazas – A	Estrategias FA	Estrategias DA
<p><b>A1.</b> La protección de la idea ya que al encontrarse en la Web otras personas podrían intentar replicarla o copiar características importantes del sistema</p> <p><b>A2.</b> Cultura de la gratuidad asociada a Internet extendida en nuestro país</p> <p><b>A3.</b> Falta de confianza de los colombianos para realizar pagos en línea</p>	<p><b>3. Ofrecer un servicio</b> a un precio competitivo, con mayor calidad y mejores características, con un servicio integral y con apoyo profesional de menor costo que el de la competencia (<b>F2, A2</b>)</p> <p><b>6.</b> Para combatir la falta de confianza para realizar los pagos en línea nos apoyaremos en una dimensión ética con el objetivo de resguardar la</p>	<p><b>1.</b>Posicionar el sitio web de <i>miscompetencias.com</i> como canal exclusivo de distribución en los buscadores más importantes como google, yahoo, bing y aprovechamiento de las redes sociales twitter, facebook y linkedin para reducir los costos en publicidad (<b>D2, D3, A4</b>)</p> <p><b>2.</b>Promover el trabajo en equipo y la motivación de los integrantes de la</p>

<p><b>A4.</b> El índice de mortalidad en las Pymes es del 80%, un porcentaje muy elevado de las pymes mueren en sus primeros años</p> <p><b>A5.</b> Dificultades culturales en el conocimiento de las competencias laborales con las que debe contar una persona para acceder a un empleo</p>	<p>información y confidencialidad de la misma y proteger al usuario y sus datos financieros con altos estándares de seguridad e implementación del sistema de pagos en línea PSE. <b>(F2,A3)</b></p>	<p>organización, Implementar planes de recompensas por rendimiento y cumplimiento de objetivos y que mejoren la calidad de vida del personal de la organización (Bonificaciones por cumplimiento de objetivos, tiempo flexible, días libres, teletrabajo) <b>(D4, A8)</b></p> <p><b>2.</b> Implementar certificado digital para el sitio <i>miscompetencias.com</i> para inspirar mayor confianza en los consumidores al momento de realizar los pagos electrónicos <b>(D2, A3)</b></p>
---	--	---

Tabla 52DOFA

## VI CONCLUSIONES

- Este negocio contribuye al desarrollo socioeconómico del país en términos de que alinea la búsqueda del primer empleo por parte de la población joven con fuerza laboral, siendo un conector y facilitador entre los empleadores de los distintos sectores económicos, el potencial trabajador, permitiéndole una evaluación individual e integral previa de competencias laborales acorde a las necesidades y requerimientos del mercado laboral, versus la profesión a ejercer de acuerdo con la formación académica, generando un proceso más idóneo de ubicación laboral.
- El impacto social de la empresa *miscompetencias.com* es altamente favorable dado que es evidente y consistente su contribución como apoyo en la búsqueda de primer empleo, a estudiantes de últimos semestres de cualquier carrera y/o a profesionales recién egresados, en función de un proceso de orientación y asesoría centralizada en los servicios ofrecidos de: identificación, desarrollo y fortalecimiento de competencias genéricas requeridas por las empresas colombianas, para su incursión en el mundo laboral, de una manera más ágil y acertada.
- Dentro de los beneficios económicos de la creación de la empresa *miscompetencias.com*, la población objetivo accede a un paquete de servicios profesional, ágil, seguro y a bajo costo con respecto a la competencia, de lo cual se espera obtener retorno en ganancias mayores al 10% del capital e inversión inicial por el primer año, siendo un negocio rentable.
- El procedimiento metodológico identificado y seleccionado para la recolección, procesamiento de la información mediante elaboración y aplicación del instrumento y la planeación del estudio de mercado enfocado en evaluar el interés de las personas en el servicio de diagnóstico de competencias para el inicio de la vida laboral en su profesión así como en identificar el interés de las personas en nuestro negocio y en sus tendencias de compra de este servicio, facilitó el proceso de detección de necesidades reales y actuales, así como fundamentó las pautas y direccionamiento claro sobre el portafolio de servicios de esta empresa.

- Realizar esta investigación bajo modalidad de creación de empresa de servicio a la comunidad, aumentó la información y enfoque previo que se tiene acerca del tema de Competencias Laborales como componente básico de un proyecto organizacional, apalancado como un factor de éxito empresarial, que contribuye a incrementar la productividad y la calidad en el cumplimiento de un cargo, rol y función asignada; de igual manera, permite profundizar en los procesos de optimización de IT y su aporte directo de los profesionales de Tecnología, al crecimiento y desarrollo de las compañías como recursos vitales e importantes que propenden por un escenario de consecución de objetivos y desarrollo de empresa de manera masiva y estratégica.
- *Miscompetencias.com* como empresa de servicios a la comunidad, busca ayudar a las personas a alcanzar sus metas y desarrollarse profesionalmente partiendo de encontrar una primera oportunidad de empleo que les permita empezar el camino hacia el logro de sus metas y materializar su proyecto de vida.
- De acuerdo a los resultados arrojados por el estudio de mercado, se demuestra la viabilidad del proyecto de creación de empresa y del plan de negocio formulado el cual se fundamenta en los aspectos sociales, tecnológicos, financieros y de mercado, evidenciando la efectiva puesta en marcha y oportunidad de inversión por parte de sus socios.

## VII BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha Alicia (2006) *Selección por competencias*. Ediciones Granica S.A
- Barrios, E. (2000) *Gestión de las competencias - cinterfor organización internacional del trabajo - define competencias para el desempeño de una actividad laboral*.
- Bodie, Zvi, & Merton, Robert (2003) *Finanzas*. Primera Edición. Editorial Pearson
- Brealey, Richard, & Myers Stewart (2003) *Principios de Finanzas Corporativas*. Séptima Edición. Mc-Graw Hill.
- Carpio, JA, & Serrano, R (2001) *Competencias laborales un nuevo peldaño en la transformación de los recursos humanos*
- Fernández, Guadalupe. (2006) *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. Editorial de Deusto S.A.
- Gallego Franco, M (2000) *Gestión humana basada en competencias*, [www.arearh.com](http://www.arearh.com)
- Gitman, Lawrence (2003) *Principios de Administración Financiera*. Décima Edición. Editorial Pearson.
- Levoyer Claude, Levy. (2000) *La Gestión de las Competencias: Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. Editorial ediciones gestión,
- Mertens, Leonard (1998) *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid:Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura.
- Shirley, Fletcher. (2000) *Análisis de competencias laborales herramientas y técnicas para analizar trabajo funciones y puestos*. Editorial panorama
- Vargas, Fernando(2000) *De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas*. OIT Cinterfor Boletín No149 mayo a agosto
- Vargas, Fernando (1999) *Las 40 preguntas frecuentes sobre competencia laborales*. OIT Cinterfor documento Uruguay.
- Boletín de prensa Nro. 7 – DANE . Consultado 22 de Diciembre de 2011 en [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet\\_PIB\\_IIItrim11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IIItrim11.pdf).



Boletín de prensa Nro. 7 – DANE .Consultado 22 de Diciembre de 2011 en [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet\\_PIB\\_IIItrim11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IIItrim11.pdf).

Internet users in South America – Internet WorldStats Consultado 9 de Diciembre de 2011 en <http://www.internetworldstats.com/stats15.htm>

Panorama de mercado del sector de las TIC en Internet users in South America – Internet WorldStats Consultado 9 de Diciembre de 2011 en <http://www.internetworldstats.com/stats15.htm>

Estado de la Internet – Colombia. Bogotá, 11 de Julio de 2011 – ComsCore. Consultado 6 de Diciembre de 2011 en <http://www.comscore.com>.

The Global InformationTechnologyReport – WorldEconomicForum Consultado 6 de Diciembre de 2011 en <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report/>.

Gartner's Top IT Predictionsfor 2011-2015 – GartnerInc Consultado 1 de Diciembre de 2011 en <http://www.ciainsight.com/c/a/Trends/Gartners-Top-IT-Predictions-for-20112015-799167/>

Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technologies for 2011 – Gartner Inc. Consultado 12 de Diciembre de 2011 en <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1454221> .

Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technologies for 2011 – Gartner Inc- Consultado 12 de Diciembre de 2011 en <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1454221>

Colombia facebookstatistics – Social Bakers Consultado 12 de Diciembre de 2011 en <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/colombia>

Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technologies for 2011 – Gartner Inc. Consultado el 12 de Diciembre de 2011 en <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1454221>

Este es el panorama del comercio electrónico en Colombia – Iván Lizardo. Consultado el 12 de Diciembre de 2011 en <http://www.enter.co/internet/este-es-el-panorama-del-comercio-electronico-en-colombia/>

Gestión humana basada en competencias – Centro de Consultoría & Gestión Humana Consultado el 12 de Diciembre de 2011 en

<http://tomcatweb02.puj.edu.co/EDUCON/MostrarEvento?idEvento=189>

Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP Consultado el 12 de Diciembre de 2011 en

[http://acripnacional.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=66&Itemid=30](http://acripnacional.org/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=30)

Las nuevas formas de contratación laboral en un entorno globalizado – Adriana Suarez consultado el 12 de Diciembre de 2011 en

[http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/entorno\\_globalizado/entorno\\_globalizado.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/entorno_globalizado/entorno_globalizado.asp)

Formación técnica y tecnológica – SENA Consultado el 12 de Diciembre de 2011 en

<http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/printer-111243.html>

Fenalco certificó en competencias laborales con el apoyo del SENA – SENA Consultado el 12 de Diciembre de 2011 en

<http://notisenarisaralda.blogspot.com/2009/06/fenalco-certifico-en-competencias.html>

Ley 1014 de 2006 “Del fomento a la cultura del emprendimiento” Consultado el 23 de Noviembre de 2011 en

[http://www.emprendimientouao.org/wp-content/uploads/2011/02/Ley\\_1014.pdf](http://www.emprendimientouao.org/wp-content/uploads/2011/02/Ley_1014.pdf)

Aprobada ley del primer empleo Consultado 24 de Noviembre de 2011 en

[http://noticias.elemprego.com/colombia/noticias\\_laborales/aprobada-ley-del-primer-empleo/7876023](http://noticias.elemprego.com/colombia/noticias_laborales/aprobada-ley-del-primer-empleo/7876023)

Ley 1429 de 2010 “Ley de formalización y generación de empleo” Consultado 24 de Noviembre de 2011 en

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley\\_1429\\_2010.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley_1429_2010.html)

Articulación de la educación con el mundo productivo – Ministerio de Educación Nacional.

Consultado 24 de Noviembre de 2011 en [http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-106706\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf)

Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos en Colombia – Escuela Superior para la Administración Pública. Consultado 24 de Noviembre de 2011 en

<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/GuiaParalaestandarizaciondeCompetencias.pdf> .

Economía de Colombia. Consultado 25 de Noviembre de 2011 en

[http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Colombia).

Inversión extranjera en Colombia sigue creciendo. Consultado 25 de Noviembre de 2011 en

<http://www.portafolio.co>-

Boletín de prensa Nro. 7 – DANE. Consultado 22 de Diciembre de 2011

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet\\_PIB\\_IIItrim11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IIItrim11.pdf)

Economía colombiana crecerá entre 4% y 6% durante 2011. Consultado 10 de Noviembre de 2011 en

<http://feeds.univision.com/feeds/article/2011-05-09/economia-colombiana-crecera-entre-4?refPath=/noticias/america-latina/colombia/> .

Bogotá recibe el 79 % de IED que llega a Colombia - Invest in Bogota .Consultado 15 de Diciembre de 2011 en <http://www.investinbogota.org/bogota-recibe-79-por-ciento-ied-en-colombia>.

Teorías del desempleo. (2001) Patrick Artus – Pierre Alain Muet. Editorial T/M editores

Consultado 15 de Diciembre de 2011 en <http://www.dane.gov.co>

Principales indicadores del mercado laboral Octubre 2011 – DANE. Consultado 15 de Diciembre de 2011 en [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_ech\\_oct11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_oct11.pdf)

Sistema Nacional de la Educación Superior (SNIES). Consultado 25 de Diciembre de 2011 en

<http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>.

Educación superior – Dirección Nacional de Planeación. Consultado 28 de Febrero de 2012 en

<http://www.dnp.gov.co/Programas/Educaci%C3%B3nculturasaludempleoy pobreza/Subdirecci%C3%B3ndeEducaci%C3%B3n/Educaci%C3%B3nSuperior.aspx> .

Reforma de la educación superior – Observatorio de la educación colombiana. Consultado 28 de Febrero de 2012 en

[http://universidad.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2427:reforma-de-la-educacion-superior&catid=12:opini&Itemid=200](http://universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2427:reforma-de-la-educacion-superior&catid=12:opini&Itemid=200) .

Certificación evaluación y certificación de competencias laborales – SENA. Consultado 28 de Febrero de 2012 en

<http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios/Certificaci%C3%B3n+evaluaci%C3%B3n+y+normalizaci%C3%B3n+de+competencias+laborales/> .

Servidores virtuales dedicados bajo Cloud – Colombia Hosting . Consultado 2 de Enero de 2012 en <http://www.colombiahosting.com.co/cloud/> .

Inflación 2012 Colombia – Consultado el 5 de Enero de 2012 en <http://inflacion.com.co/inflacion-2012-colombia.html>

Encuesta salarial y tendencias en gestión humana 2010 – 2011. Legis SA. Consultado 30 de abril en <http://www.gestionhumana.com/gh4/encuestasalarial/2011/default.asp>

Ley 1258 de 2008 “Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas” . Consultado 12 de Enero de 2012 en

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1258_2008.html)

La solución inteligente para hacer negocios – Smart Business Solutions. Consultado 11 de Enero de 2012 en <http://www.sbscolombia.com/tabla.html> .

Inflación 2012 Colombia. Consultado 5 de Enero de 2012 en <http://inflacion.com.co/inflacion-2012-colombia.html>.

Principales indicadores del mercado laboral 2011. Consultado el 25 de enero en [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_ech\\_oct11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_oct11.pdf)

Portal nacional de creación de empresas. Consultado el 20 de enero de 2012 en <http://www.crearempresa.com.co>

Navarro Castaño, Diego (2002) *Riesgo y Rendimiento*. Universidad Nacional de Colombia Betas by Sector Consultado el 25 de enero de 2012 en [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo GERSON URIEL FLOREZ MORALES

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 73.157.090

Nombre Completo CRISTIAN CAMILO CASTILLO DUQUE

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.053.766.338

Nombre Completo HUGO NELSON QUINTERO BERTEL

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 92.520.648

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE LA  
EMPRESA MISCOMPETENCIAS.COM S.A.S

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

**GERSON URIEL**  
NOMBRE COMPLETO: FLOREZ MORALES  
FIRMA:   
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 73.157.090  
FACULTAD: POSTGRADOS  
PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACION  
EN GERENCIA INFORMATICA

**CRISTIAN CAMILO**  
NOMBRE COMPLETO: CASTILLO DUQUE  
FIRMA: Cristian Camilo Castillo  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.053.766.338  
FACULTAD: POSTGRADOS  
PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACION  
EN GERENCIA INFORMATICA

**HUGO NELSON**  
NOMBRE COMPLETO: WINTERO BELTEL  
FIRMA:   
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 92.520.648  
FACULTAD: POSTGRADOS  
PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACION  
EN GERENCIA INFORMATICA

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

Fecha de firma: 23/05/2012