UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES

MAESTRÍA EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

PLAN DE NEGOCIO PARA EL MONTAJE DE UN CENTRO DE LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO HUMANO Y LA SOSTENIBILIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE

ASESOR

MARIA DEL PILAR RAMIREZ

AUTOR

ÁLVARO MONTES T.

BOGOTÁ, D.C

MAYO DE 2017

La vida es una oportunidad para lograr lo que nos proponemos. Hoy puedo afirmar que he logrado culminar mis estudios en proyectos de desarrollo sostenibles. Agradezco a Dios por regalarme paz y armonía en estos dos años y colocar en el camino de la vida a un Ángel que tomó la forma de animal; mi compañía en las jornadas de estudio: Rocca.

Gracias también a mi asesora Maria del pilar por su tranquilidad para orientarme, a mi familia por estar ahí sin que me lo dijeran y a todos aquellos a lo que no pude dedicarles el tiempo suficiente que requerían y aun así permanecieron en mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 7
1. RESUMEN EJECUTIVO. 12
1.1 Concepto del negocio. 12
1.2 Justificación y antecedentes. 12
1.3 Objetivos. 16
1.3.1 Objetivo general 16
1.3.2 Objetivos Específicos 16
1.4 Estado actual del negocio. 16
1.5 Descripción del servicio. 17
1.8 Resumen de las inversiones requeridas. 18
1.9 Proyecciones de ventas y rentabilidad. 18
1.10 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad 18
1.11 Equipo de trabajo. 19
1.12 Modelo Canvas. 19
2 MERCADO. 22
2.1 Análisis del sector. 22
2.1.1 Caracterización del sector. 22
2.1.2 Barreras de entrada y salida. 22
2.2 Análisis y estudio de mercado. 23
2.2.1 Tendencias de mercado. 23
2.2.2 Segmentación de mercado. 24
2.2.3 Descripción de los clientes. 37
2.2.4 Estudio de mercado. 37
2.2.5 Riesgos y Oportunidades del mercado. 39
2.3 Análisis de la competencia. 39
2.4 Estudio de precios. 41
2.5 Plan de mercadeo. 42
2.5.1 Concepto del producto o servicio. 42
2.5.2 Estrategia de distribución. 42
2.5.3 Estrategias de precios. 43
2.5.4 Estrategias de promoción. 43
2.5.5 Estrategias de comunicación. 43

2.5.6 Estrategias de servicios. 44
2.5.7 Presupuesto de la mezcla de mercado. 44
2.6 Proyección de ventas. 45
3 ASPECTOS TÉCNICOS. 46
3.1 Ficha técnica del servicio. 46
3.2 Descripción del proceso. 48
3.3 Necesidades y requerimientos. 50
3.3.1 Características de la tecnología. 50
3.3.2 Materias primas y suministros. 51
3.4 Localización. 52
3.5. Plan de Producción- plan del servicio. 52
3.5.1 Procesamiento de órdenes y control de servicios. 52
3.5.2 Escalabilidad de operaciones. 53
3.5.3 Capacidad de servicio. 54
3.6 Planes de control de calidad. 54
3.7 Procesos de investigación y desarrollo. 55
3.8 Plan de compras. 56
3.9 Costos de producción-costos del servicio. 56
3.10 Infraestructura. 57
3.11 Mano de obra requerida. 57
4 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES 59
4.1 Análisis estratégico. 59
4.1.1 Misión. 59
4.1.2 Visión. 59
4.1.3 Análisis DOFA. 59
4.2.1 Perfiles y funciones. 61
4.2.2 Organigrama. 62
4.2.3 Esquema de contratación y remuneración. 63
4.2.4 Esquema de gobierno corporativo. 63
4.3 Aspectos legales. 65
4.3.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad. 65
4.4 Costos administrativos-costos administrativos del servicio. 66
4.5 Gastos de personal. 66

4.6 Gastos de puesta en marcha. 67
4.7 Gastos anuales de administración. 67
4.8 Organismos de apoyo. 68
5 ASPECTOS FINANCIEROS 69
5.1 Proyecciones financieras. 69
5.1.1 Supuestos generales. 69
5.1.2 Balance general. 70
5.1.3 Estado de resultado. 71
5.1.4 Flujo de efectivo. 72
5.1.5 Análisis del punto de equilibrio. 73
5.2 Indicadores financieros. 74
5.3 Fuentes de financiación. 74
5.4 Evaluación financiera. 74
6. BIBLIOGRAFÍA 75
7. ANEXOS 77
7.1 Formatos de encuesta estructurada para estudio de mercado: personal directivo, adolescentes, padres de familias y/o cuidadores 77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo Canvas. 19
Tabla 2: Población adolescente, proyecciones departamento de Sucre. 38
Tabla 3: Presupuesto de la mezcla de mercado. 45
Tabla 4: Ficha técnica del servicio 46
Tabla 5: Requerimientos tecnológicos 50
Tabla 6: Costos específicos de la herramienta virtual 51
Tabla 7: Costos del servicio. 56
Tabla 8: Infraestructura requerida 57
Tabla 9: Mano de obra requerida 58
Tabla 10: Análisis DOFA 59
Tabla 11: Perfiles y funciones 61
Tabla 12: Esquema de contratación y remuneración. 63
Tabla 13: Gastos de personal**.** 66
Tabla 14: Gastos de puesta en marcha 67
Tabla 15: Gastos anuales de administración 67
Tabla 16: Balance general 70
Tabla 17 : Estado de resultado. 71
Tabla 18 : Flujo de efectivo. 72
Tabla 19: Análisis de precios y costos de servicio. 73

Tabla 20: Análisis de margen de contribución. 73
Tabla 21 : Indicadores financieros. 74
Tabla 22: Fuentes de financiación de servicio. 74
Tabla 23: cuestionario estructurado personal directivo. 77
Tabla 24: cuestionario estructurado adolescentes. 78
Tabla 25: cuestionario estructurado padres de familia. 79

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: opinión directivos. **Ilustración 2:** opinión adolescente. 27
Ilustración 3: opinión de los padres y/o cuidador 27
Ilustración 4: opinión directivos**.** **Ilustración 5:** opinión adolescente. 28
Ilustración 6: opinión de los padres y/o cuidador 28
Ilustración 7: opinión directivos. **Ilustración 8:** opinión adolescente. 29
Ilustración 9: opinión de los padres y/o cuidador 29
Ilustración 10: opinión directivos **Ilustración 11:** opinión adolescentes. 30
Ilustración 12: opinión de los padres y/o cuidador 30
Ilustración 13: opinión directivos **Ilustración 14:** opinión adolescentes. 31
Ilustración 15: opinión de los padres **Ilustración 16:** opinión de los padres. 31
Ilustración 17: opinión directivos **Ilustración 18:** opinión adolescentes. 32
Ilustración 19: opinión de los padres y/o cuidador 32
Ilustración 20: opinión directivos **Ilustración 21:** opinión adolescentes. 33
Ilustración 22: opinión de los padres y/o cuidador 33
Ilustración 23: opinión adolescente. **Ilustración 24:** opinión adolescente. 34
Ilustración 25: opinión de los padres y/o cuidador 34
Ilustración 26: opinión directivos **Ilustración 27**: opinión directivos 35
Ilustración 28: opinión directivos **Ilustración 29:** opinión de los padres 35
Ilustración 30: Flujograma del servicio. 49
Ilustración 31: Flujograma de procesamiento de órdenes y control de servicios. 53
Ilustración 32: Organigrama. 62
Ilustración 33: Principios del gobierno corporativo. 64
Ilustración 34: Punto de equilibrio. 73

INTRODUCCIÓN

Colombia es considerado un país de Renta Media Alta según los estándares internacionales (Cancilleria, 2015), ocupa los primeros lugares en materia de biodiversidad: primer país en diversidad de aves y orquídeas, segundo lugar en diversidad de plantas, anfibios, peces dulces- acuícolas y mariposas; tercer lugar en diversidad de reptiles y palmas, cuarto lugar en diversidad de mamíferos (Sistema de Información sobre Biodiversidad en Colombia, 2014) sin embargo los indicadores de pobreza y miseria muestran una disparidad entre regiones y al interior de las regiones, situación que invisibiliza las problemáticas del país y por tanto sus posibles soluciones regionales y territoriales (Departamento Nacional de Planeación , 2015), adicionalmente cada vez más aumenta la contaminación de los recursos naturales, no solo en los centros urbanos sino también en la zona rural, según el observatorio mundial de mercurio, Colombia libera 75 toneladas de mercurio al año, posicionándose como el segundo país después de china que más libera este elemento. (Departamento Nacional de Planeación-DNP, 2016).

Las problemáticas mencionadas anteriormente llevan a plantear la pregunta: ¿sobre quién o quienes recae la responsabilidad de crear condiciones adecuadas para el desarrollo humano y en especial para un desarrollo humano sostenible? Para intentar responder a la pregunta es indispensable comprender que tradicionalmente se ha asociado esta responsabilidad a los estados como garantes del bienestar de sus pobladores, sin embargo, cada vez más se contempla la posibilidad de esperar que otros actores, entre los que se destacan las empresas, asuman un papel protagónico en dichas soluciones.

Según la "Millenium Poll on Corporate Social Responsibility"[1] la sociedad en su conjunto espera mucho más de las empresas (Laverde, 2015). Lo anterior plantea nuevos interrogantes entre los que se destacan: a) ¿Corresponde a las empresas asumir

[1] Estudio realizado En el año 1999 por Environics International en colaboración con The Prince of Wales Business Leaders Forum y The Conference Board sobre la responsabilidad social empresarial.

las responsabilidades por los problemas de su entorno? b) ¿Cuentan las empresas con capacidad instalada técnica y económica para asumir estas responsabilidades? c) ¿Cómo avanzar en la interiorización de principios y valores que llevan a las empresas no solo a prevenir su responsabilidad directa en el aumento de problemas sociales y ambientales sino también en mitigar los ya existentes? La respuesta a estos nuevos interrogantes se puede vislumbrar a partir de los planteamientos realizados desde el nuevo paradigma empresarial de la empresa responsable y sostenible, el cual se basa esencialmente en los elementos de las empresas vivas y las organizaciones inteligentes y que se traducen en valores esenciales como el Bien común, colaboración, lo emocional, la confianza, el aprendizaje, la coherencia, el dialogo, la holarquía, la diversidad. (Laverde, 2015).

Las realidades sociales, económicas y ambientales planteadas inicialmente, en relación a la situación de Colombia requieren de soluciones en todos los niveles (micro y macro), en todo el territorio nacional (centro del país y en las provincias) y de muchos actores (institucionalidad publica, empresas privadas y la ciudadanía en general). También es claro que en el país existen iniciativas de distintos actores que trabajan por un desarrollo integral, entre los que se destacan la red prodepaz (Reliefweb, 2005), sin embargo a nivel territorial aún son pocas. En este sentido se requiere de iniciativas de negocio que no solo se concentren en la rentabilidad económica sino también en los beneficios sociales y por supuesto en la conservación y protección del medio ambiente, pero sobre todo de iniciativas que sensibilicen, motiven y muestren el camino para trabajar por el desarrollo sostenible centrado en la persona humana y en aquellas que por su vulnerabilidad requieren una atención diferenciada.

En el departamento de Sucre existe una oferta limitada de empresas prestadoras de ***servicios relacionados con la creación de capacidades que favorezcan el desarrollo humano desde dos ópticas: la primera la atención directa a poblaciones con vulnerabilidad por su ciclo de vida en especial niños, niñas, adolescentes y jóvenes y la segunda el fortalecimiento técnico a empresas, organizaciones de la sociedad civil e institucionalidad pública y profesionales independientes en la identificación, formulación, implementación y evaluación de proyectos de***

desarrollo con un enfoque sostenible. Según el plan de desarrollo 2016-2019: Sucre progresa en paz, en el departamento muy a pesar de alto porcentaje de población adolescente y joven, no existen los suficientes programas de orientación a adolescentes y jóvenes que aporten a la mejora sustancial de sus proyectos de vida, (Gobernación de Sucre, 2016).

El centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad es una iniciativa que surge de la necesidad de impulsar y fortalecer capacidades en poblaciones vulnerables en el departamento de Sucre, con especial énfasis en la población adolescente del municipio de Sincelejo. Se busca generar las transformaciones necesarias para contribuir, a que el departamento avance en indicadores sociales, económicos y ambientales. Su enfoque se basa en el desarrollo de capacidades planteado por el programa de las naciones unidas (PNUD) como posibilidad para favorecer el desarrollo humano integral y documentado en los diferentes informes de desarrollo humano.

Se destaca como elemento inspirador para determinar la población objetivo, los apartes del informe de desarrollo humano 2014[2] , el cual plantea una visión y lectura diferente a las vulnerabilidades a partir del ciclo de vida; destaca dentro de las poblaciones con mayor vulnerabilidad a las mujeres, personas en discapacidad, migrantes, minorías étnicas, niños, niñas, adolescentes y jóvenes y adultos mayores. Según el informe estas poblaciones se enfrentan a diferentes riesgos que requieren una respuesta concreta especialmente en ciertas transiciones de sus vidas. (Programa de las naciones unidas para el desarrollo PNUD, 2014)

El plan de negocio para el montaje de un centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad en el departamento de Sucre se convierte en una oportunidad real para aportar desde el nivel territorial al desarrollo humano integral y sostenible. Su valor radica en que se convierte en un referente para que distintos actores se ilusionen, sueñen y viabilicen iniciativas que aporten al desarrollo sostenible desde su quehacer.

[2] Abordan los elementos claves relacionados con el desarrollo humano, se realizan cada año abordando una temática específica a nivel mundial. En algunos casos se elaboran a nivel de países.

El éxito o fracaso de una idea de negocio se sustenta inicialmente en la construcción del plan de negocio, sin embargo, aún se encuentran emprendedores que desarrollan sus ideas a partir de supuestos, colocando en alto riesgo los diversos recursos que invierten y por ende la sostenibilidad del negocio en el tiempo. (Rendon, 2014) Plantea que invertir en un negocio sin realizar estudios previos es como lanzar una moneda al aire lo cual implica que no se conozcan las posibilidades de triunfar o fracasar, de igual forma argumenta que el inicio de un negocio con un plan ofrece mayores expectativas de éxito pues se conocen los diversos factores que intervienen en su operación.

Los planteamiento expuestos anteriormente exigen antes de dar cual paso en la implementación del centro de liderazgo para el desarrollo humano y sostenibilidad, realizar un plan de negocios que permita tomar decisiones acertadas y sobre todo trazar el camino para pasar de la idea de negocio a un negocio sostenible. Existen diversas definiciones y concepciones frente a lo que se denomina un plan de negocios, para efecto del presente trabajo de grado se toman los siguientes referentes:

- ¨Un *plan de negocios* es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser usado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales¨. (Balanko Dickson, 2008)
- ¨El Plan de Negocio, es una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos. Contiene el mapa de la ruta en la operación del negocio y los indicadores de medida del progreso a través del tiempo. El objetivo de un Plan de Negocio es desarrollar los aspectos más relevantes que permitan tomar la decisión de inversión y establecer los compromisos sobre los beneficios que se pueden obtener de la inversión a realizar; los que servirán además para evaluar y gerenciar su operación futura¨. (Montoya, Portilla de Arias , & Acevedo Lozada, 2008).
- ¨ El plan de negocio¨ (business plan) debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis de mercado, del sector y de la competencia, y de

> otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente. (Borello, 2000)

Metodológicamente los planes de negocios se estructuran desarrollando aspectos claves a saber: Resumen ejecutivo, Descripción del negocio, Productos y servicios, Análisis de la industria, Estrategia de marketing (mercadeo), Operaciones y administración, Plan de implementación, Plan financiero, plan de contingencia (Balanko Dickson, 2008), sin embargo para efectos de la presentación del plan de negocio para el montaje de un centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad en el departamento de Sucre se tomará como la estructura definida por la universidad EAN la cual contempla: resumen ejecutivo, mercado, aspectos técnicos, aspectos organizacionales y legales, aspectos financieros lo cual integran los elementos mencionados inicialmente.

La universidad EAN en cumplimiento de su misión institucional de “Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos” brinda diferentes opciones de trabajo de grado a sus estudiantes, una de ellas es la creación de empresas. A continuación, se presenta la propuesta de trabajo de grado denominado plan de negocio para el montaje de un Centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad en el departamento de Sucre. La propuesta se sustenta en la triple dimensión del desarrollo, abarcando no solo lo económico sino también lo ambiental y lo social.

El alcance del anteproyecto de grado consiste en realizar los estudios técnicos requeridos para determinar la viabilidad de la idea de negocio. No incluye la implementación de la misma.

1. RESUMEN EJECUTIVO.

1.1 Concepto del negocio.

El centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad trabaja por el desarrollo sostenible centrado en la persona humana y en aquellas que por su vulnerabilidad requieren una atención diferenciada. No solo busca la rentabilidad económica sino también en los beneficios sociales y la conservación y protección del medio ambiente. El centro de liderazgo, se convierte en una oportunidad real para aportar desde el nivel territorial al desarrollo humano integral y sostenible, su valor radica en que se convierte en un referente para que distintos actores se ilusionen, sueñen y viabilicen iniciativas que aporten al desarrollo sostenible desde su quehacer.

La misión del centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad es transferir capacidades a poblaciones estratégicas y fortalecer técnicamente a empresas, organizaciones de la sociedad civil e institucionalidad publica para generar nuevos liderazgos que fomenten el desarrollo humano y la sostenibilidad a nivel local y regional.

Los tres primeros años de funcionamiento del centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad concentrará sus esfuerzo en ofrecer el servicio de acompañamiento, asesoría y desarrollo de habilidades para la vida a adolescentes.

1.2 Justificación y antecedentes.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo plantea que el desarrollo humano es mucho más que el crecimiento o caída de los ingresos de una nación. Afirma que el desarrollo humano busca garantizar el ambiente necesario para que las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida creativa y productiva conforme con sus necesidades e intereses. Esta forma de ver el desarrollo se centra en la ampliación de las opciones que tienen las personas para llevar la vida que valoran, es decir, en aumentar el conjunto de cosas que las personas pueden ser y hacer en sus vidas. (Programa de las naciones unidas para el desarrollo PNUD, 2014)

Así el desarrollo humano es mucho más que el crecimiento económico, este es solo un medio – uno de los más importantes – para expandir las opciones de la gente. Para ampliar estas opciones es fundamental construir capacidades humanas. Las capacidades más básicas para el desarrollo humano son: llevar una vida larga y saludable, tener acceso a los recursos que permitan a las personas vivir dignamente y tener la posibilidad de participar en las decisiones que afectan a su comunidad. Sin estas capacidades muchas de las opciones simplemente no existen y muchas oportunidades son inaccesibles. Por esta razón, la gente es el centro del desarrollo, pues son las mismas personas las que pueden construir las condiciones para que el desarrollo humano de todos y todas sea posible: "El desarrollo de la gente, por la gente y para la gente". (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2011)

En su defecto, el desarrollo sostenible es entendido como la satisfacción de las necesidades actuales sin afectar a las generaciones futuras desde los tres pilares fundamentales: lo social, lo económico y lo ambiental (Cervantes, 2010). El desarrollo sostenible es un tema que concierne a todos los actores de la sociedad no solo como alternativa para la propia sobrevivencia sino también como oportunidad para las nuevas generaciones. En este sentido les corresponde no solo a los Estados sino también a las empresas privadas, organizaciones de la sociedad civil y comunidad internacional aportar a los objetivos de desarrollo sostenible contemplados en la nueva agenda de desarrollo. Los objetivos de desarrollo sostenible contemplan: colocar fin de la pobreza en todas sus formas, erradicar el hambre, promover la salud y el bienestar físicos y mentales, proporcionar educación de calidad, inclusiva e igualitaria, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminada, trabajo decente y crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas y alianza global (Naciones Unidas, 2015).

En este contexto cabe resaltar que en el Departamento de Sucre la incidencia de la pobreza y pobreza extrema (monetaria) superan el promedio nacional con 47.3% y

10,1% respectivamente, la cobertura en acueducto es de 73.5% inferior al promedio nacional, el déficit cuantitativo y cualitativo en vivienda corresponde al 20.2% y 44.6% respectivamente, ambos superior al déficit en la región caribe y a nivel nacional. (Departamento Nacional de Planeación- DNP, 2015) La cobertura de acueducto en lo rural es de 50,4% mientras que en lo urbano es de 86.5% por su parte la cobertura de alcantarillado es del 72.2% en lo urbano y 6.2% en lo rural. Del total de partos atendidos en el año 2015, el 25% fueron de adolescentes. (Gobernación de Sucre, 2016). La población total del departamento es de 843.202 habitantes (564.945 se encuentran ubicados en cabeceras municipales y 278. 256 pertenecen a la zona rural). De este total el 20,4 % corresponde a adolescentes. (Gobernación de Sucre, 2016). Según el escalafón de competitividad departamental 2014, Sucre ocupa el puesto 19 de 22 superando solo a Córdoba, Magdalena y Bolívar.

La ley 1551 clasifica a los municipios en diferentes categorías, del total de municipio que integran el departamento de Sucre, 25 se encuentran en la categoría 6 y solo el municipio de Sincelejo se ubica en la categoría 2. Adicionalmente, según la tipología municipal del DNP[3], 17 municipios se encuentran bajo la categoría de entorno de desarrollo temprano y 9 en la categoría de desarrollo intermedio. Se destaca que ningún municipio del departamento se encuentra en la categoría de desarrollo robusto. En relación al índice de gestión de proyectos de regalías, la gobernación de sucre se encuentra en un rango crítico, ocupando el último puesto (32) a nivel nacional. El 19% de los municipios presentan dificultades para la estructuración de proyectos.

Según el plan de desarrollo 2016-2019: Sucre progresa en paz, en el departamento muy a pesar de alto porcentaje de población adolescente y joven, no existen los suficientes programas de orientación a adolescentes y jóvenes que aporten a la mejora sustancial de sus proyectos de vida. Destaca además que las instituciones educativas del territorio adolecen de programas para reducir el consumo de alimentos no saludables, incremento de la actividad física y estrategias lúdicas recreativas que contribuyan a evitar el riesgo de adicciones. En el departamento solo existen tres unidades amigables

[3] Los entornos de desarrollo se clasifican en robusto, intermedio y temprano.

ubicadas en los municipios de San Onofre, san Marcos y Tolú. (Gobernación de Sucre, 2016).

En cuanto a la situación de niños, niñas, adolescentes según historias de vida construidas con 93 niños y niñas vinculadas al proyecto Paz viva implementado por la Diakonía de la paz y financiado por Unicef se evidencia:

- El 2,2% de los niños y niñas manifestó haber sido abusado sexualmente por personas muy cercanas durante los primeros años de infancia.
- El 44,1% manifestó que en sus núcleos familiares hay ausencia de afectividad por parte de uno de los dos padres y/o cuidadores.
- El 41,9% manifestó haber sido víctima de desplazamiento forzado, El 38,7% manifestó haber sido víctima de la violencia armada.

El servicio a ofrecer, no solo se conecta con la problemática sentida de los adolescentes en el departamento de Sucre sino que se alinea a la nueva agenda del desarrollo post 2015 y los objetivos de desarrollo sostenibles aportando directamente a proporcionar una educación de calidad, inclusiva e igualitaria lo cual desencadena otros procesos asociados al bienestar físico y mental, en la medida en que ofrece servicios a adolescentes que permiten el desarrollo de habilidades para la vida las cuales serán vitales para su desarrollo humano integral. En este sentido, es clave interiorizar lo expuesto en el proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda post 2015:

> ¨ Nos comprometemos a proporcionar una educación de calidad, inclusiva e igualitaria a todos los niveles: enseñanza preescolar, primaria, secundaria y terciaria y formación técnica y profesional. Todas las personas, sea cual sea su sexo, raza u origen étnico, incluidas las personas con discapacidad, los migrantes, los pueblos indígenas, los niños y los jóvenes, especialmente quienes se encuentran en situaciones de vulnerabilidad, deben tener acceso a posibilidades de aprendizaje permanente que las ayuden a adquirir los conocimientos y aptitudes necesarios para aprovechar las oportunidades que se les presenten y participar plenamente en la sociedad (Naciones Unidas, 2015, pagina 8) ¨

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general

Diseñar plan de negocio para el montaje de centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad en el departamento de Sucre.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar los elementos legales, administrativos y organizacionales necesarios para el montaje y sostenibilidad de la idea de negocio.
- Realizar estudio de mercado para efectos de determinar las necesidades y requerimientos del servicio a ofrecer.
- Analizar las proyecciones financieras a fin de determinar la viabilidad económica de la idea de negocio.

1.4 Estado actual del negocio.

La idea de negocio presenta fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechadas muy a pesar de las debilidades y amenazas propias del negocio.

Se destacan como fortalezas: la experiencia y reconocimiento del socio fundador en el entorno, una idea de negocio innovadora que incorpora el enfoque de sostenibilidad y una estrategia de mercadeo centrada en la construcción de alianzas y el uso de tecnológicas de la información y la comunicación; de igual forma existen oportunidades como poca competencia directa, incentivos para la creación de empresas por parte del gobierno; el actual proceso de postconflicto que favorece proceso de desarrollo humano a poblaciones estratégicas, y la vocación filantrópica del territorio que favorece estrategias de plan padrino.

Las debilidades del negocio corresponden a limitados recursos económicos para inversión inicial y poca experiencia y reconocimiento a nivel de empresa. Las amenazas se asocian al clientelismo, politiquería y corrupción en la asignación de contratos públicos y que se confundan los servicios ofrecidos con asistencia humanitaria.

1.5 Descripción del servicio.

El centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad inicialmente ofrecerá el servicio de acompañamiento, asesoría y desarrollo de habilidades para la vida a adolescentes. Las habilidades para la vida se centran en liderazgo, participación y comunicación asertiva acompañado de la construcción de proyecto de vida mediante dos estrategias: un acompañamiento virtual mediante una plataforma interactiva y acompañamiento presencial, mediante encuentros dirigidos.

Este proyecto de vida se convierte en el norte del adolescente, pero también en una oportunidad para que su red de apoyo conozca de mejor forma sus aspiraciones y poder así iniciar el camino para volverlos realidad.

1.6 Potencial del mercado en cifras.

En Sincelejo, según datos de la secretaria de educación municipal para el año 2017 existen 13.842 adolescentes entre 14 y 17 años vinculados a instituciones educativas del sector público que se convierte en un mercado potencial, mercado que no tienen en cuenta los adolescentes vinculados a instituciones educativas del sector privado.

1.7 Ventajas competitivas y propuestas de valor.

El servicio de acompañamiento, asesoría y desarrollo de habilidades para la vida a adolescentes ofrecido por el centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad cuenta con las siguientes ventajas competitivas:

- La prestación del servicio es personalizado, centrado en la interiorización de herramientas y destrezas para la vida por parte del adolescente, de tal forma que afronten de manera asertiva diversas situaciones que se presenten en la interacción con diferentes ambientes: personal, familiar, comunitario; y en especial en el logro de su proyecto de vida.
- La metodología de acompañamiento y asesoría está basada eminentemente en procesos de desarrollo personal a partir de las aspiraciones del adolescente.

- La interacción con herramienta tecnológica que permite que el adolescente desarrolle un proceso propio y pueda compartir experiencias con otros adolescentes.
- La participación activa de padres, madres y/o cuidadores del adolescente en las diferentes fases del acompañamiento y asesoría.

La propuesta de valor radica en que el servicio es un proceso centrado en fases que combina lo presencial y lo virtual; y establece redes de apoyo.

1.8 Resumen de las inversiones requeridas.

Las inversiones requeridas para la puesta en marcha del centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad se clasifican en maquinaria y equipos ($100.800.000), muebles y enseres ($7.480.000) y gastos de puesta en marcha ($10.500.000). El valor total asciende a $118.780.000

1.9 Proyecciones de ventas y rentabilidad.

El mercado potencial es de 13.842 adolescentes vinculados a instituciones educativas públicas del municipio de Sincelejo, en edades entre 14 y 17 años, se espera llegar al 10% de esta población teniendo presente las restricciones de pago luego de los subsidios gestionados con entes territoriales y plan padrino. Finalmente, por temas de capacidad instalada, inicialmente se espera llegar un máximo de 1.000 servicios, lo cual supera el punto de equilibrio. La rentabilidad esperada por los inversionistas es del 12%.

1.10 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

El Valor Presente Neto (VPN) de los flujos financieros es un indicador del valor actual de los márgenes netos que un servicio generará durante todo el ciclo del proyecto. La Tasa Interna de Retorno (TIR) mide la rentabilidad del proyecto y permite comparar la bondad del proyecto frente a otras alternativas de inversión.

De acuerdo con el flujo de caja financiero se obtiene un VPN positivo, y una TIR superior a la tasa de oportunidad o rentabilidad esperada por los inversionistas. Lo

anterior significa que una vez descontado la inversión y los costos, y considerando los supuestos, el proyecto es rentable financieramente.

1.11 Equipo de trabajo.

El montaje del centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad y específicamente la prestación del servicio de acompañamiento, asesoría y desarrollo de habilidades para la vida a adolescentes requiere de un equipo de trabajo conformado por profesional administrador (gerente), profesional psicólogo (líder de área de transferencia de capacidades), profesional de comunicación (líder de área de comunicaciones), secretaria, ejecutivos de ventas. Adicionalmente se requerirá los servicios de contador e ingeniero de sistema.

1.12 Modelo Canvas.

La estructura básica del plan de negocio se presenta mediante los elementos claves del modelo Canvas. La tabla 1 presenta de manera específica cada uno de estos elementos.

Tabla 1: Modelo Canvas.

MODELO CANVAS- CENTRO DE LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO HUMANO Y LA SOSTENIBILIDAD	
Segmento de clientes	Corresponde a familias ubicadas en barrios estratos tres, cuatro y cinco con ingresos superiores a tres salarios mínimos legales vigentes. Los consumidores del servicio son adolescentes (hombres y mujeres) en edades entre 14 y 17 años vinculados a instituciones educativas públicas y privadas de básica secundaria, de la zona urbana del municipio de Sincelejo.

MODELO CANVAS- CENTRO DE LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO HUMANO Y LA SOSTENIBILIDAD	
Propuesta de Valor	La propuesta de valor radica en que es un servicio personalizado que incluye el acompañamiento, asesoría y desarrollo de habilidades para la vida a adolescentes. Es un proceso centrado en fases que combina lo presencial (encuentros dirigidos) y lo virtual (plataforma interactiva) y establece redes de apoyo. - Servicio personalizado y procesual adaptado a las condiciones específicas del adolescente y de los test de ingreso aplicados. - Utilización de tecnológicas de la información para avanzar en el proceso de manera autónoma. (plataforma tecnológica-proyecto de vida). - Acompañamiento profesional especializado en la identificación de medios y gestión de los mismos para avanzar en el proyecto de vida. - Desarrollo de red de apoyo entre y para adolescentes. - La participación activa de padres, madres y/o cuidadores del adolescente en las diferentes fases del acompañamiento y asesoría.
Canales de distribución y comunicación	Se implementará una estrategia de venta directa y una estrategia masiva consistente en sitio web, redes sociales, emisoras y canales de televisión local. El servicio utilizará como estrategia de distribución, la venta a clientes (instituciones educativas, familias, empresas, etc.) en la ciudad de Sincelejo. Se contactaran directivos de instituciones educativas para dar a conocer el portafolio de servicio y la gestión de espacios para realizar demostraciones masivas del servicio a adolescentes e iniciar contacto con padres de familias que pudieran estar interesados en el servicio.
Relación con el cliente	Los servicios ofrecidos por la iniciativa empresarial implican que se consolide una relación de tipo asistencia personal, pues

MODELO CANVAS- CENTRO DE LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO HUMANO Y LA SOSTENIBILIDAD	
	implica una atención personalizada y diferenciada mediante los encuentros presenciales. En todo caso se integrará plataforma tecnológica que permita una interacción virtual con los consumidores.
Flujo de ingresos	Los ingresos que se generaran por la iniciativa empresarial responden a las tarifas de uso del servicio, a convenios con secretarias de educación y plan padrino.
Recursos claves	La implementación de la iniciativa empresarial implica contar con recursos claves como instalaciones físicas, equipos de cómputos, muebles y enseres, plataforma tecnológica; personal especializado en el desarrollo de habilidades para la vida. De igual forma se requiere de recursos financieros para el pago del personal especializado y costos fijos de la operación en su etapa inicial.
Actividades claves	La iniciativa empresarial concentra sus actividades claves en acompañamiento, asesoría para: desarrollo de habilidades para la vida, construcción de proyecto de vida, de manera presencial (encuentros, talleres) y virtual (plataforma tecnológica) y socialización a red de apoyo.
Red de partners	Se constituyen primordialmente en el equipo humano especializado vinculado a la iniciativa empresarial, las instituciones educativas públicas, secretarias de educación municipal y departamental, empresas, organismos de cooperación internacional y universidades.
Estructura de costos	Corresponde a capacitación, costos de personal especializado, publicidad, instalaciones, servicios logísticos. Se propiciará una estructura de bajo costos donde existen costos fijos relacionados con instalaciones y personal base y costos variables de acuerdo al volumen de servicios prestados a adolescentes.

Fuente: elaboración propia a partir de modelo CANVAS universidad EAN.

2 MERCADO.

2.1 Análisis del sector.

2.1.1 Caracterización del sector.

En Colombia la educación es considerada un proceso de formación permanente en el ámbito personal, cultural y social que se basa en una comprensión integral de la persona humana, su dignidad, sus derechos y deberes. (Congreso de la república de colombia, 1994)

La constitución política de Colombia plantea que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos. (Corte constitucional, 2015)

Se destaca que son fines de la educación: el desarrollo de la personalidad, el respeto a la vida y a los derechos humanos, el ejercicio de la democracia y fomento de la participación en diferentes decisiones y escenarios, la promoción de una conciencia y protección del medio ambiente, entre otros aspectos. (Congreso de la república de colombia, 1994). La ley general de educación contempla la educación formal, la educación no formal y la educación informal (Congreso de la república de colombia, 1994). En el año 2006 mediante la ley 1064, específicamente en su artículo 1, se reemplaza la denominación de educación no formal por educación para el trabajo y el desarrollo humano. La idea de negocio se inserta en el sector de la educación, sin embargo no se concentra en la prestación de servicios de educación para el trabajo y el desarrollo humano sino en servicios de asistencia técnica especializada con poblaciones estratégicas que permita el desarrollo de capacidades para la vida.

2.1.2 Barreras de entrada y salida.

Las barreras de entrada del servicio de acompañamiento, asesoría y transferencia de destrezas y habilidades para la vida a adolescentes están asociadas a la diferenciación del servicio y son varias, partiendo que en el departamento de Sucre no existen empresas que lo ofrezcan. Dentro de las barreras identificadas encontramos:

- Servicio personalizado y procesual adaptado a las condiciones específicas del adolescente y de los test de ingreso aplicados.
- Utilización de tecnológicas de la información para avanzar en el proceso de manera autónoma. (plataforma tecnológica-proyecto de vida).
- Acompañamiento profesional especializado en la identificación de medios y gestión de los mismos para avanzar en el proyecto de vida.
- Desarrollo de red de apoyo entre y para adolescentes.

Dentro de las barreras de salida encontramos:

- Activos tecnológicos especializados difíciles de vender debido a que se encuentra diseñado de manera exclusiva para el proceso diferenciado que se ofrece. (plataforma tecnológica).
- Tiempos del servicio requieren que una vez se inscriba el adolescente mínimamente debe asegurarse la permanencia de seis meses en el proceso.

2.2 Análisis y estudio de mercado.

2.2.1 Tendencias de mercado.

La nueva agenda del desarrollo post 2015 plantea dentro de sus objetivos a alcanzar a 2030 una educación de calidad, inclusiva e igualitaria; salud y bienestar físico y mental al igual que trabajo decente y crecimiento económico sostenido, aspiraciones que son interdependientes y complementarias a fin de promover el desarrollo humano integral y el desarrollo sostenible. (Naciones Unidas, 2015)

En las últimas décadas la educación es considerada motor del desarrollo en la medida en que posibilita mayores capacidades en el ser humano, sin embargo, complementaria a la educación formal y sus diversas modalidades: presencial, a distancia y virtual cada día toma más auge la educación para el trabajo y el desarrollo humano como aspecto complementario al desarrollo de capacidades no solo desde el punto de vista del conocimiento sino para el trabajo y el bienestar personal. (Corte constitucional, 2015)

La tendencia actual del mercado marca la complementariedad entre educación, trabajo y bienestar, lo cual exige que las personas conozcan y comprendan lo que

quieren y desean para su vida, sus potencialidades y aspectos por desarrollar. No solo se trata de conocer y saber más sino de desarrollar otras habilidades necesarias para interrelacionarse con otros, como la inteligencia emocional, comunicación asertiva, la cooperación y/o trabajo en equipo y la capacidad de adaptación. Todos estos requerimientos del mercado actual tienen como respuesta la prestación de un servicio de asistencia técnica especializada en el desarrollo de destrezas para la vida mediante una atención personalizada, acompañada de herramientas tecnológicas.

2.2.2 Segmentación de mercado.

Los consumidores directos del producto-servicio corresponden a adolescentes (hombres y mujeres) entre 14 y 17 años, mientras que los clientes corresponden a:

- Familias con ingresos superiores a tres salarios mínimos legales vigentes.
- Instituciones educativas de básica secundaria y educación media tanto públicas como privadas.
- Pequeñas y medianas empresas con programas de responsabilidad social.
- Cajas de compensación familiar.

Para determinar la aceptación de la idea de negocio se realizaron los siguientes pasos:

- Estructurar encuesta: la encuesta explora aspectos claves como intención de compra del producto y/o servicio, rango de precios por el que se está dispuesto a pagar, periodo de tiempo en meses mínimo y máximo para participar en el proceso. (ver anexo)
- Determinar el tamaño de la muestra de la población a encuestar: se utilizará la formula estadística para poblaciones finitas teniendo en cuenta que en Sincelejo existen 36 instituciones educativas públicas de básica media y media vocacional y 13.842 estudiantes entre 14 y 17 años.

$$n = \frac{NP(1-P)}{(N-1)\left(\frac{E}{Z}\right)^2 + P(1-P)}$$

P= Es el porcentaje calculado de encuestados donde se podría cumplir con las hipótesis planteadas (80%).
E= Margen de error establecido para hacer la inferencia respectiva.
Z= Es el desvío estándar de la distribución normal para una confiabilidad del 95% de los resultados producidos por la muestra.
n= Tamaño ideal de la muestra.
N= Tamaño de la muestra

Para la encuesta a rectores:

P= 80% (0,8)
E= 5% (0,05)
Z= 1,96
N= 36

$$n = \frac{36(0{,}8)(0{,}2)}{35\left(\frac{0{,}05}{1{,}96}\right)^2 + (0{,}8)(0{,}2)} = 31$$

“Cuando el muestreo es sin reemplazo a partir de una población finita, se requiere la correlación por población finita”[7]. “A este tamaño de muestra se le aplicó el factor de corrección por finitud, con base en el universo”

Factor de finitud: $n = n_o / 1 + f$
Donde:
n = Tamaño de muestra corregido
N = Tamaño del universo (36)
n_o = Tamaño de muestra inicial (31)
f = Es la fracción de muestreo dada por: n_o/N
n= 31 / (1 + (31/36) = 16 rectores

Para la encuesta a adolescentes de 14 a 17 años:

P= 80% (0,8)

E= 5% (0,05)

Z= 1,96

N= 13842

$$n = \frac{13842(0{,}8)(0{,}2)}{13841\left(\frac{0{,}05}{1{,}96}\right)^2 + (0{,}8)(0{,}2)} = 241$$

"Cuando el muestreo es sin reemplazo a partir de una población finita, se requiere la correlación por población finita"[7]. "A este tamaño de muestra se le aplicó el factor de corrección por finitud, con base en el universo"

Factor de finitud: $n = n_o / 1 + f$

Donde:

n = Tamaño de muestra corregido

N = Tamaño del universo (13842)

n_o = Tamaño de muestra inicial (241)

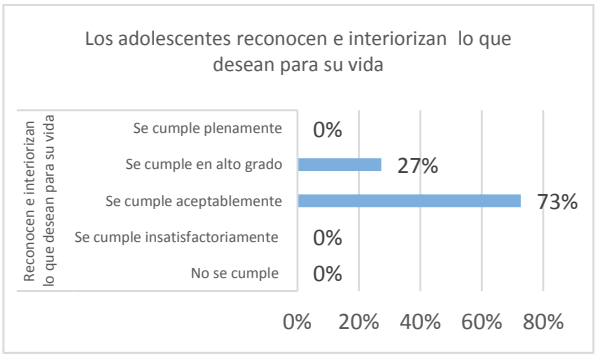
f = Es la fracción de muestreo dada por: n_o/N

n= 241 / (1 + (241/13842) = 236 adolescentes.

- Aplicación de encuesta estructurada a consumidores directos y clientes de acuerdo a las diferentes categorías: Se aplicaron encuesta de acuerdo a la muestra determinada en 16 instituciones educativas del municipio de Sincelejo de carácter público, con población estudiantil que reside en barrios estrato 1 , 2 y 3 y que aglutinan el mayor número de estudiantes (ver anexo de encuesta)

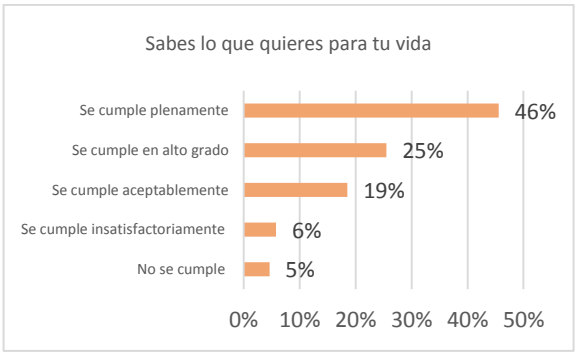
- Tabulación, resultados y análisis de la información recolectada: Los resultados de la consulta a personal directivo de instituciones educativas y adolescentes objeto de la muestra corresponde a:
  - Frente a lo que los adolescentes quieren para su vida, el 73% del personal directivo opina que se cumple de manera aceptable; los adolescentes por su parte manifiestan mayoritariamente que se cumple plenamente y en alto grado. Se destaca que el 11% de los adolescentes manifiestan que no se cumple o se cumple insatisfactoriamente. Se destaca que ambas poblaciones opinaron que solo el 27% y 25% cumple en alto grado este aspecto. El 56% de los padres de familia y/o cuidador considera que se cumple en alto grado y plenamente; un 28% manifiesta que no se cumple y se cumple insatisfactoriamente.

Ilustración 1: opinión directivos.



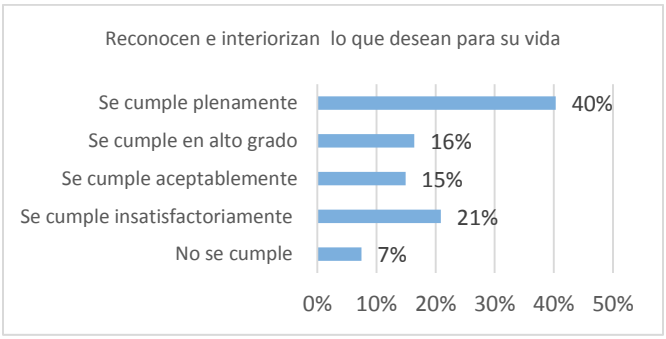
Fuente: elaboración propia basada encuestas

Ilustración 2: opinión adolescente.



Fuente: elaboración propia basada encuestas

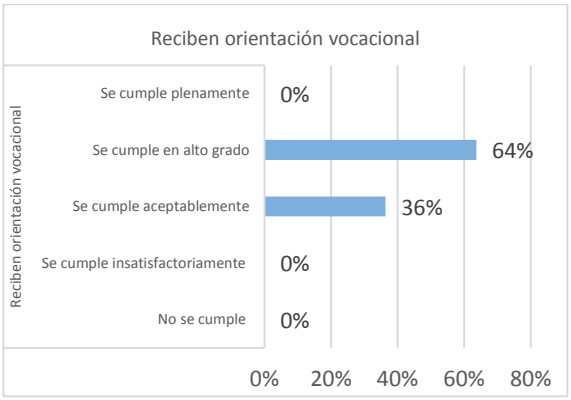
Ilustración 3: opinión de los padres y/o cuidador



Fuente: elaboración propia basada encuestas

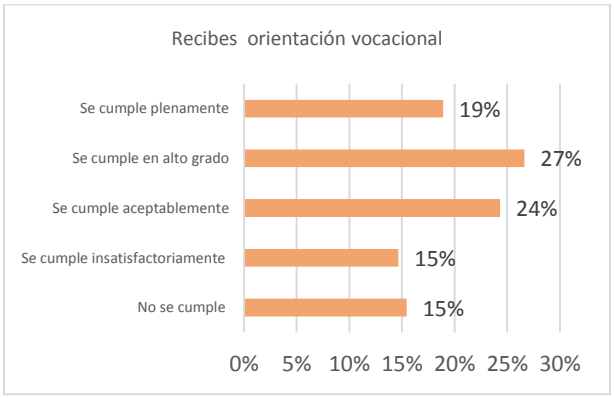
- Frente a la orientación vocacional, el 64% del personal directivo opina que los adolescentes reciben orientación vocacional en nivel de cumplimiento alto muy a pesar del limitado número de personal profesional de esta área, por su parte solo el 27% de los adolescentes coincide con esta misma opinión. Se destaca que un 30% de los adolescentes manifiesta que no se cumple o se cumple insatisfactoriamente. El 68% de los padres de familia y/o cuidadores reconocen la orientación vocacional que reciben los adolescentes, sin embargo el 32% manifiesta que no se cumple o se cumple insatisfactoriamente.

Ilustración 4: opinión directivos**.**



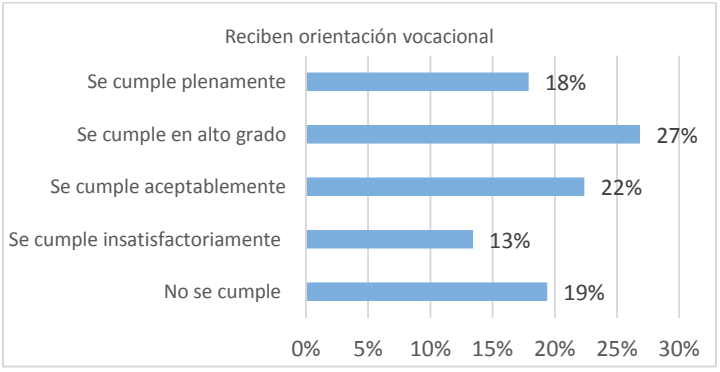
Fuente: elaboración propia basada encuestas

Ilustración 5: opinión adolescente.



Fuente: elaboración propia basada encuestas

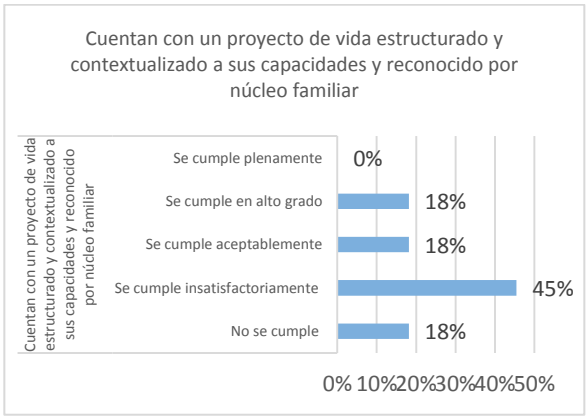
Ilustración 6: opinión de los padres y/o cuidador



Fuente: elaboración propia basada encuestas

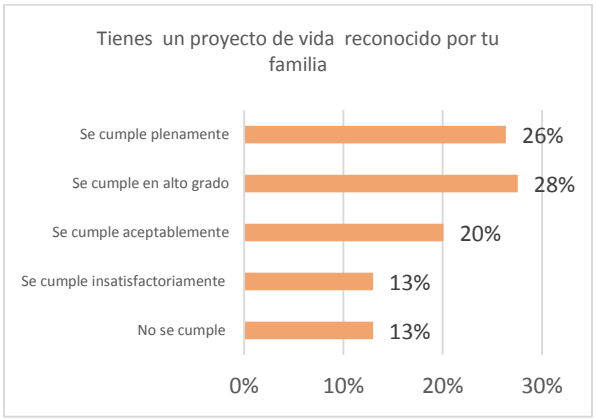
- Frente a si los adolescentes cuentan con un proyecto de vida estructurado y reconocido por la familia, el 63% de los directivos manifiesta que no se cumple y se cumple insatisfactoriamente; solo el 18% manifiesta que se cumple en alto grado. El 56% de los adolescentes manifiestan que se cumple en alto grado y que se cumple plenamente, sin embargo, se destaca que el 26% de los adolescentes opina que no se cumple y se cumple insatisfactoriamente. El 25% de los padres de familia y/o cuidadores manifiestan que no se cumple o se cumple insatisfactoriamente.

Ilustración 7: opinión directivos.



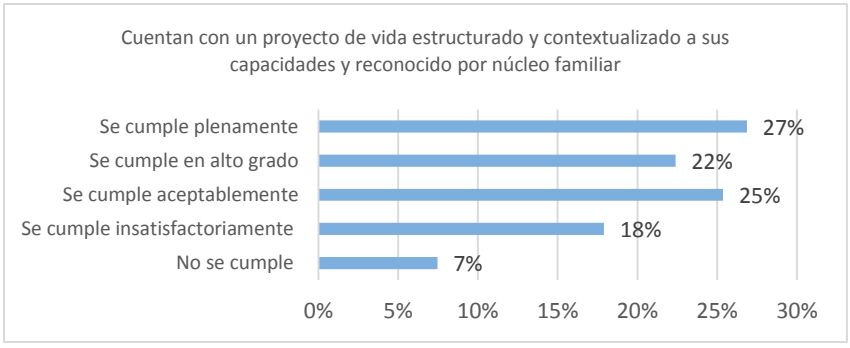
Fuente: elaboración propia basada encuestas

Ilustración 8: opinión adolescente.



Fuente: elaboración propia basada encuestas

Ilustración 9: opinión de los padres y/o cuidador



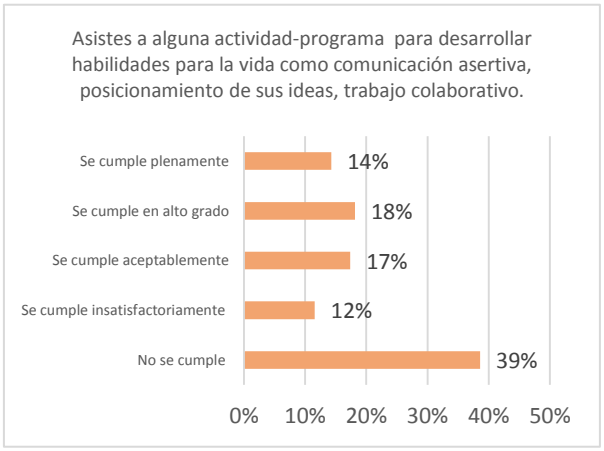
Fuente: elaboración propia basada encuestas

- Frente a si los adolescentes pertenecen a programas complementarios para desarrollar habilidades para la vida, el 36% del personal directivo manifiesta que se cumple de manera aceptable, el 27% manifiesta que se cumple en alto grado y plenamente. Se destaca que un 36% del personal directivo manifiesta que no se cumple o se cumple insatisfactoriamente. Los adolescentes manifiestan mayoritariamente (39%) que no se cumple. Solo el 14% de los adolescentes manifiesta que se cumple plenamente. El 46% de los padres de familia y/o cuidadores considera que no se cumple o se cumple insatisfactoriamente.

Ilustración 10: opinión directivos

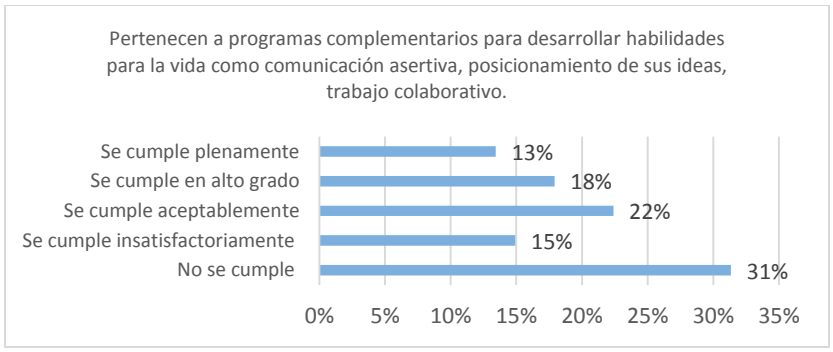
Fuente: elaboración propia basada encuestas

Ilustración 11: opinión adolescentes.



Fuente: elaboración propia basada encuestas

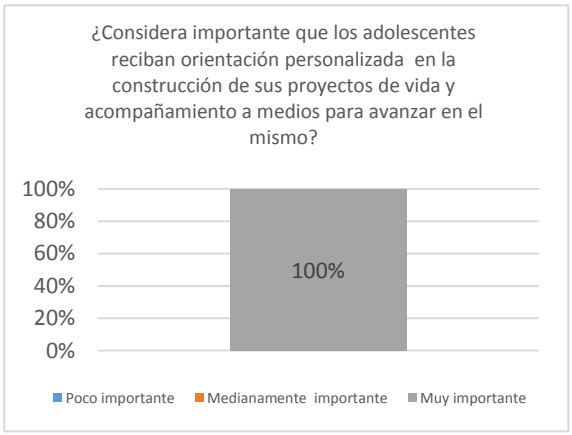
Ilustración 12: opinión de los padres y/o cuidador



Fuente: elaboración propia basada encuestas

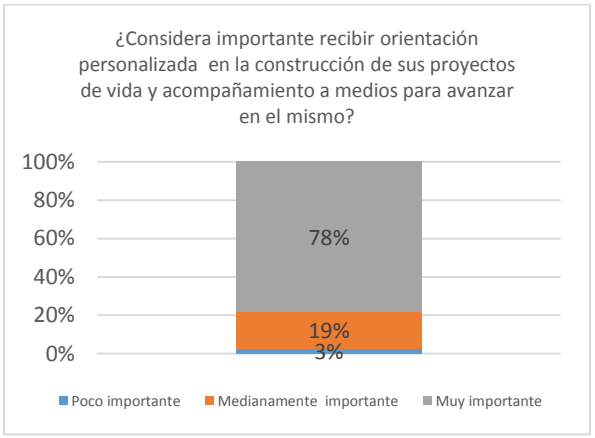
- Frente a la importancia de recibir orientación personalizada en la construcción de proyectos de vida, el 100% del personal directivo opina que es importante mientras que 78% de los adolescentes consideran lo mismo. Solo el 3% de los adolescentes manifiesta que es poco importante. El 91% de los padres de familia opinan es que muy importante. El 85% manifiesta que le gustaría mucho que los adolescentes bajo su responsabilidad desarrollaran habilidades para la vida.

Ilustración 13: opinión directivos



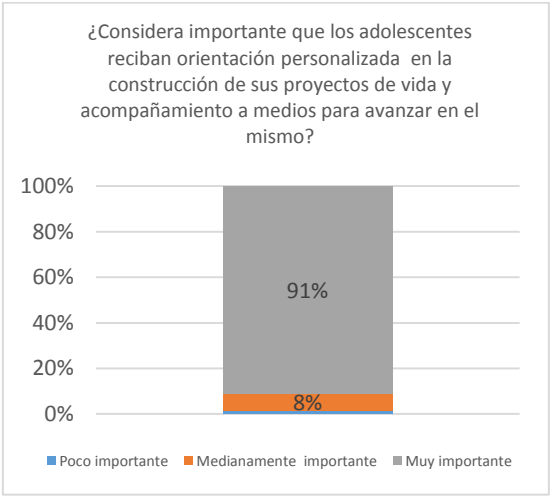
Fuente: elaboración propia basada encuestas

Ilustración 14: opinión adolescentes.



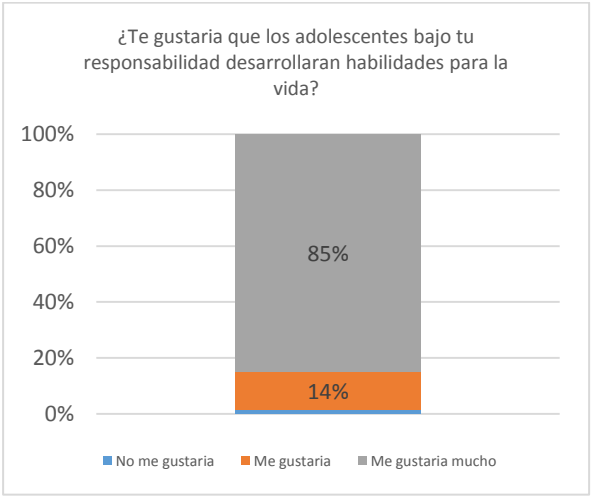
Fuente: elaboración propia basada encuestas

Ilustración 15: opinión de los padres



Fuente: elaboración propia basada encuestas

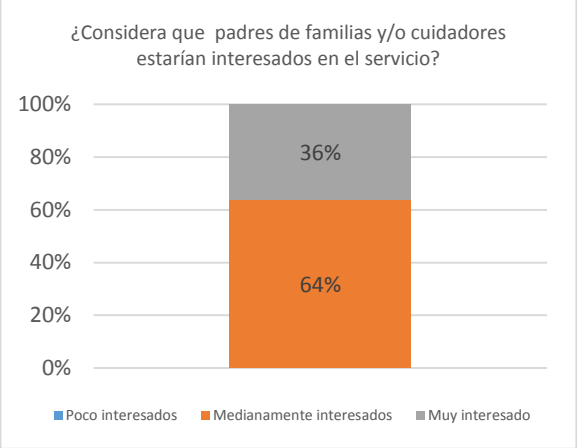
Ilustración 16: opinión de los padres



Fuente: elaboración propia basada encuestas

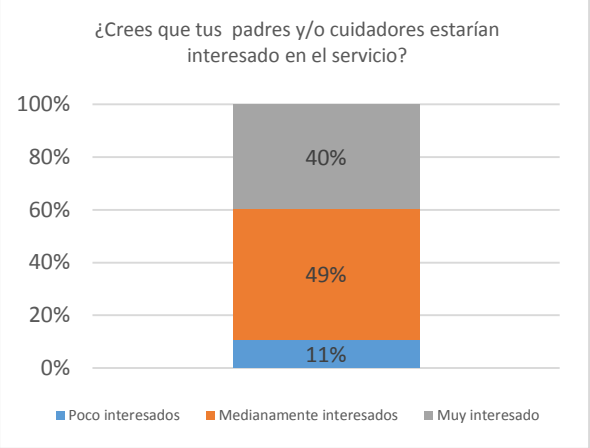
- Frente al interés por parte de padres de familia y/o cuidadores, el 64% manifiesta que estarían medianamente interesado y el 36% muy interesados. No consideran que estén poco interesados. Los adolescentes por su parte manifiestan que el 49% estaría medianamente interesado, el 40% muy interesado. Se destaca que el 11% de los adolescentes considera que los padres de familia y/o cuidadores estarían poco interesados en el servicio. El 74% de los padres de familia manifiesta que están interesados en el servicio.

Ilustración 17: opinión directivos



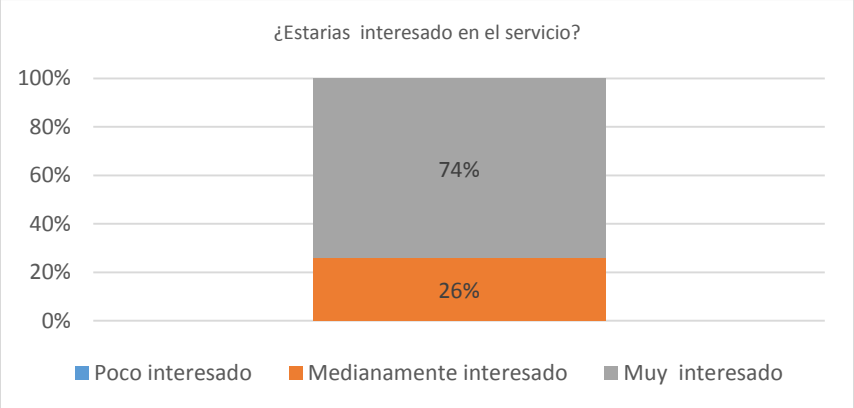
Fuente: elaboración propia basada encuestas

Ilustración 18: opinión adolescentes.



Fuente: elaboración propia basada encuestas

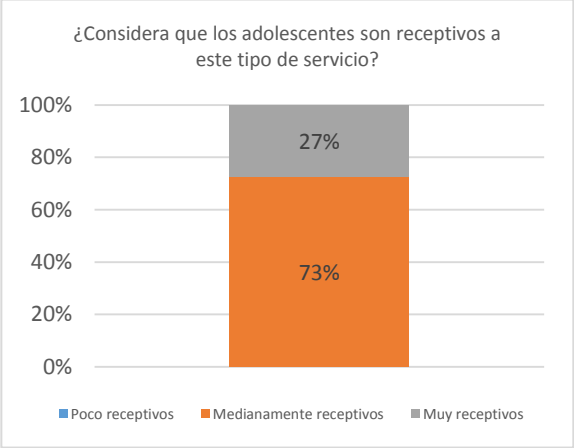
Ilustración 19: opinión de los padres y/o cuidador



Fuente: elaboración propia basada encuestas

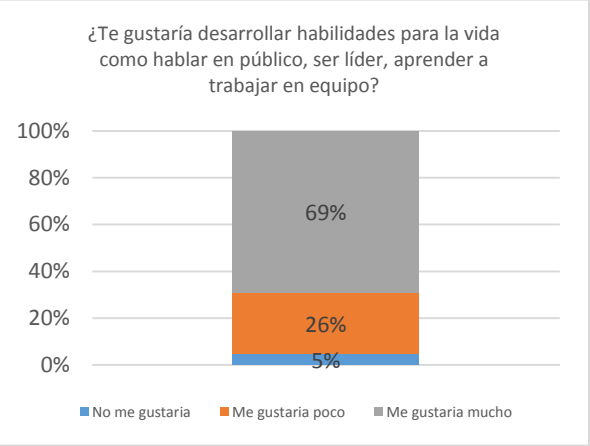
- Frente a la receptividad de los adolescentes frente al servicio, el 73% de los adolescentes considera que son medianamente receptivos y un 27% muy receptivos. El 69% de los adolescentes manifiestan que les gustaría mucho desarrollar habilidades para la vida. Solo el 5% de los adolescentes opina que no le gustaría. El 56% de los padres de familias y/o cuidadores manifiestan que los adolescentes son medianamente receptivos y un 21% considera que son pocos receptivos.

Ilustración 20: opinión directivos



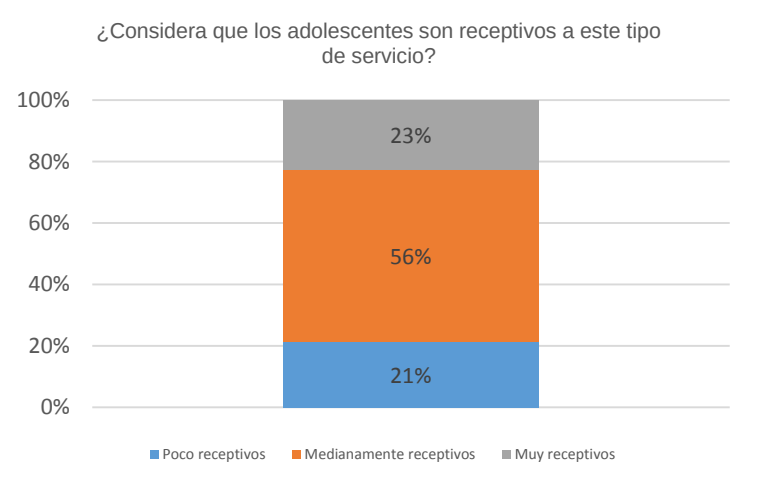
Fuente: elaboración propia basada encuestas

Ilustración 21: opinión adolescentes.



Fuente: elaboración propia basada encuestas

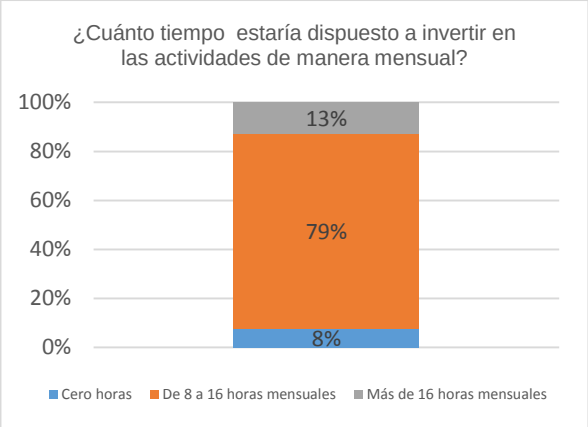
Ilustración 22: opinión de los padres y/o cuidador



Fuente: elaboración propia basada encuestas

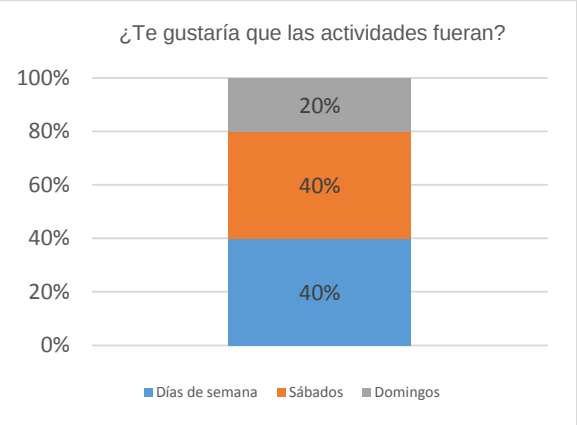
- Frente al tiempo y días para realizar las actividades, el 79% manifiesta que estaría dispuesto a invertir entre 8 y 16 horas mensuales. Para efectos de realizar las actividades se presentó empate del 40% entre días de semana y sábados. El 65% de los padres de familia y/o cuidadores manifiestan que debe invertirse entre 8 y 16 horas mensuales mientras que el 33% opina que más de 16 horas mensuales.

Ilustración 23: opinión adolescente.



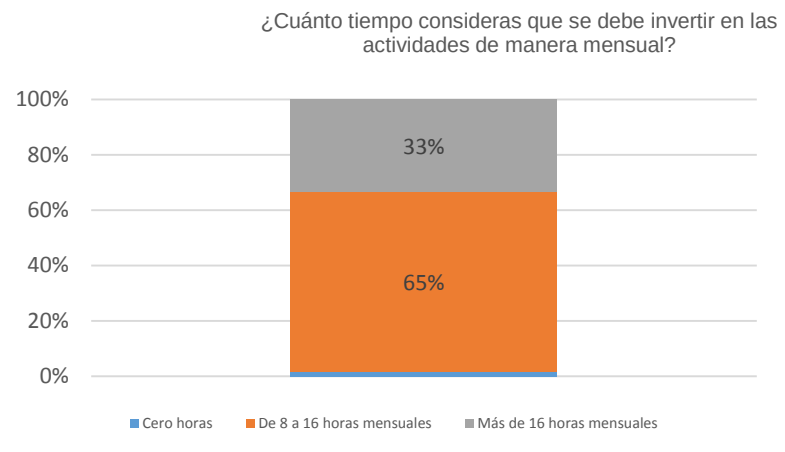
Fuente: elaboración propia basada encuestas

Ilustración 24: opinión adolescente.



Fuente: elaboración propia basada encuestas

Ilustración 25: opinión de los padres y/o cuidador

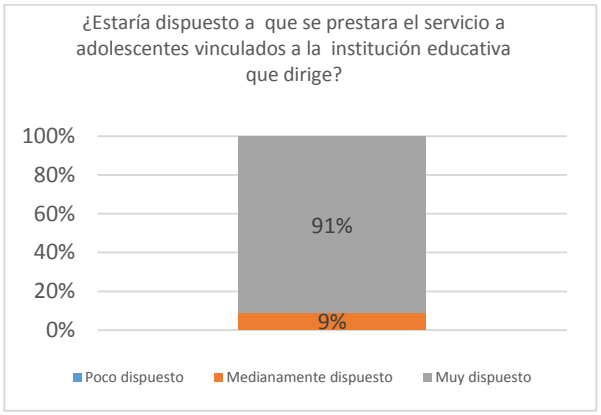


Fuente: elaboración propia basada encuestas

- Frente a estar dispuesto a que el servicio de orientación personalizada se prestara en las instituciones educativas, el 91% del personal directivo manifiesta estar de acuerdo mientras que un 9% manifiesta estar medianamente dispuesto. Adicionalmente la mayoría (55%) considera que sería medianamente viable realizar

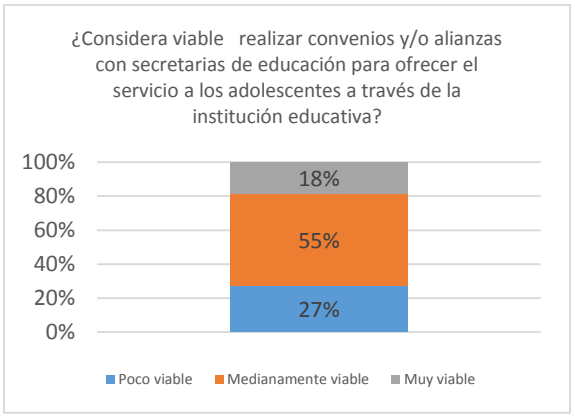
convenios con las secretarías de educación. Un 27% de los directivos manifiesta que es poco viable este tipo de convenios.

Ilustración 26: opinión directivos



Fuente: elaboración propia basada encuestas

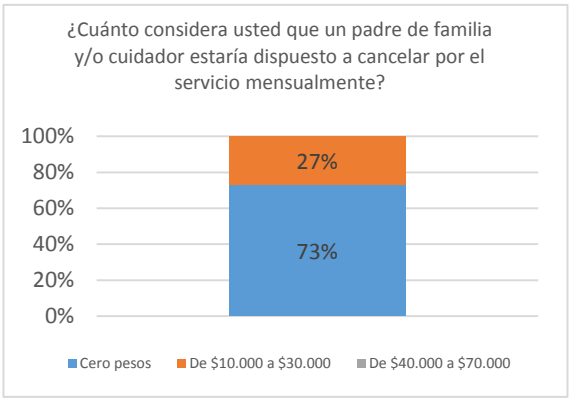
Ilustración 27: opinión directivos



Fuente: elaboración propia basada encuestas

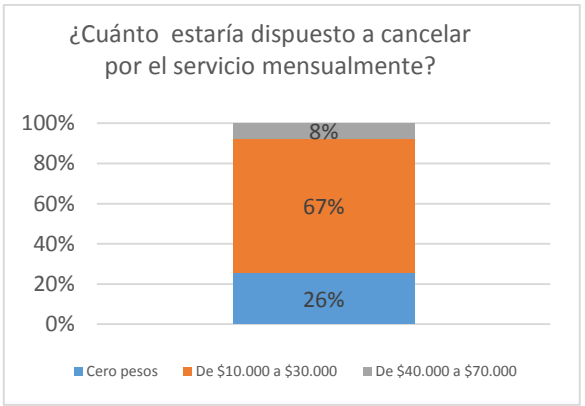
- Frente a los recursos económicos que estarían dispuestos a pagar por el servicio, el 73% de los directivos manifiesta que los padres de familia y/o cuidadores no están dispuesto a pagar por el servicio; solo el 27% manifiesta que pagaría entre $10.000 y $30.000 pesos mensuales. El 67% de los padres de familia y/o cuidadores manifiestan que estarían dispuestos a pagar entre $10.000 y $30.000 pesos mensuales por el servicio, un 8% opina que estaría dispuesto a pagar entre $30.000 y $70.000; un 26 % de los padres manifiesta no estar dispuesto a pagar por el servicio.

Ilustración 28: opinión directivos



Fuente: elaboración propia basada encuestas

Ilustración 29: opinión de los padres



Fuente: elaboración propia basada encuesta

Las conclusiones mas destacadas a partir del estudio de mercado frente a los adolescentes corresponden a:

- Saben lo que quieren para su vida, muy a pesar que un 11 % de los adolescentes y un 28% de los padres de familias plantean que se cumple insatisfactoriamente o no se cumple.
- Reciben orientación vocacional, sin embargo un 30% de los adolescentes plantea que se cumple insatisfactoriamente o no se cumple mientras que un 32% de los padres opina de igual forma.
- Cuentan con un proyecto de vida aunque el 63% de los directivos de instituciones educativas consideran que se cumple insatisfactoriamente o no se cumple en la medida en que no es estructurado y contextualizado a sus capacidades y reconocido por el nucleó familiar. Un 26% de los adolescentes y un 25% de los padres de familia coinciden con la opinión de los directivos de instituciones educativas.
- Pertenecen a programas complementarios para desarrollar habilidades para la vida sin embargo un 51% opina que se cumple insatisfactoriamente o no se cumple, el 46% de los padres y el 36% de los directivos piensa de igual forma.

Se reconoce mayoritariamente (por parte de los mismos adolescentes, los directivos de instituciones educativas y padres de familia) la importancia de que los jóvenes reciban orientación personalizada en la construcción de sus proyectos de vida y su interés por el servicio ofrecido por el centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad. El tiempo mensual de inversión en horas mayoritariamente corresponde entre 8 y 16 horas. El 67% de los padres de familia estarían dispuesto a pagar entre $10.000 y $30.000 pesos mensuales, un 26% no está dispuesto a pagar.

En conclusión: es un servicio que se requiere y necesita para contribuir al desarrollo de los adolescentes. Los adolescentes, directivos de instituciones educativas y padres de familias se muestran interesados y dispuestos a pagar por el sin embargo no se cubriría el valor total del mismo por lo que se requiere de la gestión de alianzas, convenios y plan padrino para subsidiarlo. Se infiere que en estratos 4 y 5 el valor del servicio puede ser pagado.

2.2.3 Descripción de los clientes.

Antes de abordar los elementos claves de los clientes es preciso considerar que la constitución política de Colombia reconoce el derecho que tiene el adolescente a la protección y formación integral.

En consonancia con este derecho, también se reconoce a la familia como núcleo central de la sociedad (Corte constitucional, 2015) y su obligación de favorecer condiciones que posibiliten en niños, niñas, adolescentes y jóvenes las bases para su desarrollo humano presente y futuro, junto a la sociedad y al estado.

Las instituciones de educación básica secundaria y educación media son parte de la institucionalidad responsable de impartir educación, entendida como un derecho de la persona que busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura. (Corte constitucional, 2015)

Las empresas por su parte, cada vez más se convierten en impulsoras del desarrollo de un territorio mediante productos y/o servicios que contribuyen a satisfacer necesidades y mediante programas de responsabilidad social encaminados a favorecer el desarrollo de poblaciones vulnerables.

Finalmente, las cajas de compensación familiar se convierten en medios para que trabajadores afiliados a empresas accedan a diversos bienes y servicios entre los que se destacan vivienda de interés social, educación formal e informal y capacitación para el empleo entre otros. (Revista dinero, 2013).

2.2.4 Estudio de mercado.

El mercado global para la idea de negocio corresponde inicialmente al departamento de Sucre con preferencia especial por su capital, Sincelejo. En este sentido, se destaca que el departamento de Sucre presenta una pirámide poblacional progresiva, debido a las altas tasas de natalidad, su población adolescente oscila entre los 119.888 y 114.122 habitantes (Gobernación del departamento de Sucre, 2013) Mientras que en Sincelejo, según proyección del DANE corresponde a 36.219 adolescentes (Departamento Nacional de Estadistica , 2017). Para efectos del servicio a ofrecer se tiene como

referente los 13.842 adolescente entre 14 y 17 años reportados por la secretaria de educación municipal que se encuentran vinculados a instituciones educativas públicas.

Tabla 2: Población adolescente, proyecciones departamento de Sucre.

Adolescencia					
2005		2013		2020	
Cantidad	Frecuencia relativa	Cantidad	Frecuencia relativa	Cantidad	Frecuencia relativa
118.514	15%	119.888	14%	114.122	13%

Fuente: elaboración propia a partir de información de análisis de la situación de salud con el modelo de los determinantes sociales en salud.

Los adolescentes, consumidores directos de la idea de negocio se congregan mayoritariamente en clientes estratégicos como la familia y las instituciones educativas encargadas de favorecer su desarrollo integral. Según proyección del DANE el número total de hogares en el departamento de Sucre corresponde a 211.075, de los cuales el 70% se encuentran en la cabecera; para el municipio de Sincelejo se proyectan 52.164 hogares ubicados mayoritariamente en la cabecera (92%) (Departamento Nacional de Estadistica , 2017). A nivel departamental existen 269 instituciones educativas oficiales y 60 no oficiales, por su parte el municipio de Sincelejo cuenta con 35 establecimientos educativos oficiales y 69 no oficiales.

Las empresas cada vez más, implementan programas encaminados al bienestar de sus empleados, pero también a favor de su entorno, especialmente de poblaciones estratégicas como niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Se destaca que en Sucre el sector empresarial, en especial la mediana y gran empresa son limitadas, sin embargo, prima la pequeña empresa familiar, especialmente del sector terciario de la economía. Según la cámara de comercio existen un total de 482 empresas clasificadas en pequeña empresa (382), mediana empresa (76) y gran empresa (24) que se convierten en clientes potenciales para favorecer programas de responsabilidad social hacia los adolescentes miembros de familia de sus empleados, pero también hacia adolescentes del sector donde opera o de sectores vulnerables. En concordancia con lo anterior, también se

visualiza en sucre la caja de compensación familiar comfasucre como aliado para impulsar procesos con adolescentes miembros del núcleo familiar del afiliado.

2.2.5 Riesgos y Oportunidades del mercado.

Como parte de los riesgos asociados a la idea de negocio encontramos:

- No aceptación de los servicios ofrecidos por confundirse con acciones implementadas por instituciones de carácter público y/o privado en concordancia con los proyectos educativos institucionales (PEI).
- Competidores y en especial organizaciones de la sociedad civil que ofrecen programas de bienestar a población adolescente.

La idea de negocio plantea como oportunidades:

- Coherencia y aporte a lineamientos internacionales y nacionales para favorecer el desarrollo integral (objetivos de desarrollo sostenibles y plan nacional, departamental y municipal de desarrollo), especialmente en poblaciones estratégicas como los adolescentes.
- Las nuevas tecnologías de la información y comunicación, ampliamente utilizadas por los adolescentes permite una interacción no solo presencial sino también virtual.
- Un mercado amplio y significativo no solo a nivel de consumidores directos sino de clientes potenciales.
- El escenario de postconflicto en Colombia requiere de propuestas incluyentes para las futuras generaciones lo cual implica trabajar en procesos de cambio de mentalidad y especialmente en destrezas y habilidades para la vida, y proyectos de vida alejados de la violencia.

2.3 Análisis de la competencia.

El servicio ofrecido tiene como sustitutos jornadas de orientación y crecimiento personal. La competencia directa está asociada a programas con adolescentes. Las acciones desarrolladas por la competencia no son procesuales sino aisladas, tienen énfasis en el desarrollo de habilidades culturales y recreativas y no cuentan con retroalimentación al mismo adolescente como tampoco al padre, madre y/o cuidador.

A nivel general se puede afirmar que las organizaciones y/o servicios ofrecidos en el departamento de Sucre concentran sus esfuerzo en el desarrollo de acciones culturales y recreativos que indirectamente desarrollan habilidades y destrezas para la vida pero no como proceso, sin orientación frente a las aspiraciones y deseos del adolescente; no basan su intervención en metodologías que involucran el uso de tecnologías de la información para construir proyecto de vida y la identificación de medios para su desarrollo.

El servicio ofrecido por el centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad cuenta con las siguientes ventajas sobre la competencia y/o productos sustitutos:

- La prestación del servicio es personalizado, centrado en la interiorización de herramientas y destrezas para la vida por parte del adolescente, de tal forma que afronten de manera asertiva diversas situaciones que se presenten en la interacción con diferentes ambientes: personal, familiar, comunitario; y en especial en el logro de su proyecto de vida.
- La metodología de acompañamiento y asesoría está basada eminentemente en procesos de desarrollo personal a partir de las aspiraciones del adolescente.
- La interacción con herramienta tecnológica que permite que el adolescente desarrolle un proceso propio y pueda compartir experiencias con otros adolescentes.
- La participación activa de padres, madres y/o cuidadores del adolescente en las diferentes fases del acompañamiento y asesoría.

El perfil de las instituciones y/o organizaciones que implementan programas con adolescentes y que pueden categorizarse como productos sustitutos o competencia directa son:

- Fundaciones: implementan programas asociados a derechos fundamentales como la alimentación, recreación, cultura y el deporte. Se financian esencialmente de recursos públicos, de cooperación internacional y en algunos casos de cuotas de sostenimiento. Dentro de esta categoría se destacan Hijos de la sierra flor, Fundimur, ritmo caliente, siglo XXI, fundación Mojana, Diakonía de la Paz.

- Clubes: implementan programas de responsabilidad social con poblaciones vulnerables. Su financiación está dada por la gestión interna y externa de sus asociados. Dentro de esta categoría se destacan club kiwanis, club de leones sincelejo sabanas, club rotario, boy scout.
- Empresas: solo se reconoce como empresa el grupo educativo Abel Mendoza que presta servicios a instituciones educativas y estudiantes para fortalecimiento académico basado en preparacion para las pruebas saber desde el grado 9 al 11.

Finalmente se destaca que en el departamento de sucre existen instituciones encargadas de impartir educación para el trabajo y el desarrollo humano pero sus clientes directos son los jóvenes y no los adolescentes.

2.4 Estudio de precios.

El servicio ofrecido de acompañamiento, asesoría y transferencia de destrezas y habilidades para la vida a adolescentes no es prestado de manera tácita en el departamento de Sucre, sin embargo se prestan servicios sustitutos asociados al bienestar de los adolescente en temas de culturales, recreativos de manera gratuita (sin cargo directo al consumidor y a los potenciales clientes) debido a que su financiación se hace mediante estrategias de plan padrino, cooperación internacional, convenios y/o alianzas.

Solo el servicio de desarrollo de competencias académicas para realizar las pruebas saber, prestado por el grupo educativo Abel Mendoza tiene un costo en el mercado correspondiente a $490.000. Este servicio se presta durante seis meses, una vez a la semana (los días sábados) en jornadas de cuatro horas. Este servicio tiene costos diferenciado a partir de los convenios establecidos con instituciones educativas del sector público.

El precio de venta propuesto para el servicio de acompañamiento, asesoría y desarrollo de habilidades para la vida a adolescentes corresponde a $350.000 pesos basados en los costos y gastos administrativos de la implementación del mismo.

2.5 Plan de mercadeo.

2.5.1 Concepto del producto o servicio.

La idea de negocio concentra sus esfuerzos en un servicio de acompañamiento, asesoría y desarrollo de habilidades para la vida a adolescentes que les permite redescubrir sus sueños, aspiraciones, potencialidades y limitaciones, de tal forma que construyan su proyecto de vida en un periodo de cinco años con metas y medios para lograrlo. Este proyecto de vida se convierte en el norte del adolescente pero también en una oportunidad para que su red de apoyo conozca de mejor forma sus aspiraciones y poder así iniciar el camino para volverlos realidad. El proceso se basa en tres momentos:

- El primer momento consiste en la presentación del adolescente en la plataforma virtual e integración a la red social de adolescentes del programa y la elaboración de un test acompañado por un profesional de la psicología que permite comprender la personalidad del adolescente, sus potencialidades y aspectos por potenciar.
- El segundo momento consiste en la vivencia de las habilidades para la vida mediante acompañamiento presencial y virtual. De manera presencial, los fines de semanas mediante encuentros, talleres, intercambios, jornadas deportivas, recreativas y culturales; y de manera virtual mediante una plataforma tecnológica que permite al adolescente avanzar de manera particular en el proceso y compartir con su tutor sus avances, de tal forma que existe una interacción virtual.
- El tercer momento que consiste en la construcción del proyecto de vida, su socialización a red de apoyo (padres, cuidadores, etc.) a fin de lograr un compromiso e impulso.

2.5.2 Estrategia de distribución.

El servicio utilizará como estrategia de distribución, la venta a clientes (instituciones educativas, familias, empresas, etc.) en la ciudad de Sincelejo, departamento de Sucre. Se contactaran directivos de instituciones educativas para dar a conocer el portafolio de servicio y la gestión de espacios para realizar demostraciones masivas del servicio a adolescentes e iniciar contacto con padres de familias que pudieran estar interesados en el servicio.

Adicionalmente se visitaran centros comerciales en horarios estratégicos, empresas públicas y privadas para ofrecer el servicio a padres de familias y a directivos que pudiesen apadrinar la vinculación de adolescentes de sectores vulnerables. Se realizará infograma y mensajes estratégicos que se masificaran mediante la página web y redes sociales

2.5.3 Estrategias de precios.

La estrategia de precios se basa fundamentalmente en los costos de prestación del servicio (incluidos los gastos de funcionamiento), la tasa mínima de rentabilidad esperada, la inflación y el valor agregado y diferenciador del servicio.

El precio del servicio corresponde a $350.000 pesos por adolescente. Se espera que mediante convenios con entes territoriales y plan padrino se pueda subsidiar el servicio y que finalmente el costo para los estratos 1, 2 y 3 sea de $100.000 pesos si es realizado bajo convenio con instituciones públicas.

2.5.4 Estrategias de promoción.

El servicio tendrá promociones de ventas relacionadas con precio especial a padres y/o cuidadores que tomen el servicio a partir de las demostraciones y contactos realizados en las instituciones educativas. Este precio especial está asociado a realización de convenios con secretarias de educación y plan padrino.

Se favorecerán descuentos así: 10% para padres, madres y/o cuidadores que tomen el servicio a nivel de empresa cuando superen cinco (5) adolescentes (responsabilidad social empresarial); 5% en promociones especiales. 10% descuento especial a familias que vinculan a más de un adolescente al proceso.

2.5.5 Estrategias de comunicación.

Se elaborará video promocional de máximo tres minutos y podcast (grabaciones) que se divulgaran por la página web, blogs, redes sociales y en la medida de la necesidad divulgación por canales locales de televisión. Adicional a esta estrategia se visualiza

una estrategia de comunicación impulsada por los adolescentes en sus redes sociales a partir de sus propias experiencias.

2.5.6 Estrategias de servicios.

La estrategia de servicios se centra en:

- Utilización de pedagogías y metodologías de trabajo alineadas a intereses y motivaciones de adolescentes (lúdicas, recreativas, incorporación de tecnologías de la información y comunicación).
- Proceso extracurricular que permite la incorporación de herramientas para la vida y de desarrollo personal de los adolescentes.
- Prestación de un servicio de asesoría y acompañamiento que responde no solo de manera personalizada al consumidor sino mediante procesos de interacción con otros consumidores (adolescentes).
- Equipo de profesionales altamente competentes: con experiencia en trabajo con adolescente, conocimiento de la normatividad internacional y nacional que ampara los derechos de los adolescentes.
- Incorporación de herramienta tecnológica que permita un proceso interactivo entre el adolescente con otros adolescentes y el profesional-facilitador.

2.5.7 Presupuesto de la mezcla de mercado.

La mezcla de mercadeo se concentra en dar a conocer el servicio mediante la fuerza de ventas y la utilización de medios físicos y tecnológicos que interactúen de manera amigable con los clientes y consumidores finales. Para efectos de su proyección se tiene en cuenta la inversión que se requiere realizar en el arranque del plan de negocios. Los años subsiguientes son contemplados dentro de los gastos administrativos.

Tabla 3: Presupuesto de la mezcla de mercado.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Portafolio de servicios	$2.000.000					
Video promocional	$2.000.000					
Cuñas radiales	$ 400.000					
Página web	$5.000.000					
Hosting	$ 500.000					
Dominio	$ 500.000					
Diseño de imagen corporativa	$2.500.000					
Papelería comercial	$2.000.000					
Volantes y tarjetas de presentación	$ 250.000					
Fuerza de ventas sin comisión		16.800.000	16.884.000	16.968.420	17.053.262	17.138.528
Total	15.150.000	16.800.000	16.884.000	16.968.420	17.053.262	17.138.528

Fuente: elaboración propia

2.6 Proyección de ventas.

El mercado potencial es de 13.842 adolescentes vinculados a instituciones educativas del municipio de Sincelejo entre las edades de 14 a 17 años, se espera llegar al 10% de esta población en la medida en que puedan pagar el valor final luego de los subsidios gestionados con entes territoriales y plan padrino. Finalmente, por temas de capacidad instalada inicialmente se espera prestar un máximo de 1.000 servicios, lo cual supera el punto de equilibrio.

2.7 Plan de introducción al mercado.

La introducción del servicio al mercado comprende: campaña de expectativas con clientes, socialización a clientes estratégico mediante la fuerza de venta directa (instituciones educativas, familias, empresas, cajas de compensación); mensajes estratégicos en redes sociales, página web, emisoras y canales de televisión local.

3 ASPECTOS TÉCNICOS.

3.1 Ficha técnica del servicio.

La ficha técnica del producto describe a nivel general el servicio, los propósitos del mismo, fases, la pedagogía y metodología y sus clientes. La tabla 3 muestra estos aspectos.

Tabla 4: Ficha técnica del servicio

Denominación del servicio	Desarrollo de capacidades para favorecer el desarrollo humano.
Denominación técnica del servicio	Desarrollo de capacidades para la vida en adolescentes
Clientes	Instituciones educativas de básica secundaria, secretarias de educación, padres de familias, empresarios, cajas de compensación familiar
Consumidores	Adolescentes en edades comprendidas entre 14 y 17 años
Descripción general	Es un servicio personalizado, centrado en la interiorización de herramientas y destrezas para la vida por parte del adolescente, de tal forma que afronten de manera asertiva diversas situaciones que se presenten en la interacción con diferentes ambientes: personal, familiar, comunitario; y en especial en el logro de su proyecto de vida.
Propósitos	Permite a los adolescentes redescubrir sus sueños, aspiraciones, potencialidades y limitaciones, de tal forma que construyan su proyecto de vida en un periodo de cinco años con metas y medios para lograrlo. Este proyecto de vida se convierte en el norte del adolescente, pero también en una oportunidad para que su red de apoyo conozca de mejor forma sus aspiraciones y poder así iniciar el camino para volverlo realidad.
Fases del servicio	Se contemplan tres fases así: **Fase I:** consiste en la presentación del adolescente en la plataforma virtual e integración a la red social de adolescentes del programa y la elaboración de test acompañado por un profesional de la psicología que permite comprender la personalidad del adolescente,

	sus potencialidades y aspectos por potenciar. Primer mes (5 horas de acompañamiento virtual y 1 encuentro presencial). **Fase II:** Consiste en la transferencia, vivencia y desarrollo de habilidades para la vida según las potencialidades y aspectos por potenciar mediante acompañamiento presencial y virtual. De manera presencial, los fines de semanas mediante encuentros, talleres, intercambios, jornadas deportivas, recreativas y culturales; y de manera virtual mediante una plataforma tecnológica que permite al adolescente avanzar de manera particular en el proceso y compartir con su tutor sus avances, de tal forma que existe una interacción virtual. Segundo, tercer y cuarto mes (5 horas de acompañamiento virtual y seis encuentros presenciales) **Fase III:** Consiste en la construcción del proyecto de vida en un horizonte de cinco años, incluidas metas y medios para lograrlo, además de la socialización a red de apoyo (padres, cuidadores, etc.) a fin de lograr un compromiso e impulso. Quinto y sexto mes (15 horas de acompañamiento virtual y 4 encuentros presenciales) **Fase IV:** de seguimiento y acompañamiento al adolescente, consiste en un contacto entre adolescente, familia-cuidadores-profesional de manera trimestral. Noveno y décimo mes (dos encuentros presenciales).
Pedagogía y metodología	El proceso presencial y virtual favorece los siguientes momentos: - **Momento de espiritualidad:** se prepara el cuerpo y la mente. Para preparar el cuerpo se utilizan diferentes técnicas para el estiramiento y el calentamiento del mismo. La preparación de la mente busca conectar los pensamientos de los participantes con la trascendencia, con el universo. Para tal fin se utilizan ejercicios de interiorización y meditación dirigidos. - **Momento de autoconocimiento y conocimiento mutuo:** propicia el autoconocimiento del participante, mediante ejercicios que le permitan reconocerse a autoafirmarse, adicionalmente se propicia la interacción entre los diferentes participantes. Se trata de propiciar en el grupo un conocimiento

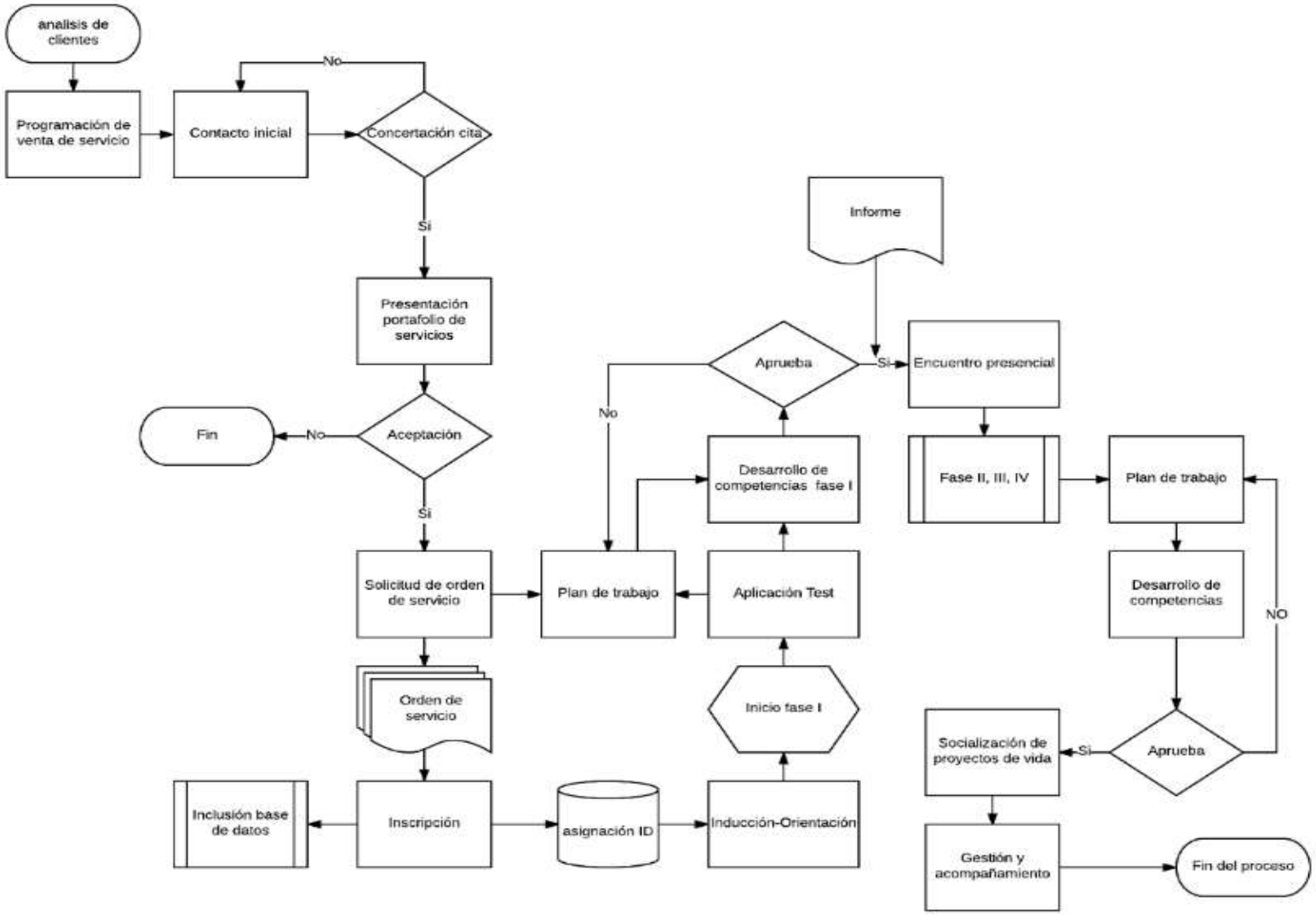
	desde la experiencia del otro y de su sentir expresado libremente y no desde las percepciones de los demás. - **Momento de reconocimiento y socialización de pre saberes:** propicia en los participantes un reconocimiento de su saber. Se trata de redescubrir el conocimiento no solo desde lo académico sino también desde la vivencia de cada adolescente participante. Finaliza colocando en común el conocimiento individual mediante el disenso y el consenso. Se trata de generar dialogo entre los participantes y posibilitar que adquieran destrezas en relación a posicionar su opinión y conocimiento, pero también en aprender a valorar y respetar la opinión y posición del otro(a). - **Momento de orientación conceptual:** busca dotar de elementos conceptuales a los participantes, de tal forma que puedan conocer a profundidad los elementos claves del proceso que vivencia. - **Momento de contextualización familiar y territorial:** permite hacer lecturas de las fases del proceso y su impacto en la vida de los adolescentes-participantes. Conjuga las diferentes aspiraciones y sueños aterrizada a sus propias capacidades, las capacidades del entorno familiar y del contexto social, económico, ambiental y político.

Fuente: elaboración propia.

3.2 Descripción del proceso.

El proceso del servicio de acompañamiento, asesoría y transferencia de destrezas y habilidades para la vida a adolescentes parte del análisis de clientes, la programación de la venta del servicio, la aceptación por parte del cliente, la inscripción del consumidor, entrega del ID, inducción, orientación, aplicación de test, aprobación de etapas de desarrollo de habilidades, encuentros presenciales, socialización de proyecto de vida y gestión y acompañamiento. La ilustración 1 muestra en detalla el flujograma de proceso del servicio.

Ilustración 30: Flujograma del servicio.



Fuente: elaboración propia.

3.3 Necesidades y requerimientos.

Las necesidades asociadas al servicio tienen que ver con dos líneas. La primera asociada a la asistencia técnica especializada (asesoría y acompañamiento) de manera directa y la segunda asociada a asistencia técnica especializada virtual. La primera línea requiere de infraestructura amigable (espacios con muebles y enseres) para el desarrollo de los encuentros-talleres, personal especializado y con experiencia, cartillas-guías, materiales pedagógicos mientras que la segunda línea requiere además de personal especializado, de equipos de cómputo y de una plataforma tecnológica diseñada como apoyo a las fases del proceso. Ambas líneas requieren de personal técnico de apoyo en temas logísticos.

3.3.1 Características de la tecnología.

La tecnología dura que se requiere para la implementación del proyecto es básica y de fácil disponibilidad excepto la herramienta tecnológica y pagina web que requiere de diseño y desarrollo exclusivo para los fines del servicio (además de los aspectos técnicos debe cumplir con elementos innovadores y creativos que permitan al adolescente explorar y avanzar en el proceso). La tabla 4 describe los equipos y tecnología requerida.

Tabla 5: Requerimientos tecnológicos

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computador de mesa	1	$ 850.000	$ 850.000
Computador portátil	3	$ 1.200.000	$ 3.600.000
Impresora	1	$ 400.000	$ 400.000
Video bean	1	$ 2.100.000	$ 2.100.000
Televisor plasma	1	$ 1.000.000	$ 1.000.000
Cámara fotográfica	1	$ 600.000	$ 600.000
Herramienta tecnológica	1	$ 80.000.000	$ 80.000.000
Hosting	1	$ 500.000	$ 500.000
Dominio	1	$ 500.000	$ 500.000
Teléfono	3	$ 100.000	$ 300.000
Tablet	2	$ 250.000	$ 500.000
Cámara de vigilancia	1	$ 1.000.000	$ 1.000.000
Aire acondicionado	1	$ 1.800.000	$ 1.800.000

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Subtotal equipos			$ 93.150.000

Fuente: elaboración propia a partir de cotizaciones realizadas.

Con respecto a los costos detallados de la herramienta virtual-tecnológica, la tabla 5 muestra los costos específicos.

Tabla 6: Costos específicos de la herramienta virtual

Recurso	Tiempo - Meses	Valor Mensual	Valor Total
Analista de levantamiento de requerimientos	3	$4.000.000	$ 12.000.000
Diseñador de base de datos	1	$5.000.000	$ 5.000.000
Desarrolladores de Software	6	$6.000.000	$ 36.000.000
Analista de pruebas de Software	3	$4.000.000	$ 12.000.000
Diseñador gráfico	2	$4.500.000	$ 9.000.000
Documentador	2	$3.000.000	$ 6.000.000
Valor de la inversión			$ 80.000.000

Fuente: elaboración propia a partir de cotizaciones realizadas.

Las especificaciones técnicas y arquitectura tecnológica de la herramienta virtual corresponden a:

- Ambiente Web y para dispositivos móviles (Android e iOS).
- Herramientas de desarrollo de software libre.
- Motor de base de datos: MySQL o Postgress.
- Lenguaje de programación: Java 1.8
- Modelo de despliegue: En la nube que garantice alta disponibilidad, seguridad y performance alto.
- Buena Usabilidad.

3.3.2 Materias primas y suministros.

La idea de negocio no utiliza materias primas puesto que se presta un servicio de desarrollo de capacidades para la vida sin embargo se requieren suministro relacionados con las actividades claves como juegos didácticos, materiales pedagógicos (guías,

cartillas, impresiones de información clave del proceso virtual del adolescente, rompecabezas diseñados entre otros), papelería básica (papel bond, papel periódico, marcadores, lapiceros, lápices). Adicionalmente se requieren suministros indirectos al servicio para el mantenimiento de oficina.

3.4 Localización.

La sede principal del centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad es la ciudad de Sincelejo, urbanización tierra linda específicamente en la Cra 10 N° 27D 20.

3.5. Plan de Producción- plan del servicio.

La naturaleza de la idea de negocio se centra en un servicio y no en un producto, muy a pesar de que el servicio incluye un producto complementario basado en el acceso a la plataforma tecnológica que utilizaran los adolescentes mediante la asignación de un número de identificación (ID) para avanzar en el proceso de manera paralela utilizado las tecnologías de la información.

3.5.1 Procesamiento de órdenes y control de servicios.

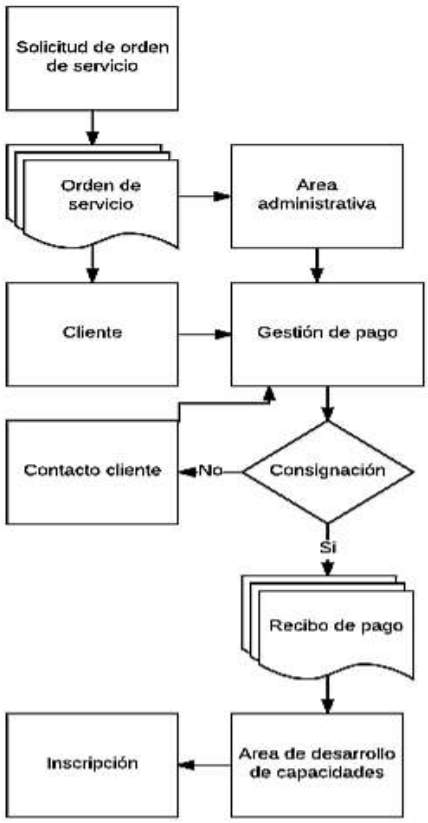
Las diversas estrategias contempladas en el estudio de mercado se concretizan en el momento en el que se genera las órdenes de servicios, en este sentido existen diversos mecanismos contemplados para tal fin, así:

- Solicitud virtual utilizando la página web del centro de liderazgo.
- Solicitud directa mediante la fuerza de venta.

Una vez se genera las ordenes de servicio se procede a diversos pasos entre los que se destacan: asignación de ID para acceso a la plataforma tecnológica y profesional de apoyo a la primera fase del proceso; clasificación y programación de acuerdo a edad del adolescente-consumidor final para efecto de talleres-encuentros. En la medida de avance en el proceso se requiere la generación y/o activación de ingreso a nueva fase y pago de tarifas establecidas para tal fin. Cada servicio ofrecido al adolescente será revisado cuidadosamente por un profesional diferente al profesional de apoyo con el

ánimo de verificar el cumplimiento de los estándares de calidad en cada una de las actividades contempladas en las distintas fases. La ilustración 2 muestra el flujograma de proceso para procesamiento de órdenes y control de servicios.

Ilustración 31: Flujograma de procesamiento de órdenes y control de servicios.



Fuente: elaboración propia.

3.5.2 Escalabilidad de operaciones.

El servicio ofrecido es personalizado de acuerdo a las fases contempladas, en este sentido se contará con un equipo base de profesionales asignados a las mismas de acuerdo a un número máximo de horas de dedicación, ya sea de manera virtual o presencial.

Inicialmente se contará con un equipo base, pero en la medida en que aumente el número de órdenes de servicio se transferirá conocimiento en el proceso a otros profesionales con alta experiencia para que le sean asignados adolescentes para su acompañamiento.

La herramienta tecnológica será diseñada para adaptarse a cantidad de adolescentes vinculados al proceso. Se tendrá en cuenta un diseño que asegure aumentar la capacidad en la medida en que se requiera.

La primera fase del servicio está asociada a la herramienta tecnológica, test y relacionamiento, lo cual permitirá responder a las necesidades logísticas de los talleres, encuentros e intercambios presenciales, los cuales en ningún momento superaran los 30 adolescentes por efectos de una calidad en el servicio en términos metodológicos y de acompañamiento personalizado.

3.5.3 Capacidad de servicio.

Se espera un ingreso de 80 adolescentes mensuales, que serán atendidos por profesionales (cada uno con máximo 30 adolescentes) y que asistirán a jornadas presenciales los fines de semana, cada 15 días, acompañadas por un equipo interdisciplinario. Se contará con una plataforma tecnológica con capacidad de vinculación ilimitada. Los adolescentes permanecen en el proceso durante seis meses.

Se realizarán alianzas estratégicas con clubes, instituciones educativas, universidades para efectos de garantizar los espacios adecuados para los encuentros presenciales. En la medida en que se aumente la demanda del servicio se aumentará el número de profesionales vinculados al equipo de trabajo.

3.6 Planes de control de calidad.

El control de la calidad del servicio está integrado por los siguientes pasos:

- Fases estandarizadas con instructivos y manuales que permiten que el (los) profesional (es) asignado para el acompañamiento desarrollen un acompañamiento más procesual.

- Monitoreo a la herramienta tecnológica y especialmente a los reportes por cada adolescente vinculado según el avance-fase en la que se encuentre.
- Retroalimentación y evaluación por parte de adolescente de manera virtual y física.
- Jornadas internas del equipo de trabajo para retroalimentar el proceso y proponer ajustes y mejoras.

3.7 Procesos de investigación y desarrollo.

Como parte del acompañamiento efectivo se requiere un proceso de investigación y desarrollo (I+D) de parte de los profesionales hacia el adolescente de manera constante, en la medida en que es un acompañamiento personalizado centrado en las expectativas y aspiraciones del adolescente.

En términos de investigación se requiere reconocer las oportunidades y limitaciones existentes en el medio a fin de acompañar de manera real la construcción de proyectos de vida por parte de los adolescentes y sus medios para cristalizarlos. El proceso en sí mismo requiere de la actualización constante sobre los estilos de vida de la población adolescente y de pedagogías y metodologías que respondan a sus expectativas.

El proyecto de vida se convierte en la sistematización del proceso de cada adolescente acompañado de la mirada del profesional asignado. Todos estos elementos permitirán estar en constante investigación de la propuesta de servicio y de los ajustes necesarios que se requieren para que sea atractivo al adolescente (consumidor final), las familias, las instituciones educativas, secretarias de educación y a empresarios (clientes potenciales). Las historias de éxito son la estrategia principal para la investigación del impacto del proceso en la vida de los adolescentes.

En relación al desarrollo, un elemento clave a tener en cuenta es la actualización constante de la plataforma-herramienta tecnológica de acuerdo a los avances tecnológicos de tal forma que sea amigable y de fácil asimilación.

3.8 Plan de compras.

Para efectos de asegurar el proceso de las compras asociadas al servicio se implementará manual de compras que contendrá como mínimo: solicitud de compra, certificado de aprobación presupuestal del tipo de compra, monto para efecto de aprobación, visto bueno de la compra por parte de gerente, alcance de la compra (calidad, cantidad, tiempo), especificar el tipo de contrato a establecer, selección de proveedores, solicitud de cotizaciones (mínimo 3), requerimiento de compras, pago y cierre del proceso.

El manual incorporará los diferentes tipos de compra así: Insumos para la gestión administrativa, Insumos para la venta del servicio, Insumos para la implementación del servicio, incluido los asociados a la plataforma-herramienta tecnológica para el proceso virtual y los asociados a los talleres, encuentros, intercambios de experiencias para el proceso presencial.

3.9 Costos de producción-costos del servicio.

Los costos de prestación del servicio en las diferentes fases comprenden los costos de profesionales. La tabla 6 muestra los costos del servicio de manera detallada.

Tabla 7: Costos del servicio.

Costos de producción: grupos de 30 adolescentes				
Concepto	unidad medida	cantidad	Vr unitario	Vr total
Mano de obra-facilitación	Horas	32	$ 50.000	$ 1.600.000
Materiales (papelería, marcadores, etc.).	Encuentros	8	$ 70.000	$ 560.000
Salones (arriendo)	Encuentros	8	$ 30.000	$ 240.000
Logística (llamadas, refrigerio)	Encuentros	8	$ 30.000	$ 240.000
Costo de producción total por 30 adolescente				$ 2.640.000
Costo de producción individual 1 adolescente				$ 88.000

Fuente: elaboración propia a partir de análisis y cotizaciones realizadas.

3.10 Infraestructura.

La infraestructura para la prestación del servicio corresponde a la dotación de bienes muebles de la oficina del centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad. La tabla 7 muestra en detalla estos bienes muebles.

Tabla 8: Infraestructura requerida

Descripción	Cantidad	Vr unitario	Vr total
Mesa ejecutiva para cinco personas	1	$ 1.300.000	$ 1.300.000
Silla ejecutivas	5	$ 100.000	$ 500.000
Cortinas	Global	$ 1.000.000	$ 1.000.000
Tablero acrílico	1	$ 100.000	$ 100.000
Escritorios profesionales	5	$ 300.000	$ 1.500.000
Sillas profesionales	5	$ 100.000	$ 500.000
Sofá principal	1	$ 500.000	$ 500.000
Estands recepción	1	$ 1.000.000	$ 1.000.000
Silla recepción	1	$ 100.000	$ 100.000
Canecas de basuras	Global	$ 60.000	$ 60.000
Nevera oficina	1	$ 500.000	$ 500.000
Cafetera	1	$ 30.000	$ 30.000
Kit de cocina	1	$ 200.000	$ 200.000
Kit de baño	1	$ 200.000	$ 200.000
Extintor ABC	3	$ 30.000	$ 90.000
Subtotal muebles y enseres			$ 7.580.000

Fuente: elaboración propia a partir de análisis y cotizaciones realizadas.

3.11 Mano de obra requerida.

La mano de obra requerida para la prestación del servicio de acompañamiento, asesoría y transferencia de destrezas y habilidades para la vida a adolescentes corresponde a gerente, profesional psicólogo, profesional de comunicación y expresión oral, profesional de sistemas, profesional abogado, ejecutivos de ventas y servicios generales. La tabla 8 muestra la mano de obra, cantidad y descripción de la misma.

Tabla 9: Mano de obra requerida

Mano de obra	Cantidad	Descripción	Valor mensual
Gerente	1	Dedicación tiempo completo	$2.500.000 más prestaciones sociales
Profesional psicólogo especialista en desarrollo de capacidades	1	Dedicación medio tiempo	$1.500.000 más prestaciones sociales
Profesional de comunicación	1	Dedicación medio tiempo	$2.000.000 más prestaciones sociales
Asistente de sistema	1	Prestación de servicio	$ 700.000
Asistente contable	1	Prestación de servicio	$ 700.000
Secretaria	1	Dedicación medio tiempo	Salario mínimo legal vigente.
Ejecutivos de ventas	2	Prestación de servicio	$ 700.000 +10% del valor de servicio vendido.

Fuente: elaboración propia a partir de análisis.

4 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

4.1 Análisis estratégico.

4.1.1 Misión.

Transferir capacidades a poblaciones estratégicas y fortalecer técnicamente a empresas, organizaciones de la sociedad civil e institucionalidad publica para generar nuevos liderazgos que fomenten el desarrollo humano y la sostenibilidad a nivel local y regional.

4.1.2 Visión.

A 2022 seremos reconocidos por favorecer nuevos liderazgos para el desarrollo humano y la sostenibilidad en el departamento de Sucre mediante procesos, pedagogías y metodologías innovadoras.

4.1.3 Análisis DOFA.

El análisis DOFA muestra la interacción entre las debilidades y fortalezas (internas) y las oportunidades y amenazas (externas). La tabla 9 muestra el análisis DOFA del servicio de acompañamiento, asesoría y transferencia de destrezas y habilidades para la vida a adolescentes.

Tabla 10: Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
- Limitados recursos económicos para inversión inicial. - Poca experiencia y reconocimiento a nivel de empresa.	- Poca competencia directa. - Incentivos para la creación de empresas por parte del gobierno. - Proceso de postconflicto favorece proceso de desarrollo humano a poblaciones estratégicas. - Vocación filantrópica del territorio -Plan padrino.
Fortalezas	Amenazas
- Experiencia y reconocimiento del socio fundador en el entorno.	- Clientelismo, politiquería y corrupción en la asignación de contratos públicos.

- Idea de negocio innovadora, metodologias y pedagogías innovadoras. - Incorporación del enfoque de sostenibilidad. - Estrategia de mercadeo y de construcción de alianzas y uso de tecnológicas de la información y la comunicación.	- Confundir los servicios con asistencia humanitaria.

Fuente: elaboración propia a partir de análisis.

Tomando como referencia el análisis DOFA se plantean las siguientes estrategias:

- Estrategias DO: gestión de recursos por parte de la institucionalidad publica, entre los que se encuentra el fondo emprender y posicionamiento del plan padrino para contrarrestar la limitación de recursos económicos de la empresa.
- Estrategias DO: aprovechar el mercado amplio y la poca competencia muy a pesar del poco reconocimiento y experiencia de la empresa.
- Estrategias FO: posicionar la idea de negocio innovadora, mediante la estrategia de mercadeo y construcción de alianzas para incursionar en el mercado.
- Estrategias FO: construir alianzas estratégicas con empresas para cubrir un mayor segmento de mercado.
- Estrategias FA: utilizar los procesos innovadores de la idea de negocio para contrarrestar el Clientelismo, politiquería y corrupción

4.2 Estructura organizacional.

La idea de negocio responde a una estructura organizacional de tipo formal, específicamente la funcional, la cual se caracteriza por la división del trabajo, especialización, jerarquía, descentralización de decisiones. Se plantea una gerencia general y tres áreas estratégicas así: Comunicaciones, Desarrollo de capacidades, Administración y finanzas.

4.2.1 Perfiles y funciones.

Los perfiles requeridos para la idea de negocio corresponden a administrador de empresas, comunicador social, psicólogo, ingeniero de sistemas, abogado, contador. La tabla 10 presenta una descripción del perfil y funciones para cada cargo.

Tabla 11: Perfiles y funciones

Área- Cargo	Perfil	Funciones Generales
Gerencia general- Gerente	Administrador de empresas con maestría en proyectos de desarrollo sostenible	• Posicionamiento del servicio en el mercado. • Gestión y alianzas con sector público y privado. • Direccionar la fuerza de ventas. • Dirección y motivación del personal vinculado a la empresa. • Velar por el funcionamiento adecuado (área administrativa) del centro de liderazgo.
Comunicaciones - Especialista en comunicaciones	Comunicador social con especialización en tecnologías de la información	• Implementar estrategia de mercadeo, ventas y comunicación. • Transferir habilidades a adolescentes.
Desarrollo de capacidades- Especialista en desarrollo de capacidades	Psicólogo con especialización en gestión del conocimiento	• Direccionamiento del proceso de transferencia de capacidades a adolescentes • Coordinar el equipo de facilitadores según las fases del proceso y los estándares de calidad. • Sistematizar los impactos del servicio.
Administración- Secretaria	Tecnólogo en servicio al cliente	• Contactar citas con clientes estratégicos (instituciones educativas, institucionalidad pública y empresas). • Responsable de logística de encuentros presenciales.

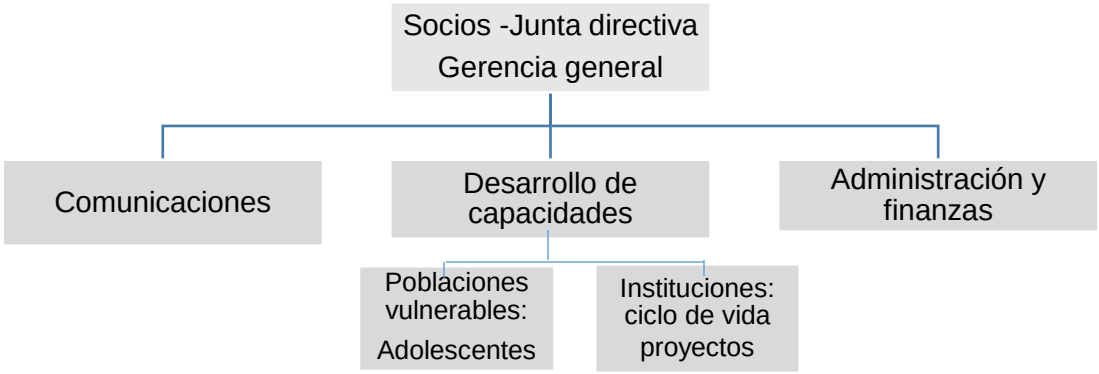
Área- Cargo	Perfil	Funciones Generales
		• Manejo de correspondencia y archivo.
Administración- ejecutivos de ventas	Tecnólogos en ventas	• Contactar a clientes potenciales • Demostración del servicio. • Realizar orden de servicio.
Asistente de sistema	Ingeniero de sistemas	• Realizar mantenimiento preventivo a la herramienta tecnológica. • Resolver los inconvenientes técnicos que se presenten en la plataforma.
Asistente contable	Contador	• Asegurar el cumplimiento de la legislación contable y tributaria por parte del centro de liderazgo.

Fuente: elaboración propia a partir de análisis.

4.2.2 Organigrama.

El centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad centra su estructura organizacional en una junta directiva, gerencia, área de comunicaciones, área de transferencia de capacidades y área de administración y finanzas. La ilustración 3 muestra el organigrama propuesto para el centro de liderazgo y la sostenibilidad.

Ilustración 32: Organigrama.



Fuente: elaboración propia

4.2.3 Esquema de contratación y remuneración.

El esquema de contratación y remuneración del personal responde a la legislación colombiana y los diferentes tipos de formas de contratación, al igual los valores salariales de referencia en el mercado laboral. La tabla 11 muestra el tipo de contrato y la remuneración para los cargos contemplados en el centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad.

Tabla 12: Esquema de contratación y remuneración.

Área- Cargo	Tipo de contrato	Remuneración
Dirección-Gerente	Vinculación laboral tiempo completo	$2.500.000 más prestaciones sociales
Comunicaciones – especialista en comunicaciones	Vinculación laboral Medio tiempo	$1.500.000 más prestaciones sociales
Desarrollo de capacidades – especialista psicólogo.	Vinculación laboral Medio tiempo	$2.000.000 más prestaciones sociales
Administración y finanzas-Secretaría	Vinculación laboral tiempo completo	Salario mínimo legal vigente.
Administración y finanzas -Ejecutivos de ventas	Prestación de servicios	Básicos +10% del valor de servicio vendido.

Fuente: elaboración propia a partir de análisis.

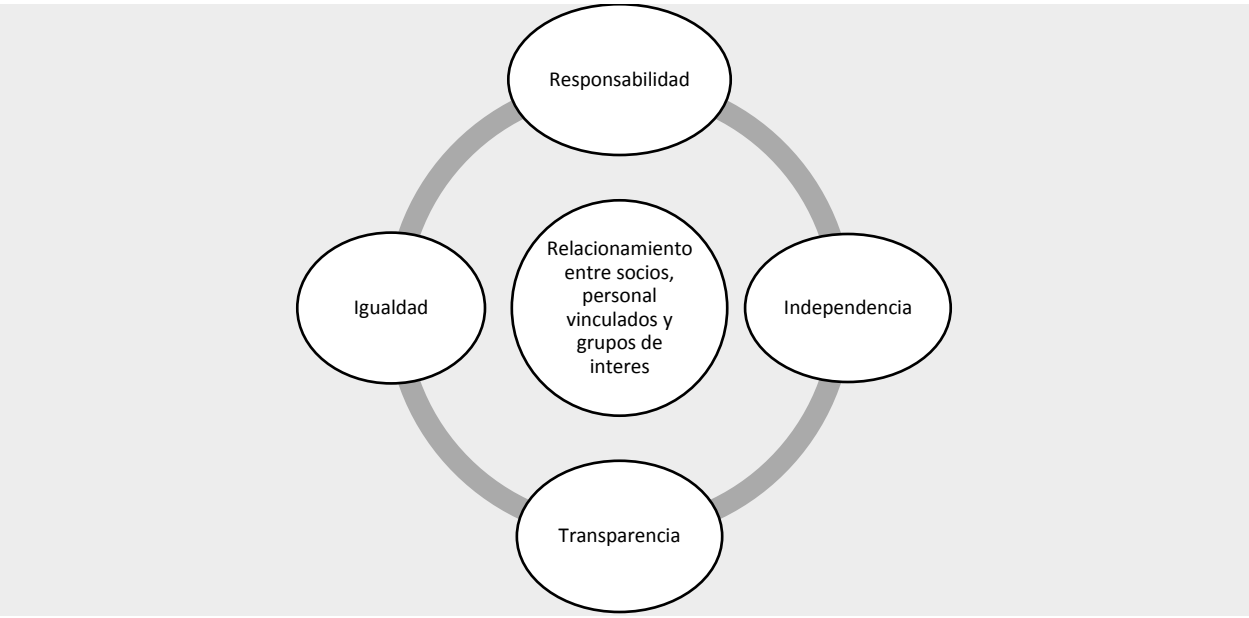
4.2.4 Esquema de gobierno corporativo.

El esquema de gobierno corporativo, por la naturaleza misma del tipo y tamaño de la empresa, inicialmente se centrará en principios básicos que permitirán un actuar transparente y respetuoso entre los asociados, el personal vinculado a la empresa y sus grupos de interés.

Los principios del gobierno corporativo del centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad se centran en: responsabilidad, independencia, transparencia

e igualdad. La ilustración 4 muestra de manera esquemática los principios del gobierno corporativo del centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad.

Ilustración 33: Principios del gobierno corporativo.



Fuente: elaboración propia.

En relación a la responsabilidad, se propenderá por identificar los roles y responsabilidades de los accionistas, el equipo de trabajo en el cumplimiento de la misión institucional pero también de los procedimientos y procesos en las diferentes áreas. Por su parte el principio de independencia se refleja en el respeto y aceptación de accionistas y equipo de trabajo por los procesos realizados por personal especializado en temas de verificación de estados financieros y estándares de calidad sin que exista la posibilidad de manipulación, corrupción etc.; la transparencia se cristaliza mediante la producción y tratamiento de información oportuna, de calidad y accesible al personal de la empresa y sus socios según los roles y responsabilidades, finalmente la igualdad se asocia con una cultura donde existe un tratamiento igualitario en términos de derechos al personal de la empresa y acceso información clave y rendimiento a los accionistas de acuerdo a su participación en la idea de negocios.

4.3 Aspectos legales.

4.3.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad.

El desarrollo de los aspectos legales implica analizar de manera consciente la naturaleza de la actividad o servicio a prestar a fin de determinar la figura jurídica a constituir y los pasos que se requieren realizar.

El centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad se puede enmarcar en dos estructuras jurídicas así:

- La primera como una fundación sin ánimo de lucro propende por el bienestar común, bien sea a un sector determinado de la sociedad o a toda la población en general. Basados principalmente en la prestación de servicios para la educación para el trabajo y el desarrollo humano. Solicitaría licencia de funcionamiento ante la secretaria de educación al igual que el registro de los programas que se pretenden impartir (académicos y/o laboral).
- La segunda como una empresa con ánimo de lucro que presta servicios de asistencia técnica especializada para promover procesos de desarrollo. Se regiría por el código de comercio e implicaría tramitar el registro mercantil ante la cámara de comercio.

En conclusión, se propone como estructura jurídica del centro de liderazgo para el desarrollo humano constituir una empresa con ánimo de lucro. En su etapa inicial como una empresa unipersonal (UN) y en la medida de su funcionamiento y gestión, transformarla en una sociedad de responsabilidad limitada. Las razones para constituirse inicialmente como empresa unipersonal corresponden a:

- La idea de negocio ha sido desarrollada por una sola persona a partir de su experiencia y trabajo por más de una década.
- La estructura propuesta se cataloga como pequeña empresa lo cual implica una administración y funcionamiento básico.
- El capital inicial puede ser gestionado por medio del fondo emprender o mediante crédito bancario a cuenta del empresario individual.

- Para el emprendedor- formulador de la idea de negocio se convierte en una ventaja para la negociación futura con socios interesados.
- Aun no se cuenta con posibles socio (s) interesados.

Las razones para transformarla en una sociedad de responsabilidad limitada en un periodo de uno o dos años son:

- Permite un poder de negociación del empresario individual hacia los socios interesados.
- Los socios responden hasta el monto de los aportes.
- Tendrá un máximo de 25 socios, margen adecuado para visionar el centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad la administración corresponde a todos y cada uno de los socios, lo cual le permitirá ampliar su radio de acción.

4.4 Costos administrativos-costos administrativos del servicio.

Para producir el servicio no se requieren costos administrativos pues fueron cargados al costo de producción, adicionalmente se establecen gastos administrativos.

4.5 Gastos de personal.

La tabla 12 muestra los gastos anuales del personal del centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad (administrador de empresas, comunicador social, psicólogo, servicios generales).

Tabla 13: Gastos de personal**.**

Cargo	Valor año1	Valor año2	Valor año3	Valor año4	Valor año5
Gerente	$45.288.000	$45.514.440	$45.650.983	$45.787.936	$45.925.300
Especialista en capacidades	$36.230.400	$36.411.552	$36.520.787	$36.630.349	$36.740.240
Especialista en comunicaciones	$27.172.800	$27.308.664	$27.390.590	$27.472.762	$27.555.180
Secretaria	$14.361.571	$14.433.379	$14.505.546	$14.578.073	$14.650.964
Ejecutivo de ventas	$16.800.000	$16.808.400	$16.816.804	$16.825.213	$16.833.625
Total	$ 139.852.771	$140.476.435	$140.884.710	$141.294.333	$141.705.309

Fuente: elaboración propia.

4.6 Gastos de puesta en marcha.

Los gastos de puesta en marcha del centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad se clasifican en generales de oficina, equipos, muebles y enseres, publicidad y materiales. La tabla 13 muestra estos gastos de manera específica.

Tabla 14: Gastos de puesta en marcha

Concepto	**Cantidad**	**Valor parcial**	**valor total**
Generales Oficina			
Gastos de constitución	Global	$ 400.000	$ 400.000
Gastos de decoración y remodelación	Global	$ 1.000.000	$ 1.000.000
Gastos de aviso	Global	$ 200.000	$ 200.000
Gastos de seguros	Global	$ 1.500.000	$ 1.500.000
Gastos de arriendo	1	$ 1.000.000	$ 1.000.000
Subtotal oficina			$ 4.100.000
Materiales			
Producción de papelería comercial	Global	$ 500.000	$ 500.000
Diseño de procesos y fase	Global	$ 300.000	$ 300.000
Guía física para el proceso	300	$ 15.000	$ 4.500.000
Instructivos de acompañamiento por fase	Global	$ 400.000	$ 400.000
Papelería básica	Global	$ 700.000	$ 700.000
Subtotal materiales			$ 6.400.000
Total, Gastos de puesta en marcha			$ 10.500.000

Fuente: elaboración propia.

4.7 Gastos anuales de administración.

Los gastos de administración del centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad se muestran de manera específica en la tabla 14.

Tabla 15: Gastos anuales de administración

Gasto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Arriendo	$7.200.000	$ 7.236.000	$ 7.272.180	$7.308.541	$7.345.084
Seguro oficina	$1.500.000	$1.507.500	$ 1.515.038	$1.522.613	$1.530.226
Servicios	$3.600.000	$ 3.618.000	$ 3.636.090	$3.654.270	$3.672.542
Capacitación equipo de trabajo en acompañamiento a adolescentes	$1.200.000	$ 1.206.000	$1.212.030	$1.218.090	$1.224.181

Gasto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Viáticos (transportes, dieta, hospedajes)	$3.600.000	$3.618.000	$3.636.090	$ 3.654.270	$3.672.542
Papelería	$ 600.000	$ 603.000	$ 606.015	$ 609.045	$ 612.090
Aseo	$ 480.000	$ 482.400	$ 484.812	$ 487.236	$ 489.672
Mantenimiento de plataforma tecnológica	$1.200.000	$ 1.206.000	$1.212.030	$ 1.218.090	$1.224.181
Correspondencia	$ 240.000	$ 241.200	$ 242.406	$ 243.618	$ 244.836
Gastos bancarios	$ 240.000	$ 241.200	$ 242.406	$ 243.618	$ 244.836
Gastos sitio web	$1.200.000	$ 1.206.000	$1.212.030	$ 1.218.090	$1.224.181
Asistencia técnica sistema	$8.400.000	$ 8.442.000	$8.484.210	$8.526.631	$8.569.264
Asistencia técnica contable	$8.400.000	$ 8.442.000	$8.484.210	$8.526.631	$8.569.264
Imprevistos	$ 600.000	$ 603.000	$ 606.015	$ 609.045	$ 612.090
Servicios generales	$4.800.000	$ 4.824.000	$ 4.848.120	$4.872.361	$4.896.722
Total Gastos administrativos	$43.260.000	$43.476.300	$43.693.682	$43.912.150	$44.131.711

Fuente: elaboración propia.

4.8 Organismos de apoyo.

Para efectos de impulsar la idea de negocio se gestionará apoyo desde lo local, nacional e internacional.

- Desde lo local se recurrirá a entes territoriales específicamente las secretarias de educación municipal, empresas- programas de responsabilidad social y caja de compensación familiar.
- A nivel nacional mediante instituciones de apoyo al adolescente como instituto colombiano de bienestar familiar, Unicef, empresas y empresarios.
- A nivel internacional, programas de cooperación que apoyo la adolescencia.

Adicionalmente se recurrirá a la estrategia del plan padrino a cada adolescente a fin de poder subsidiar el servicio.

5 ASPECTOS FINANCIEROS

5.1 Proyecciones financieras.

5.1.1 Supuestos generales.

Como parte de los supuestos generales para el montaje del plan de negocio se tomó el índice de inflación, el índice de devaluación, el IPP y la DTF T.A. La carga prestacional, los aportes parafiscales y la seguridad social. Además la tasa de rendimiento esperada por los emprendedores y los tiempos de depreciación estipulados según el tipo de activo.

Se tomaron las proyecciones de venta, el precio de venta, el % de impuesto a las ventas y el % de crecimiento en venta en cinco años. La información detallada de los diferentes supuestos se encuentra en el simulador financiero el cual se anexa al plan de negocio.

5.1.2 Balance general.

Tabla 16: Balance general

BALANCE GENERAL						
	2015	**2016**	2017	**2018**	**2019**	**2020**
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	$ 10.500.000	$ 67.736.006	$ 155.685.722	$ 229.379.316	$ 298.553.880	$ 374.177.950
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 10.500.000	$ 67.736.006	$ 155.685.722	$ 229.379.316	$ 298.553.880	$ 374.177.950
Gastos Anticipados	$ 10.500.000	$ 10.500.000	$ 10.500.000	$ 10.500.000	$ 10.500.000	$ 10.500.000
Amortización Acumulada		$ 2.100.000	$ - 4.200.000	$ -6.300.000	$ -8.400.000	$ -10.500.000
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	$ 10.500.000	$ 8.400.000	$ 6.300.000	$ 4.200.000	$ 2.100.000	$ -
ACTIVO FIJO						
Maquinaria y Equipo de Operación	$ 100.800.000	$ 100.800.000	$ 100.800.000	$ 100.800.000	$ 100.800.000	$ 100.800.000
Depreciación Acumulada		$ - 10.080.000	$ -20.160.000	$ -30.240.000	$ -40.320.000	$ -50.400.000
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	$ 100.800.000	$ 90.720.000	$ 80.640.000	$ 70.560.000	$ 60.480.000	$ 50.400.000
Muebles y Enseres	$ 7.480.000	$ 7.480.000	$ 7.480.000	$ 7.480.000	$ 7.480.000	$ 7.480.000
Depreciación Acumulada		$ 1.496.000	$ 2.992.000	$ -4.488.000	$ -5.984.000	$ -7.480.000
Muebles y Enseres Neto	$ 7.480.000	$ 5.984.000	$ 4.488.000	$ 2.992.000	$ 1.496.000	$ -
Total Activos Fijos:	$ 108.280.000	$ 96.704.000	$ 85.128.000	$ 73.552.000	$ 61.976.000	$ 50.400.000
ACTIVO	$ 129.280.000	$ 172.840.006	$ 247.113.722	$ 307.131.316	$ 362.629.880	$ 424.577.950
PASIVO						
Impuestos X Pagar	$ -	$ 12.926.777	$ 25.643.608	$ 35.626.300	$ 47.142.027	$ 60.384.315
TOTAL PASIVO CORRIENTE	$ -	$ 12.926.777	$ 25.643.608	$ 35.626.300	$ 47.142.027	$ 60.384.315
Obligaciones Financieras	$ 69.280.000	$ 61.132.898	$ 50.800.402	$ 37.696.299	$ 21.077.127	$ -
PASIVO	$ 69.280.000	$ 74.059.675	$ 76.444.010	$ 73.322.599	$ 68.219.155	$ 60.384.315
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 60.000.000	$ 60.000.000	$ 60.000.000	$ 60.000.000	$ 60.000.000	$ 60.000.000
Reserva Legal Acumulada	$ -	$ 1.292.678	$ 2.564.361	$ 3.562.630	$ 4.714.203	$ 6.038.431
Utilidades Retenidas	$ -	$ -	$ 33.738.888	$ 66.929.817	$ 92.984.643	$ 123.040.691
Utilidades del Ejercicio	$ -	$ 37.487.653	$ 74.366.463	$ 103.316.270	$ 136.711.879	$ 175.114.513
Revalorización patrimonio	$ -					
TOTAL PATRIMONIO	$ 60.000.000	$ 98.780.331	$ 170.669.712	$ 233.808.717	$ 294.410.725	$ 364.193.635
TOTAL PAS + PAT	$ 129.280.000	$ 172.840.006	$ 247.113.722	$ 307.131.316	$ 362.629.880	$ 424.577.950

Fuente: simulador financiero. (Giraldo, 2014)

5.1.3 Estado de resultado.

Tabla 17 : Estado de resultado.

ESTADO DE RESULTADOS					
	2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Ventas	$ 350.000.000	$ 406.290.500	$ 464.080.980	$ 529.274.812	$ 602.753.865
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	$ 54.935.120	$ 63.734.078	$ 73.942.365	$ 85.785.714	$ 99.526.012
Depreciación	$ 11.576.000	$ 11.576.000	$ 11.576.000	$ 11.576.000	$ 11.576.000
Agotamiento	$ 2.100.000	$ 2.100.000	$ 2.100.000	$ 2.100.000	$ 2.100.000
Utilidad Bruta	$ **281.388.880**	$ **328.880.422**	$ **376.462.615**	$ **429.813.098**	$ **489.551.853**
Gasto de Ventas	$ 30.950.000	$ 17.729.040	$ 18.409.835	$ 19.087.317	$ 19.761.099
Gastos de Administración	$ 160.547.980	$ 169.426.284	$ 175.932.253	$ 182.406.560	$ 188.845.511
Gastos de Producción	0	0	0	0	0
Industria y comercio	$ 2.100.000	$ 2.437.743	$ 2.784.486	$ 3.175.649	$ 3.616.523
Provisiones	$ 17.500.000	$ 20.314.525	$ 23.204.049	$ 26.463.741	$ 30.137.693
Utilidad Operativa	$ **70.290.900**	$ **118.972.830**	$ **156.131.992**	$ **198.679.831**	$ **247.191.026**
Intereses	$ 18.583.792	$ 16.398.398	$ 13.626.791	$ 10.111.723	$ 5.653.766
Utilidad antes de impuestos	$ **51.707.108**	$ **102.574.432**	$ **142.505.201**	$ **188.568.109**	$ **241.537.259**
Impuesto de renta	$ **12.926.777**	$ **25.643.608**	$ **35.626.300**	$ **47.142.027**	$ **60.384.315**
Reserva legal	$ 1.292.678	$ 2.564.361	$ 3.562.630	$ 4.714.203	$ 6.038.431
Reserva voluntaria	0	0	0	0	0
Utilidad Distribuible	**$ 37.487.653**	**$ 74.366.463**	**$ 103.316.270**	**$ 136.711.879**	**$ 175.114.513**

Fuente: simulador financiero. (Giraldo, 2014)

5.1.4 Flujo de efectivo.

Tabla 18 : Flujo de efectivo.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Activos Corrientes	$ 10.500.000	$ 67.736.006	$ 155.685.722	$ 229.379.316	$ 298.553.880	$ 374.177.950
Pasivos Corrientes	$ -	$ 12.926.777	$ 25.643.608	$ 35.626.300	$ 47.142.027	$ 60.384.315
KTNO	**$ 10.500.000**	**$ 54.809.229**	**$ 130.042.114**	**$ 193.753.016**	**$ 251.411.852**	**$ 313.793.635**
Activo Fijo Neto	$ 108.280.000	$ 96.704.000	$ 85.128.000	$ 73.552.000	$ 61.976.000	$ 50.400.000
Depreciación Acumulada	$ -	$ -11.576.000	$ -23.152.000	$ -34.728.000	$ -46.304.000	$ -57.880.000
Activo Fijo Bruto	**$ 108.280.000**	**$ 85.128.000**	**$ 61.976.000**	**$ 38.824.000**	**$ 15.672.000**	**$ -7.480.000**
Total Capital Operativo Neto	**$ 118.780.000**	**$ 151.513.229**	**$ 215.170.114**	**$ 267.305.016**	**$ 313.387.852**	**$ 364.193.635**
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		$ 70.290.899,7	$ 118.972.830,2	$ 156.131.991,6	$ 198.679.831,5	$ 247.191.025,7
Impuestos		$ 23.195.996,9	$ 39.261.034,0	$ 51.523.557,2	$ 65.564.344,4	$ 81.573.038,5
NOPLAT		$ 47.094.902,8	$ 79.711.796,2	$ 104.608.434,4	$ 133.115.487,1	$ 165.617.987,2
Inversión Neta		$ 32.733.228,7	$ 63.656.885,2	$ 52.134.902,2	$ 46.082.836,4	$ 50.805.782,9
Flujo de Caja Libre		**$ 79.828.131**	**$ 143.368.681**	**$ 156.743.337**	**$ 179.198.323**	**$ 216.423.770**
Aportes de capital adicionales socios		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujo de Caja Libre TOTAL DEL PERIODO:		**$ 79.828.131**	**$ 143.368.681**	**$ 156.743.337**	**$ 179.198.323**	**$ 216.423.770**

Fuente: simulador financiero. (Giraldo, 2014)

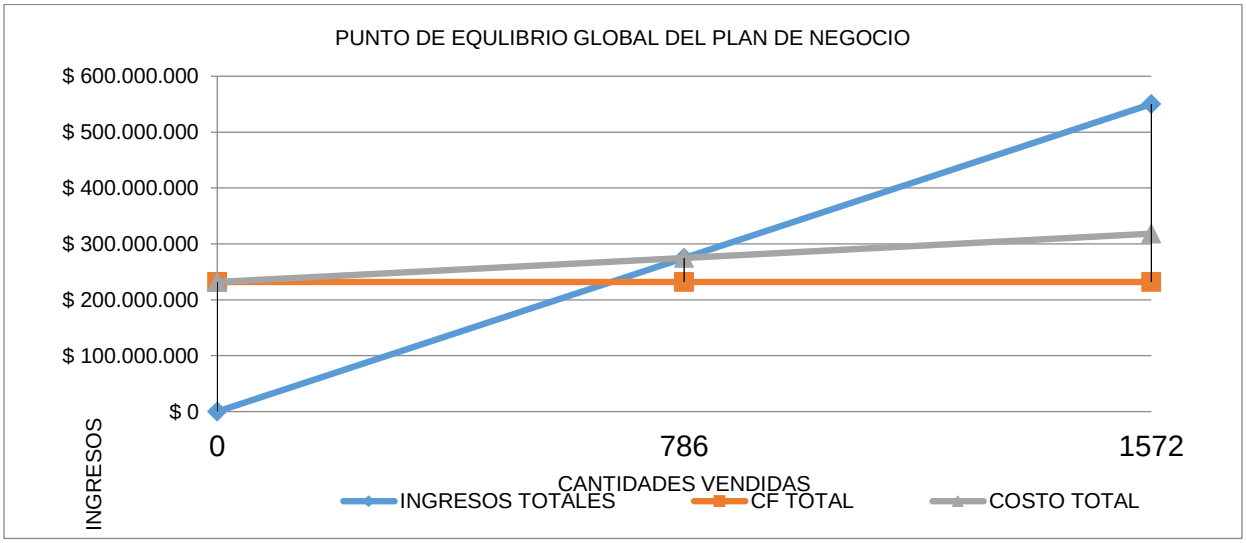
5.1.5 Análisis del punto de equilibrio.

Tabla 19: Análisis de precios y costos de servicio.

Nombre del producto	Ventas totales	Precio de venta	Costo de producción	Margen de contribución unitario	Participación % en las ventas
Transferencia de capacidades para la vida a adolescentes	$ 350.000.000	$ 350.000	$ 54.935,1	$ 295.064,9	100,00%

Fuente: simulador financiero. (Giraldo, 2014)

Ilustración 34: Punto de equilibrio.



Fuente: simulador financiero. (Giraldo, 2014)

Tabla 20: Análisis de margen de contribución.

Nombre del producto	Transferencia de capacidades para la vida a adolescentes
Margen de contribución unitario	$ 295.064,9
Participación % en ventas	100,00%
Margen ponderado	$ 295.064,9

Fuente: simulador financiero. (Giraldo, 2014)

5.2 Indicadores financieros.

Tabla 21 : Indicadores financieros.

PERIÓDO	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Liquidez - Razón Corriente	524,00%	607,11%	643,85%	633,31%	619,66%
Nivel de Endeudamiento Total	53,59%	42,85%	30,93%	23,87%	18,81%
Rentabilidad Operacional	20,08%	29,28%	33,64%	37,54%	41,01%
Rentabilidad Neta	10,711%	18,304%	22,263%	25,830%	29,052%
Rentabilidad Patrimonio	62,48%	75,28%	60,54%	58,47%	59,48%
Rentabilidad del Activo	28,997%	43,026%	41,809%	44,513%	48,290%
VALOR PRESENTE NETO	$ 404.542.997				
TASA INTERNA DE RETORNO	88,57%				
Periodo de recuperación de la Inversión	0,833 AÑOS				

Fuente: simulador financiero. (Giraldo, 2014)

5.3 Fuentes de financiación.

Tabla 22: Fuentes de financiación de servicio.

Calculo del wacc	Total, inversión	$ 129.280.000	Porcentaje de participación	Costo de capital	Impuestos
Costo promedio ponderado de capital.	Aporte de los socios	$ 60.000.000	46,41%	12,00%	25%
	Financiado por deuda	$ 69.280.000	53,59%	26,82%	

Fuente: simulador financiero. (Giraldo, 2014)

5.4 Evaluación financiera.

El Valor Presente Neto (VPN) de los flujos financieros es un indicador del valor actual de los márgenes netos que un servicio generará durante todo el ciclo del proyecto. La Tasa Interna de Retorno (TIR) mide la rentabilidad del proyecto y permite comparar la bondad del proyecto frente a otras alternativas de inversión.

De acuerdo con el flujo de caja financiero se obtiene un VPN positivo, y una TIR superior a la tasa de oportunidad. Esto significa que una vez descontado la inversión y los costos, y considerando los supuestos, el proyecto es rentable financieramente.

6. BIBLIOGRAFÍA

Balanko Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocio exitoso.* Mexico, D.F: Mcgraw-Hill interamericana.

Borello, A. (2000). *El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo .* Mexico, D.F: McGraw-Hill Interamericana.

Cancilleria. (2015). *Cancilleria*. Obtenido de http://www.cancilleria.gov.co/international/politics/cooperation

Cervantes, G. (2010). *Desarrollo Sostenible.* Torre Marin.

Coll, J. (2015). *ZEN business.*

Congreso de la república de colombia. (1994). *Ministerio de educacion nacional*. Obtenido de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Congreso de la republica de colombia. (26 de Julio de 2006). *Ministerio de educación nacional.* Obtenido de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104704_archivo_pdf.pdf

Corte constitucional. (2015). *Constitución política de colombia.* Bogotá: Imprenta nacional. Obtenido de http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf

Departamento Nacional de Estadistica . (2017). *DANE.* Obtenido de https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion

Departamento Nacional de Planeación . (2015). *DNP*. Obtenido de https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx

Departamento Nacional de Planeación- DNP. (2015). *Departamento Nacional de Planeación(DNP).* Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/CDT/Prensa/Presentaciones/2016-02-09%20Presentacio%CC%81n%20Sucre.pdf&action=default

Departamento Nacional de Planeación-DNP. (2016). *Departamento Nacional de Planeación-DNP.* Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/PANORAMICA%20VERSI%C3%93N%20FINAL%2019%20enero2017.pdf

Doxround, R. V., Rivas Gutierrez, E., Martinez, D., & Ortiz Lozada, L. (2005, pag 400). *Manual de Doctrina Social de la Iglesia.* Bogotá: MELAL IV.

Fundación redprodepaz. (2015). *Fundación redprodepaz*. Obtenido de http://redprodepaz.org.co/escuela-de-desarrollo-y-paz/

Giraldo, M. R. (2014). Simulador financiero . Bogotá .

Gobernación de Sucre. (2016). *Gobernación de sucre.*

Gobernación de Sucre. (2016). *Gobernación de Sucre.* Obtenido de http://www.sucre.gov.co/index.shtml?apc=v-xx1-&x=1533256

Gobernación del departamento de Sucre. (2013). *analisis de situación de salud con el modelo de los determinantes sociales de salud .* Sincelejo: http://www.sucre.gov.co/apc-aa-files/61383166366532633430663865366465/asis-70000-departamento-de-sucre-2013.pdf. Obtenido de http://www.sucre.gov.co/apc-aa-files/61383166366532633430663865366465/asis-70000-departamento-de-sucre-2013.pdf

Laverde, J. V. (2015). *Etica empresarial y sostenibilidad.* Bogotá: Mc Graw Hill Education.

Montoya, L. A., Portilla de Arias , L. M., & Acevedo Lozada, C. A. (2008). Propuesta metodologica para la elaboración de planes de negocio. *Scientia Et Technica*, 132-135.

Naciones Unidas. (2015). *Naciones Unidas.* Obtenido de http://www.onu.org.ar/wp-content/uploads/12agostoODS2030.pdf

Naciones Unidas. (2015, pagina 8). *Naciones Unidas.* Obtenido de http://www.onu.org.ar/wp-content/uploads/12agostoODS2030.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). *Colombia rural, razones para la esperanza.* Bogotá.

Programa de las naciones unidas para el desarrollo PNUD. (2014). *Programa de las naciones unidas para el desarrollo PNUD.* Obtenido de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-summary-es.pdf

Reliefweb. (2005). *Reliefweb*. Obtenido de http://reliefweb.int/report/colombia/iniciativas-de-desarrollo-y-paz-en-colombia

Rendon, O. H. (2014). *Modelo del plan de negocio: para la micro y pequeña empresa .* Mexico: Grupo editorial Patria .

Revista dinero. (2013). *Revista dinero*. Obtenido de http://www.dinero.com/pais/articulo/que-ofrecen-cajas-compensacion/186755

Saen, J. G., & Jenny Alvarez Serrano. (2004). *Universidad Industrial de Santander .* Obtenido de http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11613/2/133730.pdf

Sistema de Información sobre Biodiversidad en Colombia. (2014). *SiB*. Obtenido de http://www.sibcolombia.net/web/sib/cifras

Valcárcel, M. (2006). Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo. *Pontifícia universidad católica del Perú*.

7. ANEXOS

7.1 Formatos de encuesta estructurada para estudio de mercado: personal directivo, adolescentes, padres de familias y/o cuidadores

Tabla 23: cuestionario estructurado personal directivo.

<table>
<tr><td colspan="6">Plan de negocio para el montaje de un centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad en el departamento de Sucre
ESTUDIO DE MERCADO
Cuestionario estructurado para personal directivo de instituciones educativas de básica secundaria y media vocacional municipio de Sincelejo</td></tr>
<tr><td colspan="6">Objetivo del instrumento: Determinar el grado de aceptabilidad del servicio de acompañamiento, asesoría y transferencia de destrezas y habilidades para la vida a adolescentes.</td></tr>
<tr><td colspan="6">Escala de valoración: Para contestar cada pregunta tenga en cuenta las siguientes opciones de respuesta: No se cumple =1, Se cumple insatisfactoriamente = 2, Se cumple aceptablemente = 3, Se cumple en alto grado = 4, Se cumple plenamente = 5</td></tr>
<tr><td>1. Actualmente los adolescentes vinculados a la institución educativa</td><td colspan="5">Valoración</td></tr>
<tr><td>1.1 Reconocen e interiorizan lo que desean para su vida</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td>1.2 Reciben orientación vocacional</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>1.3 Cuentan con un proyecto de vida estructurado y contextualizado a sus capacidades y reconocido por núcleo familiar</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td>1.4 Pertenecen a programas complementarios para desarrollar habilidades para la vida como comunicación asertiva, posicionamiento de sus ideas, trabajo colaborativo, etc.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td>2. Frente a los servicios de acompañamiento, asesoría y transferencia de destrezas y habilidades para la vida a adolescentes.</td><td colspan="5">Valoración</td></tr>
<tr><td>2.1 ¿Considera importante que los adolescentes reciban orientación personalizada en la construcción de sus proyectos de vida y acompañamiento a medios para avanzar en el mismo?</td><td colspan="2">Poco importante</td><td colspan="2">Medianamente importante</td><td>Muy importante</td></tr>
<tr><td>2.2 ¿Estaría dispuesto a que se prestara el servicio a adolescentes vinculados a la institución educativa que dirige?</td><td colspan="2">Poco dispuesto</td><td colspan="2">Medianamente dispuesto</td><td>Muy dispuesto</td></tr>
</table>

2.3 ¿Considera que padres de familias y/o cuidadores estarían interesados en el servicio?	Poco interesados	Medianamente interesados	Muy interesado
2.4 ¿Considera que los adolescentes son receptivos a este tipo de servicio?	Poco receptivos	Medianamente receptivos	Muy receptivos
2.5 ¿Considera viable realizar convenios y/o alianzas con secretarias de educación para ofrecer el servicio a los adolescentes a través de la institución educativa?	Poco viable	Medianamente viable	Muy viable
2.6 ¿Cuánto considera usted que un padre de familia y/o cuidador estaría dispuesto a cancelar por el servicio mensualmente?	Cero pesos	De $10.000 a $30.000	De $40.000 a $70.000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24: cuestionario estructurado adolescentes.

Plan de negocio para el montaje de un centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad en el departamento de Sucre

ESTUDIO DE MERCADO

Cuestionario estructurado para adolescentes vinculados a instituciones educativas de básica secundaria y media vocacional municipio de Sincelejo

Objetivo del instrumento: Determinar el grado de aceptabilidad del servicio de **acompañamiento, asesoría y transferencia de destrezas y habilidades para la vida a adolescentes**.

Escala de valoración: Para contestar cada pregunta tenga en cuenta las siguientes opciones de respuesta: No se cumple =1, Se cumple insatisfactoriamente = 2, Se cumple aceptablemente = 3, Se cumple en alto grado = 4,
Se cumple plenamente = 5

	Valoración				
1.1 Sabes lo que quieres para tu vida	1	2	3	4	5
1.2 Recibes orientación frente a tu vocación	1	2	3	4	5
1.3 Tienes un proyecto de vida reconocido por tu familia	1	2	3	4	5
1.4 Asistes a algún actividades-programa para desarrollar habilidades para la vida como comunicación asertiva, posicionamiento de sus ideas, trabajo colaborativo, etc.	1	2	3	4	5

3. Frente a los servicios de **acompañamiento, asesoría y transferencia de destrezas y habilidades para la vida a adolescentes**.	Valoración		
2.1 ¿Consideras importante recibir orientación personalizada en la construcción de tu proyectos de vida y acompañamiento para avanzar en el mismo?	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante
2.2 ¿Te gustaría desarrollar habilidades para la vida como hablar en público, ser líder, aprender a trabajar en equipo?	No me gustaría	Me gustaría poco	Me gustaría mucho
2.2 ¿Crees que tus padres y/o cuidadores estarían interesado en el servicio?	Poco interesado	Medianamente interesado	Muy interesado

3.4 ¿Estás dispuesto (a) a comprometerte con las actividades a este tipo de servicio?	Poco comprometido	Medianamente comprometido	Muy comprometido
3.5 ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a invertir en las actividades de manera mensual?	Cero horas	De 8 a 16 horas mensuales	Más de 16 horas mensuales
3.6 ¿Te gustaría que las actividades fueran?	Días de semana	Sábados	Domingos

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25: cuestionario estructurado padres de familia.

Plan de negocio para el montaje de un centro de liderazgo para el desarrollo humano y la sostenibilidad en el departamento de Sucre **ESTUDIO DE MERCADO** Cuestionario estructurado para padres de familia de instituciones educativas de básica secundaria y media vocacional municipio de Sincelejo					
Objetivo del instrumento: Determinar el grado de aceptabilidad del servicio de **acompañamiento, asesoría y transferencia de destrezas y habilidades para la vida a adolescentes**.					
Escala de valoración: Para contestar cada pregunta tenga en cuenta las siguientes opciones de respuesta: No se cumple =1, Se cumple insatisfactoriamente = 2, Se cumple aceptablemente = 3, Se cumple en alto grado = 4, Se cumple plenamente = 5					
4. Actualmente los adolescentes bajo tu responsabilidad	Valoración				
1.1 Reconocen e interiorizan lo que desean para su vida	1	2	3	4	5
1.2 Reciben orientación vocacional	1	2	3	4	5
1.3 Cuentan con un proyecto de vida estructurado y contextualizado a sus capacidades y reconocido por núcleo familiar	1	2	3	4	5
1.4 Pertenecen a programas complementarios para desarrollar habilidades para la vida como comunicación asertiva, posicionamiento de sus ideas, trabajo colaborativo, etc.	1	2	3	4	5
5. Frente a los servicios de **acompañamiento, asesoría y transferencia de destrezas y habilidades para la vida a adolescentes**.	Valoración				
2.1 ¿Considera importante que los adolescentes reciban orientación personalizada en la construcción de sus proyectos de vida y acompañamiento a medios para avanzar en el mismo?	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante		
2.2 ¿Te gustaría que los adolescentes bajo tu responsabilidad desarrollaran habilidades para la vida como hablar en público, ser líder, aprender a trabajar en equipo?	No me gustaría	Me gustaría	Me gustaría mucho		

2.3 ¿Considera que los adolescentes son receptivos a este tipo de servicio?	Poco receptivos	Medianamente receptivos	Muy receptivos
2.4 ¿Estarías interesado(a) en el servicio?	Poco interesado	Medianamente interesado	Muy interesado
2.5 ¿Cuánto tiempo considera que se debe invertir en las actividades de manera mensual?	Cero horas	De 8 a 16 horas mensuales	Más de 16 horas mensuales
2.6 ¿Cuánto estarías dispuesto(a) a cancelar por el servicio mensualmente?	Cero pesos	De $10.000 a $30.000	De $40.000 a $70.000

Fuente: elaboración propia.