



**ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE AP
POTENCIAL HUMANO S.A.S, EMPRESA DE SERVICIOS ENFOCADA EN LA GESTIÓN Y
DESARROLLO HUMANO EN LAS IPS PYMES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

YENNIFER ALEXANDRA PEÑA GARCÍA

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias económicas
Maestría en Creación y Dirección de empresas
Bogotá, Colombia
2020

**ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE AP
POTENCIAL HUMANO S.A.S, EMPRESA DE SERVICIOS ENFOCADA EN LA GESTIÓN Y
DESARROLLO HUMANO EN LAS IPS PYMES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

YENNIFER ALEXANDRA PEÑA GARCÍA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Creación y Dirección de empresas

Director (a):

Jairo Alonso Orozco Triana

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración y Finanzas

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias económicas

Bogotá, Colombia

2020

A mis padres y esposo por todo su respaldo
y apoyo siempre.

“Un viaje de mil kilómetros comienza con un
pequeño paso”.

Lao Tze

Resumen

A través de la historia la gestión de personal ha tenido una evolución estando enfocada inicialmente a una simple supervisión de trabajo, hasta llegar a ser un área estratégica dentro de las organizaciones, a tal punto que incluso se requieren este tipo de servicios a nivel externo cuando al interior de las empresas no se logran suplir ciertas necesidades. AP POTENCIAL HUMANO es un proyecto de emprendimiento de servicios externos de gestión humana que requiere generar un plan de negocio con el fin de minimizar riesgos y disminuir la incertidumbre relacionada con la idea de negocio, por tal razón se analizan todas las variables necesarias para determinar su viabilidad de mercado, aspectos técnicos, legales, estratégicos y su evaluación financiera. De esta manera, se logra identificar que las IPS Pymes en Bogotá tienen una necesidad no resuelta, pues buscan acreditarse en alta calidad en salud, pero no cuentan con la asesoría necesaria para cumplir con los parámetros exigidos ya que en el mercado no existen empresas que se enfoquen en este tipo de servicios, por tanto AP POTENCIAL HUMANO determinó especializarse en la prestación de servicios orientados al cumplimiento de los estándares de gestión humana para la Acreditación en alta calidad en salud. Dicha idea de negocio resulta ser viable a nivel de mercado, legal, técnica, estratégica y financieramente.

Palabras clave: Gestión humana, consultoría, IPS Pymes, Acreditación en salud, plan de negocio, emprendimiento.

Abstract

Throughout history, personnel management has evolved, being initially focused on simple work supervision, until it became a strategic area within organizations, to the point that this type of services are even required externally when within companies, certain needs cannot be met. AP POTENCIAL HUMANO is an external human management service undertaking project that requires generating a business plan in order to minimize risks and reduce the uncertainty related to the business idea, for this reason all the necessary variables are analyzed to determine its market viability, technical, legal, strategic aspects and financial evaluation. In this way, it is possible to identify that the IPS Pymes in Bogotá have an unresolved need, as they seek to be accredited in high quality in health, but they do not have the necessary advice to comply with the required parameters since there are no companies in the market that focus on this type of service, therefore AP HUMAN POTENTIAL determined to specialize in the provision of services aimed at meeting human management standards for Accreditation of high quality in health. This business idea turns out to be viable at the market level, legally, technically, strategically and financially.

Keywords: Human management, consulting, IPS Pymes, Health accreditation, business plan, entrepreneurship.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABLAS	1
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
2. NATURALEZA DEL PROYECTO	6
2.1. ORIGEN O FUENTE DE LA IDEA DE NEGOCIO:	6
2.2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO:	6
2.3. JUSTIFICACIÓN	7
2.4. OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	10
2.4.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO (PRIMER AÑO):	10
2.4.2. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO (3 AÑOS):	11
2.4.3. OBJETIVOS A LARGO PLAZO (5 AÑOS):	11
2.5. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO.....	11
2.6. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS.....	12
2.7. NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	14
2.8. POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS.....	14
2.9. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	15
2.10. RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS	16
2.11. PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	17
2.12. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	17
2.13. EQUIPO DE TRABAJO	18
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	19
3.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	19
3.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS QUE IMPACTAN EL NEGOCIO	20

3.3.	AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.....	22
3.4.	AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	25
3.5.	EL PODER DE LOS PROVEEDORES.....	25
3.6.	EL PODER DE LOS COMPRADORES	27
3.7.	LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	28
3.8.	CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD DE LA EMPRESA DENTRO DEL SECTOR	29
4.	ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....	30
4.1.	ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO	30
4.2.	TENDENCIAS DEL MERCADO.	30
4.3.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO OBJETIVO.	31
4.4.	DESCRIPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES.	33
4.5.	TAMAÑO DEL MERCADO.....	35
4.6.	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO.	35
4.7.	DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.	39
4.8.	OBJETIVOS.....	39
4.9.	CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	39
4.10.	DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE ESTUDIO PILOTO DE CLIENTES.....	40
4.11.	METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	40
4.12.	RESULTADOS.....	41
4.13.	RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	41
4.14.	RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	47
4.15.	CÁLCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL, PROYECCIÓN DE VENTAS Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO.....	58
4.16.	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE INGRESOS PARA SU PROYECTO.....	60
4.17.	CONCLUSIONES SOBRE OPORTUNIDADES Y RIESGOS DEL MERCADO.	60
5.	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	62
5.1.	OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS.....	62
5.2.	LA ESTRATEGIA DE MERCADEO.	62
5.3.	ESTRATEGIAS DE SERVICIO.	62
5.4.	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	64
5.5.	ESTRATEGIAS DE PRECIO.....	64
5.6.	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.	65
5.7.	ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS.....	66

5.8.	PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO	68
6.	ASPECTOS TÉCNICOS	69
6.1.	OBJETIVOS DE OPERACIÓN	69
6.2.	FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	69
6.3.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	75
6.4.	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	76
6.5.	CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA	76
6.6.	MATERIAS PRIMAS Y SUMINISTROS	77
6.7.	PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	78
6.8.	ESCALABILIDAD DE OPERACIONES	78
6.9.	CAPACIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	79
6.10.	MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	81
6.11.	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	81
6.12.	PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	83
6.13.	COSTOS DE OPERACIÓN.....	83
6.14.	INFRAESTRUCTURA	83
6.15.	MANO DE OBRA REQUERIDA	84
7.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	85
7.1.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	85
7.2.	MISIÓN.....	87
7.3.	VISIÓN	87
7.4.	VALORES	88
7.5.	ANÁLISIS DOFA.....	88
7.6.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	90
7.7.	PERFILES Y FUNCIONES.....	90
7.8.	ORGANIGRAMA	97
7.9.	ESQUEMA DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN.....	97
7.10.	FACTORES CLAVE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	100
7.11.	SISTEMAS DE INCENTIVOS Y COMPENSACIÓN DEL TALENTO HUMANO	101
7.12.	ESQUEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO	103
7.13.	ASPECTOS LEGALES	104
7.14.	ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO DE SOCIEDAD	105
7.15.	REGÍMENES ESPECIALES	105



8. ASPECTOS FINANCIEROS	106
8.1. OBJETIVOS FINANCIEROS	106
8.2. POLÍTICA DE MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO	106
8.3. PRESUPUESTO DE COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN	107
8.4. PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES	108
8.5. PRESUPUESTO DE COSTOS ADMINISTRATIVOS	109
8.6. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	109
8.7. FLUJO DE CAJA	110
8.8. ESTADO DE RESULTADOS	111
8.9. BALANCE GENERAL	112
8.10. INDICADORES FINANCIEROS	112
8.11. FUENTES DE FINANCIACIÓN	115
8.12. EVALUACIÓN FINANCIERA	115
9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	117
9.1. DIMENSIÓN SOCIAL	117
9.2. DIMENSIÓN AMBIENTAL	118
9.3. DIMENSIÓN ECONÓMICA	118
9.4. DIMENSIÓN DE GOBERNANZA	118
10. CONCLUSIONES	120
11. REFERENCIAS	122
12. ANEXOS	130
12.1. ANEXO 1. ENCUESTA ESTUDIO PILOTO DE MERCADEO	130

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1: Ubicación AP POTENCIAL HUMANO.....	14
Figura 2: Sectores económicos.....	19
Figura 3: Sector servicios.....	20
Figura 4: Cinco fuerzas competitivas.....	21
Figura 5: Barreras nuevos entrantes AP POTENCIAL HUMANO.....	24
Figura 6: Relación entre la intensidad en la rivalidad y su efecto en la utilidad del sector.....	28
Figura 7: Actividades económicas Pymes de Bogotá.....	32
Figura 8: Segmentación de mercado.....	33
Figura 9: Ejes de Acreditación en alta calidad en salud.....	37
Figura 10: Dificultad procesos de gestión humana.....	47
Figura 11: Razón de dificultad.....	48
Figura 12: Contratación de consultoría.....	48
Figura 13: Consultoría contratada.....	49
Figura 14: Inconvenientes consultoría.....	50
Figura 15: Aspectos positivos consultoría.....	50
Figura 16: Frecuencia consultoría.....	51
Figura 17: Servicios de consultoría que contratarían.....	51
Figura 18: Factor de decisión.....	52
Figura 19: Beneficios consultoría.....	52
Figura 20: Riesgos consultoría.....	53
Figura 21: Servicios con probabilidad de compra.....	54
Figura 22: Medios de búsqueda consultoría.....	54
Figura 23: Interés propuesta de valor.....	55
Figura 24: Presupuesto consultoría.....	55
Figura 25: Disposición de pago.....	56
Figura 26: Entidades acreditadas.....	57
Figura 27: Tipos de asesoría entidades acreditadas.....	57
Figura 28: Razón de no acreditación.....	58
Figura 29: Isologo AP POTENCIAL HUMANO.....	65
Figura 30: Proceso básico AP POTENCIAL HUMANO.....	75

Figura 31: Cadena de suministro	77
Figura 32: Modelo de Gestión integral.	81
Figura 33: Ciclo Deming	82
Figura 34: Grupos de interés.....	86
Figura 35: Misión AP POTENCIAL HUMANO.	87
Figura 36: Visión AP POTENCIAL HUMANO.....	87
Figura 37: Valores AP POTENCIAL HUMANO.....	88
Figura 38: Organigrama AP POTENCIAL HUMANO.....	97
Figura 39: Punto de equilibrio AP POTENCIAL HUMANO.....	113

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1: Clasificación de empresas en Colombia.....	9
Tabla 2: Servicios prestados como persona natural.....	11
Tabla 3: Inversiones requeridas.	16
Tabla 4: Proyección de ventas	17
Tabla 5: Indicadores financieros.....	17
Tabla 6: Equipo de trabajo. Elaboración propia.....	18
Tabla 7: Análisis dimensiones de Porter para AP POTENCIAL HUMANO.....	21
Tabla 8: Poder de los proveedores.	26
Tabla 9: Niveles de atención IPS.	34
Tabla 10: Servicios prestados por los competidores.	41
Tabla 11: Competidores directos AP POTENCIAL HUMANO.....	43
Tabla 12: Competidores indirectos AP POTENCIAL HUMANO.....	46
Tabla 13: Premisas proyección de ventas.	59
Tabla 14: Proyección de ventas y margen operativo.....	59
Tabla 15: Fijación de precios.....	64
Tabla 16: Comunicación organizacional.	66
Tabla 17: Mezcla de mercadeo.	68
Tabla 18: Proceso: Estructuración modelo de competencias.	69
Tabla 19: Proceso: Gestión del desempeño.....	70
Tabla 20: Proceso: Estructuración plan carrera.....	70
Tabla 21: Proceso: Gestión de clima organizacional.....	71
Tabla 22: Proceso: Gestión del cambio.	71
Tabla 23: Proceso: Gestión de la cultura organizacional.	72
Tabla 24: Proceso: Selección de personal.....	72
Tabla 25: Proceso: Coaching empresarial.	73
Tabla 26: Proceso: Capacitación.....	73
Tabla 27: Proceso: Evaluación de riesgo psicosocial.....	74
Tabla 28: Necesidades y requerimientos.	76

Tabla 29: Capacidad de producción por servicio.....	80
Tabla 30: Capacidad de producción por servicio mensualmente.....	80
Tabla 31: Mano de obra requerida.....	84
Tabla 32: DOFA AP POTENCIAL HUMANO.....	88
Tabla 33: Descriptivo de cargo Gerente general.....	91
Tabla 34: Descriptivo de cargo Asesor comercial.....	93
Tabla 35: Descriptivo de cargo Consultor.....	95
Tabla 36: Promedio SMLV y Auxilio de transporte.....	99
Tabla 37: Asignación de pagos.....	100
Tabla 38: Beneficios AP POTENCIAL HUMANO.....	101
Tabla 39: Acciones aplicables Gobierno corporativo AP POTENCIAL HUMANO.....	104
Tabla 40: Presupuesto de ventas de servicios.....	107
Tabla 41: Presupuesto de mezcla de mercadeo.....	108
Tabla 42: Nómina AP POTENCIAL HUMANO.....	108
Tabla 43: Presupuesto costos administrativos.....	109
Tabla 44: Presupuesto de inversión.....	109
Tabla 45: Capital de trabajo.....	110
Tabla 46: Flujo de caja AP POTENCIAL HUMANO.....	110
Tabla 47: Estado de resultados AP POTENCIAL HUMANO.....	111
Tabla 48: Balance general AP POTENCIAL HUMANO.....	112
Tabla 49: Punto de equilibrio por servicios.....	114
Tabla 50: Fuentes de financiación.....	115

1.Introducción

El proceso de gestión humana se ha ganado un lugar en la estrategia de las empresas, ya no es concebida como una simple área de apoyo, sino que se tiene en cuenta en la toma de decisiones a nivel directivo. Así, se encuentra que a lo largo de los años se ha presentado una evolución en ella, ya no es solamente el área que se ocupa de administrar a las personas y esta evolución se puede observar incluso en el nombre que se utiliza para designarla, que según Calderón, Álvarez y Naranjo (2016) inicia con la concepción de la persona como un Recurso más en la organización (Recursos Humanos), para posteriormente empezar a darle una importancia mayor (Gestión Humana) y llegando al punto actual de verla como un factor potencial dentro de la organización (Talento Humano). Así mismo, los entes reguladores también han brindado al área de gestión humana este tipo de importancia, de tal manera que dentro de sus requerimientos para adjudicar reconocimientos en alta calidad exigen el cumplimiento de parámetros con relación a esta área en particular, tal es el caso del sector de la salud, para el cual Colombia creó un Sistema único de Acreditación en salud donde las IPS (Instituciones prestadoras de salud) se pueden certificar en Alta calidad en salud, en este proceso se estipulan lineamientos denominados estándares de Acreditación y dentro de estos lineamientos se encuentran los estándares de gerencia del talento humano, los cuales además de generar bienestar y desarrollo para los colaboradores de las IPS, también constituyen un acelerador para la implementación de los demás estándares de Acreditación al incluir en ellos la Cultura organizacional.

Adicional a lo anterior, se encuentra que las empresas se ven en la necesidad de acudir a expertos externos al no contar con las personas idóneas dentro de su organización que manejen temas en particular, de hecho en Colombia existe una alta demanda de servicios outsourcing, dentro de ellos la consultoría, esto debido a que además de suplir necesidades inmediatas, puede contribuir al aumento de la productividad y consecución de objetivos de las empresas.

De esta manera, es relevante suplir la necesidad de lograr una gestión adecuada del talento Humano en las organizaciones, desde el momento mismo de la búsqueda del personal, pasando por su evaluación antes y durante su estadía en la empresa y llegando hasta su desarrollo. Sin embargo no para todas las organizaciones resulta ser fácil o factible este aspecto, pues en muchas ocasiones pequeñas y medianas empresas no cuentan con un área

estructurada de talento humano y llega a "ser usual que las pymes se esfuercen por hacer un manejo cuidadoso de áreas como la contable, la financiera y la comercial, pero la de gestión humana la olvidan. Los dos motivos principales son la falta de conocimiento y la influencia externa negativa" (Díaz y Rodríguez, 2014), o incluso debido a los costos fijos que les implicaría estructurarla, sin percatarse de que a un mediano plazo los costos de no contar con una adecuada planeación en talento humano podrían superar los primeros. O incluso en algunos casos, las Pymes no logran encontrar solución a inconvenientes que se les pueden presentar aunque tengan un área formalizada de gestión humana. Lo anterior desencadena principalmente en inconformidad por parte de los trabajadores, que puede generar el desempeño deficiente de su trabajo o una alta rotación dentro de la organización, pues de acuerdo a Adecco citado por Gualdrón (2016) ellos perciben que existe,

...falta de herramientas y oportunidades que les permitan tener la capacitación suficiente de ampliar sus conocimientos haciendo que las posibilidades de ascenso sean prácticamente nulas y a esto se suman otros aspectos tales como realizar funciones que no son relacionadas con su carrera profesional, falta de estímulos o incentivos que se otorgan según el desempeño, las iniciativas de bienestar por mejorar el clima laboral no satisfacen a los colaboradores, entre otros (2016, p. 5).

Teniendo en cuenta lo anterior, se constituye una oportunidad de entrada para AP POTENCIAL HUMANO, dadas dos premisa, la primera es que al indagar en el mercado por empresas consultoras en gestión humana, no se encuentra alguna que preste sus servicios de manera especializada para suplir de manera adecuada y oportuna dichos requerimientos especiales en asesoría para el cumplimiento de los estándares de gerencia del talento humano de Acreditación en alta calidad en salud y por otra parte, la segunda premisa es que las IPS Pymes no cuentan con el personal idóneo para cumplir con los aspectos exigidos para acreditarse, por lo que AP POTENCIAL HUMANO se enfocará en un grado máximo de especialización en esta área.

Por tal razón se realiza un Plan de negocios para esta idea de negocio, AP POTENCIAL HUMANO, empresa de servicios enfocada en la gestión y desarrollo humano en las IPS Pymes de la ciudad de Bogotá, dicho plan de negocios permite identificar y analizar las variables necesarias para llevar esta idea de manera exitosa a la realidad, minimizando riesgos y determinando la naturaleza del proyecto, el análisis del sector, el estudio piloto de mercado, la

estrategia y plan de introducción de mercado, aspectos técnicos, aspectos organizacionales y legales, aspectos financieros y el enfoque hacia la sostenibilidad.

De acuerdo a lo anterior se establecen los siguientes objetivos:

1.1. Objetivo General

Realizar la estructuración del plan de negocio con el fin de determinar la viabilidad de la creación de una empresa de servicios enfocada a la gestión y desarrollo del Talento humano, que brinde soluciones a IPS Pymes que no cuenten con un área estructurada de gestión humana o que contando con ella tengan necesidad de fortalecer sus procesos de tal manera que cumplan con los requisitos solicitados para acreditarse en Alta calidad en salud.

1.2. Objetivos Específicos

- Determinar la viabilidad de mercado para una empresa que preste servicios externos de gestión y desarrollo del talento humano a IPS Pymes para que cumplan con los Estándares de gestión humana de Alta calidad en salud.
- Estipular cuáles son los aspectos técnicos, recursos físicos, humanos, de tiempo y de infraestructura que se requieren para establecer una empresa de consultoría de gestión y desarrollo del talento humano a IPS Pymes para que cumplan con los Estándares de gestión humana de Alta calidad en salud.
- Determinar aquellos aspectos estratégicos y legales a tener en cuenta en la creación de una consultora de gestión y desarrollo del talento humano a IPS Pymes para que cumplan con los Estándares de gestión humana de Alta calidad en salud.
- Definir cuál es la factibilidad económica y financiera de una empresa que ofrece servicios externos de gestión y desarrollo del talento humano a IPS Pymes para que cumplan con los Estándares de gestión humana de Alta calidad en salud.

2. Naturaleza del proyecto

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio:

La idea de negocio se genera a partir de la experticia del autor del presente trabajo con la psicología como profesión, específicamente en el ramo organizacional, la cual fue complementada con una especialización en Gestión humana de las organizaciones y diversas formaciones relacionadas. A través de 10 años de experiencia en este ámbito, se logró identificar que las organizaciones tienen diversas necesidades relacionadas con la gestión del talento humano, sobre todo cuando no cuentan con un área estructurada que lo maneje y para el caso de aquellas que sí la tienen, se presentan momentos en que falta un experto para algún aspecto específico; 4 de los 10 años de experiencia mencionados previamente fueron ejecutados en un grupo empresarial conformado por varias IPS dando como resultado entendimiento de la forma de realización de un proceso de Acreditación en Alta calidad en salud, específicamente de los Estándares de gestión humana, así como de la necesidad de asesoría sobre cómo lograr cumplir con ellos y la falta de oferta de un especializado en el mercado. Debido a esto, se busca brindar una solución alternativa para las IPS Pymes en Bogotá, esta solución se basa en la creación de una empresa consultora en Gestión del talento y desarrollo humano, la cual se especializa en el sector salud que preste servicios para las IPS Pymes en Bogotá.

2.2. Descripción de la idea de negocio:

La idea de negocio corresponde a una empresa de servicios enfocada en la gestión y desarrollo del talento humano en las IPS Pymes en la ciudad de Bogotá, su portafolio se orientará a aquellos servicios adicionales a nómina y contratación, pues estos dos generalmente se encuentran cubiertos por la gran mayoría de las organizaciones al ser básicos para el ingreso y pago de los trabajadores. De esta forma los servicios que se prestarán tienen que ver más con aquellas actividades que generen valor para los colaboradores de estas empresas cliente y las personas que los gestionan, de tal manera que se logre contribuir al fortalecimiento de relaciones, así como al crecimiento y desarrollo de las personas dentro de la

organización para el cumplimiento de los estándares de gestión humana de la Acreditación en salud.

2.3. Justificación

El emprendimiento es generalmente concebido como una habilidad, como lo indica Jaramillo (2008) es específicamente “la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta; y es también utilizada para la persona que inicia una nueva empresa o proyecto”, esto es especialmente importante si tenemos en cuenta que es una de las fuerzas motoras de la economía colombiana, sobre todo si tenemos en cuenta que un 96% de las empresas del país son MiPymes, con esto encontramos que generan un 83% del total de los empleos (MinCIT, 2019).

En años pasados se ha presentado en Colombia una avalancha de emprendimientos aunque durante el primer trimestre del año 2018 la creación de nuevas empresas en Colombia bajó en un 0,9 % con respecto a 2017, de acuerdo a Confecámaras, esto es atribuido a la situación económica del país. Así mismo, y de acuerdo con Barrios (2017) “durante las últimas décadas en Colombia la creación de empresa se ha convertido para muchos en un salvavidas, una oportunidad clara para cambiar su situación económica”, razón por la cual esta sigue siendo una alternativa para muchos colombianos Según un estudio de la Universidad de Múnich, denominado “Reporte global de emprendedores AGER 2016”, las personas buscan emprender en un 41% por la independencia que se genera, por la compatibilidad con la familia en un 40%, por realización personal en un 40%, por la posibilidad de obtener un segundo ingreso con un 38% y por la búsqueda de una alternativa para hacer frente al desempleo con un 24%.

Sin embargo, el entorno socio económico y la situación interna del país (problemáticas, impuestos, leyes) hace que resulte no ser del todo fácil la creación de una empresa, de acuerdo con Knight citado por Tarapuez, Zapata y Agreda (2008), tanto el riesgo como la incertidumbre implican aleatoriedad, con probabilidad conocida en el primero y desconocida en el segundo, pero aleatorio al fin y al cabo dada la naturaleza de todo lo que el hombre realiza, este aspecto, aunque natural no debería ser un factor decisivo al momento de la sostenibilidad de una empresa, pero infortunadamente cuando estos no son contemplados en la fase inicial del proyecto empresarial, llega a constituirse junto con otros factores como la razón de fracasos, así como la falta de planeación del proyecto empresarial; se encuentra por ejemplo,

de acuerdo con datos de Confecámaras que “la tasa de supervivencia de los nuevos emprendimientos es baja, más exactamente de un 29,7%”.

Por tanto es necesario que al momento de buscar la creación de una empresa se tenga en cuenta criterios varios con el fin de lograr una planeación del proyecto, ya que como lo menciona Veciana, citada por Marulanda, Montoya y Vélez (2014),

...los elementos que intervienen en la creación de una empresa son: 1. Identificación de una oportunidad empresarial. 2. Los factores de producción (recursos materiales, inmateriales y humanos). 3. El mercado en el que va a operar la nueva empresa. 4. La estrategia de combinación de los recursos y de llegar al mercado objetivo. 5. El empresario con una motivación, preparación y habilidades adecuadas para la toma de decisiones relacionadas con los cuatro puntos anteriores (2014, p. 90).

De esta forma se hace necesario contar con una metodología que incluya lo anteriormente mencionado de tal manera que sean contemplados todos los aspectos necesarios con el fin de disminuir la incertidumbre y el riesgo, y evitar que una empresa decaiga en el camino, esta es la razón por la cual es importante realizar un Plan de negocios, de esta manera se considera relevante plantear las razones por las cuales la idea de negocio se encuentra enmarcada en los BPO (Business Process Outsourcing). Esto se debe a que dentro de las organizaciones la experticia de las personas a cargo no llega a cubrir todos los aspectos necesarios, así mismo las organizaciones buscarán constantemente disminuir costos de operación, y es por estas dos razones que llega a ser requerida una persona o empresa externa. Por tanto el BPO es un sector de relevancia en la contribución para el crecimiento económico al ser un apoyo potencial para las organizaciones, este concepto se define como un servicio profesional externo “que en los últimos años se ha convertido en una práctica cada vez más demandada por empresas que buscan optimizar su proceso de producción y aumentar su productividad agregada” (Corzo, 2016).

En Colombia de acuerdo con la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), el BPO aporta un 1,2% y genera más de 350.000 empleos (directos e indirectos) y mantiene una tasa de crecimiento acumulada del 3,8% anual desde 2018. Dentro de este modelo de negocio se encuentra la asesoría y consultoría, y en estos encontramos el proceso de gestión humana. Es de tener en cuenta que la mayoría de las empresas aunque sean medianas o pequeñas cuentan con al menos los procesos de contratación y pago de nómina, pues se considera que son aspectos básicos del manejo del talento humano, sin embargo en

este tipo de empresas se resta importancia a otros aspectos que permiten el desarrollo de las personas dentro de la organización y un mejor rendimiento y productividad, lo cual es respaldado por Báez, Zambrano y Márquez (2018) cuando menciona que “la falta de conocimiento de algunos pequeños empresarios, sumado a las dificultades económicas de las firmas, imposibilita la verdadera labor de las prácticas de gestión humana”.

Así mismo, se ha encontrado que las pequeñas empresas, según Calderón (citado por Báez, Zambrano y Márquez, 2018) “hacen grandes esfuerzos y se enfocan en las prácticas que logran un eficiente proceso productivo, es decir, que generan rentabilidad y descuidan de manera frecuente las que se orientan a la retroalimentación, la evaluación y la remuneración”, de esta manera, resulta de especial relevancia la prestación este tipo de servicios a las pequeñas y medianas empresas, no se tendrán en cuenta las micro empresas debido a su bajo número de colaboradores.

Tabla 1: Clasificación de empresas en Colombia.

TIPO	N° TRABAJADORES	ACTIVOS EN SMMLV
Microempresa	Inferior o igual a 10	Inferior o igual a 501
Pequeña empresa	Entre 11 y 50	Entre 501 y 5.000
Mediana empresa	Entre 51 y 200	Entre 5.001 y 30.000
Gran empresa	Superior a 200	Superior a 30.000

Fuente: Elaboración propia a partir de Bancoldex (2018).

Dentro de los servicios a prestar encontramos la descripción de cargos, el reclutamiento y selección, remuneración, la formación, plan de carrera y desempeño (Báez, Zambrano y Márquez, 2018), y es necesario adicionar la gestión del clima organizacional, pues la que contribuye a la consolidación de los anteriormente mencionados si tenemos en cuenta que implica las percepciones de los trabajadores con respecto a diferentes aspectos de la organización donde trabajan, las cuales de acuerdo con Jiménez y Jiménez (2016), influyen de forma positiva o negativa en ellos, pues el entorno “marca” las actitudes de las personas, por lo tanto es importante que las empresas se preocupen por la salud y el bienestar de sus empleados.

De acuerdo con FONADE (2017) dentro de los servicios de consultoría de apoyo que las empresas consideran más importantes se encuentra la gestión de personal con un 52%, seguido de tecnología con 41% y derecho con 19%. Lo anterior muestra como el área de gestión del talento humano es percibida como clave en las empresas, pues según Cárdenas

(2016) con relación a la perspectiva estratégica en las organizaciones, la gestión del talento es una herramienta primordial ya “que impacta mediante su correcta implementación e integración con las estrategias corporativas en el éxito y el desarrollo continuo de las organizaciones...los colaboradores son una fuente generadora de valor, un diferencial para la prestación de los servicios”. Adicionando a lo anterior este aspecto es de especial relevancia en el proceso de Acreditación en alta calidad en salud, pues su objetivo es garantizar que las instituciones presenten un servicio de calidad iniciando desde los clientes internos, es decir, los trabajadores. Por tales razones, la adecuada gestión humana se hace necesaria para las empresas y en particular para las IPS Pymes, ya que no solamente evita consecuencias negativas, sino que también trae consigo una serie de beneficios, sobre todo si se tiene en cuenta que es catalogada por parte de algunos autores como “una ventaja competitiva para las organizaciones” (Gualdrón, 2016), al llegarse a constituir como un área de apoyo que permite promover el crecimiento de la organización y la consecución tanto de sus objetivos, como de su Plataforma estratégica.

Teniendo en cuenta lo anterior se propone como solución realizar la creación de esta Consultora, que a través de su especialización en el sector salud buscará conocer al cliente, sus problemáticas y detectar sus necesidades en lo que a gestión Humana se refiere, lo cual constituirá su propuesta de valor y facilitará el trabajo en esta área, pues estará enfocada en la necesidad real de la organización cliente.

2.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

2.4.1. Objetivos a corto plazo (primer año):

- ✓ Contar con fuentes de financiación para dar inicio a la ejecución de la idea de negocio.
- ✓ Formalizar AP POTENCIAL HUMANO S.A.S, a través de su registro en Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y la apertura de cuenta bancaria propia.
- ✓ Dar inicio a la operación de AP POTENCIAL HUMANO con base en la estructura generada.

2.4.2. Objetivos a mediano plazo (3 años):

- ✓ Generar ingresos mayores a 150 SMMLV al año.
- ✓ Contar con un Goodwill de la marca AP POTENCIAL HUMANO.
- ✓ Tener cobertura a nivel nacional.

2.4.3. Objetivos a largo plazo (5 años):

- ✓ Generar ingresos mayores a 230 SMMLV al año.
- ✓ Tener una fundación social que sea financiada por AP POTENCIAL HUMANO.
- ✓ Generar alianzas y relacionamiento a nivel internacional.

2.5. Estado actual del negocio

Actualmente la idea de negocio se encuentra en etapa de planeación como persona jurídica, sin embargo se encuentra en funcionamiento como persona natural y se han conseguido algunas ventas con los primeros clientes aunque estos no pertenecen al sector salud esta experiencia ha derivado en aprendizajes que serán tenidos en cuenta una vez sea formalizada la empresa.

Dichos clientes pertenecen tanto al sector privado, como al sector público y los servicios prestados han tenido relación con aquellos que se pretende prestar como persona jurídica:

Tabla 2: Servicios prestados como persona natural.

SECTOR	EMPRESA	SERVICIOS
Privado	Biosimtec SAS	Procesos de visitas domiciliarias
	Taxis Teleclub SA	Procesos de visitas domiciliarias
	PTEVI SAS	Proceso de evaluación para selección de personal
	FUERZA ACTIVA SAS	Proceso de evaluación para selección de personal
Público	CPIP- Consejo Profesional de Ingeniería de petróleos	Descriptivos de cargo Gestión del desempeño Procesos de evaluación para selección de personal
	Aeronáutica civil	Programa de capacitación en habilidades blandas Mejoramiento del Clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

2.6. Descripción de productos o servicios

Esta nueva empresa busca involucrarse en los procesos relacionados con los Estándares de gestión humana exigidos por la Acreditación en salud y que presentan dificultades por parte de las IPS Pymes, específicamente, se prestarán servicios de selección de personal y aquellos relacionados con el desarrollo y capacitación de los colaboradores dentro de la organización. Sin embargo, también es necesario poner sobre la mesa que “las áreas de gestión Humana necesitan brindar los mismos servicios que siempre ha brindado: atracción de talento, desarrollo, gestión del desempeño, pero de una manera que responda a los cambios en curso en la cultura y el estilo de trabajo de la organización” (Martínez, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, los servicios que serán prestados en AP POTENCIAL HUMANO estarán relacionados con los siguientes temas, siempre enfocados en el cumplimiento de los parámetros estipulados por los Estándares de gestión humana de Acreditación en salud:

- **Reclutamiento y selección:** Las pequeñas y medianas empresas vinculan basados en fuentes informales de reclutamiento, tales como recomendados de familiares, amigos o empleados (Báez, Zambrano y Márquez, 2018).
- **Motivación y retención:** Calderón, citado por Rodríguez (2015) especifica que en pequeñas y medianas empresas no se encuentran establecidos parámetros que tengan como fin motivar y retener al personal, tales como premios, reconocimientos, entre otros, y se considera que la manera de incentivar al colaborador es a través de bonificaciones por cumplimiento, dejando de lado otros elementos que facilitan aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores. Así mismo, se encuentra que no se realizan mediciones de clima organizacional, a través de las cuales se podría determinar qué factores dentro de la organización se podrían mejorar con el fin de aumentar la satisfacción de los colaboradores, dentro de este aspecto relacionado con clima organizacional encontramos un factor vital para los colaboradores, que es que la empresa procure para ellos su salud y seguridad en el trabajo.
- **Formación y entrenamiento:** Este proceso es de vital importancia para procurar un mejor desempeño por parte de los trabajadores, esto debido a que permite desarrollar las competencias necesarias para lograrlo, sin embargo, dentro de las pequeñas y medianas empresas este proceso tiende a ser percibido como muy costoso en cuanto al dinero y tiempo que se requieren, de hecho, no se brinda importancia al entrenamiento e inducción formal, a

través de los cuales se facilita al colaborador su adaptación a la cultura y procesos de la empresa, en este punto también se puede tener en cuenta el coaching empresarial, pues este contribuye al crecimiento y desarrollo personal.

- Plan de carrera: Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un Plan de carrera, esto se debe en su mayoría a que muchas de ellas no tienen gran cantidad de cargos en su estructura, razón por la cual no existe posibilidad de realizar gran cantidad de ascensos, sin embargo, aunque se presente en pocas oportunidades es necesario que existan unas políticas establecidas al respecto, cuestión que en muy pocas ocasiones se encuentra determinada en este tipo de organizaciones, pues se suele realizar de forma intuitiva.

- Gestión del desempeño: De acuerdo con Calderón, Naranjo y Álvarez (citados por Báez, Zambrano y Márquez, 2018) la gestión del desempeño es realizada a través de mecanismos subjetivos, sin periodicidad, sin realizar una retroalimentación efectiva y se enfoca sobre todo en determinar aspectos que dificultan el buen desempeño, más que en identificar fortalezas. En este proceso de nuevo resulta vital tener claridad en el Modelo de competencias organizacional, pues gran parte de la evaluación de desempeño es la medición de competencias.

- Gestión de cultura organizacional: Para gestionar adecuadamente diversos procesos no solo de gestión humana, sino de la organización en general, es necesario adentrarse en el mundo de la cultura organizacional, la cual de acuerdo con Casado, citado por Rodríguez (2016) “es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”, este aspecto relacionado con cultura y cambio organizacional no se encuentra ampliamente dentro de las organizaciones, llegando incluso a ser desconocido en la gran mayoría de pequeñas, medianas y grandes empresas.

Según lo anterior el portafolio de servicios de AP POTENCIAL HUMANO estará constituido por las siguientes categorías:

1. Consultoría organizacional:
 - Modelo de competencias.
 - Gestión del desempeño.
 - Plan carrera.
 - Clima organizacional.
 - Gestión del cambio y cultura organizacional.

2. Tercerización empresarial:
 - Selección de personal.
 - Batería de riesgo psicosocial.
3. Formación y desarrollo:
 - Capacitación virtual y presencial
 - Coaching empresarial.

2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

La empresa tendrá como nombre AP POTENCIAL HUMANO S.A.S ya que su misión se encontrará encaminada a facilitar la potencialización del Talento humano dentro de las IPS Pymes de la ciudad de Bogotá inicialmente. Originalmente será constituida como una microempresa, pues sus activos iniciales serán menores a 501 SMMLV y el número de empleados será menor a 10, la misma tendrá como sede principal e inicial la ciudad de Bogotá, Colombia específicamente en el barrio Calandaima de la localidad de Kennedy.

Figura 1: Ubicación AP POTENCIAL HUMANO.



Fuente: Tomado de Google maps (2020)

2.8. Potencial del mercado en cifras

Según el reporte de Global Consulting Market (2017), el mercado de la consultoría en el mundo creció un 6% y para Colombia específicamente se encontró un amplio crecimiento para ese mismo año con un 15%, de acuerdo con Fonade (2017) la gestión del personal es una de las áreas más solicitadas en Colombia en cuando a consultoría se refiere.

De esta manera, enfocándonos en la consultoría en gestión humana, de acuerdo con López, Sepúlveda y Arenas (2010), las medianas empresas tienden a contratar consultoría en esta área con una cantidad de horas muy variada que es de un promedio de 69 anuales, también mencionan que el 54,05% de estas empresas invierte “entre 1 y 10 millones de pesos en consultoría de gestión humana, el 16,22% invirtió entre 10 y 20 millones, el 10,81% invirtió entre 20 y 30 millones, el 10,81% invirtió más de 30 millones y sólo 8,11% invirtió menos de 1 millón”, esto indica que la gran mayoría de empresas medianas están dispuestas a realizar inversión en este tipo de consultoría. Así mismo, se encuentra que dentro del perfil profesional de los consultores de gestión humana tan solo un 41,03% tiene estudios de postgrado, 23,08 tienen estudios universitarios y un 23,08% poseen estudios técnicos o tecnológicos, lo cual muestra que es necesaria una mayor preparación por parte de las personas que se dedican a prestar este tipo de consultoría, ya que requiere un alto nivel de conocimientos especializados.

En el estudio mencionado anteriormente, se encuentra que dentro de la oferta de servicios de las consultorías en gestión humana además de los servicios de asesoría, el 84,21% ofrecen también servicios de capacitación y un 68,42% servicios de selección de personal, ahora, en cuanto a la demanda relacionada se encuentra que un 16,42% se relaciona con formación, un 14,93% con selección, un 10,45% con escala salarial, un 8,96% con salud ocupacional y un 7,46% con gestión por competencias. Para estos servicios, un 28,24% de las empresas que los solicitan pertenecen al sector comercio, el 21,37% al sector de manufactura y el 13,74% al sector de educación y salud, siendo los sectores de finanzas y construcción los de menor participación. En cuanto a la demanda versus la oferta en servicios de gestión humana, se encuentra que la formación de formadores, el coaching, la educación virtual, el clima organizacional y la formación outdoor, poseen menor oferta de la que se requiere para solventar la demanda.

Por último encontramos que en la ciudad de Bogotá existe un total de 1.672 empresas dedicadas a la actividad CIU de Consultoría de gestión que pueden brindar servicios para suplir la demanda de las 578.886 empresas que existen en la ciudad de Bogotá.

2.9. Ventajas competitivas del producto y/o servicio

AP POTENCIAL HUMANO cuenta con un nivel de especialización en el sector salud, ya que el líder de la organización cuenta con 5 años experiencia específica que le permite facilitar que sus clientes (IPS Pymes) cumplan con los estándares de gestión

Humana para su proceso de Acreditación de Alta calidad en el Sistema de Salud, así mismo, se generará un acompañamiento a nuestros clientes de tal manera que se les facilite la gestión de los procesos implementados por nosotros una vez el contrato finalice y así se establezca una continuidad de los mismos y no mueran con la salida del consultor. De esta forma nuestras ventajas competitivas serán:

- Especialización en el sector salud para facilitar el cumplimiento de los estándares de gestión humana exigidos por la Acreditación de alta calidad en el Sistema de salud por parte de las IPS Pymes.
- Lograr un impacto en los indicadores de la organización, partiendo del conocimiento de su plataforma estratégica y enlazando sus objetivos con los procesos de gestión humana que se requieran.
- Acompañamiento post servicio, a través de un número determinado de seguimientos luego de la finalización del contrato.

De acuerdo con lo anterior, la propuesta de valor de AP POTENCIAL HUMANO se define de la siguiente manera:

Poner a disposición de las IPS Pymes un alto nivel de especialización en el sector salud y conocimientos en los estándares de Acreditación en talento humano, con el fin de impactar en sus indicadores, facilitar la consecución de sus objetivos y prepararlas para su Acreditación de alta calidad en salud.

2.10. Resumen de las inversiones requeridas

Tabla 3: Inversiones requeridas.

CATEGORÍA	ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Puesta en marcha	Matrícula mercantil y creación empresa	1	\$240.000	\$240.000
Equipo de oficina	Computadores	3	\$1.600.000	\$4.800.000
	Celulares	3	\$400.000	\$1.200.000
	Impresora	1	\$700.000	\$700.000
	Software Microsoft Office	3	\$200.000	\$600.000
Muebles y enseres	Sillas ergonómicas	3	\$80.000	\$240.000
	Escritorios	3	\$250.000	\$750.000
TOTAL				\$8.530.000

Fuente: Elaboración propia.

2.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad

Se espera un incremento anual en ventas del 3,7% tomando como base el crecimiento económico de Colombia en la actividad económica de: Actividades profesionales, científicas y técnicas, servicios administrativos y de apoyo para el año 2019, según cifras del DANE, con lo que se encuentran las siguientes proyecciones de ventas:

Tabla 4: Proyección de ventas

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$ 159.000.000,0	\$ 172.665.477,6	\$ 187.505.453,8	\$ 203.620.872,5	\$ 221.121.353,5

Fuente: Elaboración propia.

2.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

1. La actividad económica de Actividades profesionales, científicas y técnicas, servicios administrativos fue una de las que más contribuyó al PIB de Colombia, lo cual constituye una oportunidad de prestar servicios que correspondan a esta actividad.
2. La proyección de ventas para AP POTENCIAL HUMANO se presenta de forma positiva durante los años evaluados.
3. De acuerdo con el capítulo de Aspectos financieros que se encontrará más adelante, se obtienen resultados favorables en los indicadores financieros básicos para el proyecto de AP POTENCIAL HUMANO, esto teniendo en cuenta que se forja una Tasa interna de retorno por encima del 15% esperado, de acuerdo con el Valor presente neto se generan recursos adicionales luego de la recuperación de la inversión, la cual se logrará antes del tiempo establecido como objetivo (5 años) y por último el punto de equilibrio se logra mucho antes de lo que se tiene proyectado en ventas:

Tabla 5: Indicadores financieros

INDICADOR	RESULTADO
VPN	\$9.145.192
TIR	21,6%
Periodo de recuperación	4,17 años
Punto de equilibrio	75,93 unidades

Fuente: Elaboración propia.

4. Es necesario centrar esfuerzos en el cumplimiento de las proyecciones de ventas con el fin de lograr los indicadores financieros.

2.13. Equipo de trabajo

Dentro del recurso clave humano para la adecuada operación de la consultora se requieren los siguientes cargos:

Tabla 6: Equipo de trabajo. Elaboración propia

CARGO	CANTIDAD	MODALIDAD DE TRABAJO
Gerente general	1	Término indefinido-Tiempo completo- Por nómina
Consultor	1	Término indefinido-Tiempo completo- Por nómina
Asesor comercial	1	Término indefinido-Tiempo completo- Por nómina
Contador	1	Prestación de servicios

Fuente: Elaboración propia

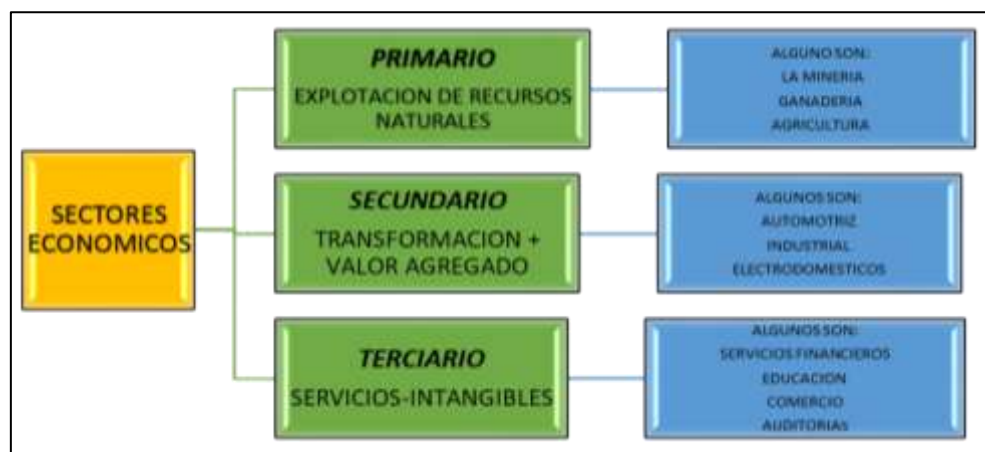
3. Análisis del sector

3.1. Caracterización del sector

Para poder definir las características del sector en el cual AP POTENCIAL HUMANO S.A.S desarrollara sus actividades comerciales es importante conocer la estructura general de la economía siendo esta ciencia una actividad desarrollada por el ser humano desde los inicios de su evolución desde lo básico como fue el trueque hasta sistemas más sofisticados que le han permitido desarrollar estas mismas economías a niveles globales y como países.

La base de la economía se desarrolla desde la producción de bienes o servicios hasta lograr que estos mismo lleguen a un consumidor final logrando obtener en este proceso una serie de transformaciones de las materias primas o servicios que dan como resultados ingresos para los mismos elementos del ciclo económico, el cual se repite constantemente, dentro de estos ciclos económicos se identifican sectores que permiten análisis en búsqueda de mayores desarrollos para las naciones así como la identificación de ventajas u oportunidades en los mercados, estos sectores son definidos en tres grandes ramas como sector primario, secundario y terciarios, este último siendo el sector en el cual se ubica AP POTENCIAL HUMANO.

Figura 2: Sectores económicos

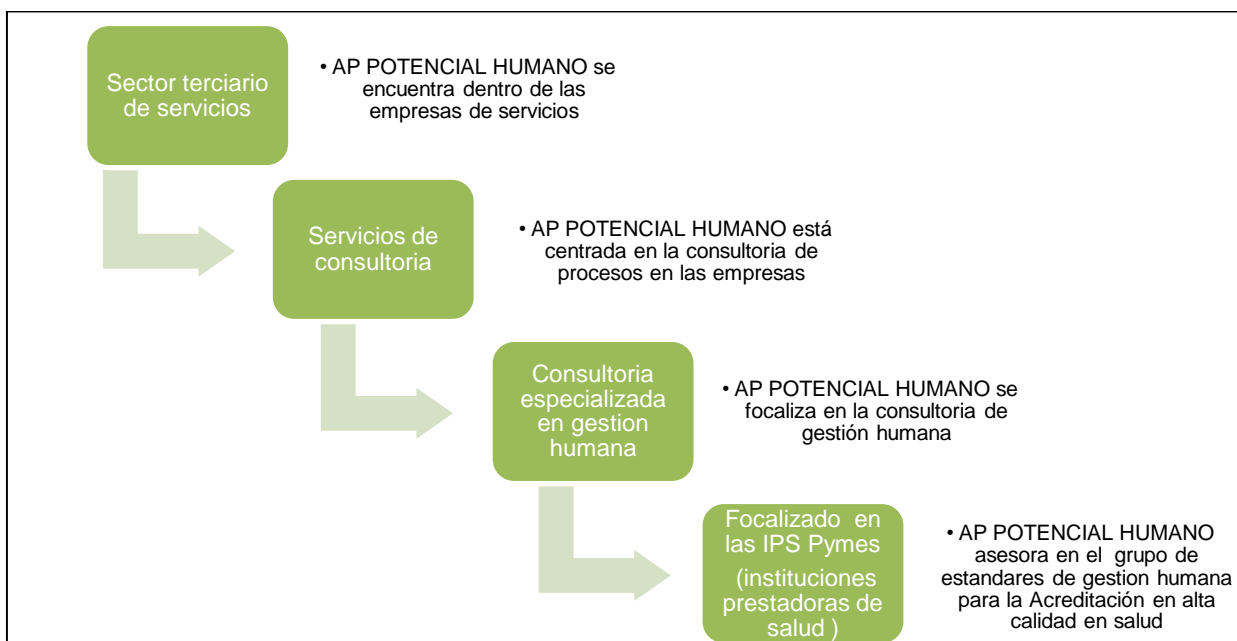


Fuente: Elaboración propia

El sector de servicios en Colombia es de gran importancia, acorde a Confecámaras para 2019 fue el sector en el cual se crearon más unidades productivas, llegando a ser 137.943.

Para AP POTENCIAL HUMANO el sector específico a trabajar se puede definir de la siguiente manera:

Figura 3: Sector servicios.

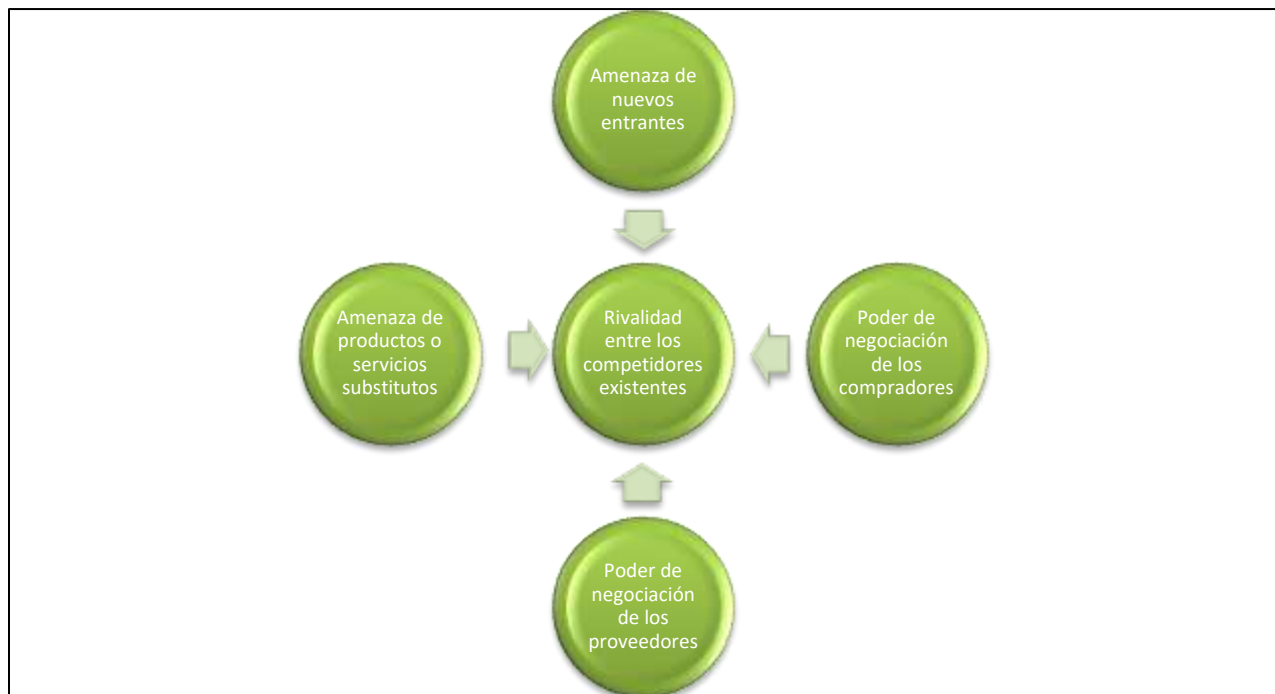


Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

Dentro de los sectores económicos donde se desarrolle una idea de negocio o una empresa ya establecida, el análisis del entorno no se debe limitar a sus directos rivales, existen otras fuerzas relevantes e importantes que se deben conocer para lograr que la empresa pueda establecer una dinámica adecuada que le permita ser competitiva, estas fuerzas fueron analizadas por Porter (2008) y determino que “defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia”.

Figura 4: Cinco fuerzas competitivas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2008).

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado el análisis de AP POTENCIAL HUMANO se desarrolla en las 5 dimensiones mencionadas y se realiza una identificación de las mismas:

Tabla 7: Análisis dimensiones de Porter para AP POTENCIAL HUMANO

COMPETIDORES DIRECTOS	Empresas de consultoría en gestión humana Consultores independientes (LyL Talento humano, Psicotec Colombia, Calidez humana, Contrato humano, Consultoría humana, Treseenta, Algoap Inc)
COMPRADORES	Empresas IPS Pymes en Bogotá
PROVEEDORES	Plataformas e-learning Papelería y material didáctico Consultores de gestión humana Salones para formación presencial Catering-alimentación para eventos específicos
SERVICIOS SUSTITUTOS	Servicios de universidades en asesoría para temas de gestión humana (Univesidad Externado, Universidad Javeriana) Cámara de Comercio de Bogotá en asesoría para temas de gestión humana
NUEVOS ENTRANTES	Nuevos emprendimientos de consultoría en gestión humana

Fuente: Elaboración propia

3.3. Amenaza de nuevos entrantes

Cuando existen nuevos entrantes al sector este se puede volver más competitivo y lo lleva a una situación más estrecha en la brecha de precios, inversión y las tasas para poder apalancar operaciones existentes, una amenaza alta puede ocasionar una lucha por precios de mercado o medidas de incremento en la inversión para poder desalentar a los nuevos competidores.

Esta amenaza está determinada por Barreras de entrada al sector las cuales determinan la facilidad o dificultad en la entrada de nuevas unidades de negocio al sector que modifiquen las condiciones de competitividad u otros aspectos que impacten en la rentabilidad, sobre estas barreras de entrada como ventajas que ya tienen los actores establecidos del sector se identifican 7 principales que analizaremos en el contexto de AP POTENCIAL HUMANO como un nuevo competidor con deseos de ingresar al sector de servicios dando una calificación baja, moderada o alta a cada una de las barreras.

- Economía de escala por el lado de la oferta:

Esta barrera se muestra cuando empresas que producen en volúmenes grandes gozan de costos de producción más bajos lo que les permite ser más competitivos en precios, para el caso de AP POTENCIAL HUMANO se identifica un nivel moderado en este aspecto ya que no se puede hablar directamente de materia prima tangible para nuestra actividad principal, se puede determinar a los especialistas que son los consultores como este recurso especializado donde la competencia real es poder tener una participación de mercado que permita trabajar de planta con estos especialistas asignándoles tareas o proyectos de manera simultánea manteniendo la calidad y no de manera individual por prestación de servicios lo cual puede hacer más costoso el valor final del servicio al cliente

- Beneficios de escala por el lado de la demanda:

En este contexto se identifica que la disposición de un comprador para pagar por el producto aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa que puede estar basada en la confianza o fidelización previamente establecida, en esta dimensión para AP POTENCIAL HUMANO S.A.S se analiza un impacto BAJO ya que no existe esta red de compradores fidelizados con el tipo de servicio especializado que se ofrece enfocado en las habilitaciones de las IPS, siendo un servicio innovador se tiene un mercado con poca explotación en esta especialidad.

- Costo para los clientes por cambiar de proveedor:

Esta barrera se identifica cuando las empresas adicional al beneficio de cambio que puedan obtener deben analizar los impactos de estos cambios en los costos indirectos de su operación como recapitaciones o modificación a sus procesos, estos costos no están asumidos por el nuevo competidor entrante del mercado lo cual lo deja en desventaja real contra el actual prestador del servicio o producto ya que en una balanza puede salir más costoso en el corto plazo el cambio de dicho proveedor, para AP POTENCIAL HUMANO esta barrera es baja ya que no hay grandes costos para poder ingresar en los clientes con servicios actuales de la competencia ya que los procesos pueden ser estandarizados y es allí donde hay oportunidad de ofrecer los servicios con una mejora que puede incluir capacitaciones o sesiones de precios especiales para ajustar los posibles costos adicionales.

- Requisitos de Capital:

Esta barrera se identifica cuando es necesaria la inversión de capitales muy robustos y en proporciones considerable para ingresar a un sector económico, para AP POTENCIAL HUMANO representa una barrera baja ya que no es necesario para iniciar un capital monetario de gran tamaño y se pueden gestionar los costos fijos con las tendencias actuales de virtualización de los servicio así como el análisis de los recursos humanos requeridos para trabajar cuando se requiera responder ante una demanda mayor a la de la capacidad operativa estipulada, se contratarán consultores por prestación de servicios constituyendo costos variables de la operación.

- Ventaja de actores establecidos independientemente del tamaño:

Esta barrera puede ser llamada como ese know –how o experiencia que ya tienen los actores establecidos en el sector que les permite no cometer los errores del inicio de un negocio o tener cadenas de suministros más eficientes, entre otras características de competitividad que el tiempo les ha otorgado. Para AP POTENCIAL HUMANO S.A.S esta barrera puede tener un impacto moderado pero con la oportunidad de un manejo adecuado ya que se cuenta con experiencia previa en el sector salud, lo que permite que la empresa llegue establecida como persona jurídica pero dirigida con la experiencia de una persona natural que conoce determinadas características del sector y la sinergia del mismo, lo cual permite presentar un servicio focalizado y especializado en la Acreditación de las instituciones prestadoras de salud

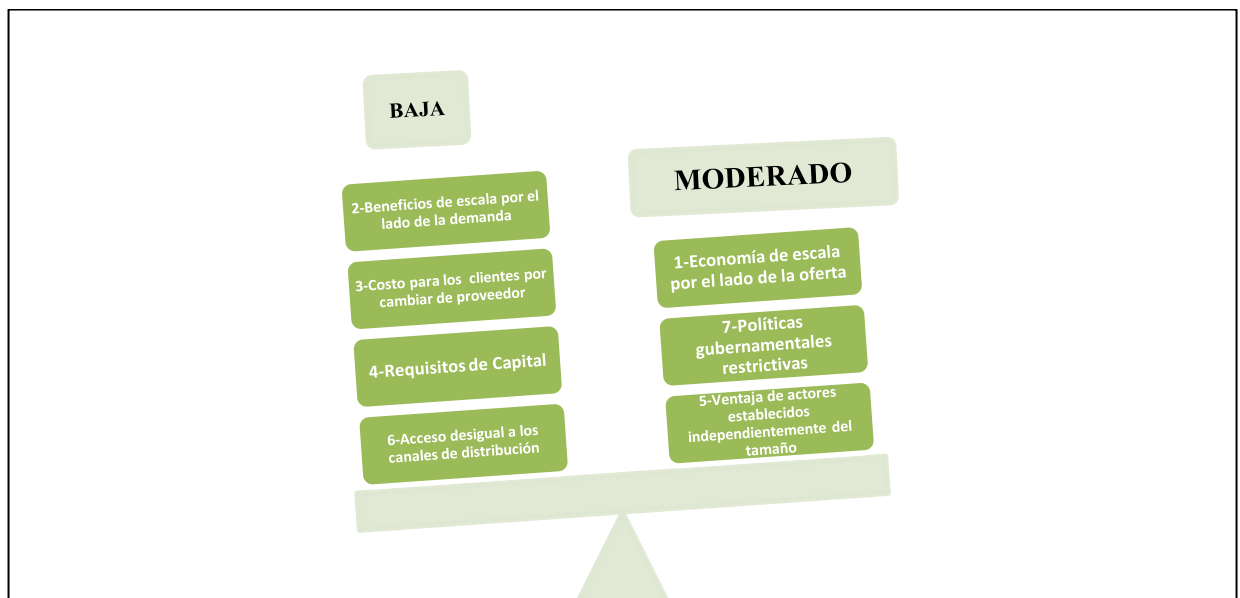
- Acceso desigual a los canales de distribución:

El nuevo entrante no solo debe tener un servicio o producto competitivo, debe asegurar que este pueda llegar de la mejor manera a sus clientes, para AP POTENCIAL HUMANO esta barrera tiene un impacto bajo ya que el servicio que se maneja puede ser ofrecido con ayuda de las nuevas tecnologías de mercadeo de forma específica o directa a los clientes potenciales, canales digitales como las redes o el internet facilitan la llegada a los clientes

- Políticas gubernamentales restrictivas:

En este punto es muy importante el análisis de los gobiernos de turno y/o las leyes pre existentes y vigentes que puedan interponerse en la entrada de un nuevo competidor a un mercado normalmente de carácter nacional, ya que estas barreras son algunas veces imposibles de manejar o anular por que salen de los contextos corporativos y competitivos y pueden llegar a niveles de ideales sociales o políticos que pueden ser riesgosos. Para AP POTENCIAL HUMANO es un riesgo moderado ya que hay determinadas características mínimas de los profesionales o consultores que prestaran el servicio a los clientes como las licencias de salud ocupacional, lo bueno es que son requerimientos subsanables con personal capacitado o calificado con estos requisitos de ley, adicional por tratarse de un proyecto inicialmente local en la ciudad de Bogotá liderado por una persona del mismo país y empresa nacional las restricciones o políticas gubernamentales hacen un papel positivo y de aliento al emprendiendo en la actualidad.

Figura 5: Barreras nuevos entrantes AP POTENCIAL HUMANO.



Fuente: Elaboración propia

3.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Un sustituto es aquel servicio o producto que en un sector cumple o satisface la misma necesidad de manera distinta, cuando esta amenaza de sustitutos es alta la rentabilidad del sector sufre, los servicios sustitutos no siempre son fáciles de identificar y pueden surgir a medida que otras tecnologías avanzan.

Para el caso de AP POTENCIAL HUMANO el sustituto de mayor impacto en el sector puede ser el desarrollo de software con capacidad de ejecutar algunos de los servicios que presta la empresa, por ahora el acceso a estas tecnologías es demasiado costoso para compañías PYMES, las cuales hacen parte de los clientes potenciales de la marca.

Otro sustituto que puede identificarse se muestra cuando las empresas tratan de usar su departamento de recursos humanos sin la preparación adecuada a nivel profesional para desarrollar actividades como la gestión de clima organizacional, cultura, desempeño, formación, entre otros. Esto puede ocasionar sobre costos en las actividades relacionadas con el talento humano de la empresa y pérdida de tiempo que se traduce en pérdida de dinero para las compañías, AP POTENCIAL HUMANO pensando en este posible sustituto buscará la manera de crear conciencia en los posibles clientes sobre el adecuado manejo de estos procesos haciendo uso de publicidad y las visitas comerciales, enfocando esta venta de manera consultiva hacia el cliente.

3.5. El poder de los proveedores

Para esta dimensión el enfoque de análisis es determinar qué tan fuertes son los principales proveedores en el sector al que se desea ingresar a competir, ya que dependiendo de este poder de los proveedores se pierde rentabilidad en el sector debido a la posibilidad que estos pueden tener en extraer utilidad vía precios, para analizar el poder del proveedor acorde a los principales aspectos de esta dimensión se desarrolló una malla de interacción entre el tipo de proveedor y una pregunta que le caracteriza dando como resultado un sí o un no, cuando la respuesta es afirmativa se debe establecer una estrategia de mitigación por parte de AP POTENCIAL HUMANO.

Tabla 8: Poder de los proveedores.

TIPO DE PROVEEDOR ↓	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES PODEROSOS - RESPONDER SI O NO					
	¿El o los proveedores están más concentrados que el sector al que vende como un monopolio?	¿El o los proveedores tienen mucha demanda de otros sectores?	¿El cambio de este proveedor me cuesta mucho?	¿Existe un único proveedor que es indispensable?	¿El o los proveedores son irremplazables por servicios sustitutos?	¿El o los proveedores se pueden volver competencia?
Talento humano principal como los consultores	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Proveedor de infraestructura para capacitaciones	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Catering- alimentación colectiva para capacitaciones	NO	SI	NO	NO	NO	NO
Plataforma E-learning para capacitaciones virtuales	NO	NO	SI	NO	NO	NO
Proveedor de papelería y material didáctico	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los resultados de la matriz realizada arrojan tres respuestas afirmativas, razón por la cual estos aspectos particulares deben ser analizados los posibles manejos a los, estos son los siguientes:

- ¿Cómo mitigar el riesgo de que mis proveedores de Catering – alimentación estén disponibles con buen precio y en cualquier momento, aunque tengan demanda de otros sectores?

La manera de mitigar este riesgo es tener un abanico de por lo menos 10 proveedores que cuenten con los productos requeridos por AP Potencial humano, generar una calificación de tal manera que se establezca un orden de elegibilidad de acuerdo a su relación costo-beneficio y por último realizar una gestión de relacionamiento con los primeros 3, para establecer un convenio o alianza que permita generar una prioridad entre ellos y nosotros.

- ¿Cómo mitigar el riesgo para que cuando necesite cambiar mi proveedor de plataforma E-learning esto no me cueste mucho?

En este caso se debe escoger una plataforma de e-learning que contenga dentro de sus políticas la administración de cursos y contenidos por parte de AP Potencial humano, de tal manera que de llegarse a requerir la migración de cursos, se facilite el descargue de información desde la plataforma al computador.

- ¿Cómo mitigar el riesgo que mis proveedores de talento humano como los consultores se vuelvan mi competencia?

Los anteriores cuestionamientos se abordarán con base en 4 estrategias:

- **Políticas empresariales:** Desde la Normativa de la organización se establecerán en el contrato cláusulas de cumplimiento, confidencialidad y lealtad.
- **Servicio:** El servicio se prestará al cliente con centralización en la oficina de AP Potencial humano, así como la negociación, estructura, organización, logística, reprogramación y manejo de la línea de servicios; el líder de AP Potencial humano siempre tendrá alguna tarea dentro del servicio que contrate el cliente, puede ser la apertura o cierre del evento o dictar algún módulo en particular, esto con el fin de mostrar presencia.
- **Procesos y procedimientos:** En los procesos de la organización deberán estar estipuladas claramente las funciones y alcances de cada cargo, así como los procedimientos a seguir.
- **Marca:** Se establecerá una estrategia para impulsar la marca de AP Potencial humano donde las tarjetas que usen los consultores tendrán el logo e información de la empresa, así como sus carnets, los lapiceros, cuadernos y materiales en general.

3.6. El poder de los compradores

Dentro de un sector cuando los compradores cuentan con un gran poder de negociación hacia el precio y/o las exigencias de calidad pueden ocasionar reducciones en los márgenes de utilidad debido a que hacen más fuerte el enfrentamiento entre los fabricantes del sector, este poder lo determinan las siguientes características

- Cuando existen pocos compradores o los compradores tienden a comprar en volúmenes grandes
- Cuando el servicio o producto es muy estandarizado y no permite crear valor agregado diferencial entre los compradores dando al precio la decisión final
- Poco costo para el comprador si decide cambiar de proveedor
- Posibilidad de amenaza de integración hacia atrás en el proceso del comprador eliminando al proveedor dentro de su negocio

Dentro de estas cuatro características la que más puede impactar en AP POTENCIAL HUMANO es la posibilidad de amenaza de integración hacia atrás en el proceso del comprador eliminando al proveedor dentro de su negocio, esto desde el punto de vista que las IPS Pymes

quisieran tener profesionales especializados para ejecutar las actividades que AP POTENCIAL humano realiza, situación que haría que la consultora perdiera clientes pero al mismo tiempo en esos clientes los costos fijos aumentarían considerablemente ya que estos profesionales tienen costos elevados.

Un punto adicional a tener presente en AP POTENCIAL HUMANO es la sensibilidad al precio de los servicios que tienen los compradores, por lo tanto, los servicios estarán enfocados en generar en los clientes y sus procesos resultados que gestionen sus costos como lo es la apropiada selección de personal, aumento del desempeño, gestión del clima organizacional que se traduce en productividad.

3.7. La rivalidad entre competidores existentes

Cuando en un sector existen competidores ya establecidos es necesario analizar detalladamente aspectos que determinen como es la interacción con los segmentos de mercado que se manejan en este sector ya que la rentabilidad dependerá directamente de la intensidad de estos competidores lo que significa que a mayor intensidad es posible tener menor utilidad, la intensidad está determinada por algunos aspectos específicos que al estar presentes afectan al sector directamente en su utilidad.

Figura 6: Relación entre la intensidad en la rivalidad y su efecto en la utilidad del sector.



Fuente: Elaboración propia

Cuando una rivalidad está enfocada en el precio se convierte en destructiva para el desarrollo de la actividad empresarial, por esta razón el valor agregado enfocado en la segmentación es lo que busca AP POTENCIAL HUMANO donde su mercado objetivo son las IPS Pymes que requieren productos especializados en la potencialización del talento humano que impacte en su estrategia corporativa en relación a la Acreditación de calidad para entidades de salud, lo que le permite crear servicios y productos con un alto margen de diferenciación y creación de valor en sus clientes, una compañía con este nivel de especialización y conocimiento enfocado a los estándares de Acreditación la hace exclusiva en su sector.

3.8. Conclusiones sobre la viabilidad de la empresa dentro del sector

- La tercerización en Gestión humana es un servicio altamente demandado en el mercado.
- Las barreras de AP POTENCIAL HUMANO para entrar a competir en el sector como un nuevo entrante no son obstáculos inmanejables ya que no se identifica una barrera alta de ingreso, y para aquellas que se presentan se cuenta con las herramientas para poder solventarlas.
- El análisis de las cinco fuerzas de Porter tienen un impacto moderado sobre AP POTENCIAL HUMANO y para todos los casos existen condiciones o estrategias que permiten dar un manejo adecuado, lo cual le permite al proyecto ser más competitivo.
- Las IPS Pymes de Bogotá no cuentan con una oferta de servicios especializados en la asesoría para el cumplimiento de los estándares de Gestión humana en Acreditación en Alta calidad en salud, esto a nivel interno y externo, razón por la cual los servicios de AP POTENCIAL HUMANO son una solución para la necesidad actual que ellas tienen y por lo tanto se espera una alta demanda.
- El proyecto de AP POTENCIAL HUMANO resulta viable en cuanto a la alta demanda de servicios relacionados con asesoría para estándares de Gestión humana en Acreditación, y la mínima o incluso nula oferta de servicios especializados en este ámbito.

4. Estudio piloto de mercado

4.1. Análisis y estudio de mercado

Las Pymes son una de los motores de la economía en Colombia, pues brindan un 83% del total de los empleos del país según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019), sin embargo, en Colombia el 50% de las Mipymes se quiebra al pasar 1 año de constituida y tan solo un 20% llega al tercer año de acuerdo con Rosmery Quintero presidenta de ACOPI (Asociación colombiana de pequeñas y medianas empresas), esto se atribuye a que el 63% de estas empresas no tiene facilidad de acceso a créditos bancarios y tienden a basar la toma de decisiones en personas con limitado conocimiento en ciertos temas, así mismo, según Felipe Torres, expresidente del programa de Transformación productiva del Ministerio de Comercio, es necesario que las empresas colombianas hagan planeación, especifiquen indicadores para medir procesos, minimicen costos sin descuidar la calidad para que logren ser competitivas.

4.2. Tendencias del mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, las Pymes han identificado que deben encontrar alternativas frente a estas cuestiones y es por esa razón que se han encaminado por opciones tales como el factoring para lograr financiarse, pues esta modalidad les permite vender sus facturas y así obtener de forma inmediata el valor adeudado, sin tener que esperar el término de días que su cliente estipula, lo cual mejora ampliamente su flujo de caja, así mismo, se ha generado una tendencia por parte de las Pymes a contratar servicios tercerizados en aquellos casos en que no cuentan con el personal idóneo con el fin de mejorar su calidad y ser más competitivas, sin tener que asumir un costo fijo en su nómina, es decir, logran disminuir sus costos.

De acuerdo con Marroquín (2015), la actividad que posee mayor participación en los procesos de BPO son aquellos denominados servicios empresariales, dentro de los cuales se encuentra la gestión del talento humano, y representa un 41% de demanda, seguido de la gestión de operaciones con un 23%, la atención al cliente con un 22% y servicios de suministros con un 14%. Así mismo se encuentra que la contratación de BPO constituye una

disminución de costos operativos de un 20% según el reporte de la Asociación Colombiana de Contact Centers y Business Process Outsourcing, BPO en 2018.

Así mismo, dentro de las tendencias encontradas están “el cambio organizacional, experiencia del empleado, la cultura organizacional, el marketing relacional, la responsabilidad social empresarial, inclusión, cohabitación entre empleados internos y consultores externos, automatización de procesos” (Deloitte, 2017).

Por último, dentro de las tendencias de las Pymes a nivel Latinoamérica según la Brother International Corporation (2019), se encuentra el uso de “tecnologías de oficina tradicional como computadores, impresoras, escáneres y teléfonos son un requisito básico. El 84 % considera esencial los computadores, el 73 % dio prioridad a teléfonos móviles y para 66 % el wifi es indispensable”, así mismo,

...el uso de redes sociales es cada vez más relevante: el 79% privilegia a el uso del correo electrónico, el 75% WhatsApp, y el 68% Facebook y Twitter. El 65% de las empresas con más de 30 empleados usa tecnología móvil integrada: es decir usa aplicaciones que permitan escanear, imprimir y compartir documentos a través del móvil. Aunque parece cualquier cosa, la importancia de esto es que incide en la posibilidad de hacer trabajo remoto: en la encuesta se observa que el 46% de las empresas no incluye este tipo de trabajo (2019, p. 3 y 4).

4.3. Segmentación de mercado objetivo.

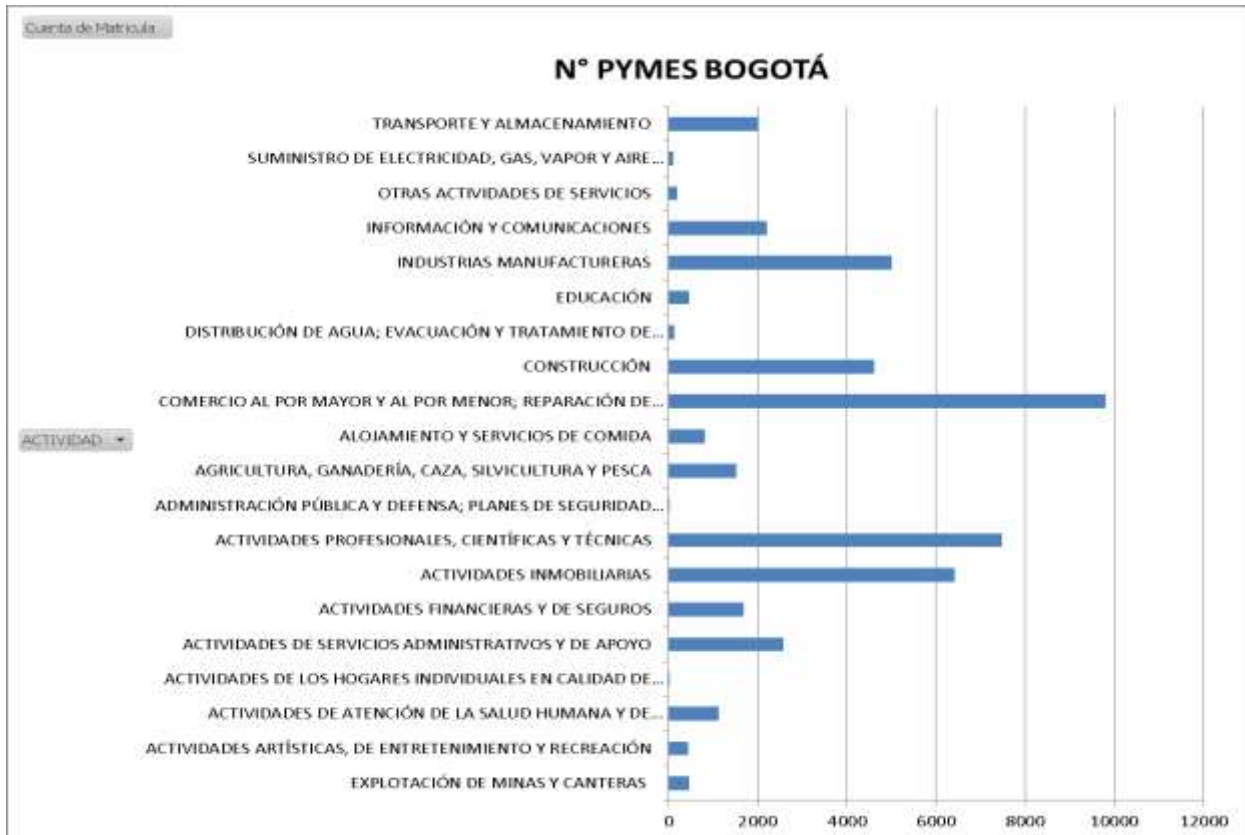
Bogotá es la capital colombiana, es una ciudad ubicada en el departamento de Cundinamarca, cuenta con un total de 578.886 empresas según las bases de datos de Servicios empresariales de la Cámara de comercio de Bogotá en abril de 2020, de las cuales 524.181 (90,55%) son Microempresas, 40.773 (7,04%) son Pequeñas empresas, 10.517 (1,82%) son Medianas empresas y 3.415 (0.59%) son Grandes empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior, AP POTENCIAL HUMANO S.A.S se dirigirá al 8,86% que constituyen las 51.290 pequeñas y medianas empresas, que requieran servicios tercerizados en gestión de personal sea porque no cuentan con un área creada para esta gestión, o porque dentro de su área de gestión del talento humano no cuentan con el personal idóneo para manejar procesos específicos.

A continuación se presentan estas 51.290 pequeñas y medianas empresas de Bogotá desglosadas según la clasificación industrial internacional uniforme (revisión 4 adaptada para Colombia) estipulada por la DIAN para uso de las entidades de carácter público y privado, con

base en las cuales se establece que el segmento a trabajar por parte de AP POTENCIAL HUMANO pertenece al sector de Actividades de atención de la salud humana y asistencia social con 1.124 Pymes.

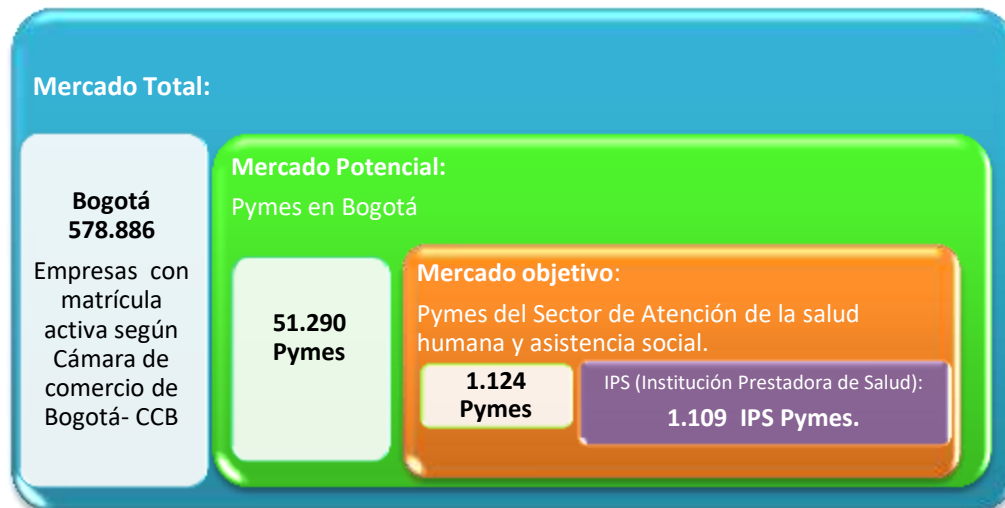
Figura 7: Actividades económicas Pymes de Bogotá.



Fuente: Elaboración propia.

De estas 1.124 Pymes se tendrán en cuenta únicamente aquellas que sean IPS (Instituciones Prestadoras de salud), de tal manera que quedarán excluidas las actividades de Atención residencial, Atención a personas mayores y/o discapacitadas, y Actividades de asistencia social sin alojamiento, en este caso, el total de IPS Pymes en la ciudad de Bogotá es de 1.109 y este sería nuestro mercado objetivo.

Figura 8: Segmentación de mercado.



Fuente: Elaboración propia

4.4. Descripción de los consumidores.

Las IPS son Instituciones prestadoras de salud que son contratadas por las EPS (Entidades promotoras de salud) para servir como centro de atención para sus afiliados, operan dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud, en este sistema existen diferentes agentes (instituciones públicas y privadas) y cada uno tiene un rol dentro del mismo para garantizar el derecho a la salud de los usuarios, estos agentes son:

- Organismos de dirección, vigilancia y control (Ministerio de salud, Comisión de regulación en salud, Superintendencia Nacional de salud).
- Organismos de administración y financiación (EPS, Fondo de solidaridad y garantía, Direcciones de salud).
- IPS (Instituciones prestadoras de salud)
- Beneficiarios del Sistema de seguridad social en salud
- Comités de participación ciudadana (COPACOS).

Dentro de estos agentes uno de los más importantes para el funcionamiento del sistema son las IPS (Instituciones prestadoras de salud), pues en ellas es donde se genera directamente la atención al usuario, dentro de la cual se encuentra la prevención de la enfermedad y recuperación de la salud. Para el año 2015, en Colombia existían alrededor de 9.993 IPS entre privadas, públicas y mixtas, con capacidad de atender pacientes nacionales o

internacionales, quienes pueden estar asegurados a través de una EPS o ser usuarios particulares (SISPRO,2015). Estas IPS pueden llegar a contar con más de una sede y pueden constituirse como un centro de salud, una clínica, un hospital o un laboratorio clínico.

Como se ha mencionado antes, son las EPS las que contratan a las IPS para que hagan parte de su red de servicios y de esta forma realicen la prestación de los servicios asistenciales de sus usuarios, y como contratantes, son las que realizan el pago de todos los gastos que se generan en las IPS, por lo cual estas últimas dependen totalmente de las primeras para subsistir.

Un punto importante para describir adecuadamente a las IPS, es conocer que en Colombia existen diferentes niveles de atención que se prestan en estas entidades y estos se clasifican de acuerdo con su nivel de complejidad, que según la Resolución 5261 de 1994 son los siguientes:

Tabla 9: Niveles de atención IPS.

NIVEL	TIPO DE ATENCIÓN	CARACTERÍSTICAS
Nivel I	Atención ambulatoria en consultorios y centros de salud familiar.	-Mayor cobertura, menor complejidad. -Impulsan la promoción de la salud y prevención de la enfermedad. -Medicina general, enfermeros, odontólogos, psicólogos, asistentes sociales, entre otros.
Nivel II	Atención ambulatoria especializada, requiere unidades de diagnóstico complejas.	-Atención médica No quirúrgica, No procedimental y No intervencionista, brindada por un especialista. -Profesionales y paramédicos con interconsulta, remisión o asesoría especializada.
Nivel III	Hospitalización, requiere unidades de apoyo diagnóstico y terapéutico, incluyendo pabellones quirúrgicos.	-Nivel menor de cobertura y trata solo casos con patología. -Médico especialista y participación de médico general y profesional paramédico.
Nivel IV	Unidades de tratamiento intensivo, gran concentración de recursos humanos y equipamiento.	-Mínima cobertura y máxima complejidad. -Médico especialista y participación de médico general y profesional paramédico.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, esta clasificación por niveles de complejidad dependen del tipo de servicio que se presta con base en su capacidad instalada, personal, tecnología y procedimientos que allí se practiquen, de acuerdo con el Ministerio de la protección social, en el Nivel I se encuentra el 84,3% de las IPS, en el Nivel II el 13,4%, y en el nivel III y IV un 2,3%.

Por último, es importante dejar en claro que para poder operar, las IPS deben contar con una habilitación donde el Ministerio de salud se asegura a través de visitas de Habilitación que se cumpla con todas las normas, requisitos, procedimientos y condiciones básicos, en caso de no cumplirlas la consecuencia es el cierre inmediato la Institución o de la unidad particular que incumpla.

4.5. Tamaño del mercado.

El tamaño de mercado determinado para AP POTENCIAL HUMANO fue establecido a través de la segmentación del mercado total que corresponde a las empresas con matrícula activa en la ciudad de Bogotá, de este se determinó que la empresa apuntaría específicamente a las Pymes debido al déficit de las mismas en cuanto a la gestión adecuada de personas, a partir de este mercado potencial se realizó una categorización con base en información de la Cámara de comercio de Bogotá (CCB) donde se dividió a estas empresas según la clasificación industrial internacional uniforme estipulada por la DIAN para Colombia, de esta clasificación se identificó que Actividades de atención de la salud humana y asistencia social es el sector donde se encuentran inmersas las IPS, que son las que constituyen el mercado objetivo de la empresa.

En total, en Bogotá existen 1.109 IPS Pymes, número que corresponde al 0,19% del mercado total (empresas con matrícula activa en la ciudad de Bogotá) y al 2.16% del mercado potencial (empresas Pymes de la ciudad de Bogotá).

4.6. Riesgos y oportunidades de mercado.

Oportunidades:

Como se mencionó en la descripción anterior, todas las IPS deben cumplir con una serie de parámetros con el fin de poder ser habilitadas para su funcionamiento, sin embargo, en Colombia existen muchos inconvenientes dentro del sector salud dado que el servicio ofrecido por las IPS tanto públicas como privadas es ineficiente, es decir, se enfocan en el cumplimiento de los aspectos básicos, pero descuidan “aspectos de cobertura, calidad del servicio y oportuna

atención; aún son muchos los diagnósticos, varias las recomendaciones y son pocas las acciones y el problema cada vez se atenúa más” (Rodríguez & Torres, 2015).

Es por esta razón que en Colombia se generó el Sistema Único de Acreditación en Salud a través del cual las IPS pueden certificarse con estándares de alta calidad, este se fundamenta en el Decreto 903 del año 2014, en el cual se dictan las disposiciones relacionadas, el interés de las IPS en esta certificación se encuentra en que adicional a estimular las buenas prácticas, se fortalece la competitividad de las entidades de salud y se entrega “información clara a los usuarios con el fin de que tengan las herramientas para tomar decisiones basadas en los resultados de la Acreditación y decidir libremente si deben permanecer o trasladarse a otras entidades” (ICONTEC, 2016).

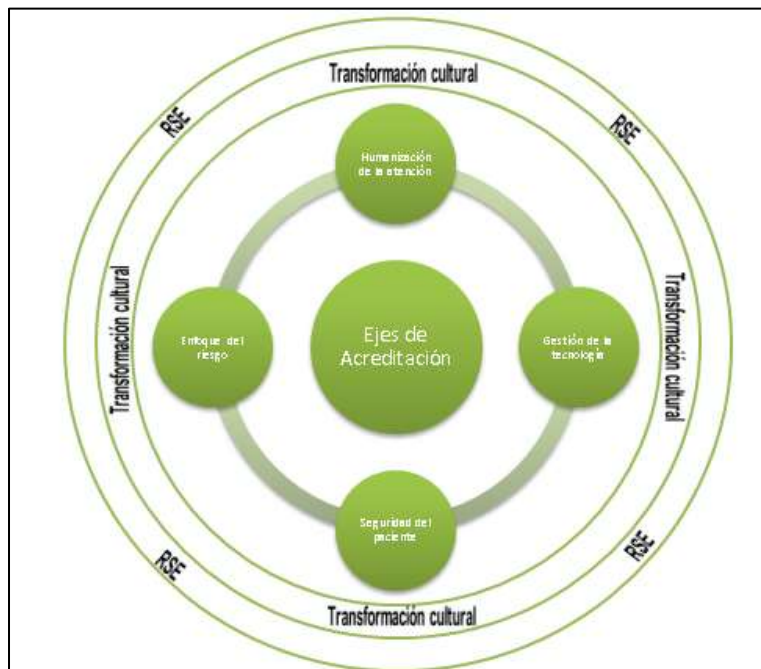
Entendemos el Sistema Único de Acreditación en Salud como “el conjunto de procesos, procedimientos y herramientas de implementación voluntaria y periódica por parte de las entidades...los cuales están destinados a comprobar el cumplimiento gradual de niveles de calidad superiores a los requisitos mínimos obligatorios, para la atención en salud” (Decreto 903, 2014). Para lograr acreditarse, antes de que sea generada la visita de la organización designada por parte de la Superintendencia Nacional de Salud, la IPS interesada en la certificación debe tener diversas autoevaluaciones previas que le permitan identificar cómo se encuentra y corregir aquellos factores en que está fallando, los estándares que se le exigen para poder ser certificada son :

1. Grupo de estándares del proceso de atención al cliente asistencial.
2. Grupo de estándares de direccionamiento.
3. Grupo de estándares de gerencia.
4. Grupo de estándares de gerencia del talento humano.
5. Grupo de estándares de gerencia del ambiente físico.
6. Grupo de estándares de gestión de tecnología.
7. Grupo de estándares de gerencia de la información.
8. Grupo de estándares de mejoramiento de la calidad.

Todos los grupos de estándares se encuentran relacionados entre sí, pues existen diversos puntos de encuentro y deben tener en cuenta como trazadores los seis ejes de la Acreditación, los cuales constituyen un marco para la adecuada implementación de los mismos y de esta manera garantizan que la IPS (Institución Prestadora de Salud) esté alineada con lo que la Acreditación en salud estipula como requisitos, los ejes de Acreditación son:

- Gestión de la tecnología.
- Seguridad del paciente.
- Humanización de la atención.
- Transformación cultural.
- Enfoque del riesgo.
- RSE (Responsabilidad social empresarial).

Figura 9: Ejes de Acreditación en alta calidad en salud.



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la gráfica anterior, la transformación cultural y la RSE son ejes trazadores y enmarcan a los demás ejes, de acuerdo con lo mencionado en el apartado de tendencias estas dos hacen parte de las nuevas tendencias en gestión humana.

Todo lo mencionado anteriormente es una oportunidad donde AP POTENCIAL HUMANO puede operar dado que mediante la experiencia y conocimientos de su líder puede apoyar de forma directa el cumplimiento del punto 4 de los grupos de estándares (Gerencia del talento humano) y los restantes de forma indirecta, puesto que bajo el concepto de los estándares de Acreditación en salud, las personas y su gestión permean la ejecución de los demás estándares, y de acuerdo con Bernal (2018) “la gestión de recursos humanos es uno de los componentes más importantes en el direccionamiento de las organizaciones, contribuye a

que los colaboradores aceleren y apoyen el logro de los objetivos empresariales”, de esta manera, nuestra empresa se enfocará en facilitar el cumplimiento de los estándares de gerencia del talento humano por parte de las IPS Pymes de Bogotá para que se acrediten en alta calidad en salud.

Riesgos:

Dentro de los riesgos que se pueden presentar, se encuentra el hecho de que las IPS no deseen ser acreditadas en alta calidad dado que se trata de un proceso voluntario, sin embargo se cuenta con la presión por parte de EPS y usuarios de tener un servicio cada vez de más calidad, de tal forma que un usuario puede tomar la decisión de no asistir a una IPS en particular perteneciente a su EPS porque considera que no le brindan un buen servicio y asistir a otra, o bien cambiar de EPS para poder acceder a otras IPS que perciba como mejores, así que las Instituciones prestadoras de salud deben encontrar la manera de demostrar que su servicio es de alta calidad con el fin de retenerlos, así como garantizar que las EPS las sigan contratando.

Así mismo, como riesgo se encuentra el continuo cambio en las regulaciones, normas y leyes relacionadas con el sector salud, sin embargo, AP POTENCIAL HUMANO será una empresa que se mantenga actualizada en aquellos aspectos legales relacionados tanto con su funcionamiento, como con el funcionamiento de sus clientes, en este caso las IPS Pymes.

De la misma manera, se puede presentar como riesgo una posible recesión económica, que desestime la inversión en asesoría para lograr la Acreditación, AP POTENCIAL HUMANO tiene cobijada la opción de implementar estrategias que permitan acceder a aquellos clientes que tengan un déficit económico, a través de programas de financiación y descuentos de tal manera que se constituya en mayor accesibilidad para ellos.

Por último, puede presentarse alguna situación de riesgo sanitario general que impida la movilización y entrega de servicios de forma presencial, tal y como se ha presentado con el caso de la Covid-19, así que también se ha contemplado la creación de estrategias que permitan brindar todos los servicios ofrecidos a nuestros clientes de manera virtual sin disminuir su calidad, de tal forma que se permita seguir operando los proyectos en curso de manera ininterrumpida y oportunamente. En este punto también es importante fortalecer los servicios de AP POTENCIAL HUMANO con temáticas relacionadas de acuerdo a la contingencia actual, de tal forma que se contribuya en la lucha de los trabajadores de la salud contra el virus, por

ejemplo, incluir dentro de los programas de formación condiciones de bioseguridad, favoreciendo la implementación de los protocolos y atendiendo la salud mental y el bienestar de los colaboradores de las IPS Pymes.

4.7. Diseño de las herramientas de investigación.

La aproximación metodológica se realiza a través del establecimiento del perfil del cliente, sus hábitos de comportamiento, el análisis de la competencia y el establecimiento de la demanda potencial, la proyección de ventas y la posible participación del mercado, así como la estipulación de una estrategia de generación de ingresos para AP POTENCIAL HUMANO, con el fin de lograr lo anterior serán utilizadas 3 técnicas:

1. Fuentes primarias: Aplicación de Herramienta de investigación para establecer un sondeo a las IPS Pymes en Bogotá, de tal forma que permita analizar información y determinar el perfil del cliente, sus comportamientos, necesidades y posibles soluciones.
2. Fuentes secundarias: Investigación documental con el fin de recolectar información que permita realizar una adecuada contextualización, análisis de la competencia, de precios, proveedores y canales de distribución.
3. Proyección de ventas a 5 años con el fin de determinar la viabilidad específica.

4.8. Objetivos

- ✓ Conocer el perfil, los comportamientos y las necesidades de las IPS Pymes de Bogotá.
- ✓ Detectar aquellas mejoras y correcciones que se pueden implementar en la idea de negocio con base en información suministrada por el cliente objetivo directamente.
- ✓ Determinar la viabilidad del proyecto AP POTENCIAL HUMANO.
- ✓ Encontrar información relevante para la determinación de los precios de los servicios de AP POTENCIAL HUMANO.
- ✓ Obtener información para implementar una adecuada planeación, organización y control de los recursos con el fin de cubrir las necesidades del mercado objetivo.

4.9. Cálculo de la muestra

Al tratarse de un estudio cualitativo que se basa en un sondeo de mercado, no es requerido realizar un cálculo de muestra de empresas a entrevistar, por tal razón se realiza un

sondeo con un grupo de 29 empresas que cumplen con el perfil del segmento de mercado seleccionado, que corresponde a las IPS Pymes de la ciudad de Bogotá.

4.10. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

La herramienta para la realización del sondeo es una encuesta (Ver Anexo N° 1) cuya aplicación fue realizada de manera online, de tal manera que se permitió determinar el perfil del cliente, sus comportamientos, necesidades y posibles soluciones, la misma se aplicó a tomadores de decisiones en 29 IPS Pymes de la ciudad de Bogotá por medio de Google forms, la metodología de aplicación se realizó a través del contacto directo con el tomador de decisiones para explicar su diligenciamiento y se remitió el link de ingreso por correo electrónico. Dentro de las preguntas de la encuesta se estipularon todos los servicios que AP POTENCIAL HUMANO se encuentra en capacidad de prestar y se indagó acerca de en cuáles de ellos las empresas presentan dificultad y cuáles estarías dispuestas a adquirir, esto con el fin de determinar los servicios definitivos que serán prestados.

4.11. Metodologías de análisis de los competidores

La metodología para el análisis de competidores se basó en la determinación de los competidores directos e indirectos, cuya extensión geográfica fuera de carácter local, de esta manera se analizaron aquellos competidores que se encontraban establecidos en la ciudad de Bogotá.

Los competidores directos, de acuerdo con Umaña (2015), se entienden como aquellas empresas, negocios o personas negocios que venden servicios iguales o similares al mercado objetivo:

- Consultoras en gestión humana.
- Consultoras integrales que incluyen servicios de gestión humana.
- Consultores independientes en gestión humana.

Los competidores indirectos, según Umaña (2015), son las empresas, negocios o personas que ofrecen servicios sustitutos o alternativos al mercado objetivo:

- Servicios de universidades en asesoría para temas de gestión humana.
- Servicios de Cámara de comercio en asesoría para temas de gestión humana.

Para obtener información con el fin de realizar análisis de competidores se utilizaron fuentes secundarias, específicamente páginas web, redes sociales, portafolios de servicios e información financiera de la competencia, de esta manera se logra consolidar la información en un cuadro comparativo.

4.12. Resultados

A continuación se expondrán los resultados arrojados por el análisis del sondeo de mercado.

4.13. Resultados del análisis de la competencia.

No se logra encontrar alguna empresa cuyos servicios se enfoquen directamente a facilitar que las IPS Pymes cumplan con el grupo de estándares del talento humano con el fin de obtener su Acreditación en alta calidad en salud, así que se decide buscar información de competidores que prestan servicios de talento humano y que podrían ser proveedores del mercado objetivo sin llegar a ser especializados, de esta manera, se realiza el análisis a 7 competidores directos y 3 indirectos a través de fuentes secundarias.

Con base la información recopilada se encuentra que para el caso de los competidores directos, no se logra encontrar información financiera y de número de empleados de dos de ellos, en cuanto a los otros 5, se observan ventas por debajo de los 100 millones para uno de ellos, por encima de los 200 millones para 3 de ellos y de más de 1.000 millones para uno de ellos. Así mismo, para 4 de las empresas con información disponible, el número de empleados es de 5 o menos y para la empresa que tiene mayores ingresos existen 9 empleados.

Respecto al uso de redes sociales se evidencia que para todos se presenta su uso, aunque en 3 de los competidores la información está desactualizada o no sirve el enlace, la red más utilizada es Facebook, seguida por LinkedIn.

En cuanto a los servicios prestados se encuentra que los competidores los manejan de la siguiente manera:

Tabla 10: Servicios prestados por los competidores.

Servicio	N° Competidores que lo manejan
Selección	6
Capacitación	6
Evaluación	6
Clima organizacional	5
Cultura organizacional	4

Manuales de cargo	3
Medición del desempeño	3
Competencias	2
Coaching	2
Estructuración área G.H	1
Gestión del cambio	1
Asesorías búsqueda de empleo	1
Planes de sucesión	1
Curva salarial	1
Retención del talento	1
Riesgo psicosocial	1
Liderazgo	1



Fuente: Elaboración propia

Se encuentra que ninguno de los competidores revisados prestan de manera integral todos los servicios necesarios para el cumplimiento de los estándares de Acreditación en alta calidad en salud, aspecto que cumple a cabalidad AP POTENCIAL HUMANO.


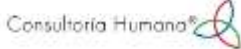

Por otro lado, al revisar información relacionada con atributos diferenciadores en los competidores encontramos:



- Portal propio de aplicación de hojas de vida
- Publicación de artículos de interés, sala de prensa y blog
- Ajustes tarifarios
- Alineación a sistemas integrados de gestión
- Retroalimentación a cargos directivos seleccionados
- Metodologías de pensamiento visual
- Estudio de seguridad incluido en el proceso de selección
- Eventos gratuitos y pagos
- Galería de fotos
- Entrevista por valores
- Mentoring
- Entrevistas
- Capacitaciones
- Tienda
- Pagos online
- Talleres para dar a conocer el servicio
- Procesos de selección sin anticipo

Tabla 11: Competidores directos AP POTENCIAL HUMANO

COMPETIDORES DIRECTOS						
Nombre	Servicios	Atributos diferenciadores	Ventas anuales	N° empleados	Redes sociales	Página Web
Calidez humana 	Selección Evaluación Clima Desempeño Capacitación	Espacios para aplicación de hojas de vida Artículos de interés Plataforma de pago incluida Ajuste tarifario	No información	No información	Twitter (enlace no funciona) Facebook (enlace no funciona)	https://www.psicotec.com/
L & L Talento humano 	Selección Diccionario competencias Manuales de funciones Estructuración del área de Gestión humana Desarrollo de competencias Desempeño Evaluación de líderes Clima Cultura Asesorías para búsqueda de empleo Coaching Capacitación	Retroalimentación a cargos directivos Alineación a Sistema Integrado de Gestión Metodologías de pensamiento visual Uso de sistémica familiar Estudio de seguridad incluido	\$91.107.900	5	Facebook (no se actualiza desde 2018) LinkedIn (no funciona)	https://www.lylalentohumano.com/



<p>Contrato humano</p> 	<p>Selección Capacitación Clima Manuales de cargo Diccionario de competencias Evaluación</p>	<p>Inscripción a cursos, plataforma con alianza Galería de fotos Eventos</p>	<p>\$413.437.538</p>	<p>4</p>	<p>Facebook (chat box) Linkedin Youtube Twitter Instagram WhatsApp</p>	<p>https://contratohumano.net/site/#home</p>
<p>Consultoría humana</p> 	<p>Eficiencia organizacional Transformación cultural</p>	<p>Video de temas actuales 20 años de experiencia Tienda virtual</p>	<p>\$1.313'516.100</p>	<p>9</p>	<p>Linkedin</p>	<p>https://www.consultoria-humana.com/</p>
<p>Psicotec Colombia</p> 	<p>Selección Evaluación Desarrollo Capacitación Retención del talento Planes de sucesión Coaching Descripción y valoración de puestos Clima Cultura Mentoring</p>	<p>Entrevista por valores Certificada en ISO 1066 Mentoring online Video entrevistas Ofertas laborales en página web Información en 3 idiomas 30 años de experiencia Maneja eventos Sala de prensa</p>	<p>No información</p>	<p>No información</p>	<p>Facebook Linkedin</p>	<p>https://www.calidezhumana.com/index.php</p>




	Selección Gestión del cambio Evaluación Capacitación Desarrollo Curva salarial Riesgo psicosocial	Formato para opciones laborales Eventos Procesos de selección sin anticipo Blog Talleres para conocer el servicio	\$245'618.100	2	Facebook (no actualizado desde enero) Instagram (no actualizado desde enero) Linkedin (no actualizado desde enero) WathsApp	https://www.treseenta.com.co/
	Capacitación Cultura Clima Selección Desempeño	Sector privado y público	\$273.000.000	2	Facebook WhatsApp	http://algoapsas.com/site/

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se encuentra que dentro de los competidores indirectos están los centros de consultoría de algunas universidades, sin embargo la información sobre este tipo de servicios no es accesible y las personas tienden a no conocerlos. Dentro de los competidores indirectos también se encuentra la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), donde una de sus ventajas más grandes es la evaluación integral a las organizaciones.

Por su parte la universidad Externado maneja metodologías propias y programas a la medida para las empresa y la universidad Javeriana realiza eventos y presta servicios tanto al sector público como privado, y para el caso de las tres entidades, cuentan con aulas propias para el desarrollo de capacitaciones, por último, los tres competidores manejan todas las redes sociales más conocidas.

Tabla 12: Competidores indirectos AP POTENCIAL HUMANO

COMPETIDORES INDIRECTOS					
Nombre	Servicios Gestión humana	Ventajas	Desventajas	Redes sociales	Página Web
C.C.B 	Capacitación Selección Desempeño Clima y cultura Desarrollo Liderazgo	Evaluación a empresas Capacitación virtual y presencial. Aulas propias.		Facebook Twitter Instagram LinkedIn Youtube	https://www.ccb.org.co/
Universidad Externado 	Programas de gestión de capital intelectual. Prevención del conflicto en la familia empresaria. Cultura organizacional. Selección Gestión del cambio Gestión por competencias Nómina y compensación Capacitación	Diseña programas a la medida y con metodologías propias. Aulas propias.	No es un servicio que se publicite. La gente tiende a no conocer que existe.	Facebook Twitter Instagram LinkedIn Youtube	https://www.uexternado.edu.co/
Universidad Javeriana 	Capacitación Gestión de desempeño	Eventos Sector público y privado. Aulas propias.	Aunque prestan algunos servicios en Gestión humana, estos no se encuentran explícitos en la información.	Facebook Twitter Instagram LinkedIn Youtube	https://www.javeriana.edu.co/home

Fuente: Elaboración propia.

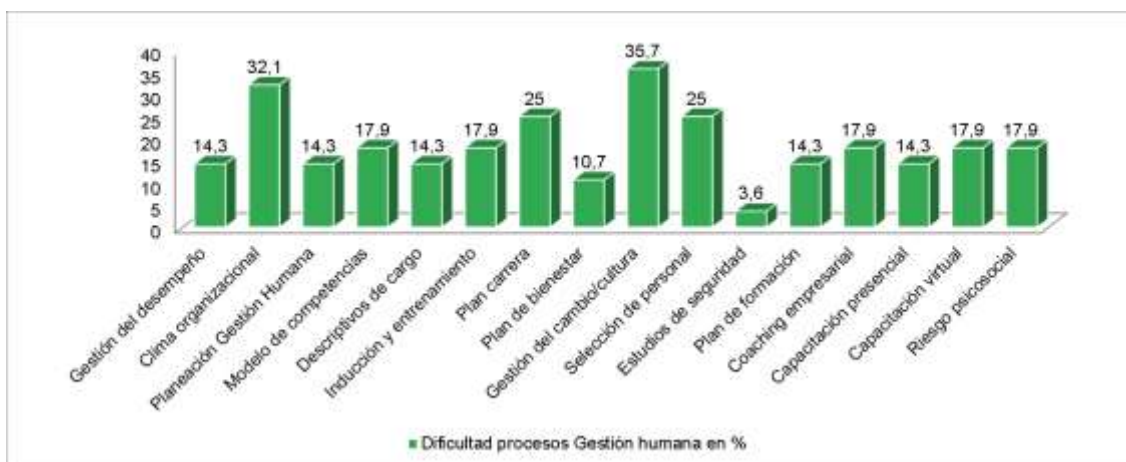
4.14. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

El sondeo realizado a las 29 IPS Pymes de Bogotá permitió constatar la importancia que estas entidades le brindan a la obtención de una Acreditación en alta calidad en salud y el valor percibido de asesoría externa especializada que les permita alcanzarla, de tal manera que el proceso se desarrolle de una forma más rápida y segura gracias al aporte de AP POTENCIAL HUMANO derivado de su experiencia y conocimientos específicos sobre el sector de la salud y el proceso de Acreditación establecido por el mismo, nivel de especialización que no se encuentra en otras consultoras disponibles en el mercado.

Inicialmente, se encontró que el 100% de las entidades encuestadas cuentan con un área de gestión humana que soporta las actividades base de la gestión de personal, tales como selección, nómina, contratación, bienestar, salud y seguridad en el trabajo, liquidaciones, procesos jurídicos, así mismo se encuentra que tienen un mínimo de 2 personas y un máximo de 20, con un promedio de 16 personas a cargo de esta área.

Las entidades indican que de los 16 procesos de gestión humana por los cuales se les indagó, los 2 que presentan mayor dificultad son Gestión del cambio/cultura organizacional y clima organizacional, procesos que se encuentran dentro del portafolio de servicios de AP POTENCIAL HUMANO, y en cuanto a los procesos que presentan menor dificultad se encuentran los estudios de seguridad y el plan de bienestar.

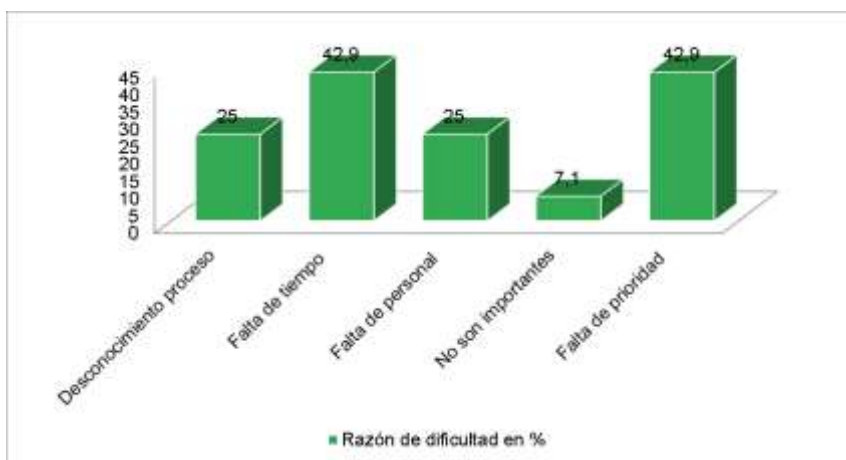
Figura 10: Dificultad procesos de gestión humana.



Fuente: Elaboración propia

Al momento de indagar sobre las razones por las cuales sucede lo anterior se encontró que en un 25% es por el desconocimiento del proceso, un 42,9% por falta de tiempo, un 25% por falta de personal, estos tres aspectos concuerdan con la necesidad de ejecutar diversos procesos de gestión humana a través de consultores externos, así mismo, un 7,1% indica que esta dificultad se presenta dado que no son procesos importantes para la organización y en un 42,9% porque se le da mayor prioridad a otros procesos.

Figura 11: Razón de dificultad.



Fuente: Elaboración propia

Las entidades responden ante la pregunta referente a si se han contratado servicios de consultoría en gestión humana, que un 59% lo han hecho y un 41% no han tenido este tipo de servicios.

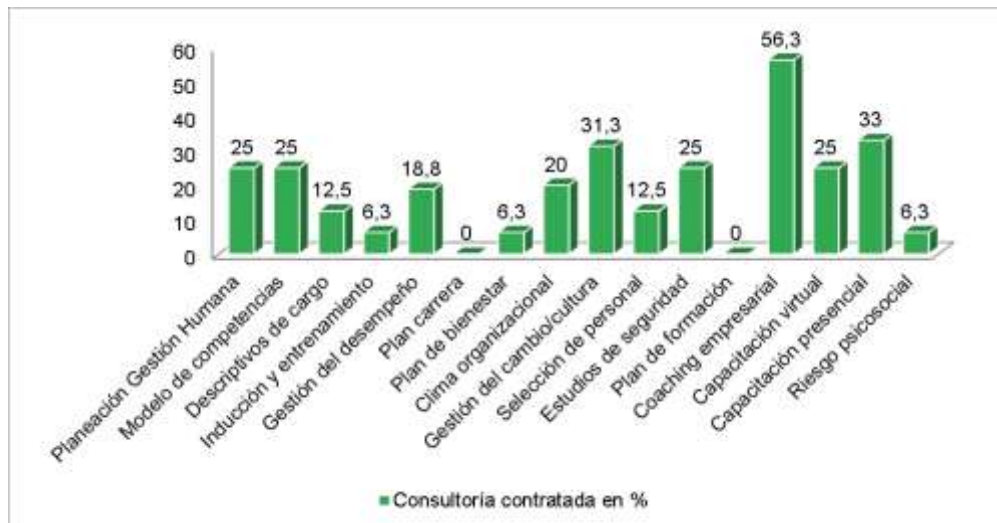
Figura 12: Contratación de consultoría.



Fuente: Elaboración propia.

Para las entidades que han contratado servicios de consultoría en gestión humana, se encuentra que dentro de los procesos contratados los que más aparecen son el coaching empresarial y la capacitación presencial, en relación a los que menos se han contratado están el plan carrera y el levantamiento del plan de formación.

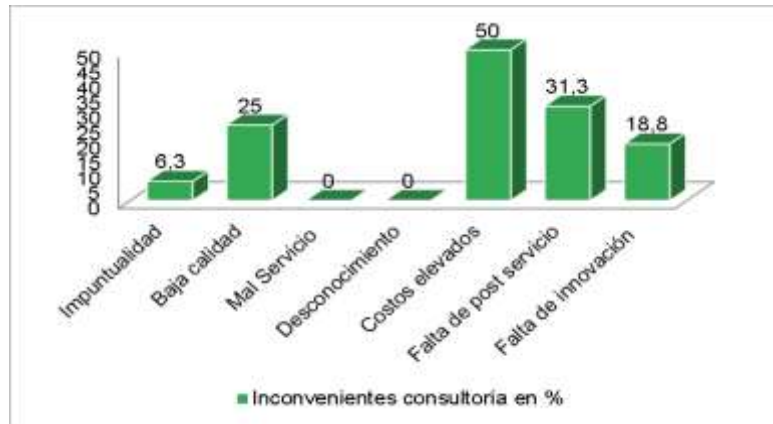
Figura 13: Consultoría contratada.



Fuente: Elaboración propia

Al indagar acerca de los inconvenientes presentados con los servicios de consultoría contratados se determina que en ningún caso se encontró que existiera mal servicio al cliente o desconocimiento de los temas relacionados con la consultoría, sin embargo si se evidencia que existen costos considerados como elevados por parte de las entidades y falta de un seguimiento post servicio. Es de destacar que AP POTENCIAL HUMANO se caracterizará por brindar servicios de calidad a un precio que se encuentre por debajo de los ofrecidos por la competencia y que sea accesible por parte de las IPS Pymes y adicional a esto, se realizará un fuerte proceso de fidelización a través del seguimiento posterior a la prestación del servicio.

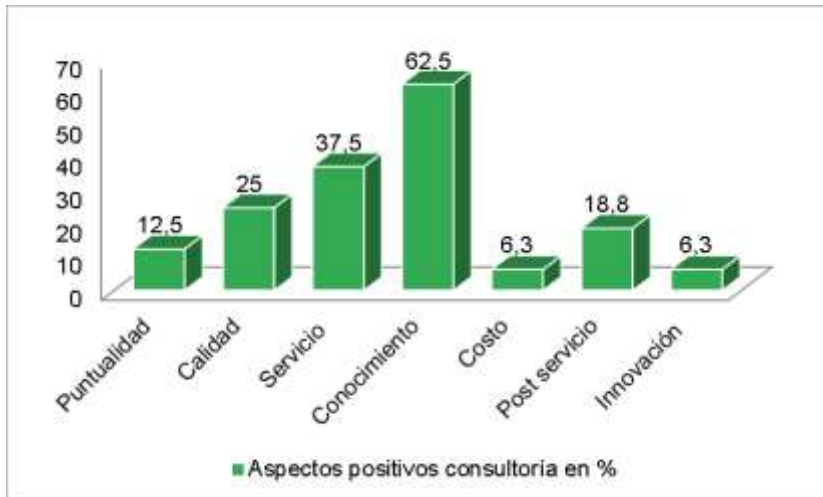
Figura 14: Inconvenientes consultoría.



Fuente: Elaboración propia

En el momento de preguntar sobre lo que más le ha gustado a las entidades con respecto a su experiencia con consultoras de gestión humana se observa que en un 62,5% se trata del conocimiento que demuestran los consultores, seguido el buen servicio al cliente, por otra parte se encuentra el costo y la innovación como lo que menos ha gustado, con un 6,3% cada uno.

Figura 15: Aspectos positivos consultoría.



Fuente: Elaboración propia

Al momento de preguntar acerca de la frecuencia en que las entidades han requerido servicios de consultoría se logra encontrar que en su mayoría son requeridos mensualmente o dos veces a la año.

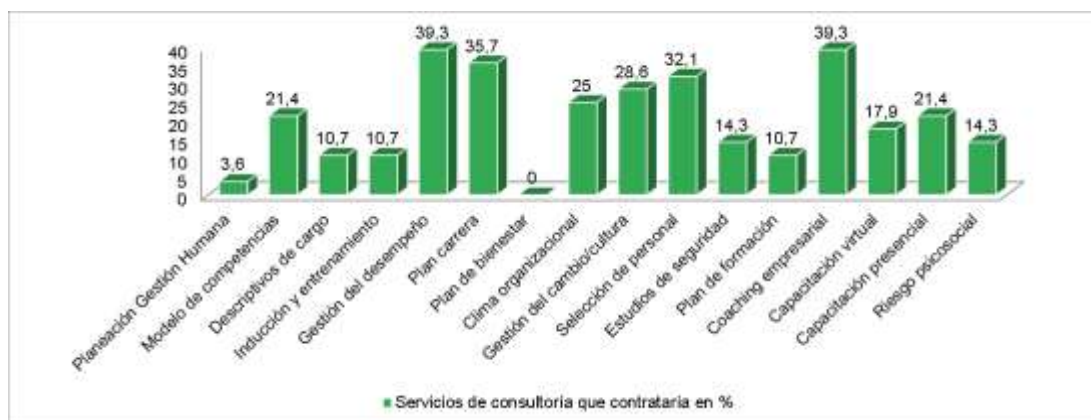
Figura 16: Frecuencia consultoría.



Fuente: Elaboración propia

Cuando se preguntó a las entidades qué servicios que podría prestar una consultora en implementarían, aquellas con mayor elección fueron el coaching empresarial y la gestión del desempeño, servicios presentes en el portafolio de AP POTENCIAL HUMANO, por otra parte, aquellos servicios que tuvieron menor acogida fueron el plan de bienestar y la planeación de gestión humana.

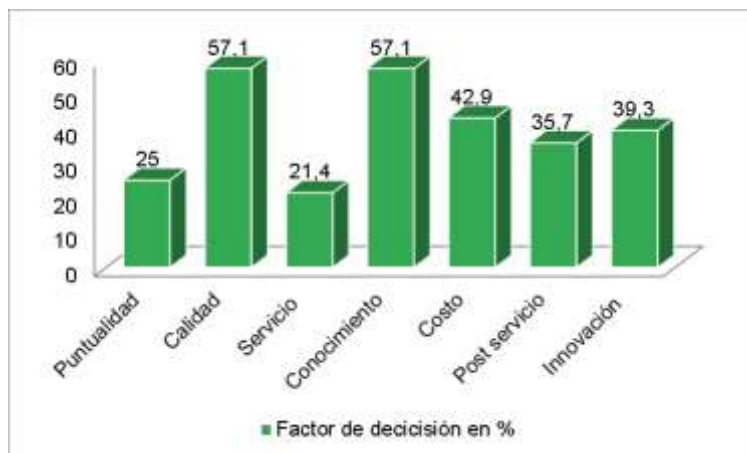
Figura 17: Servicios de consultoría que contratarían.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los factores de decisión más importantes para tomar un servicio de consultoría en Gestión Humana se evidencia que la calidad y el conocimiento tienen un 57,1 de importancia cada uno, seguidos por el costo con un 42,9%, innovación con un 39,2%, post servicio con 35,7%, puntualidad con 25% y servicio al cliente con 21,4%.

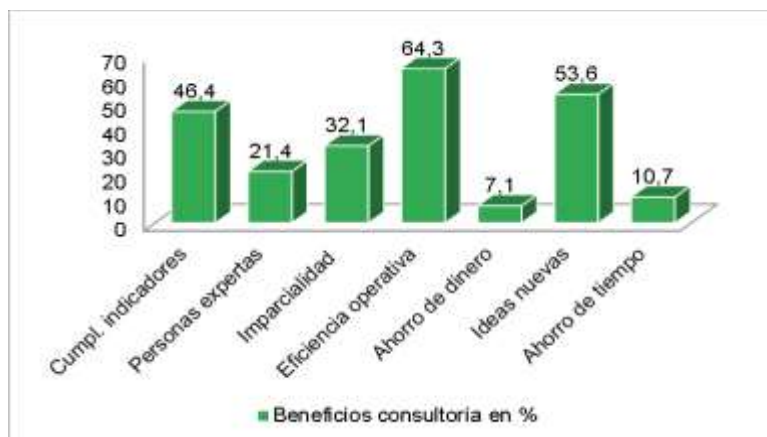
Figura 18: Factor de decisión.



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, al indagarse sobre los beneficios que trae contratar consultoría en gestión humana, las entidades respondieron que el aumento en la eficiencia operativa es la más importante con un 64,3%, seguido las nuevas ideas para realizar los procesos con un 53,6%, el cumplimiento de indicadores con un 46,4%, la imparcialidad en los procesos con 32,1%, realizar los procesos con personas expertas que obtiene un 21,4% de importancia, ahorro de tiempo con un 10,7% y por último el ahorro de dinero con un 7,1%.

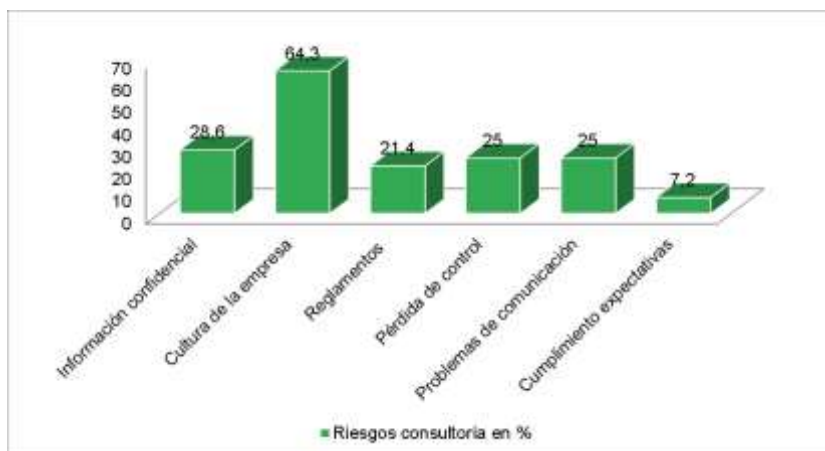
Figura 19: Beneficios consultoría.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los riesgos que consideran que puede traer adquirir este tipo de servicios consideran que el hecho de que no se tenga en cuenta la cultura de la empresa en la implementación de la consultoría es el que más les preocupa con un 64,3%, le sigue el hecho de tener que entregar información relevante, muchas veces confidencial a personas extrañas, este obtiene un 28,6%, le sigue el riesgo de pérdida de control y posibles problemas de comunicación con un 25% cada uno, luego hallamos al riesgo de que no se adopten los reglamentos de la organización con un 21,4% y por último encontramos con un 7,2 la posibilidad de que no se cumplan las expectativas puestas en el proceso de consultoría. De acuerdo con lo anterior, AP POTENCIAL HUMANO firmará un pacto de confidencialidad y respeto por la cultura y normatividad de la empresa cliente.

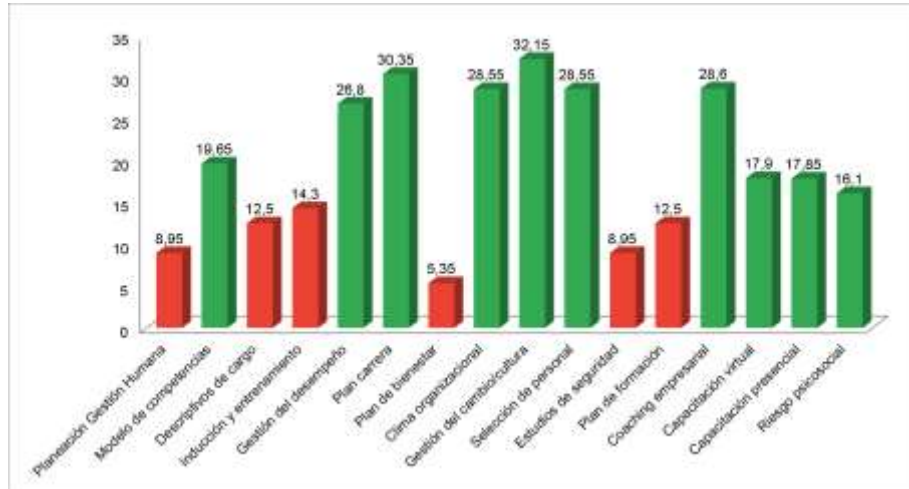
Figura 20: Riesgos consultoría.



Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados arrojados en las preguntas sobre los *procesos en que las entidades tienen mayor dificultad* y en la que se pregunta por los *servicios que estarían dispuestas a contratar*, se obtuvo un promedio que permitió determinar cuáles son los servicios que AP POTENCIAL HUMANO tiene capacidad de prestar, pero que tienen baja posibilidad de ser adquiridos por los clientes, de esta manera, se considera necesario no tenerlos en cuenta dentro del portafolio, pues es preferible enfocarse en aquellos con mayor probabilidad de compra, en ese orden de ideas se decide sacar aquellos que se encuentren por debajo de 15%, los cuales están marcados en rojo en la siguiente figura:

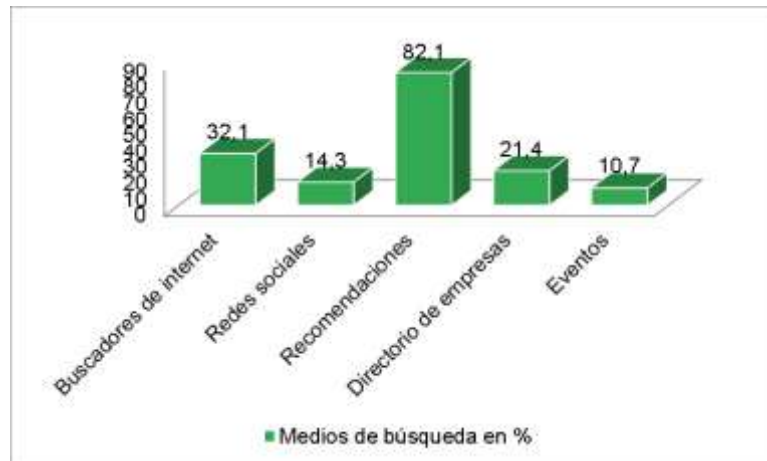
Figura 21: Servicios con probabilidad de compra.



Fuente: Elaboración propia.

También se indagó en la encuesta realizada sobre los medios a través de los cuales se buscan los servicios de consultoría en gestión humana en caso de requerirlos, las respuestas se dieron de la siguiente manera: un 82,1% a través de referidos, un 32,1% en buscadores de internet, seguido por directorios de empresas con un 21,4%, redes sociales con un 14,3% y 10,7% para eventos empresariales.

Figura 22: Medios de búsqueda consultoría.



Fuente: Elaboración propia

Al indagar sobre el interés de contratar los servicios de una consultora que cuenta con un nivel de especialización en el sector salud, de tal manera que le facilite cumplir con los estándares de Gestión Humana para su proceso de Acreditación de Alta calidad en Salud, un 96,4% respondió que tendría algún interés, mientras que el 3,6% dijo que no lo haría.

Figura 23: Interés propuesta de valor.



Fuente: Elaboración propia

Ahora, ingresando al tema de presupuestos, se preguntó sobre el presupuesto anual asignado por la entidad para la realización de consultoría en gestión humana, de esto se obtuvo que el presupuesto de entre \$1.000.001 y \$5.000.000 es el que más se adopta en las organizaciones con un 25%, seguido por el de más de \$20.000.000 con un 21,4%, y el que menos acogen son el de entre \$5.000.001 y \$10.000.000 con un 0%.

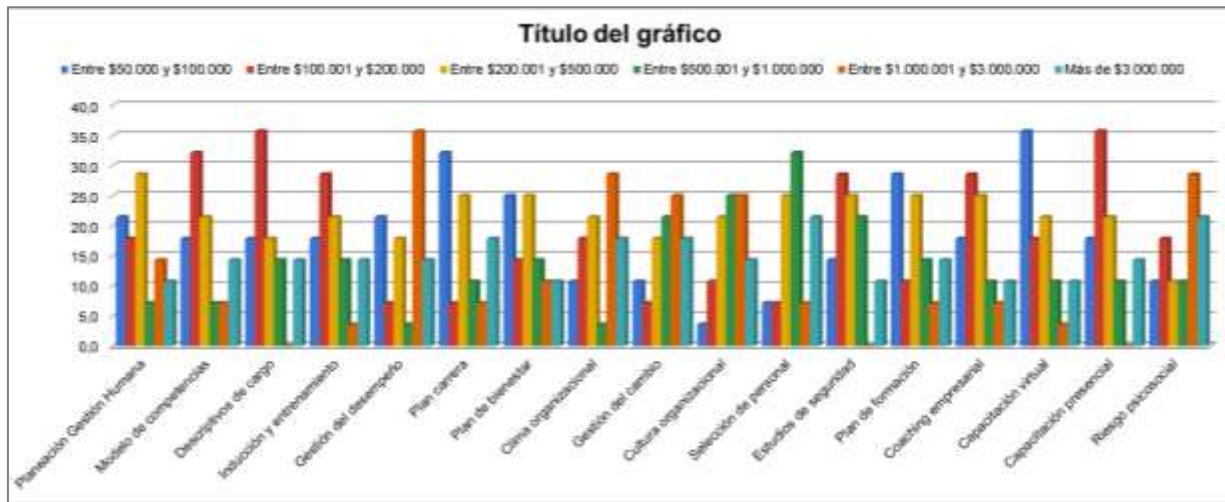
Figura 24: Presupuesto consultoría.



Fuente: Elaboración propia

Al indagarse a las entidades acerca del rango de precios que han pagado (para el caso de quienes han adquirido servicios de consultoría) o estarían dispuestos a pagar (para quienes no lo hayan hecho), se encuentra que los servicios por los que están dispuestos a pagar más son la evaluación de riesgo psicosocial, gestión del cambio, clima organizacional y gestión del desempeño, mientras que en los que menos están dispuestos a pagar son planeación de la gestión humana, modelo de competencias, descriptivos de cargo, inducción y entrenamiento, plan carrera, coaching y capacitación virtual y presencial, es importante tener en cuenta que los datos no se deben analizar como un factor de desventaja para aquellos servicios en los que las entidades no están dispuestos a pagar un alto valor, esto debido a que también se debe tener en cuenta el aspecto relacionado con el tiempo que lleva ejecutar cada servicio.

Figura 25: Disposición de pago.



Fuente: Elaboración propia

Por medio del sondeo también fue posible determinar que el 43% de las entidades se encuentran acreditadas en Alta calidad en salud, mientras que un 57% no lo está, para ambos casos se implica una oportunidad de negocio, dado que el primero de ellos se debe realizar renovación cada 4 años y se tiene una visita para evaluar avances en las oportunidades de mejora de forma anual. Por otra parte, las entidades que aún no cuentan con Acreditación les podría interesar adquirirla.

Figura 26: Entidades acreditadas.

Fuente: Elaboración propia

Cuando nos enfocamos a aquellas entidades acreditadas encontramos que en un 33% de los casos la obtuvieron solamente con su personal interno y en un 67% se logró con asesoría externa, de esta manera podría decirse que existe una oportunidad para AP POTENCIAL HUMANO en este último porcentaje.

Figura 27: Tipos de asesoría entidades acreditadas.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, las entidades que no cuentan con acreditación indican que esto se debe en un 12% a que no están interesados en obtenerla, en un 19% a que no cuentan con el dinero para solicitar la visita y en un 69% a que no cuentan con la preparación para recibir la auditoría de acreditación. Este último porcentaje representa una oportunidad para prestar los servicios de AP POTENCIAL HUMANO de manera inmediata y al 19% que manifiesta falta de dinero

puede hacerse seguimiento para que adquieran los servicios una vez estén preparados económicamente, lo cual da como resultado un 88% de posibilidad de adquirir los servicios.

Figura 28: Razón de no acreditación.



Fuente: Elaboración propia

A partir de los últimos 3 puntos analizados se puede determinar que un 76% de las IPS Pymes evaluadas están dispuestas a adquirir los servicios de AP POTENCIAL HUMANO ya que poseen alguna de las siguientes características:

1. Estando acreditadas no cuentan con personal experto al interior de la organización, lo cual las lleva a contratar servicios externos.
2. No están acreditadas pero están interesadas en obtener esta Acreditación.

4.15. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado

Demanda potencial: Con base en la información estipulada en el apartado de segmentación del mercado objetivo, encontramos que esta segmentación se encuentra en un número de 1.109 IPS Pymes en la ciudad de Bogotá, a partir de esta cifra, se realiza un análisis con base en los resultados generales obtenidos a partir del sondeo de mercado, donde se encontró que un 76% de las IPS Pymes evaluadas están interesadas y dispuestas a adquirir los servicios especializados en el sector salud que proporciona AP POTENCIAL HUMANO. Teniendo en cuenta que la totalidad del mercado objetivo es de 1.109 IPS Pymes, se aplica un 76% obteniendo una demanda potencial de 842,8 por aproximación **843 IPS Pymes** de

Bogotá que podrían estar interesadas en su servicio de gestión humana especializado en el sector salud para el cumplimiento de los estándares de Gestión Humana para su proceso de Acreditación de Alta calidad en Salud.

Con base en lo anterior, la alta demanda potencial que se presenta implica que AP POTENCIAL HUMANO no cuenta en la actualidad con la capacidad operativa necesaria para cubrirla, razón por la cual la proyección de ventas fue establecida con base en este último criterio, el cual es estipulado en el apartado 6.9 Capacidad de prestación de servicios, donde se tuvo en cuenta el número de “horas-hombre” con respecto al horario de trabajo y las horas requeridas para prestar un servicio, de esta manera se generó un cálculo del número de servicios factibles a ejecutar mensualmente y con base en estos datos se estableció la proyección de ventas anuales, dando como resultado un total de 252 servicios como número máximo de servicios que se pueden llegar a prestar.

Tabla 13: Premisas proyección de ventas.

NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO	2022	2023	2024	2025
Gestión del desempeño	6	\$ 2.500.000,00	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%
Capacitación presencial	60	\$ 200.000,00	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%
Capacitación virtual	72	\$ 150.000,00	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%
Clima organizacional	6	\$ 2.500.000,00	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%
Gestión del cambio y cultura organizacional	6	\$ 3.000.000,00	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%
Modelo de competencias	12	\$ 1.000.000,00	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%
Riesgo psicosocial	6	\$ 2.500.000,00	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%
Plan carrera	12	\$ 500.000,00	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%
Coaching empresarial	48	\$ 150.000,00	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%
Proceso de selección	24	\$ 2.000.000,00	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, la participación del mercado del AP POTENCIAL HUMANO se obtiene al tomar la demanda potencial y sacar el porcentaje equivalente del número máximo de servicios factibles a prestar a diferentes Pymes (252), con lo cual se obtiene un 29,8% de participación en el mercado, lo cual generará ingresos con un margen operativo de la siguiente manera:

Tabla 14: Proyección de ventas y margen operativo.

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$ 159.000.000,0	\$ 172.665.477,6	\$ 187.505.453,8	\$ 203.620.872,5	\$ 221.121.353,5
COSTOS ANUALES	\$ 30.720.000,0	\$ 33.041.707,0	\$ 35.538.880,3	\$ 38.224.780,9	\$ 41.113.672,2
MARGEN OPERATIVO	\$ 128.280.000,0	\$ 139.623.770,6	\$ 151.966.573,5	\$ 165.396.091,6	\$ 180.007.681,3

Fuente: Elaboración propia

4.16. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto

La estrategia de generación de ingresos es un aspecto fundamental para una empresa ya que es necesario determinar cuáles serán las fuentes de ingresos específicas, para el caso de AP POTENCIAL HUMANO encontramos las siguientes:

- a. Fuente de ingresos por comisiones: Ingresos transaccionales de cobro de comisión por intermediación.
- b. Fuente ingresos por suscripción: Ingresos recurrentes por la administración de un proceso, como puede ser el proceso de Inducción y entrenamiento, plan de capacitación, plan de bienestar o plan carrera.
- c. Fuente de ingresos de cobro por servicio: El cobro por servicio prestado es aplicable para todos los servicios suministrados por parte de AP POTENCIAL HUMANO.
- d. Modelo de ingresos Freemium: A través del ofrecimiento de un servicio gratuito con características básicas, luego se ofrecerán otros servicios más estructurados con cobro, donde los servicios gratuitos serán:
 - Taller gratuito virtual o presencial de formación para 10 personas.
 - Diagnóstico de Clima organizacional.

Por último, para AP POTENCIAL HUMANO es importante que nuestros clientes tengan acceso a diferentes formas de pago para brindarles facilidad en el proceso y cobijar los distintos hábitos de pago que manifiesten, de esta forma tendremos: Transferencia y consignación bancaria, efectivo, Nequi, Daviplata, cheque, pago con tarjeta débito y crédito a través de plataforma de pagos seguros en la página web que puede ser utilizada en computador o celular.

4.17. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

1. Los competidores de AP POTENCIAL HUMANO no manejan la totalidad de servicios que requiere una IPS Pyme para suplir su necesidad de cumplir con los estándares de gestión humana.

2. De acuerdo con el análisis realizado con base en los resultados del estudio piloto de mercado, AP POTENCIAL HUMANO se enfocará en la prestación de aquellos servicios con mayor probabilidad de venta, estos son: Modelo de competencias, gestión del desempeño, plan carrera, clima organizacional, gestión del cambio y cultura organizacional, selección de personal, coaching empresarial, capacitación virtual y presencial y riesgo psicosocial.
3. AP POTENCIAL HUMANO debe tener en consideración prestar servicios con costos accesibles y con un seguimiento post servicio, pues son percibidos por parte de las IPS Pymes como los principales inconvenientes al momento de contratar consultorías.
4. Al momento de prestar sus servicios AP POTENCIAL HUMANO deberá tener en consideración acoplarse y fomentar la cultura organizacional de sus clientes, así como la firma de una cláusula de confidencialidad de la información, dado que estos dos son los criterios que más preocupa a las IPS Pymes al momento de contratar servicios de consultoría.
5. AP POTENCIAL HUMANO puede apuntar a prestar sus servicios tanto a las IPS Pymes que busquen obtener su Acreditación en alta calidad en salud por primera vez, como aquellas que ya la tengan ya que deben renovarla cada 4 años.
6. AP POTENCIAL HUMANO deberá aumentar paulatinamente su nómina en consultores, de tal manera que pueda suplir la demanda presentada, ya que no cuenta con un competidor directo que preste servicios especializados en asesoría para el cumplimiento de los estándares en gestión humana para la Acreditación en alta calidad en salud, razón por la cual queda sin cubrir un 70,2% de la demanda potencial.

5. Estrategia y plan de introducción de mercado

5.1. Objetivos mercadológicos.

- a. Dar a conocer la marca entre el público objetivo.
- b. Captar nuevos clientes.
- c. Aumentar las ventas.
- d. Fidelizar clientes.
- e. Mejorar el retorno de la inversión.

5.2. La estrategia de mercadeo.

La estrategia de mercadeo se enfocará en establecer las variables de la mezcla de mercadeo necesarias para la puesta en marcha de AP POTENCIAL HUMANO y el adecuado desarrollo de su plan de negocio, el cual será ejecutado inicialmente en Bogotá, nuestros esfuerzos estarán concentrados en las IPS Pymes que buscan obtener su Acreditación de calidad en salud, nos enfocaremos en asesorarlos para el cumplimiento de los estándares de gestión humana, dado que estos cuentan con parámetros específicos que deben ser cumplidos.

El análisis realizado para la mezcla de mercadeo tuvo en cuenta las 4 P's: Producto (servicio), plaza (distribución), precio y promoción (comunicación y promoción), además del establecimiento de una estrategia para la fuerza de ventas.

5.3. Estrategias de servicio.

AP POTENCIAL HUMANO se ubica en el segmento de servicios de consultoría de gestión, los cuales para nuestra empresa se categorizan en 3 líneas específicas de servicios que buscan cumplir nuestra misión organizacional, estas son:

1. Consultoría organizacional:
 - Modelo de competencias.
 - Gestión del desempeño.

- Plan carrera.
- Clima organizacional.

Gestión del cambio y cultura organizacional.

2. Tercerización empresarial:

- Selección de personal.
- Batería de riesgo psicosocial.

3. Formación y desarrollo:

- Capacitación virtual y presencial
- Coaching empresarial.

Cada uno de ellos se encuentra enfocado en facilitar para nuestros clientes la gestión de personas y su posterior desarrollo, así mismo, estos servicios estarán enmarcados dentro de los requisitos solicitados por los estándares de gestión humana para la Acreditación en salud, así como en una estrategia de servicio que permita un afianzamiento constante de la relación con nuestros clientes, todo iniciará desde un relacionamiento de asistencia exclusiva, de tal manera que exista un acercamiento directo. Adicionalmente, se contará con un espacio de co-creación con ellos en el momento de realizar la planeación del proyecto de tal manera que se logre una “personalización” para la IPS Pyme cliente.

Por otra parte, dentro de esta estrategia será de especial relevancia la fidelización a través de tres formas, la primera es el acompañamiento a los clientes después de prestado el servicio principal, la segunda será a través de la creación de una comunidad colaborativa de empresarios que sea liderada por AP POTENCIAL HUMANO y que permita realizar consultas y compartir experiencias entre ellos, por último, se generará una capacitación anual sobre un tema de interés en gestión humana, donde un representante de cada cliente será invitado sin costo.

De acuerdo a lo anterior, dentro de la estrategia en servicios que AP POTENCIAL HUMANO puede brindar a sus clientes se encuentra el nivel de especialización de la gestión humana en el sector salud, así como su preocupación por no dejarlos solos durante y luego de prestar el servicio, lo cual busca generar en los clientes la confianza y percepción de que esta empresa estará a su lado con la disposición de ayudar cuando se necesite.

5.4. Estrategias de distribución.

Para la estrategia de distribución, AP POTENCIAL HUMANO se basará en Kotler (2001) y utilizará un Nivel 0, que corresponde a un canal de distribución directo, sin intermediarios y conectado a las IPS Pymes, por lo tanto, la empresa se encargará directamente de la comercialización y entrega del servicio a través de los siguientes medios:

- ✓ Contacto con AP POTENCIAL HUMANO por medio de: página web, celular, chatbot, Messenger, whatsapp business y de manera presencial.
- ✓ Entrega del servicio a través de consultores por medios presenciales o virtuales.
- ✓ Venta directa mediante la fuerza comercial.

5.5. Estrategias de precio.

Establecer una adecuada fijación de precios es vital para una organización dado que “ para estar a la vanguardia y al nivel de sus rivales, con bienes y servicios de alto valor agregado y notable especialización, se requiere de una buena estrategia de fijación de precios (pricing) que sea atractiva para el cliente y, a la vez, rentable para la compañía” (Córdoba y Moreno, 2017), por esta razón AP POTENCIAL HUMANO se apoyó en la estrategia de precios basado en el mercado, de esta forma se indagó acerca de los precios que maneja la competencia para cada servicio y se generó inclinación por una variante de fijación de precios a partir del mercado pero “con un precio por debajo del nivel de los competidores más importantes”(Toriz, 2019), esto con el fin de obtener una cuota de mercado a través de la técnica de penetración de precios, para que una vez se consiga el objetivo la empresa pueda empezar a aumentar gradualmente el precio sin llegar a elevarse demasiado, de tal manera que sigan siendo asequibles para las IPS Pymes.

A partir de lo anterior, los precios establecidos por parte de AP POTENCIAL HUMANO SAS para cada uno de sus servicios son los siguientes:

Tabla 15: Fijación de precios.

SERVICIO	UNIDAD DE VALOR	PROMEDIO COMPETENCIA	AP POTENCIAL HUMANO
Coaching empresarial	Hora	\$200.000	\$150.000
Gestión del desempeño	Levantamiento proceso	\$3.000.000	\$2.500.000
Clima organizacional	Ejecución proceso	\$3.000.000	\$2.500.000
Plan carrera	Levantamiento proceso	\$800.000	\$500.000
Gestión del cambio y Cultura	Ejecución proceso	\$3.500.000	\$3.000.000

organizacional			
Selección de personal	Ejecución proceso (Entrega de terna)	\$2.500.000	\$2.000.000
Capacitación virtual	Hora	\$200.000	\$150.000
Capacitación presencial	Hora	\$250.000	\$200.000
Modelo de competencias	Levantamiento proceso	\$1.300.000	\$1.000.000
Riesgo psicosocial	Ejecución proceso	\$3.000.000	\$2.500.000

Fuente: Elaboración propia

5.6. Estrategias de comunicación y promoción.

Inicialmente se realiza el diseño del Isologo de AP POTENCIAL HUMANO (combinación inseparable de imagen y texto), el cual se encontrará plasmado en todo aquel material y estrategia de comunicación y promoción de la empresa:

Figura 29: Isologo AP POTENCIAL HUMANO



Fuente: Diseño exclusivo para AP POTENCIAL HUMANO

Así mismo, será creada una página web cuyo dominio será ap-potencialhumano.com, en la cual se presentarán las tres líneas de servicio mencionadas anteriormente y una descripción de cada uno de ellos, se estipula tener un apartado para un blog con el fin de generar contenido de valor para nuestros visitantes, un espacio donde se estipulen todos los medios de contacto de la empresa y una sección donde pueden encontrar los clientes con quienes se ha trabajado.

Por otra parte, se establece que los correos corporativos serán informacion@ap-potencialhumano.com, seleccion@ap-potencialhumano.com y gerencia@ap-potencialhumano.com donde se podrá contactar de forma directa al equipo de trabajo. De igual forma se crearán redes sociales para la empresa: Facebook, Instagram, LinkedIn y Whatsapp,

a través de las cuales se entregará contenido de valor, se publicarán los servicios que presta la empresa y se pagará pauta digital para tener mayor alcance.

Así mismo, nuestra fuerza de ventas realizará gestión de bases de datos con el fin de contactar vía telefónica y electrónica a clientes potenciales, para presentar la empresa y ofrecer los servicios.

Por último, AP POTENCIAL HUMANO estará presente en ferias y eventos empresariales y académicos que permitan generar relaciones y hacer publicidad, de esta manera se diseñarán objetos publicitarios tales como cuadernos, lapiceros, tarjetas de presentación, brochure, entre otros.

Ahora, teniendo en cuenta que uno de los factores más importantes dentro de las empresas es la comunicación, AP POTENCIAL HUMANO se identifica con la necesidad de crear medios de comunicación eficaces tanto a nivel interno, como externo, de esta manera son establecidos a través de una política de comunicación organizacional los siguientes:

Tabla 16: Comunicación organizacional.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
INTERNA	EXTERNA
Reglamento	Visitas empresariales
Juntas y reuniones	Llamadas telefónicas
Comunicados y memorandos	Publicidad y pauta digital
Informes	E-mail
E-mail	Redes sociales
Llamadas telefónicas	Página web
Co-work	Sistema de quejas y sugerencias
Cursos de formación	Eventos
Manuales	Comunidad empresarial
Socialización de procesos	Mensajería instantánea- Chatbots
Capacitación	CRM

Fuente: Elaboración propia

5.7. Estrategia de fuerza de ventas.

AP POTENCIAL HUMANO contará con una fuerza de ventas de 1 asesor comercial, para cuantificar sus actividades se tendrá en cuenta una cuota de volumen de ventas por unidad de servicios, con lo cual se entregará una comisión al vendedor por cada servicio logrado (negocios cerrados y cobrados).

Las metas serán establecidas de forma mensual y se buscará sobrepasar en el segundo mes el punto de equilibrio, será establecido un sistema de ventas personal, de

tal manera que se mantenga una comunicación directa entre el Asesor comercial y la empresa cliente, para que de esta forma se facilite cultivar relaciones entre las partes, de acuerdo con esto se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- Capacitación: Entrenamiento al Asesor comercial en los servicios que ofrece la empresa y los protocolos a seguir.
- Prospección: Búsqueda de clientes.
- Contacto establecido: Llamadas en frío para lograr un primer contacto con los clientes potenciales, de acuerdo con el protocolo establecido. Publicación de pauta digital en redes sociales.
- Presentación- Necesidad descubierta: Visita presencial al cliente de acuerdo a cita agendada con el fin de establecer necesidades de la empresa y mostrar las características del servicio y sus beneficios. Respuesta los prospectos que contacten a través de redes sociales, vía telefónica y correo electrónico.
- Propuesta: Generación de la propuesta ajustada a la necesidad del cliente y con un valor establecido con base en los pasos a seguir para solventarla.
- Cierre: Momento en que se hace el cierre de la venta.
- Seguimiento: Luego del cierre de la venta es necesario realizar un seguimiento que busque fidelizar a las empresas clientes.
- Indicadores de gestión del proceso de ventas: De acuerdo con el servicio que presta AP POTENCIAL HUMANO, estos son los indicadores que para su fase inicial permiten hacer un seguimiento y control sobre los resultados que obtenga su asesor comercial:
 1. Efectividad = # de servicios / # visitas a clientes realizadas
 2. Cumplimiento de cuota = valor cuota ejecutada / valor cuota pronosticada
 3. Atención al cliente = # de visitas / # clientes totales asignados
 4. Retroalimentación de los clientes comentarios positivos o negativos
 5. Personales: cooperación, relaciones humanas, entusiasmo, motivación, criterio, cuidado de la propiedad de la empresa, apariencia, esfuerzos para mejoramiento personal, puntualidad, iniciativa, recursos.

5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Teniendo en cuenta las diferentes estrategias mencionadas en los apartados anteriores, en la tabla 14 se evidencia el presupuesto requerido para la mezcla de mercadeo y sus actividades correspondientes:

Tabla 17: Mezcla de mercadeo.

PRESUPUESTO MEZCLA DE MERCADEO		
ACTIVIDAD	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO
Creación página Web	Una vez	\$500.000
Hosting y dominio (Pág. web y correos)	Anual	\$200.000
Ferias y eventos	Anual	\$3.000.000
Material publicitario	Anual	\$1.000.000
Pauta digital	Anual	\$4.440.000
TOTAL		\$9.140.000

Fuente: Elaboración propia

El costo derivado del Asesor comercial se encuentra estipulado dentro de la nómina como costo fijo y su comisión por ventas dentro de los costos variables.

6. Aspectos técnicos

6.1. Objetivos de operación

- ✓ Coordinar y ejecutar los distintos procesos para una adecuada prestación de los servicios.
- ✓ Establecer un control y reducción de costes a través del aprovechamiento de los recursos existentes.
- ✓ Mejorar la calidad en la prestación de los servicios que permita generar la mejor relación coste-beneficio para nuestros clientes.

6.2. Ficha técnica del servicio

A continuación se establece la ficha técnica para cada uno de los servicios estipulados en AP POTENCIAL HUMANO, para el caso del servicio de Gestión del cambio y cultura organizacional se realiza una ficha técnica de manera separada ya que tienen distinta metodología, sin embargo, los estándares de Acreditación exigen que se ejecuten de forma conjunta, por esta razón se ofertan juntos y tienen el precio más alto. Por otra parte, la ficha técnica para Capacitación es la misma tanto para la prestación presencial como virtual, esto dado que el proceso es el mismo y solo cambia la herramienta por medio de la cual se entrega el servicio, sin embargo, al tener precios distintos son establecidos como servicios separados.

Tabla 18: Proceso: Estructuración modelo de competencias.

Denominación del Servicio	Estructuración del modelo de competencias
Descripción general	Con el fin de facilitar la gestión de los procesos de Talento humano con un modelo de Competencias que permitirá realizar una mejor selección, evaluación y desarrollo de los colaboradores se genera un este modelo ajustado a la misión, visión y objetivos de las organizaciones clientes y facilitamos su implementación.
Metodología	Junto con los cargos de liderazgo de la empresa cliente, inicialmente se realiza una revisión de su plataforma estratégica y se establecen replanteamientos si esto es necesario, a partir de allí se deben generar unos criterios de desempeño que faciliten la consecución de la misma y es necesario elegir a los colaboradores que sean referentes en estos criterios establecidos con el fin de realizar con ellos una serie de pruebas situacionales (Assessment center) que permitan establecer cuáles son las competencias que poseen esas personas, validarlas y fijarlas como aquellas que deben ser desarrolladas dentro de la organización. En este ejercicio deben ser estipuladas las competencias corporativas y funcionales.

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador ✓ Paquete de office ✓ Información sobre la plataforma estratégica de la empresa cliente. ✓ Salas para el desarrollo de reuniones con directivos, estas se realizan en las instalaciones del cliente.
Responsable	Consultor
Duración del servicio	20 horas laborales
Entregable	Documento Modelo de competencias

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Proceso: Gestión del desempeño.

Denominación del Servicio	Gestión del desempeño
Descripción general	Con el fin de maximizar el Talento de los colaboradores de la empresa cliente a través de una adecuada gestión del Desempeño, se realiza una medición mediante la evaluación de competencias e indicadores, se genera un plan de acción y se asesora en la intervención.
Metodología	Se da en ocho etapas: Planeación, sensibilización, medición, resultados, socialización, retroalimentación, establecimiento de acciones y planes de mejora, y por último el seguimiento. En todas las etapas es necesario contar con el apoyo de la empresa cliente, con el fin de movilizar a los colaboradores efectivamente.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador ✓ Paquete de office ✓ Información sobre el modelo de competencias de la organización y los indicadores que se evalúan. ✓ Salas para el desarrollo de la socialización y la sensibilización, estas se realizan en las instalaciones del cliente.
Responsable	Consultor
Duración del servicio	45 horas laborales
Entregable	Informe medición del desempeño Acciones de mejora

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Proceso: Estructuración plan carrera.

Denominación del Servicio	Estructuración Plan carrera
Descripción general	Con el fin de facilitar el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, se estructura el plan carrera de la empresa cliente asegurando el establecimiento de políticas claras, justas y equitativas.
Metodología	Con base en los descriptivos de cargo, el organigrama y el modelo de competencias de la organización se construye un mapa de carrera trazando los caminos de crecimiento que puede tener cada cargo, los requisitos y políticas para ascender, dentro de los cuales debe estar la medición del desempeño del colaborador, que también permitirá

	establecer necesidades de desarrollo, así mismo, es necesario que dentro de estas políticas se instaure la importancia de tener un plan de capacitación que permita este desarrollo, se realiza plan de comunicación del proceso y finalmente se estipula la manera de realizar seguimiento al mismo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador ✓ Paquete de office ✓ Información sobre los descriptivos de cargo, modelo de competencias y el organigrama de la empresa cliente. ✓ Salas para el desarrollo de la y reuniones varias, estas se realizan en las instalaciones del cliente.
Responsable	Consultor
Duración del servicio	15 horas laborales
Entregable	Mapa de carrera

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Proceso: Gestión de clima organizacional.

Denominación del Servicio	Gestión del clima organizacional
Descripción general	Se busca mejorar la productividad de la empresa cliente gestionando adecuadamente el Clima organizacional, esto a través de la realización del diagnóstico de clima, la generación de un plan de acción y la asesoría en la intervención.
Metodología	Se da en ocho etapas: Planeación, sensibilización, medición, resultados, socialización, focus group, establecimiento de acciones y planes de mejora, y por último el seguimiento. En todas las etapas es necesario contar con el apoyo de la empresa cliente, con el fin de movilizar a los colaboradores efectivamente.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador ✓ Paquete de office ✓ Información sobre el modelo de competencias de la organización y los indicadores que se evalúan. ✓ Salas para el desarrollo de la socialización y la sensibilización, estas se realizan en las instalaciones del cliente.
Responsable	Consultor
Duración del servicio	45 horas laborales
Entregable	Informe medición de clima organizacional Acciones de mejora

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Proceso: Gestión del cambio.

Denominación del Servicio	Gestión del cambio
Descripción general	Con el fin de contribuir en la implementación de cambios en las organizaciones clientes, generamos un proceso que permita facilitar que los colaboradores salgan de su zona de confort y se adapten más fácilmente.

Metodología	Se da en ocho etapas: Involucramiento, alianzas, creación de visión, comunicación, empoderamiento, definición, continuidad y cultura. En todas las etapas es necesario contar con el apoyo de la empresa cliente, con el fin de movilizar a los colaboradores efectivamente.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador ✓ Paquete de office ✓ Información general sobre el cambio a implementar y procesos organizacionales. ✓ Salas para el desarrollo de diversas reuniones, estas se realizan en las instalaciones del cliente.
Responsable	Consultor
Duración del servicio	45 horas laborales
Entregables	Informe proceso de gestión del cambio Estado de avance

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Proceso: Gestión de la cultura organizacional.

Denominación del Servicio	Gestión de la cultura organizacional
Descripción general	Para gestionar las creencias, principios, hábitos, valores, tradiciones, procesos y estructura de una empresa y de esta forma facilitar la consecución de objetivos, se contribuye a movilizar la Cultura desde estos elementos de tal manera que todos apunten a la misma dirección.
Metodología	Se da en ocho etapas: Planeación, Cultura actual, cultura deseada, medición para establecimiento de brechas, resultados, socialización, establecimiento de acciones y planes de mejora, y por último el seguimiento. En todas las etapas es necesario contar con el apoyo de la empresa cliente, con el fin de movilizar a los colaboradores efectivamente.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador ✓ Paquete de office ✓ Información sobre elementos culturales tales como plataforma estratégica, procesos organizacionales, modelo de competencias, valores y estrategia de comunicación. ✓ Salas para el desarrollo de la socialización y la sensibilización, estas se realizan en las instalaciones del cliente.
Responsable	Consultor
Duración del servicio	45 horas laborales
Entregables	Informe de medición de Cultura organizacional Acciones para disminución de brechas culturales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Proceso: Selección de personal.

Denominación del Servicio	Selección de personal
Descripción	Realizar para las empresas clientes un proceso de selección que permita

general	elegir al colaborador idóneo para el puesto adecuado de tal manera que se logren satisfacer sus necesidades.
Metodología	En el proceso de selección requiere de la realización de diferentes pasos, estos son: Requerimiento de personal, reclutamiento, entrevistas grupales e individuales, pruebas psicotécnicas, assessment center (para cargos altos y de responsabilidad), entrevista de jefe inmediato, verificación de referencias personales y laborales, entrega de informe de selección.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador ✓ Paquete de office ✓ Pruebas psicotécnicas. ✓ Plataformas de publicación de ofertas. ✓ Oficina para la realización de entrevistas.
Responsable	Consultor
Duración del servicio	20 horas laborales
Entregables	Informe del proceso de selección Informe candidato seleccionado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Proceso: Coaching empresarial.

Denominación del Servicio	Coaching empresarial
Descripción general	Con el fin de favorecer la búsqueda de la mejor versión de sí mismo en los colaboradores de las empresas clientes, brindamos el servicio de Coaching como una excelente herramienta para lograrlo, sea a nivel individual o a colectivo.
Metodología	En primera instancia se establece con el solicitante del servicio si se requiere coaching ejecutivo, de equipos u organizacional, esto con el fin de establecer el rumbo que tomará el proceso. Posteriormente se realiza una planeación y se da inicio con las sesiones de coaching.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador ✓ Paquete de office ✓ Información de la empresa sobre las necesidades de coaching detectadas. ✓ En algunos casos proyector. ✓ Oficina o salón para la realización de las sesiones, estas se realizan en las instalaciones del cliente.
Responsable	Consultor
Duración del servicio	4 horas laborales
Entregables	Fotografías de actividad Listado de asistencia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Proceso: Capacitación.

Denominación del Servicio	Capacitación
Descripción	De acuerdo con las necesidades de las empresas clientes se realiza

general	formación en diferentes temas que permiten generar desarrollo y crecimiento en sus colaboradores, todas las formaciones son ejecutadas con base en el Diseño instruccional y se brinda tanto en modalidad presencial, como virtual.
Metodología	El Diseño instruccional es parte fundamental de este servicio, se utiliza particularmente la metodología ADDIE: Análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador ✓ Paquete de office ✓ Información de la empresa sobre las necesidades de capacitación detectadas. ✓ Para modalidad presencial: Proyector, material didáctico en físico, salón para la realización de capacitaciones, estas se realizan en las instalaciones del cliente. ✓ Para modalidad virtual: Plataforma de cursos online, material didáctico digital.
Responsable	Consultor
Duración del servicio	3 horas laborales en modalidad virtual 5 horas laborales en modalidad presencial
Entregables	Fotografías de actividad Listado de asistencia Informe de evaluación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Proceso: Evaluación de riesgo psicosocial.

Denominación del Servicio	Evaluación del riesgo psicosocial
Descripción general	Con el fin de facilitar la gestión de los riesgos psicosociales de los colaboradores de las empresas clientes, se realiza la evaluación de riesgo psicosocial de tal manera que mejore su calidad de vida laboral y de manera subyacente su desempeño.
Metodología	A partir de los parámetros establecidos en la Resolución 2404 de 2019, es posible realizarla en modalidad virtual o presencial, se generan los resultados, se realiza socialización y propuesta de medidas preventivas y control.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador ✓ Paquete de office ✓ Para modalidad presencial: Instrumento de medición en físico, salón para la aplicación del instrumento, estas se realizan en las instalaciones del cliente. ✓ Para modalidad virtual: Plataforma de evaluación.
Responsable	Consultor
Duración del servicio	45 horas laborales
Entregables	Informe batería de riesgo psicosocial Acciones de mejora

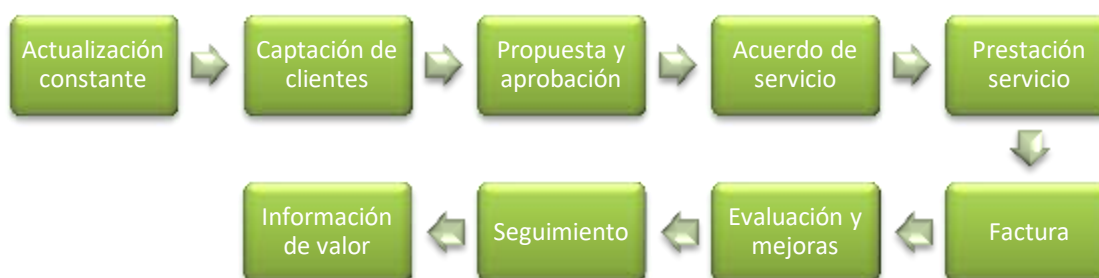
Fuente: Elaboración propia

6.3. Descripción del proceso

El proceso básico de operación de AP POTENCIAL HUMANO consta de los siguientes pasos:

- 1 Existirá una actualización constante de la página web y las redes sociales de tal manera que los interesados en nuestros servicios puedan encontrar información actual siempre.
- 2 Se generará captación de clientes de manera continua por parte del asesor comercial (presencial y virtual), envío de brochure, visita comercial y solicitud de la propuesta al consultor.
- 3 Envío de la propuesta al prospecto por parte del asesor comercial, una vez aprobada la misma se genera un acuerdo de servicio para establecer la información relevante para su correcta prestación, esta labor es realizada por parte del consultor.
- 4 Prestación del servicio solicitado de acuerdo a las fichas técnicas establecidas, este será brindado por parte del consultor y de la gerencia en aquellos casos que se exceda la capacidad operativa del primero. Si se diera el caso en que la capacidad operativa general fuera excedida se procederá al contrato por prestación de servicios de consultores adicionales.
- 5 Entrega de factura al cliente de manera física o virtual, con plazo de pago a 30 días e información de los medios de pago.
- 6 Solicitud de realización de evaluación del servicio prestado por parte del cliente.
- 7 Consolidación de información de las evaluaciones, establecimiento de correcciones e implementación de las mismas.
- 8 Seguimiento al cliente en tres momentos, cada 3 meses, con el fin de garantizar la adecuada implementación de los procesos levantados de parte de AP POTENCIAL HUMANO.
- 9 Entrega de información con contenido de valor sin costo a través de redes sociales, comunidad colaborativa y eventos, de tal manera que se favorezca la fidelización.

Figura 30: Proceso básico AP POTENCIAL HUMANO



Fuente: Elaboración propia.

6.4. Necesidades y requerimientos

En cuanto a las necesidades y requerimientos para brindar un servicio efectivo a nuestros clientes se encuentran aquellos relacionados con la infraestructura física, los implementos de trabajo, los recursos tecnológicos, mobiliario y mezcla de mercadeo.

Tabla 28: Necesidades y requerimientos.

Necesidad o requerimiento	Especificación
Infraestructura	Oficina en arriendo
Mobiliario	Escritorios
	Sillas ergonómicas
Implementos de trabajo	Material didáctico
	Papelería
Implementos tecnológicos	Computador
	Impresora
	Celular
	Software Microsoft office
Comunicaciones	Plan de llamadas
	Plan de internet
Mezcla de mercadeo	Creación de página web
	Hosting y dominio de página web y correos electrónicos
	Ferías y eventos
	Material publicitario
	Pauta digital

Fuente: Elaboración propia

6.5. Características de la tecnología

Para AP POTENCIAL HUMANO la tecnología se encuentra presente de 4 maneras:

- Tecnología de software: Microsoft, herramientas de virtualización de pruebas psicotécnicas y de conexión remota, con instrumentos de conexión entre personas, tales como plataformas de videoconferencias.
- Tecnología de comunicaciones: Correo electrónico, página web, redes sociales, celulares, videoconferencias (para reuniones de trabajo, capacitaciones, entrevistas y pruebas situacionales), chatbots (mensajería instantánea), CRM (gestión de relación con los clientes), la nube para almacenamiento de información y documentos compartidos.
- Tecnología de internet: Motores de búsqueda para realizar en línea consultas relevantes para la empresa como puede ser la verificación de antecedentes de los candidatos

participantes de procesos de selección o llegar a páginas de publicación de ofertas de trabajo, además permiten que los colaboradores tengan el acceso a información a nivel mundial.

- Hardware: Computadores portátiles donde será archivada y procesada la información pertinente a los servicios prestados, los clientes y en general de la empresa.

6.6. Materias primas y suministros

Al ser una empresa de servicios AP POTENCIAL HUMANO no requiere materias primas propiamente, sin embargo sí tiene necesidad de adquirir suministros, por eso se tiene una cadena de suministro para facilitar el cumplimiento y desarrollo de nuestros servicios para el cliente a través de una red de elementos, dentro de esta cadena de suministro se encuentran los proveedores, la empresa y los clientes, los cuales se instauran en tres etapas, el suministro, la fabricación y la distribución.

✓ Suministro: Adquisición a través de proveedores de elementos necesarios para ejecutar la misión de la empresa, tales como software y herramientas tecnológicas, papelería y material de oficina, material didáctico, formatos, herramientas.

✓ Fabricación: Preparación para la ejecución de los servicios que implica el análisis, diseño y planeación “personalizados” del servicio a prestar de acuerdo al cliente y su necesidad, por parte de los colaboradores de AP POTENCIAL HUMANO.

✓ Distribución: Contacto con los clientes por medio de la página web, celular, chatbot, Messenger, whatsapp business y de manera presencial. Venta de los servicios a través del asesor comercial, desarrollo de los servicios con las empresas clientes a través del consultor por medios presenciales o virtuales, y por último la gestión del pago.

Figura 31: Cadena de suministro



Fuente: Elaboración propia

6.7. Plan de prestación de servicios

Para el caso de AP POTENCIAL HUMANO, el plan de producción está dirigido en el cumplimiento de las necesidades y solicitudes de los clientes a través de los servicios prestados, así pues, no se habla de la fabricación de un producto como tal, los elementos del plan de prestación de servicios para AP POTENCIAL HUMANO son:

1. Cliente: IPS Pymes de la ciudad de Bogotá que buscan la Acreditación en alta calidad en salud.
2. Mano de obra: *Consultor*, es el encargado de la prestación núcleo del servicio a los clientes.
3. Soporte físico: Material didáctico, formatos de ejercicios, herramientas diagnósticas, computador, celular.

De acuerdo con lo anterior, el plan de prestación de servicios para AP POTENCIAL HUMANO, se encuentra enfocado en estos tres elementos, por lo cual como estrategia se ejecutará lo siguiente:

- ✓ Gestión de la participación del cliente para promover su participación activa ya que esto facilita la implementación de los procesos dentro de las empresas cliente.
- ✓ Gestión adecuada de la “mano de obra”, de tal manera que se tengan en cuenta tanto los intereses de la empresa y sus trabajadores, como del cliente.
- ✓ Gestión del soporte físico, en el sentido del uso oportuno del espacio, el tiempo y los recursos materiales en general.

Adicionalmente, el Acompañamiento permanente al cliente hará parte del proceso productivo de AP POTENCIAL HUMANO, y estos cuatro elementos estarán enmarcados en la calidad, el excelente servicio al cliente y la comunicación a nivel inter e intraempresarial.

6.8. Escalabilidad de operaciones

Una vez AP POTENCIAL HUMANO consiga posicionamiento y reconocimiento, será iniciada una etapa de escalabilidad que permita un crecimiento para la empresa, esto se logrará a través de la creación de nuevas líneas de negocio, que inicialmente serán las siguientes:

- ✓ Creación de cursos virtuales que se vendan y desarrollen en automático, de tal manera que sea necesaria solamente su creación inicial con pre grabaciones, de esta manera, con los mismos recursos se podrá alcanzar a más personas y empresas.
- ✓ Video entrevistas que los candidatos grabarán desde sus casas a partir de unos parámetros preestablecidos, las cuáles servirán como reemplazo al filtro de entrevista grupal cuyo objetivo es adquirir información adicional a la que se encuentra en la hoja de vida en un corto tiempo, esto permitirá disminuir los tiempos de ejecución del proceso de selección en horas-hombre y por lo tanto dará a lugar a más capacidad para realizar mayor cantidad de servicios.
- ✓ Extender los servicios especializados en el sector salud para el cumplimiento de los estándares de acreditación a nivel nacional.

6.9. Capacidad de prestación de servicios

De acuerdo a lo mencionado en el apartado de Plan de prestación de servicios, la capacidad de prestación de servicios se puede determinar con base en el “número de hora (o porcentaje del tiempo disponible total) que las instalaciones, la ‘mano de obra’ y el equipo se utilizan de manera productiva en operaciones que producen utilidades” (Lovelock, Christopher y Writz, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior encontramos que la gestión de la participación del cliente no implica gasto económico o recurso de parte de AP POTENCIAL HUMANO pues será trabajado desde los acuerdos de servicio a establecer con las empresas cliente. Por otra parte encontramos que para la gestión del soporte físico, en el caso de instalaciones, en su mayoría las labores serán desempeñadas desde la infraestructura física de los clientes, razón por la cual no abarca mayor recurso; en cuanto a los materiales a utilizar, en su mayoría (teniendo en cuenta su naturaleza) son de muy fácil adquisición (Material didáctico, formatos de ejercicios, herramientas diagnósticas) y para aquellos relacionados con celular y computador, cada trabajador tendrá una unidad asignada, de esta manera en ninguno de los dos casos se verá afectada la capacidad productiva.

Por último nos encontramos con la gestión adecuada de la “mano de obra” donde sí es posible que se refleje afectación en la capacidad productiva si no se determinan adecuadamente las horas-hombre necesarias para ejecutar cada servicio prestado; teniendo en cuenta el número de trabajadores, el horario asignado y las horas que se requieren para prestar un servicio, se calculará cuántos servicios se podrían ejecutar mensualmente:

Tabla 29: Capacidad de producción por servicio.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	
N° Colaboradores: (Consultor 100%- Gerente general 25% de disponibilidad para la prestación de servicios).	2
N° Horas semanales trabajadas (Consultor 45- Gerente general 11)	56
N° Horas mensuales trabajadas	224
Proceso	Horas requeridas
Horas requeridas Gestión del desempeño	45
Horas requeridas Capacitación presencial	5
Horas requeridas Proceso selección	20
Horas requeridas Capacitación virtual	3
Horas requeridas Gestión de clima organizacional	45
Horas requeridas Gestión del cambio y cultura organizacional	45
Horas requeridas Modelo competencias	20
Horas requeridas Riesgo psicosocial	45
Horas requeridas Plan carrera	15
Horas requeridas Coaching empresarial	4

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo anterior se tuvieron en cuenta los tiempos de traslados y de preparación para la realización adecuada de los servicios, en este orden de ideas, se podrían realizar los siguientes servicios en un mes si fuera realizado un solo tipo de ellos:

Tabla 30: Capacidad de producción por servicio mensualmente.

Servicio	N° servicios mes
Gestión del desempeño	5
Capacitación presencial	44
Proceso selección	11
Capacitación virtual	74
Gestión de clima organizacional	5
Gestión cultura organizacional	5
Modelo competencias	11
Riesgo psicosocial	5
Plan carrera	15
Coaching empresarial	56

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior describe cuántos servicios se podrían prestar si se enfocaran los esfuerzos a prestar solamente uno de ellos, en efecto esta no es la realidad organizacional, pues los servicios se requerirán de acuerdo a las solicitudes de los clientes, sin embargo, nos genera una acercamiento a la capacidad productiva que tendrá AP POTENCIAL HUMANO, ya

que a partir de este será determinado cuál es el número máximo de servicios que se pueden llegar a prestar y se establecerá la proyección de ventas.

6.10. Modelo de gestión integral del proceso de prestación de servicios

A continuación se muestra el Modelo de gestión integral para el proceso de prestación de servicios con base en las estrategias fijadas en el plan de prestación de servicios y sus elementos correspondientes, así como de la importancia establecida por parte de AP POTENCIAL HUMANO para la calidad, la comunicación y el buen servicio.

Figura 32: Modelo de Gestión integral.



Fuente: Elaboración propia

6.11. Política de aseguramiento de la calidad

AP POTENCIAL HUMANO en búsqueda de reconocimiento y confiabilidad, se apegará a un mejoramiento continuo a partir del seguimiento y acompañamiento realizado a los clientes, a la apreciación de los empleados, una cultura de autoevaluación continua, manejo adecuado de recursos y acatamiento de la reglamentación legal.

De esta manera encontramos que los lineamientos generales de la política de aseguramiento de la calidad son los siguientes:

1. La autoevaluación es una herramienta de aseguramiento permanente de la calidad, a través de la cual se debe asegurar el desarrollo y funcionamiento sistemático de los procesos establecidos.

2. La autoevaluación está orientada al mejoramiento continuo, contribuyendo a la misión, visión y valores corporativos, y con relación a los resultados obtenidos.
3. El mejoramiento continuo es un compromiso permanente de AP POTENCIAL HUMANO en su conjunto, es un proceso participativo y en esa medida debe incluir a todo el personal, independientemente el área a la que pertenezca.
4. Es realizado un seguimiento y acompañamiento permanente a los clientes con el fin conocer sus inquietudes y sugerencias, para de esta manera generar las medidas correctivas que correspondan, de acuerdo a su viabilidad e importancia.
5. En la medida en que el mejoramiento continuo es un proceso participativo, se tiene en cuenta la percepción y apreciaciones de los colaboradores para encontrar fallos en los procesos y generar posibles soluciones.
6. AP POTENCIAL HUMANO se apeg a toda aquella normatividad legal que le aplique.
7. Se realiza un control del uso de recursos a nivel interno dentro de la organización, a través de auditorías periódicas.
8. El aseguramiento de la calidad estará basado en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), que a pesar de haberse presentado en los años 50 está completamente vigente y de hecho ha sido acogido por las Normas ISO, debido a que esta herramienta de gestión permite realizar un mejoramiento y aprendizaje continuo.
9. Es de especial relevancia el diseño, estandarización y documentación del manual de procesos y procedimientos, así como su posterior socialización a todos los colaboradores de la empresa.
10. Se considera de extrema importancia el trabajo en equipo y la comunicación tanto efectiva, como asertiva para la adecuada gestión de labores y consecución de resultados.

Figura 33: Ciclo Deming



Fuente: Elaboración propia a partir de Castillo (2019)

6.12. Procesos de investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo (I+D) no es indispensable para el funcionamiento de AP POTENCIAL HUMANO, sin embargo, con el fin de facilitar el mantenimiento y vigencia de la empresa, se encontrará enmarcada en las inversiones que sean realizadas para la adquisición de pruebas de selección, herramientas diagnósticas y materiales actualizados y a la vanguardia, de tal manera que se tengan instrumentos de trabajo que permitan mejorar continuamente la prestación de los servicios.

En concordancia con lo anterior, también se realizará investigación acerca de nuevas tendencias y tecnología en la gestión del talento humano, que permitan implementar nuevos procesos al interior de la empresa y servicios dirigidos a los clientes, de tal manera que se facilite la consecución de nuevas ventajas competitivas.

6.13. Costos de operación

Los costos de operación de AP POTENCIAL HUMANO se especificarán en detalle en el capítulo de Aspectos financieros del presente trabajo, sin embargo, es importante mencionar que los mismos se dividen en los siguientes:

- Costos de comercialización: Requeridos para realizar la gestión comercial incluyendo el presupuesto de ventas.
- Costos laborales: Requeridos para gestionar el pago de los colaboradores de la empresa en contraprestación por su trabajo.
- Costos administrativos: Requeridos para mantener la infraestructura, servicios públicos y de comunicación, así como recursos físicos en general necesarios para la ejecución del trabajo y subsecuente prestación de los servicios a los clientes.

6.14. Infraestructura

La operación de la empresa requiere como infraestructura física una oficina con un espacio para esparcimiento, un espacio para baño y puestos de trabajo para 1 asesor comercial, 1 consultor y el gerente general, la misma tendrá un costo mensual de arriendo. Los puestos de trabajo deben estar dotados con escritorio, silla ergonómica y computador portátil ya que permite su fácil traslado cuando se realice trabajo desde casa, así mismo la oficina tendrá una impresora de uso colectivo y un celular para cada colaborador.

En cuanto a la infraestructura digital, la empresa contará con una página web propia con espacio para el montaje de cursos virtuales, la cual requiere una inversión inicial y un costo posterior que se cobra anualmente, así mismo, en este punto se tiene en cuenta el software de Microsoft office que facilitará ampliamente el trabajo.

Para ambos casos, en el capítulo de Aspectos financieros se detallarán los costos.

6.15. Mano de obra requerida

Cuando se habla acerca de la mano de obra de una empresa, se implica a todas las personas que laboran allí, el esfuerzo que ellos aplican para la ejecución de sus funciones puede ser mental o físico, ya que en ambos casos se contribuye a la realización de la misión organizacional y existen dos tipos, la directa y la indirecta. Al ser una empresa de servicios, AP POTENCIAL HUMANO cuenta en su mano de obra directa con un consultor y el 25% del tiempo de trabajo del gerente general, ya que son los cargos que prestan servicio directamente a los clientes; por otra parte, la mano de obra indirecta está constituida por la gerencia general (75% de su tiempo), el asesor comercial y el contador, dado que no participan directamente en la prestación de los servicios y poseen funciones administrativas y comerciales respectivamente. Para los cuatro cargos se requiere mano de obra cualificada, es decir, se requieren habilidades técnicas y profesionales específicas para ejecutar sus funciones con éxito, ya que estas son especializadas.

Tabla 31: Mano de obra requerida.

CARGO	CANTIDAD
Gerente general	1
Consultor	1
Asesor comercial	1
Contador	1

Fuente: Elaboración propia

7. Aspectos organizacionales y legales

7.1. Análisis estratégico

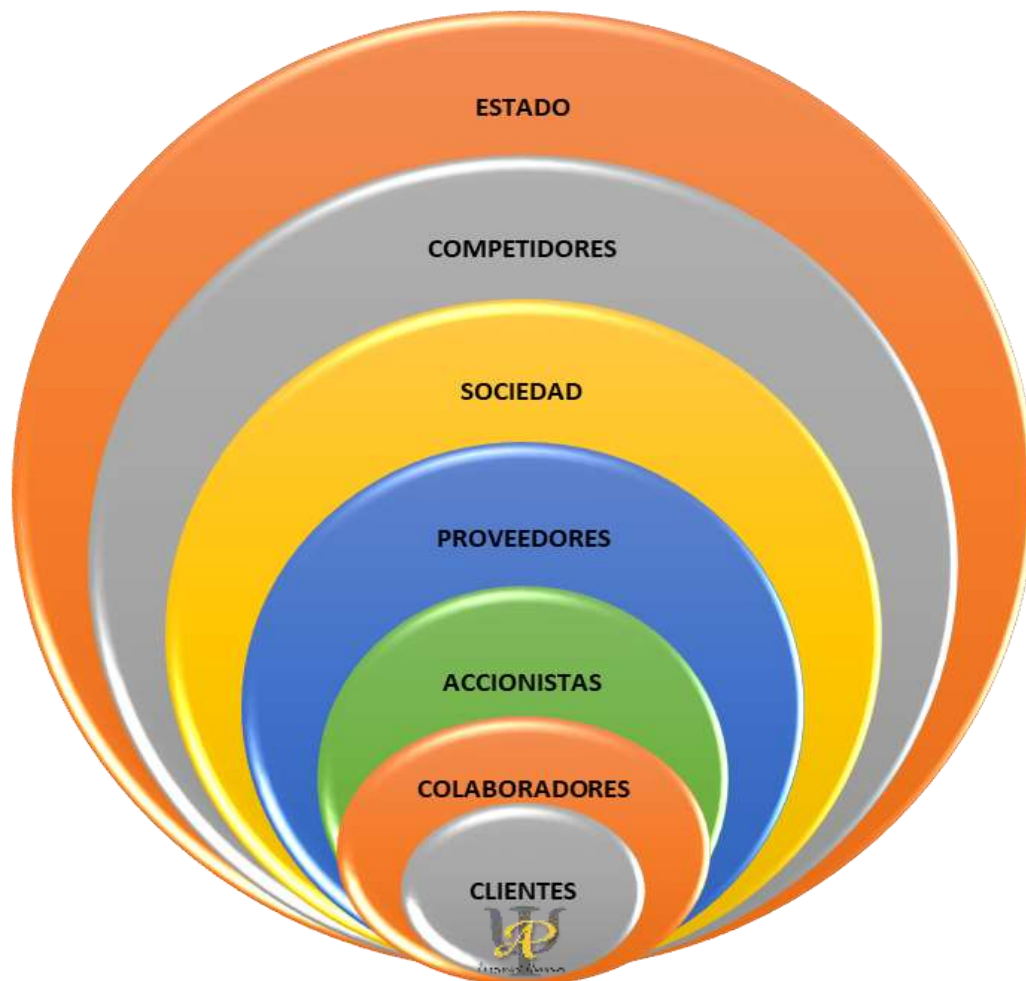
Para determinar este análisis dentro del proyecto empresarial es necesario identificar el porqué de la necesidad en la estrategia como la forma por la cual la organización llegará a sus objetivos mediante el aprovechamiento de sus recursos y la interacción de su entorno interno y externo, todo dentro de la revisión y pensamiento que llamaremos análisis estratégico que a la final será la herramienta clave en la toma de decisiones.

En este punto es importante determinar cuáles son los grupos de interés, ya que esto permitirá realizar análisis adecuados en la organización y sus impactos en su entorno tanto externo como interno es necesario identificar los grupos de intereses (Stakeholder) que se pueden describir como indica Freeman (citado por Blanco, Samboni, & Granada, 2015) como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa”, es indispensable conocer estos grupos y en lo posible determinar su importancia e impacto en la consecución de la actividad económica ya que pueden ser determinantes en el desarrollo y alcance de los objetivos empresariales

AP POTENCIAL HUMANO desea tener como centro primordial de sus grupos de interés a sus clientes siendo estos la razón de ser de su presencia en el mercado, luego define a sus colaboradores como el recurso indispensable para la consecución de sus actividades de manera adecuada y conforme a la necesidad de sus clientes todo enfocado en lograr los objetivos de sus accionistas y sostenibilidad de la empresa dentro de una interacción de ganar con sus proveedores que impacte a la sociedad de la mejor manera posible y una sana competencia en su sector que pueda llevar al crecimiento de las rentabilidades del mismo y esto a su vez se refleje en la colaboración hacia el Estado por medio de su responsabilidad tributaria.

En la siguiente imagen se establecen los grupos de interés identificados de una manera gráfica y en orden de prioridad:

Figura 34: Grupos de interés.



Fuente: Elaboración propia

Tener desde el inicio de la organización lineamientos claros como hacia dónde se dirige, qué se hace en la empresa y cómo se hace, es lo básico en la consecución de la estrategia, el punto de partida es identificar a que se dedica la organización y plasmar de manera concreta y clara esta información buscando crear un objetivo común dentro de los organismos con la componen.

7.2. Misión

Figura 35: Misión AP POTENCIAL HUMANO.



Fuente: Elaboración propia

7.3. Visión

Figura 36: Visión AP POTENCIAL HUMANO.



Fuente: Elaboración propia

7.4. Valores

Estos son lineamientos éticos y de conducta de la organización que están encaminados al cumplimiento de sus objetivos empresariales y grupos de interés, estos valores serán determinados en tres dimensiones: la empresa, los colaboradores y el servicio.

Figura 37: Valores AP POTENCIAL HUMANO.



Fuente: Elaboración propia

7.5. Análisis DOFA

Esta herramienta nos permite tener un conocimiento más detallado tanto a nivel interno como externo de la compañía ya que analiza aspectos internos como las fortalezas y debilidades en relación a los aspectos externos que son las amenazas y oportunidades, luego de la identificación de estas características es posible desarrollar correlaciones que permitan hacer estrategias corporativas para el crecimiento de la empresa.

Tabla 32: DOFA AP POTENCIAL HUMANO.

	Fortalezas	Debilidades
	<p>a) Rápida toma de decisiones por el tamaño de la empresa.</p> <p>b) Gran experiencia de la fundadora y gerente en la implementación de servicios de gestión humana en el sector salud.</p> <p>c) Adaptabilidad de los servicios a modalidad virtual.</p> <p>d) Mano de obra cualificada directa e indirecta.</p> <p>e) Servicio personalizado al cliente.</p>	<p>a) No se tiene experiencia en la ejecución de procesos como persona jurídica.</p> <p>b) No se cuenta con gran capital financiero.</p> <p>c) No se cuenta con herramientas tecnológicas de punta.</p> <p>d) No existe posicionamiento en el mercado.</p> <p>e) Múltiples tareas para poco personal.</p>
Oportunidades	FO	DO

<p>a) Tendencia de las empresas a contratar servicios tercerizados.</p> <p>b) No hay empresas o consultores independientes que presten un servicio especializado para el sector salud.</p> <p>c) Es posible el desarrollo de nuevos servicios para nuevos mercados.</p> <p>d) Las entidades que desean Acreditarse en alta calidad en salud deben contar con unos procesos específicos en gestión humana.</p> <p>e) En su mayoría, las IPS no cuentan con personal capacitado en el proceso de Acreditación a nivel interno.</p>	<p>a-c. La rápida toma de decisiones facilita la definición e implementación de nuevos servicios.</p> <p>e-d. El servicio personalizado permite adaptar fácilmente los servicios a los requerimientos específicos de la Acreditación.</p> <p>b-d. La amplia experiencia en la prestación de servicios de gestión humana especializados para el sector salud, permite generar una ventaja competitiva, ya que no existe competencia especializada en este ámbito.</p>	<p>d-a. Establecer una estrategia de mercadeo que permita generar reconocimiento a través de publicidad, aprovechando la disposición de las empresas a recibir información sobre servicios tercerizados.</p> <p>e-e. Entrenar al personal que posee multifuncionalidad para estar en la capacidad de satisfacer las necesidades generadas en las IPS en relación a los procesos de gestión humana para la Acreditación, que su propio personal no puede suplir.</p>
Amenazas	FA	DA
<p>a) Existen amplitud de empresas y consultores independientes que ofrecen servicios de gestión humana.</p> <p>b) Existen clientes que tienen relaciones a largo plazo con algunas empresas de gestión humana.</p> <p>c) Continuo cambio en las regulaciones, normas y leyes del sector salud.</p> <p>d) Recesión económica.</p> <p>e) Cuarentena ocasionada por emergencia sanitaria.</p>	<p>d-c. La mano de obra cualificada deberá estar en la capacidad de mantenerse actualizada en los cambios que sean generados en la normatividad del sector salud.</p> <p>c-e. Todos los servicios que presta la empresa pueden ser implementados en modalidad virtual, esto hace que sea posible seguir en operación a pesar de ser decretada una cuarentena.</p> <p>b-a y b. Presentarse ante los prospectos como una empresa con amplia experiencia en la prestación de servicios de gestión humana especializados para el sector salud, de tal manera que se genere una ventaja frente a la competencia.</p>	<p>c-d. Búsqueda de apalancamiento financiero que permita sobrevivir en momentos de recesión económica.</p> <p>a-a y b. Estrategia de mercadeo que permita generar un conocimiento de los clientes sobre AP POTENCIAL HUMANO y su especialización en gestión humana en el sector salud para facilitar la Acreditación y de esta manera "ganarle" a los competidores.</p>

Fuente: Elaboración propia.

7.6. Estructura organizacional

La estructura organizacional “es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades basándose en el objeto de su creación traducido y concretado a estrategias” (Montoro, 2015), de esta manera, se convertirá en una guía para los procesos y lineamientos de la empresa. Es por esta razón que resulta importante la generación de un organigrama y unos descriptivos de cargo ajustados a la realidad organizacional, aspectos que serán detallados en los siguientes apartados.


7.7. Perfiles y funciones

Los descriptivos de cargo son el documento base para la gestión del personal dentro de la organización, pues contiene toda la información relacionada con un cargo en particular, de tal manera que es la base para gestionar al personal desde el momento mismo en que se abre una vacante y se requiere conocer lo que se necesita para un cargo determinado, pasando por su entrega a los nuevos colaboradores como parte de su entrenamiento, por esta razón en este documento se establece la información básica del cargo, el perfil requerido para el mismo y las funciones que se deben desarrollar.

A continuación se presentan los Descriptivos de cargo para los cargos de:

- Gerente general.
- Asesor comercial.
- Consultor.

Tabla 33: Descriptivo de cargo Gerente general

 Potencial Humano		
DESCRIPTIVO DE CARGO		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente general	
ÁREA:	Gerencia	
JEFE INMEDIATO:	Junta directiva	
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO:	3	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Garantizar el correcto funcionamiento de la empresa a nivel administrativo, financiero, de gestión humana y operativo.	
PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO		
Formación Académica		
ESTUDIOS	SÍ/NO	DESCRIPCIÓN
Título Técnico	No	
Título Profesional	Sí	Profesional en ciencias administrativas, financieras o humanas.
Título Postgrado	Sí	Especialización en Gestión humana o afines par profesionales administrativos. Especialización en finanzas, administración o afines para profesionales en Ciencias humanas.
Otros	No	
Conocimientos Técnicos		
Indicadores e informes financieros. Procesos de gestión humana		
Experiencia en:		
Ejecución de procesos de gestión humana en las organizaciones, dirección o gerencia media o alta.		
Tiempo Mínimo de Experiencia		
2 Años		



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO


DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES ESPECÍFICAS
Garantizar la ejecución de los proyectos requeridos por los clientes de la organización.
Realizar auditoría a los procesos de la organización.
Vigilar el cumplimiento a los indicadores en el tablero de control.
Asegurar el correcto desempeño de las personas a cargo y la implementación de sistemas de calidad en todos los procesos.
Garantizar la competencia, el desempeño y un clima adecuado del equipo de trabajo bajo su responsabilidad, mediante la implementación de las políticas y procesos de gestión humana con el fin de atraer, mantener y retener el talento humano.
Efectuar seguimiento permanente al cumplimiento por parte de terceros de las obligaciones y acuerdos de servicio de los contratos bajo su responsabilidad, con el fin de verificar la realización de su objeto y la protección de los recursos de la organización.
Garantizar un adecuado uso de recursos de la organización por parte de los empleados.
Generar los informes financieros y administrativos a que haya lugar para mantener una adecuada gestión de la empresa.
FUNCIONES GENERALES
Cumplir con los lineamientos establecidos en los procesos de gestión humana con el fin de contribuir activamente en el mantenimiento de talento humano idóneo y comprometido.
Garantizar el cumplimiento de las metas esperadas de los indicadores de desempeño del proceso donde labore en las exigencias propias del cargo.
Cumplir las normas de garantía de calidad en todos los procesos bajo su responsabilidad con el fin de garantizar la prestación de servicios con calidad y seguridad.
Mantener en perfecto estado de orden su área de trabajo y la empresa en general, con el fin de facilitar la gestión de los procesos y respetar la dignidad de las personas que acuden y trabajan en el mismo.
Garantizar el cumplimiento de normas y políticas de la compañía y legislación aplicable, velando por el uso racional de los recursos, de acuerdo al Código de ética y conducta, Código de buen gobierno y el Reglamento interno de trabajo.
Garantizar una oportuna, diligente y cálida atención a clientes internos y externos, de acuerdo a los lineamientos de compañía, que contribuyan a su satisfacción y fidelización, y al trabajo en equipo de la organización.
Garantizar que los soportes físicos y digitales de los procesos bajo su responsabilidad posean copia segura y perdurable con base en los procesos de control y custodia documental de la organización.
Las demás responsabilidades inherentes al cargo que sean asignadas por su superior inmediato.

Fuente: Elaboración propia


Tabla 34: Descriptivo de cargo Asesor comercial

		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
DESCRIPCIÓN DE CARGO			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	Asesor comercial		
AREA:	Ventas		
JEFE INMEDIATO:	Gerente general		
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO:	0		
OBJETIVO DEL PUESTO:	Planificar, ejecutar y cumplir con el presupuesto de ventas en negocios nuevos y renovados, a través de la eficiente comercialización y posicionamiento de los servicios de la empresa, buscando la fidelización de los clientes, con la correcta asesoría comercial y administrativa.		
PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO			
+ Formación Académica			
ESTUDIOS	Si/No	DESCRIPCIÓN	
Título Técnico	No		
Título Profesional	No	Profesional en ciencias administrativas, financieras o humanas.	
Título Postgrado	No	Especialización en Gestión humana o afines	
Otros	Si	Estudiante de mínimo 5° semestre de carreras profesionales en ciencias administrativas, sociales o humanas.	
Conocimientos Técnicos			
Prospección de ventas			
Experiencia en:			
Ventas de tangibles y/o intangibles.			
Tiempo Mínimo de Experiencia			
1 año			

 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
Vender y posicionar los servicios de la empresa, realizar prospección de nuevos clientes, con el objetivo de cumplir con el presupuesto asignado.	
Realizar mantenimiento a los clientes actuales en temas comerciales y administrativos en los servicios adquiridos, brindándoles asesoría en los procesos y promocionando nuevos servicios, con el objetivo de realizar fidelización.	
Realizar control de gestión de cartera elaborando semanalmente los informes correspondientes y realizando gestión de cobro con el fin de lograr mantener la cartera y provisión en niveles óptimos.	
Asistir a eventos previstos por mercadeo, participando activamente, realizando presentaciones, promoción de la empresa.	
Presentar semanalmente el informe de la prospección de visitas, negocios nuevos, negocios perdidos, cotizaciones realizadas, con el objetivo de monitorear los resultados de las actividades y necesidades de los clientes.	
Supervisar las reclamaciones presentadas por los clientes a cargo y verificar que la atención y respuesta se realice dentro de los tiempos establecidos, con el objetivo de cumplir con los estándares de calidad establecidos.	
FUNCIONES GENERALES	
Cumplir con los lineamientos establecidos en los procesos de gestión humana con el fin de contribuir activamente en el mantenimiento de talento humano idóneo y comprometido.	
Garantizar el cumplimiento de las metas esperadas de los indicadores de desempeño del proceso donde labore en las exigencias propias del cargo.	
Cumplir las normas de garantía de calidad en todos los procesos bajo su responsabilidad con el fin de garantizar la prestación de servicios con calidad y seguridad.	
Mantener en perfecto estado de orden su área de trabajo y la empresa en general, con el fin de facilitar la gestión de los procesos y respetar la dignidad de las personas que estudian y trabajan en el mismo.	
Garantizar el cumplimiento de normas y políticas de la compañía y legislación aplicable, velando por el uso racional de los recursos, de acuerdo al Código de ética y conducta, Código de buen gobierno y el Reglamento interno de trabajo.	
Garantizar una oportuna, diligente y cálida atención a clientes internos y externos, de acuerdo a los lineamientos de compañía, que contribuyan a su satisfacción y fidelización, y al trabajo en equipo de la organización.	
Garantizar que los soportes físicos y digitales de los procesos bajo su responsabilidad posean copia segura y perdurable con base en los procesos de control y custodia documental de la organización.	
Las demás responsabilidades inherentes al cargo que sean asignadas por su superior inmediato.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Descriptivo de cargo Consultor

 GESTION DEL TALENTO HUMANO		
DESCRIPTIVO DE CARGO		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	Consultor	
ÁREA:	Consultoría	
JEFE INMEDIATO:	Gerente general	
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO:	0	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Ejecutar adecuadamente los procesos acordes a las necesidades detectadas y solicitadas, con el fin de contribuir al mejoramiento de los indicadores de los clientes asignados.	
PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO		
Formación Académica		
ESTUDIOS	SÍ/NO	DESCRIPCIÓN
Título Técnico	No	
Título Profesional	<u>Si</u>	Profesional en ciencias humanas
Título Postgrado	Si	Especialista en salud ocupacional (Licencia)
Otros	No	
Conocimientos Técnicos		
Facilidad para hablar en público		
Experiencia en:		
Procesos de gestión humana.		
Tiempo Mínimo de Experiencia		
6 meses		



GESTION DEL TALENTO HUMANO

DESCRIPCION DE FUNCIONES

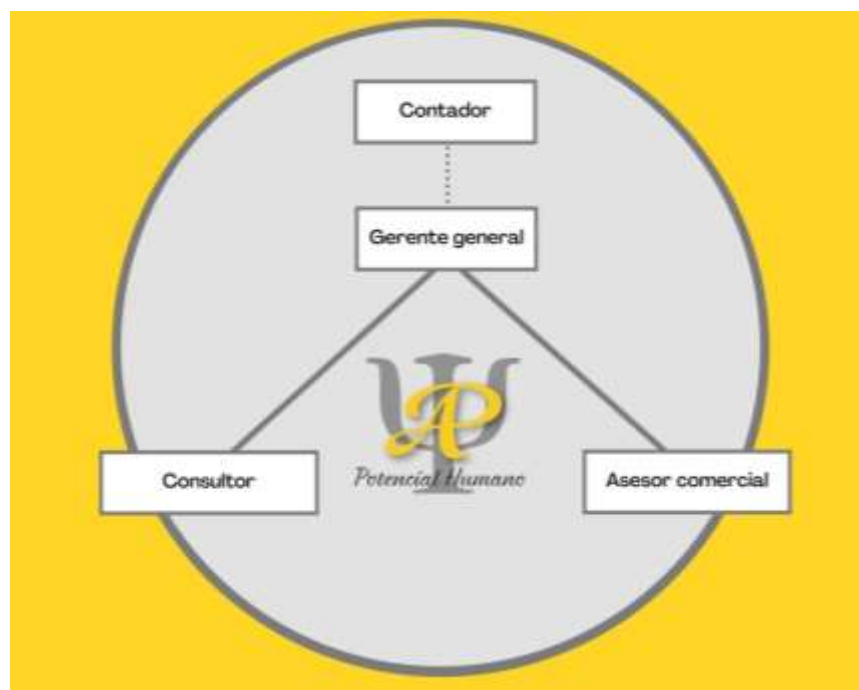
FUNCIONES ESPECÍFICAS
Garantizar el adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación y formación de la población objetivo asignado, de acuerdo con los lineamientos estratégicos de la compañía, sus procedimientos, instructivo y anexo, que impacten en el desempeño adecuado de los funcionarios de las empresas cliente.
Asegurar un diseño instruccional adecuado de programas de capacitación, que responda a las necesidades identificadas en el diagnóstico previo.
Asegurar la logística para facilitar y gestionar las condiciones (recursos, materiales, espacios, equipos) para la adecuada ejecución de los procesos a realizar en las empresas cliente.
Garantizar la implementación y reporte de indicadores de los proyectos diseñados y ejecutados.
Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad definidos por la organización y las normas aplicables, con el fin de asegurar el mejoramiento continuo del proceso asignado.
FUNCIONES GENERALES
Cumplir con los lineamientos establecidos en los procesos de gestión humana con el fin de contribuir activamente en el mantenimiento de talento humano idóneo y comprometido.
Garantizar el cumplimiento de las metas esperadas de los indicadores de desempeño del proceso donde labore en las exigencias propias del cargo.
Cumplir las normas de garantía de calidad en todos los procesos bajo su responsabilidad con el fin de garantizar la prestación de servicios con calidad y seguridad.
Mantener en perfecto estado de orden su área de trabajo y la empresa en general, con el fin de facilitar la gestión de los procesos y respetar la dignidad de las personas que acuden y trabajan en el mismo.
Garantizar el cumplimiento de normas y políticas de la compañía y legislación aplicable, velando por el uso racional de los recursos, de acuerdo al Código de ética y conducta, Código de buen gobierno y el Reglamento interno de trabajo.
Garantizar una oportuna, diligente y cálida atención a clientes internos y externos, de acuerdo a los lineamientos de compañía, que contribuyan a su satisfacción y fidelización, y al trabajo en equipo de la organización.
Garantizar que los soportes físicos y digitales de los procesos bajo su responsabilidad posean copia segura y perdurable con base en los procesos de control y custodia documental de la organización.
Las demás responsabilidades inherentes al cargo que sean asignadas por su superior inmediato.

Fuente: Elaboración propia

7.8. Organigrama

AP POTENCIAL HUMANO cuenta con un organigrama circular, donde el Gerente general se ubica en el centro y a partir de allí se sitúan el Asesor comercial y el Consultor, cargos que dependen directamente de gerencia, sin embargo se establece también una relación directa entre los cargos con el fin de permitir una interacción y comunicación integral de todos los roles asignados dentro de la empresa, dejando como excepción al Contador, quien es externo y tiene contacto únicamente con la gerencia:

Figura 38: Organigrama AP POTENCIAL HUMANO.



Fuente: Elaboración propia

7.9. Esquema de contratación y remuneración

Dentro del esquema de contratación, todo empieza desde el momento en que se abre una vacante y debe iniciar el proceso de selección, por lo tanto todo el esquema se compone de 11 pasos:

1. Inicio del proceso:

Determinar la necesidad de contratar a la persona idónea para desempeñar el puesto requerido, especificando si es reemplazo o creación de un nuevo puesto. Contactar al encargado del proceso de selección e informarle como mínimo los siguientes datos:

- Nombre del cargo disponible.
 - Periodo estimado para conseguir a la persona idónea.
2. Definir el perfil del cargo:

Es necesario tener en cuenta el Descriptivo de cargo establecido por la empresa, ya que allí se puede encontrar toda la información básica para realizar el proceso de selección.
 3. Reclutamiento:
 - Publicación de la vacante con la información pertinente sobre condiciones, requisitos y forma de recepción de hojas de vida.
 - Revisión y análisis de hojas de vida recibidas.
 - Citación a entrevista.
 4. Realizar entrevistas:
 - Ejecución de entrevista grupal indagando sobre experiencia, estudios y entorno familiar.
 - Entrevista individual semiestructurada basada en competencias a quienes pasen el primer filtro de la entrevista grupal.
 5. Pruebas:

Aplicación de pruebas técnicas, psicotécnicas y/o situacionales con el fin de medir tanto conocimientos, como habilidades técnicas, de aptitud y de actitud.
 6. Verificar referencias: Realización de referencias personales y laborales con el fin de confirmar información suministrada por el candidato.
 7. Conclusión y decisión:

Con base en la información recopilada a lo largo de todo el proceso de selección se realiza la selección de la persona idónea para ocupar el cargo.
 8. Realización de informe:

Con el fin de tener documentado el proceso, es necesario generar un informe relacionando los resultados generales de cada uno de los pasos realizados con el candidato seleccionado y anexarlo a hoja de vida.
 9. Solicitud de documentos:

Posterior al archivo del informe de selección, se debe proceder a solicitar todos los documentos necesarios para realizar la firma del contrato y las afiliaciones al sistema de seguridad social.
 10. Afiliación:

Con base en los documentos remitidos por el candidato seleccionado se debe proceder a realizar las respectivas afiliaciones al sistema de seguridad social.

11. Firma de contrato:

Posterior a la realización de las afiliaciones pertinentes, se debe realizar la citación del candidato seleccionado a la firma del contrato, donde se le brindará la información necesaria para el inicio de sus labores, así como la programación a su inducción y entrenamiento.

En cuanto al esquema de remuneración se ha establecido que los trabajadores de AP POTENCIAL HUMANO tendrán un pago mensual básico, la periodicidad de este pago es establecida con el fin de disminuir la operatividad administrativa derivada de este proceso, así mismo, teniendo en cuenta que los contratos serán a término indefinido directamente por la empresa (a excepción del Contador, quien estará contratado por prestación de servicios), serán realizados también los pagos al sistema de seguridad social y auxilio de transporte para quienes devenguen en su básico hasta 2 salarios mínimos. Con el fin de realizar adecuadamente las proyecciones financieras de 2021, para establecer los pagos se tendrá en cuenta el promedio del porcentaje de aumento del salario mínimo y subsidio de transporte en los últimos 5 años en Colombia:

Tabla 36: Promedio SMLV y Auxilio de transporte

Año	% Aumento SMLV	% Aumento Subsidio de transporte
2020	5,7	5,7
2019	5,7	9,1
2018	5,6	5,7
2017	6,5	6,5
2016	6,5	4,8
Promedio	6,0	6,4

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla anterior para el 2021 se tiene proyectado un aumento del 6,0% en el salario mínimo (\$930.471) y de 6,4% en el auxilio de transporte (\$109.437). De esta manera se establece que serán asignados los siguientes salarios básicos:

Tabla 37: Asignación de pagos.

CARGO	TIPO DE CONTRATO	SMLV	AUXILIO DE TRANSPORTE	ASIGNACIÓN	TOTAL
Gerente general	Indefinido por nómina	2	N/A	\$1.860.942	\$1.860.942
Consultor	Indefinido por nómina	1,5	\$109.437	\$1.395.707	\$1.505.144
Asesor comercial	Indefinido por nómina	1	\$109.437	\$930.471	\$1.039.908
Contador	Prestación de servicios	1	N/A	\$930.471	\$930.471

Fuente: Elaboración propia

Adicional a esto se tendrá un pago de comisión para el asesor comercial de un 5% sobre el valor total del servicio sin IVA por el cierre de un negocio, la cual será pagada una vez sea realizado el recaudo de cartera correspondiente.

7.10. Factores clave de la gestión del talento humano

Dentro de los factores más importantes a tener en cuenta por parte de AP POTENCIAL HUMANO se encuentra la adecuada gestión del talento humano, por esta razón, como parte del compromiso con su Misión, donde se busca potencializar el talento de los colaboradores de sus clientes, AP POTENCIAL HUMANO acoge esta afirmación como parte de sus políticas organizacionales para generar ese desarrollo a nivel interno con sus colaboradores.

De esta manera, se define que la empresa ejecutará los siguientes procesos para gestionar su talento humano, de la misma manera y con la calidad con que se realizan para sus clientes:

- ✓ Descriptivos de cargo.
- ✓ Reclutamiento y Selección de personal.
- ✓ Contratación.
- ✓ Nómina.
- ✓ Gestión del desempeño (Indicadores y competencias).
- ✓ Gestión de clima y cultura organizacional.
- ✓ Plan de capacitación B-learning.
- ✓ Plan de inducción y entrenamiento.
- ✓ Plan de bienestar.
- ✓ Plan carrera.

- ✓ Coaching empresarial.
- ✓ Batería de riesgo psicosocial.
- ✓ Modelo de competencias

Así mismo serán estipulados seis indicadores de gestión del talento con el fin de medir los procesos llevados a cabo en esta área estratégica de la empresa, los indicadores son los siguientes:

- ✓ Cumplimiento de plan de capacitación, inducción y entrenamiento.
- ✓ Índice de rotación de personal.
- ✓ Nivel de ausentismo.
- ✓ Cumplimiento plan de mejoramiento desempeño.
- ✓ Cumplimiento plan de mejoramiento clima laboral.
- ✓ Cumplimiento plan de cierre de brechas de la cultura organizacional.

7.11. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

Dentro del sistema de incentivos y compensación del personal se encuentran articulados los procesos del plan de bienestar, del plan carrera, de la gestión del desempeño y de coaching empresarial.

Dentro del plan de bienestar se encuentran establecidos beneficios de los tres tipos necesarios, de acuerdo con Chiavenato, citado por Figueiredo y Silva (2016):

Tabla 38: Beneficios AP POTENCIAL HUMANO.

TIPO DE BENEFICIO	BENEFICIO	DESCRIPCIÓN
Asistenciales	Remuneración por tiempo no trabajado.	El horario de trabajo será de Lunes a viernes de 8:00am a 5:30pm con 1/2 hora de almuerzo, esto suma un total de 45 horas y media semanales, a pesar de no laborar las 3 horas faltantes para completar la jornada de 48 horas establecidas por ley, la remuneración establecida será pagada en su totalidad.
Recreativos	Música ambiental	La empresa tendrá música ambiental en sus instalaciones para amenizar la jornada de trabajo.
	Tiempo libre deportivo y cultural	La empresa organizará actividades deportivas y culturales para participación de sus colaboradores.
	Vacacional	Por el cumplimiento de indicadores será establecido un banco de horas que acumuladas, se podrán tomar como un día de vacaciones adicional al periodo establecido por ley.

Supletorios	Espacio esparcimiento	La empresa establecerá un espacio adecuado de esparcimiento para sus colaboradores donde puedan tomar sus descansos y consumir sus alimentos.
	Descansos	La empresa designará por lo menos dos descansos para sus colaboradores dentro de su jornada laboral.
	Descuentos	Alianzas con entidades que puedan brindar descuentos especiales por ser parte de AP POTENCIAL HUMANO SAS

Fuente: Elaboración propia a partir de Figueiredo y Silva (2016)

Por último, para el caso del asesor comercial su retribución salarial será de un salario fijo más una variable (comisión por negocios cerrados y cobrados), esto permite que el incentivo se genere en función de los resultados alcanzados por el colaborador.

Así mismo, se tiene previsto un esquema de salario emocional a partir diferentes maneras con base en el trabajo realizado por Figueiredo y Silva (2016):

✓ Balance vida-trabajo:

Facilitar el trabajo desde casa dos veces por mes, hacer partícipes a las familias de los colaboradores en algunas de las actividades recreativas que sean establecidas, permitir a los colaboradores estudiar para culminar sus responsabilidades académicas.

✓ Esquemas de participación:

El estilo de liderazgo a utilizar permitirá un nivel de participación en la consecución de ideas, soluciones y planeación de los proyectos.

✓ Reconocimiento:

Se generará un tablero de reconocimientos a nivel empresa, en este será puesto el logro más importante obtenido a lo largo del mes con el nombre del colaborador implicado (Ejemplo: sobrepasar sus indicadores o generar una solución a problemas complejos de la organización o clientes).

✓ Administración del desempeño:

A partir del proceso de gestión del desempeño se facilitará el mejoramiento de indicadores y de competencias, brindando una retroalimentación y plan de mejora que implica capacitación en aspectos técnicos y habilidades blandas, de esta forma será posible contribuir al desarrollo de las personas a un nivel integral.

✓ Administración de la carrera profesional:

Siempre que exista la posibilidad, el cubrimiento de una vacante se gestionará primero a nivel interno, siempre y cuando exista personal que cuente con el perfil requerido o tenga el potencial para suplirlo.

✓ Cultura o filosofía organizacional:

El elemento central de la cultura de AP POTENCIAL HUMANO será el buen trato y la comunicación a nivel interno y externo.

7.12. Esquema de gobierno corporativo

Las empresas requieren tener lineamientos claros que les permitan ser transparentes en la ejecución de su negocio tanto para la administración, como para el uso de sus recursos de manera más eficiente teniendo en cuenta el impacto de sus grupos de interés, para este fin es necesario crear un código de buen gobierno corporativo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) indica en sus principios de gobierno corporativo que “El marco de gobierno corporativo promoverá la transparencia y la equidad de los mercados, así como la asignación eficiente de los recursos. Será coherente con el Estado de Derecho y respaldará una supervisión y una ejecución eficaces”, para empresas como AP POTENCIAL HUMANO la estructura de su gobierno corporativo puede variar en relación a las estructuras más complejas de empresas de tamaño más grande o tiempo en el mercado, por tal razón se usará La guía de gobierno corporativo para las pymes de la Corporación Financiera Internacional (2019) que ofrece lineamientos básicos para la consecución de la estructura corporativa en PYMES, esto aunque AP POTENCIAL HUMANO inicie siendo una microempresa, dado que se busca estipular todos los criterios necesarios que permitan tener una base sólida, pues como se menciona en la guía de que establece la Corporación financiera internacional “Una mejor forma de abordar el tema es que los empresarios empiecen –desde una etapa temprana- a gobernar su negocio con base en los principios fundamentales del buen gobierno corporativo, utilizando las soluciones y las herramientas apropiadas para la etapa de desarrollo de su empresa”, así mismo se busca que posteriormente este proceso facilite la transición hacia ser una pequeña empresa, esta guía establece que existen cinco aspectos a tener en cuenta con sus respectivas acciones de acuerdo a la etapa de desarrollo donde se encuentre la organización, que para el caso de AP POTENCIAL HUMANO es la etapa de inicio, de tal manera, a continuación se presentan las acciones aplicables:

Tabla 39: Acciones aplicables Gobierno corporativo AP POTENCIAL HUMANO

ASPECTO CLAVE	DESCRIPCIÓN
A. Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo.	Funciones centrales identificadas. Estructura de constitución adoptada.
B. Toma de decisiones y supervisión estratégica.	Asesores externos informales involucrados. Las personas fundadoras toman decisiones en consulta con ejecutivos individuales. Se han comunicado los límites de autoridad del personal clave.
C. Gobierno de riesgos y controles interno	Funciones básicas de contabilidad, gestión del flujo de caja e impuestos. Las fuentes de efectivo y las cuentas bancarias están separadas de aquellas de las personas fundadoras. Comprensión básica de los requisitos y el cumplimiento normativo.
D. Divulgación y transparencia	Cuentas financieras básicas preparadas. La misma información y los mismos datos financieros se utilizan para todos los fines.
E. Propiedad	El rol y las responsabilidades de las personas fundadoras están claramente establecidos. Comprensión básica de los roles de todos los fundadores. Mecanismo de resolución de controversias accionistas.

Fuente: Elaboración propia a partir de La guía de gobierno corporativo para las pymes de la Corporación Financiera Internacional (2019).

Es necesario tener en cuenta que AP POTENCIAL HUMANO debe garantizar la ejecución de las actividades señaladas con el fin de facilitar que su Gobierno corporativo se desarrolle de tal forma que permita su supervivencia y crecimiento sin llegar a tener cambios abruptos en un futuro.

7.13. Aspectos legales

Al momento de crear una empresa es necesario tener en cuenta aquellos aspectos legales enlazados, con el fin de conocer previamente aquellas restricciones y normatividades implicadas en el desarrollo del plan de negocios y de esta forma delimitar de qué manera se puede actuar, teniendo en cuenta lo anterior se entrará a determinar la estructura jurídica y el tipo de sociedad que será conformada, así como la normatividad y regímenes especiales que enmarcan la idea de negocio.

7.14. Estructura jurídica y tipo de sociedad

AP POTENCIAL HUMANO será creada legalmente como una SAS (Sociedad por acciones simplificada), la razón por la cual fue seleccionado este tipo de sociedad es que “Dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes” (Cámara de comercio de Bogotá, 2020), de esta manera permite que sea constituida de manera unipersonal por el autor del presente trabajo, los estatutos son firmados por una sola persona, adicional a esto limita el riesgo de los accionistas, los trámites para su apertura son más sencillos y permite acogerse a la Ley del primer empleo que brinda beneficios empresariales.

Aunque la sociedad SAS no exige una Junta directiva, AP POTENCIAL HUMANA contará con esta, estará conformada por personas con conocimientos y experiencia en el ámbito empresarial, así mismo, las personas que llegaran a realizar inversión en la empresa y tengan acciones de la misma serán parte de la Junta directiva, esto con el fin de brindar apoyo y soporte en la toma de decisiones. Cada cambio que sea realizado en cuanto a la estructura jurídica de la empresa será registrada dentro de los documentos correspondientes.

7.15. Regímenes especiales

La empresa se enmarca en la normatividad relacionada con el régimen laboral, el Sistema general de Seguridad social, el régimen tributario y las Normas ambientales, así mismo, AP POTENCIAL HUMANO tendrá en cuenta el marco legal de la Consultoría pública en aquellos casos en que sus clientes sean entidades Estatales, de esta forma se tendrán en cuenta los siguientes lineamientos:

- ✓ Ley 80 de 1993: Estatuto general de contratación de la Administración pública.
- ✓ Ley 1105 de 2007: Disposiciones generales de contratación con recursos públicos.
- ✓ Ley 1474 de 2011: Estatuto anticorrupción.

8. Aspectos financieros

8.1. Objetivos financieros

- ✓ Aumentar los ingresos, mínimo en un 8% anual durante los primeros 5 años, a través de una adecuada gestión de las actividades de ventas y marketing.
- ✓ Obtener una rentabilidad mínima de un 15% en los primeros 5 años, a través del mantenimiento de costos bajos, fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, el diseño adecuado de la operación y la gestión de ventas.
- ✓ Lograr obtener un retorno de la inversión en los primeros 5 años.

8.2. Política de manejo contable y financiero

Con esta política se busca garantizar la solvencia y sostenibilidad financiera de AP POTENCIAL HUMANO a través de la definición de una estructura financiera y contable óptima, y del uso eficiente de recursos. De esta manera se establecen los compromisos a cumplir:

1. Proponer una retribución competitiva al accionista, de acuerdo con la evolución del negocio.
2. Identificar y gestionar los riesgos financieros de AP POTENCIAL HUMANO con el fin de mitigarlos adecuada y oportunamente.
3. Planear anualmente las necesidades financieras de AP POTENCIAL HUMANO con el fin de asegurar disponibilidad de recursos.
4. Informar de manera transparente y oportuna sobre cualquier situación anómala relacionada con el manejo de dinero o recursos.
5. Fomentar el adecuado y eficiente uso de los recursos a nivel organizacional.
6. Garantizar el manejo adecuado de la contabilidad a través de un contador público externo que asegure la implementación de las normas pertinentes aplicables a AP POTENCIAL HUMANO, quien deberá entregar estados intermedios trimestralmente con el fin de monitorear el desempeño financiero.
7. Presupuesto de ventas

La participación de AP POTENCIAL HUMANO en el mercado es de 29,8% para el primer año, de acuerdo a lo enunciado en el apartado de *Cálculo de la demanda potencial*,

proyección de ventas y participación del mercado donde la demanda es de 843 IPS Pymes, el 29,8% corresponde a 252 servicios que pueden ser prestados de acuerdo a la capacidad operativa que se posee, teniendo en cuenta lo anterior las ventas y sus costos correspondientes se proyectan de la siguiente manera:

Tabla 40: Presupuesto de ventas de servicios

COSTOS DE SERVICIOS			
SERVICIO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTOS TOTALES
Gestión del desempeño	6	\$ 290.000,00	\$ 1.740.000
Capacitación presencial	60	\$ 100.000,00	\$ 6.000.000
Capacitación virtual	72	\$ 70.000,00	\$ 5.040.000
Clima organizacional	6	\$ 290.000,00	\$ 1.740.000
Gestión del cambio y cultura organizacional	6	\$ 290.000,00	\$ 1.740.000
Modelo de competencias	12	\$ 180.000,00	\$ 2.160.000
Riesgo psicosocial	6	\$ 290.000,00	\$ 1.740.000
Plan carrera	12	\$ 160.000,00	\$ 1.920.000
Coaching empresarial	48	\$ 80.000,00	\$ 3.840.000
Proceso de selección	24	\$ 200.000,00	\$ 4.800.000
TOTAL	252	\$ 1.950.000,00	\$ 30.720.000,00

Fuente: Elaboración propia

El costo unitario de cada servicio se establece con base en los costos variables relacionados, tales como valor del transporte para los traslados del consultor, la papelería, los materiales a utilizar en cada servicio y una comisión del 5% destinada al asesor comercial sobre el valor total del servicio sin IVA por negocio cerrado y cobrado. Al tratarse de la venta de servicios los costos variables no impactan considerablemente en el costo unitario, ya que el mayor peso recae en el costo fijo de la nómina para el consultor.

8.3. Presupuesto de costos de comercialización

El presupuesto determinado para realizar mercadeo en AP POTENCIAL HUMANO en el primer año será de \$9.140.000, para el siguiente año no será necesario tener en cuenta el costo correspondiente a la creación de la página web (\$500.000), por tal razón el presupuesto para 2022 será de \$8.640.000 más un aumento del 3,7% en concordancia con el aumento en ventas que se espera con base en la información del DANE, donde se informa el crecimiento económico de Colombia en la actividad económica de: Actividades profesionales, científicas y

técnicas, servicios administrativos y de apoyo en el año 2019. De esta manera el presupuesto de la mezcla de mercadeo se ejecutará de la siguiente manera:

Tabla 41: Presupuesto de mezcla de mercadeo.

Presupuesto Mezcla de mercadeo año de inicio	\$ 9.140.000,00
Presupuesto Mezcla de mercadeo año 2022	\$ 8.959.680,00
Presupuesto Mezcla de mercadeo año 2023	\$ 9.291.188,16
Presupuesto Mezcla de mercadeo año 2024	\$ 9.634.962,12
Presupuesto Mezcla de mercadeo año 2025	\$ 9.991.455,71

Fuente: Elaboración propia.

Es importante aclarar que se ha estipulado que el Asesor comercial tendrá una comisión de 5% por negocio cerrado y pagado, sin embargo este valor se encuentra ya estipulado dentro de los costos variables en cada servicio y por lo tanto se encuentra incluida en el Presupuesto de ventas.

8.4. Presupuesto de costos laborales

Con respecto a los costos referentes a los trabajadores, de acuerdo con el organigrama determinado AP POTENCIAL HUMANO se contará con 3 colaboradores por nómina: Gerente general, Asesor comercial y Consultor, y 1 por prestación de servicios: Contador; así mismo, como ha sido mencionado previamente, para establecer los pagos para el año 2021 se tuvo en cuenta el promedio del porcentaje de aumento del salario mínimo y subsidio de transporte en los últimos 5 años en Colombia, de tal manera que la nómina de AP POTENCIAL HUMANO es la siguiente:

Tabla 42: Nómina AP POTENCIAL HUMANO

Cargo	Básico	SUB TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO	Cesantías	Interes sobre cesantías	Prima de servicios	Vacaciones	Aportes parafiscales	Pensión	Salud	Riesgo profesional
				8,33%	1,00%	8,33%	4,17%	9,00%	10,13%	9,00%	1,00%
Gerente general	\$ 1.860.942	\$ -	\$ 1.860.942	\$ 155.016	\$ 18.609	\$ 155.016	\$ 77.601	\$ 167.485	\$ 188.513	\$ 167.485	\$ 18.609
Consultor	\$ 1.395.707	\$ 109.437	\$ 1.505.144	\$ 116.262	\$ 13.957	\$ 116.262	\$ 58.201	\$ 125.614	\$ 141.385	\$ 125.614	\$ 13.957
Asesor comercial	\$ 930.471	\$ 109.437	\$ 1.039.908	\$ 77.508	\$ 9.305	\$ 77.508	\$ 38.801	\$ 83.742	\$ 94.257	\$ 83.742	\$ 9.305
Contador-OPS	\$ 930.471	\$ -	\$ 930.471	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 5.117.591	\$ 218.874	\$ 5.336.465	\$ 348.787	\$ 41.871	\$ 348.787	\$ 174.603	\$ 376.841	\$ 424.155	\$ 376.841	\$ 41.871

Para un total de:

Cargo	Mensual	Anual
Gerente general	\$ 2.809.278	\$ 33.711.337
Consultor	\$ 2.216.396	\$ 26.596.755
Asesor comercial	\$ 1.514.076	\$ 18.168.912
Contador-OPS	\$ 930.471	\$ 11.165.652
TOTAL	\$ 7.470.221	\$ 89.642.656

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Presupuesto de costos administrativos

Con referencia a los costos administrativos tenemos en cuenta todos aquellos en que AP POTENCIAL HUMANO debe incurrir para la operación mes a mes, dentro de ellos se tienen los siguientes:

Tabla 43: Presupuesto costos administrativos

ÍTEM	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Nómina	\$7.470.221	\$89.642.656
Arriendo	\$1.000.000	\$12.000.000
Servicios públicos (Energía y agua)	\$200.000	\$2.400.000
Plan de Internet	\$80.000	\$960.000
Plan de celular (3)	\$150.000	\$1.800.000
Papelería	\$100.000	\$1.200.000
Servicio de aseo tercerizado	\$150.000	\$1.800.000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$9.150.221	\$109.802.652

Fuente: Elaboración propia.

8.6. Presupuesto de inversión

AP POTENCIAL HUMANO requiere una inversión inicial de gastos de puesta en marcha, equipo de oficina y muebles y enseres, tal como se detalla a continuación:

Tabla 44: Presupuesto de inversión.

CATEGORÍA	ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Puesta en marcha	Matrícula mercantil y creación empresa	1	\$240.000	\$240.000
Equipo de oficina	Computadores	3	\$1.600.000	\$4.800.000
	Celulares	3	\$400.000	\$1.200.000
	Impresora	1	\$700.000	\$700.000
	Software Microsoft Office	3	\$200.000	\$600.000
Muebles y enseres	Sillas ergonómicas	3	\$80.000	\$240.000
	Escritorios	3	\$250.000	\$750.000
TOTAL				\$8.530.000

Fuente: Elaboración propia.

Adicional a lo anterior se requiere contar con un capital de trabajo para los primeros 3 meses de operación, razón por la cual es necesario aumentar la inversión inicial total a **\$45.945.664** por cuenta de los siguientes rubros:

Tabla 45: Capital de trabajo

ÍTEM	MESES	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL
Costos operativos	3	\$2.560.000	\$7.680.000
Nómina	3	\$7.470.221	\$22.410.664
Mezcla de mercadeo	3	\$761.666	\$2.285.000
Costos fijos	3	\$1.680.000	\$5.040.000
TOTAL			\$37.415.664

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Flujo de caja

Tabla 46: Flujo de caja AP POTENCIAL HUMANO

FLUJO DE CAJA AP POTENCIAL HUMANO							
CAPITAL INVERTIDO							
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025	
Activos Corrientes	\$ 37.415.664	\$ 36.607.837	\$ 37.369.170	\$ 37.664.415	\$ 37.979.271	\$ 38.295.117	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 1.527.118	\$ 3.783.142	\$ 6.145.592	\$ 8.802.350	\$ 11.784.037	
KTNO	\$ 37.415.664	\$ 35.080.718	\$ 33.586.028	\$ 31.518.823	\$ 29.176.921	\$ 26.511.080	
Activo Fijo Neto	\$ 8.530.000	\$ 8.530.000	\$ 8.530.000	\$ 8.530.000	\$ 8.530.000	\$ 8.530.000	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Activo Fijo Bruto	\$ 8.530.000	\$ 8.530.000	\$ 8.530.000	\$ 8.530.000	\$ 8.530.000	\$ 8.530.000	
Total Capital Operativo Neto	\$ 45.945.664	\$ 43.610.718	\$ 42.116.028	\$ 40.048.823	\$ 37.706.921	\$ 35.041.080	
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE							
EBIT	\$ 9.337.344,0	\$ 15.678.749,2	\$ 22.262.735,9	\$ 29.665.003,0	\$ 37.968.361,8		
Impuestos	\$ 2.987.950,1	\$ 5.017.199,8	\$ 7.124.075,5	\$ 9.492.801,0	\$ 12.149.875,8		
NOPLAT	\$ 6.349.393,9	\$ 10.661.549,5	\$ 15.138.660,4	\$ 20.172.202,0	\$ 25.818.486,1		
Inversión Neta	\$ 2.334.945,7	\$ 1.494.690,7	\$ 2.067.204,7	\$ 2.341.902,1	\$ 2.665.841,1		
Flujo de Caja Libre del período	\$ 8.684.340	\$ 12.156.240	\$ 17.205.865	\$ 22.514.104	\$ 28.484.327		

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse el flujo de caja proyectado para AP POTENCIAL HUMANO muestra una tendencia positiva, lo que indica la presentación de ingresos mayores a los

egresos, lo cual es beneficioso para el proyecto ya que permite un flujo de liquidez permanente y de esta manera facilitar la supervivencia del emprendimiento.

8.8. Estado de resultados

Tabla 47: Estado de resultados AP POTENCIAL HUMANO

ESTADO DE RESULTADOS AP POTENCIAL HUMANO					
	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS	\$ 159.000.000,0	\$ 172.665.477,6	\$ 187.505.453,8	\$ 203.620.872,5	\$ 221.121.353,5
COSTO VENTAS	\$ 30.720.000,0	\$ 33.041.707,0	\$ 35.538.880,3	\$ 38.224.780,9	\$ 41.113.672,2
UTILIDAD BRUTA	\$ 128.280.000,0	\$ 139.623.770,6	\$ 151.966.573,5	\$ 165.396.091,6	\$ 180.007.681,3
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 89.642.656,0	\$ 93.873.789,4	\$ 98.304.632,2	\$ 102.944.610,9	\$ 107.803.596,5
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 20.160.000,0	\$ 21.111.552,0	\$ 22.108.017,3	\$ 23.151.515,7	\$ 24.244.267,2
OTROS GASTOS	\$ 9.140.000,0	\$ 8.959.680,0	\$ 9.291.188,2	\$ 9.634.962,1	\$ 9.991.455,7
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 9.337.344,0	\$ 15.678.749,2	\$ 22.262.735,9	\$ 29.665.003,0	\$ 37.968.361,8
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4.565.099,3	\$ 3.856.430,2	\$ 3.057.760,0	\$ 2.157.658,8	\$ 1.143.244,7
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ 4.772.244,7	\$ 11.822.319,1	\$ 19.204.975,9	\$ 27.507.344,2	\$ 36.825.117,2
IMPUESTOS	\$ 1.527.118,3	\$ 3.783.142,1	\$ 6.145.592,3	\$ 8.802.350,1	\$ 11.784.037,5
UTILIDAD NETA	\$ 3.245.126,4	\$ 8.039.177,0	\$ 13.059.383,6	\$ 18.704.994,0	\$ 25.041.079,7

Fuente: Elaboración propia.

Como estado financiero básico, el estado de resultados permite conocer como su nombre lo indica qué resultados genera un proyecto según sus ingresos y pérdidas luego de descontar los costos y gastos, así como los impuestos, de esta manera encontramos que para AP POTENCIAL HUMANO su Estado de resultados proyectado muestra un incremento año a año en las utilidades, lo cual facilita la recuperación de la inversión en el tiempo estipulado como objetivo financiero. Así mismo, se observa que se generarán los recursos suficientes para responder de manera oportuna por los pagos de la deuda adquirida para financiar el proyecto.

8.9. Balance general

Tabla 48: Balance general AP POTENCIAL HUMANO

BALANCE GENERAL AP POTENCIAL HUMANO						
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 37.415.664,00	\$ 36.607.836,59	\$ 37.369.169,75	\$ 37.664.415,18	\$ 37.979.270,90	\$ 38.295.117,16
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 8.530.000,00	\$ 8.530.000,00	\$ 8.530.000,00	\$ 8.530.000,00	\$ 8.530.000,00	\$ 8.530.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO FIJO NETO	\$ 8.530.000,00	\$ 8.530.000,00	\$ 8.530.000,00	\$ 8.530.000,00	\$ 8.530.000,00	\$ 8.530.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 45.945.664,00	\$ 45.137.836,59	\$ 45.899.169,75	\$ 46.194.415,18	\$ 46.509.270,90	\$ 46.825.117,16
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 1.527.118,3	\$ 3.783.142,1	\$ 6.145.592,3	\$ 8.802.350,1	\$ 11.784.037,5
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 1.527.118,3	\$ 3.783.142,1	\$ 6.145.592,3	\$ 8.802.350,1	\$ 11.784.037,5
Obligaciones Financieras	\$ 35.945.664,00	\$ 30.365.591,92	\$ 24.076.850,69	\$ 16.989.439,32	\$ 9.001.926,71	\$ -
PASIVO	\$ 35.945.664,00	\$ 31.892.710,22	\$ 27.859.992,79	\$ 23.135.031,60	\$ 17.804.276,85	\$ 11.784.037,49
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 3.245.126,4	\$ 8.039.177,0	\$ 13.059.383,6	\$ 18.704.994,0	\$ 25.041.079,7
TOTAL PATRIMONIO	\$ 10.000.000,00	\$ 13.245.126,38	\$ 18.039.176,96	\$ 23.059.383,58	\$ 28.704.994,05	\$ 35.041.079,67
TOTAL PAS + PAT	\$ 45.945.664,00	\$ 45.137.836,59	\$ 45.899.169,75	\$ 46.194.415,18	\$ 46.509.270,90	\$ 46.825.117,16
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

Para el Balance general de AP POTENCIAL HUMANO se encuentra también una tendencia positiva, puesto que por un lado el activo corriente es mayor que el pasivo corriente para todos los años, y por otro lado se presenta un aumento en el patrimonio a partir del segundo año, dada la disminución del pasivo año a año por cuenta del pago de las obligaciones financieras y las utilidades del ejercicio que se empiezan a presentar en 2021.

8.10. Indicadores financieros

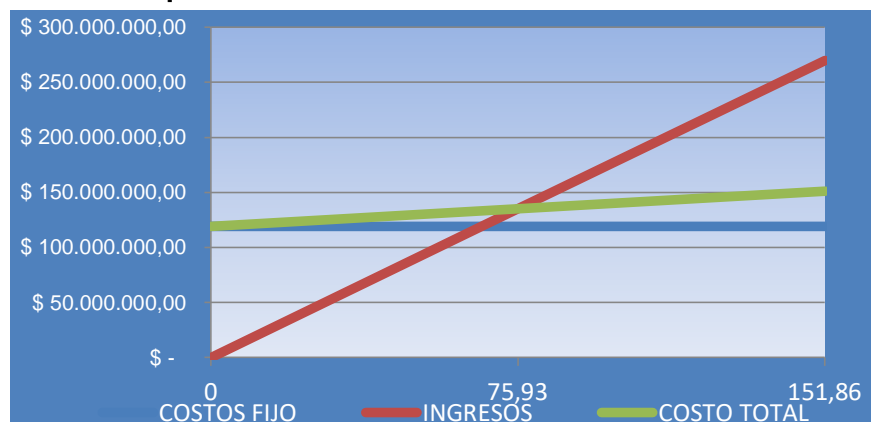
Primero que todo, se aclara que la tasa mínima de rentabilidad esperada es de 15%, esto con base en la información suministrada por Superintendencia de sociedades (2019), donde el ROE (Return on equity) para el año 2018 fue de 15,0% para las empresas del sector servicios en Colombia.

Ahora, los indicadores financieros de AP POTENCIAL HUMANO muestran que con una tasa de evaluación del proyecto del 15% se obtiene un periodo de recuperación de la inversión

de 4,17 años y de esta manera, una vez transcurrido este tiempo no solo será recuperado lo invertido, sino que se tendrá un monto adicional de \$9.145.192, dado que este es la VPN (Valor Presente Neto) del proyecto, así mismo se obtiene una TIR (Tasa Interna de Retorno) de 21.6%, esto quiere decir que esta es la tasa de rentabilidad para al inversionista por invertir en el proyecto. Sin embargo, este monto será reinvertido en la organización con el fin de generar crecimiento y escalabilidad a través de la creación de nuevas líneas de negocio tales como la creación de cursos virtuales que se desarrollen en automático y generen ganancias cada vez que reproduzcan, con una inversión única; por otra parte se implementará un software que permita la implementación de video entrevistas para que sea realizadas por parte de los candidatos las cuales reemplazarán el filtro de entrevista grupal, esto disminuirá el tiempo de ejecución del proceso de selección y repercutirá en la ampliación del número de servicios de selección, por último se extenderán los servicios que inicialmente se prestarán en Bogotá a las ciudades de Medellín, Cartagena y Cali, lo cual permitirá acceder a las IPS Pymes de estas ciudades.

Continuando con el análisis de los indicadores financieros, se encuentra otro de los indicadores relevantes para el proyecto, el Punto de equilibrio, que según como se evidencia en el siguiente Figura se obtiene al vender 75,93 servicios:

Figura 39: Punto de equilibrio AP POTENCIAL HUMANO



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, redondeando la cifra, al lograr vender 76 servicios AP POTENCIAL HUMANO tendrá cubiertos sus costos fijos y variables, por lo que a partir de la unidad 77 empezará a generar utilidades, cifra que no será difícil de obtener por parte de la empresa, dado que para el primer año está en la capacidad operativa para cubrir un 29,8% de la demanda potencial del mercado (843 IPS Pymes), con un total de 252 servicios, cuya

prestación no se verá afectada por la actual contingencia mundial derivada de la pandemia o por otras similares que se puedan presentar en el futuro, dados dos motivos, el primero relacionado con la economía del país puesto que a pesar de que Colombia tuvo una caída del 15,7% en su economía para el segundo trimestre de 2020 debido a la pandemia, según el DANE, el sector salud solo disminuyó en un 3,7%, esto debido a que es uno de los sectores que deben seguir operando durante la emergencia; y en segunda instancia se encuentra que AP POTENCIAL HUMANO cuenta con la adaptación de todo su portafolio de servicios a modalidad virtual, manteniendo la calidad y el seguimiento post servicio, de tal manera de que nuestros clientes no se vean afectados en el proceso de Acreditación en salud a pesar de la imposibilidad de traslados.

Ahora, al observar el punto de equilibrio por servicios se encuentra lo siguiente:

Tabla 49: Punto de equilibrio por servicios

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	PTO EQUILIBRIO POR SERVICIO
Gestión del desempeño	\$ 2.210.000,00	7,16
Capacitación presencial	\$ 100.000,00	5,73
Capacitación virtual	\$ 80.000,00	5,16
Clima organizacional	\$ 2.210.000,00	7,16
Gestión del cambio y cultura organizacional	\$ 2.710.000,00	8,60
Modelo de competencias	\$ 820.000,00	5,73
Riesgo psicosocial	\$ 2.210.000,00	7,16
Plan carrera	\$ 340.000,00	2,87
Coaching empresarial	\$ 70.000,00	3,44
Proceso de selección	\$ 1.800.000,00	22,92

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los datos que destacan, se encuentra que el servicio que más requiere ventas para llegar a su punto de equilibrio es el proceso de selección de personal, sin embargo es uno de los servicios que mayor margen de contribución provee al proyecto. Así mismo se encuentra que los servicios de Gestión del desempeño, Clima organizacional, Gestión del cambio y cultura organizacional, y Riesgo psicosocial también pertenecen a aquellos que mayor margen de contribución entregan, pero requieren de una cantidad mucho menor de servicios vendidos para llegar a su punto de equilibrio. El restante de servicios también requieren una cantidad

baja de ventas para estar en punto de equilibrio, sin embargo, arrojan un margen de contribución menor.

8.11. Fuentes de financiación

Las fuentes de financiación a utilizar son dos: Recursos propios entregados por el emprendedor y crédito bancario. El segundo de ellos se tramitará a través del Banco AV Villas, el cual tiene una línea de créditos de mediano y largo plazo para financiar capital de trabajo o de inversión, donde se permiten hasta 60 cuotas (5 años) y para el año 2020 tiene una tasa del 12,70% E.A (Efectivo Anual), una de las más bajas en el mercado para este tipo de préstamos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado la necesidad de financiación se solventará de la siguiente manera:

Tabla 50: Fuentes de financiación

FUENTE DE FINANCIACIÓN	VALOR
Aporte del emprendedor	\$10.000.000
Préstamo a solicitar	\$35.945.664
TOTAL	\$45.954.664

Fuente: Elaboración propia.

8.12. Evaluación financiera

Dado que el aporte económico del emprendedor para el proyecto es menor a la inversión inicial requerida, es necesario obtener un crédito financiero que permita complementar la misma.

Por otra parte, se presenta cumplimiento de los objetivos financieros al encontrar un crecimiento en la ventas por encima del 8%, adicionalmente se logra obtener una TIR 6,6% por encima de lo esperado y por último, se presenta recuperación de la inversión en un menor tiempo al establecido como objetivo. Teniendo en cuenta lo anterior, luego de la revisión realizada a los estados financieros e indicadores de AP POTENCIAL HUMANO se evidencia que el proyecto es viable financieramente, al mantener un flujo de caja constante y en aumento, al tiempo que genera los recursos para responder tanto por los costos fijos y variables, como por sus obligaciones financieras.

Así mismo se encuentra que las proyecciones muestran que la empresa está en la capacidad de alcanzar su punto de equilibrio y concebir ventas adicionales que generarán

utilidades, con base en lo cual se presentan también unos indicadores financieros con resultados positivos en la medida en que el proyecto permite una recuperación de la inversión en el tiempo estipulado en los objetivos financieros, al tiempo que crean valor para el accionista, generándole rentabilidad.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

La propuesta de valor de AP POTENCIAL HUMANO: *poner a disposición de las IPS Pymes un alto nivel de especialización en el sector salud y conocimientos en los estándares de Acreditación en talento humano, con el fin de impactar en sus indicadores, facilitar la consecución de sus objetivos y prepararlas para su Acreditación de alta calidad en salud*, contribuye al cumplimiento de un enfoque de sostenibilidad ambiental, social y económica, no solamente a nivel de nuestros clientes a través de los servicios especializados prestados a las IPS Pymes propiamente dichos, sino también a nivel interno por medio de la implementación de los procesos organizacionales teniendo en cuenta los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas para el cumplimiento de la Agenda 2030. Los objetivos específicos con los cuales AP POTENCIAL HUMANO tiene compromiso son los siguientes:

9.1. Dimensión social

Con la creación de AP POTENCIAL HUMANO se buscará potencializar aspectos sociales relacionados con los objetivos de:

- ✓ Fin de la pobreza: Generación de empleo
- ✓ Salud y bienestar: Programas de bienestar y salud dirigidos a nuestros colaboradores, y también a los trabajadores de la salud.
- ✓ Educación de calidad: Servicio de formación informal para nuestros clientes, incluyendo aspectos relacionados con el manejo adecuado de la situación actual de pandemia. Adicionalmente se realizará un plan de capacitación anual para los colaboradores propios e inclusión de personas de escasos recursos en los programas diseñados.
- ✓ Igualdad de género: Oportunidad de acceso a trabajo tanto en nuestra empresa, como en las IPS Pymes clientes, en igualdad de condiciones sin importar el género.
- ✓ Trabajo decente y crecimiento económico: Adicional a la generación de empleo se garantizará que el mismo contará con todas las condiciones necesarias para que sea digno y propicie crecimiento personal a los colaboradores propios y de las IPS Pymes, puesto que este es otro aspecto relevante en los estándares de Acreditación.

9.2. Dimensión ambiental

Con la creación de AP POTENCIAL HUMANO se buscará potencializar aspectos ambientales relacionados con los objetivos de:

- ✓ Producción y consumo responsable: Al tratarse de una empresa de servicios AP POTENCIAL HUMANO no tendrá un proceso productivo propiamente, sin embargo sí se enfocará en el uso responsable de los recursos y en un ciclo adecuado de desechos, aspecto primordial dentro de los estándares de Acreditación, razón por la cual AP POTENCIAL HUMANO debe garantizar que se tengan en cuenta en su asesoría.
- ✓ Acción por el clima: Al buscar realizar un uso adecuado de recursos se promoverá el cuidado del medio ambiente a través del consumo responsable de agua, de electricidad, adecuado manejo de los desechos y programas de creación de conciencia ambiental para los colaboradores y sus familias.

9.3. Dimensión económica

Con base en el análisis financiero realizado se encuentra que AP POTENCIAL HUMANO tiene una alta probabilidad de generar una rentabilidad que permita mantener la oferta de servicios actual a precios accesibles para los clientes, garantizar pagos justos a los colaboradores conforme al mercado, propiciar la compra de productos y servicios a diferentes proveedores, ejecutar programas de apoyo para la comunidad y generar ganancias para los inversionistas, al tiempo que se garantiza la sostenibilidad de la empresa. La propuesta de valor de la empresa permite acceder a una amplia demanda potencial de mercado, la cual permite no solo llegar a un punto de equilibrio, sino generar ganancias y posibilidad de crecimiento a futuro para aumentar la capacidad operativa y así cubrir un porcentaje más alto de esta demanda.

9.4. Dimensión de gobernanza

AP POTENCIAL HUMANO se regirá por lineamientos que permitan ser transparentes en la ejecución de las operaciones de la empresa teniendo en cuenta el impacto en sus grupos de interés, esto con base en La guía de gobierno corporativo para las pymes de la Corporación Financiera Internacional (2019) que ofrece lineamientos básicos para la consecución de la

estructura corporativa en PYMES, ya que a pesar de que se iniciará como una microempresa, se busca estipular criterios que permitan tener una base sólida para su crecimiento y posterior paso a ser una PYME, por lo tanto se enfocará en el cumplimiento de las acciones aplicables para la etapa de inicio en los siguientes aspectos clave:

- ✓ Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo.
- ✓ Toma de decisiones y supervisión estratégica.
- ✓ Gobierno de riesgos y controles interno.
- ✓ Divulgación y transparencia.
- ✓ Propiedad.

El detalle de los aspectos mencionados se encuentra en el apartado de esquema de Gobierno corporativo en el presente documento.

10. Conclusiones

1. La gestión humana en el mundo incluyendo a Colombia ha pasado de ser un simple proceso de apoyo, a ser un área de importancia estratégica en las organizaciones.
2. En Colombia existe una mayor demanda de los servicios externos de gestión humana con respecto a la oferta que se presenta.
3. A través del plan de negocio realizado es posible minimizar los riesgos de fracaso al tener en cuenta todas las variables relacionadas con el proyecto de AP POTENCIAL HUMANO.
4. El entorno de AP POTENCIAL HUMANO es favorable para su creación y sostenibilidad en el tiempo.
5. Las IPS Pymes tienen una necesidad no resuelta de servicios externos que les permitan facilitar el cumplimiento de los estándares de gestión humana para la Acreditación en alta calidad en salud, lo cual constituye viabilidad de mercado para AP POTENCIAL HUMANO al especializarse en la prestación de este tipo de servicios.
6. Los aspectos técnicos requeridos para la creación de AP POTENCIAL HUMANO son de fácil y económica adquisición, así mismo, todos los procesos, políticas y sistemas necesarios son de fácil ejecución.
7. La estrategia de AP POTENCIAL HUMANO le puede llevar a su sostenibilidad en el tiempo, así como a su crecimiento en el futuro.
8. Los aspectos legales relacionados con la idea de negocio no implican mayores restricciones para llevarla a cabo.
9. El proyecto de AP POTENCIAL HUMANO posee factibilidad económica y financiera al presentarse resultados y tendencias positivas en sus diferentes estados e indicadores financieros lo cual no solamente facilitará su sostenibilidad en el tiempo, sino que también sino que creará valor para el inversionista.
10. AP POTENCIAL HUMANO tiene una alta posibilidad de crecimiento al existir una alta demanda de servicios especializados y baja oferta en el mercado en Bogotá, lo cual implica que posteriormente se podría expandir también a nivel nacional.
11. Se confirma la viabilidad del proyecto de AP POTENCIAL HUMANO a través de la estructuración de su plan de negocio.

12. AP POTENCIAL HUMANO se enfocará en la prestación de servicios de gestión humana especializados para el cumplimiento de los requisitos para Acreditación en salud, el manejo de precios asequibles para las IPS Pymes y un servicio postventa fortalecido.

13. Dentro de la cultura de AP POTENCIAL HUMANO será vital la calidad, la comunicación y el servicio al cliente.

14. La propuesta de valor de AP POTENCIAL HUMANO facilita un enfoque hacia la sostenibilidad ambiental, social y financiera, dado que al llevarla a la realidad permite implementar los ODS con los cuales la empresa se encuentra comprometida.

15. La propuesta de valor de AP POTENCIAL HUMANO permite acceder a una alta demanda en el mercado, de tal manera que el negocio se escale con el fin de suplirla y generar mayores ganancias para el inversionista.

11. Referencias

- AGER. (2016). *Reporte global de emprendedores AGER 2016*. Recuperado 18 de agosto de 2019 de http://globalnewsassets.amway.com/501484/ager_2016_publication.pdf?r=1
- Almoguera, J. (2006). *Plan de negocio*. ESINE- Centro de Estudios Técnicos Empresariales. Recuperado el 6 de agosto de 2018 de <http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/3373f3665e53b434f92799593bdb1285.pdf>
- Arnoletto, E. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Recuperado 15 de septiembre de 2019 de www.eumed.net/libros/2007b/299/
- Asociación Colombiana de Contact Centers y Business Process Outsourcing. Reporte BPO en 2018. Recuperado 28 de octubre de 2020 de <http://www.emtelco.com.co/sites/default/files/2019-06/Informe2018.pdf>
- Báez, E., Zambrano, S. & Márquez, O. (2018). *Prácticas de gestión humana. Observación y análisis en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá*. En revista Encuentros, Vol. 16-02 de julio-dic. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/encuent.v16i02.1569>
- Bancoldex . (2019). *Clasificación de empresas*. Recuperado 8 de octubre de 2019, de <https://www.bancoldex.com/>
- Banco de la República. (2006). *El sistema económico*. Recuperado 9 de septiembre de 2019 de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/guia_1_el_sistema_economico.pdf
- Barrios, M. (2017). *¿Qué pasa con el emprendimiento en Colombia?*. Recuperado el 17 de agosto de 2019 de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16761/1/BarriosTrujilloMariaDelMar.pdf>
- Bernal, O. (2018). *Aspectos organizacionales y descripción y análisis de cargos en las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS (Clínicas) de Villavicencio, Meta-Colombia*. Recuperado el 4 de enero de 2020 de <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/923/1/RUNILLANOS%20ADE%200319%20ASPECTOS%20ORGANIZACIONALES%20Y%20DESCRIPCION%20Y%20ANALI>

SIS%20DE%20CARGO%20EN%20LAS%20INSTITUCIONES%20PRESTADORAS%20DE%20SERVICIOS%20DE%20SALUD%20IPS%20%28CLINICAS%29%20DE%20VILLAVICENCIO%20META-COLOMBIA.pdf

Blanco, J., Samboni, A., & Granada, L. (2015). *Herramientas De Gestion De Interesados Utilizadas En Las Etapas De Planeación Y Control De Proyectos*. Universidad San Buena Aventura, Santiago de Cali- Valle Del Cauca

Brother International Corporation. (2019). *Visión PYMES 2019*.

<https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/vision-pymes-2019-2552.pdf>

Camargo, Q. (2016). *Importancia de la gestión del Talento humano en el desarrollo y sostenimiento de la imagen corporativa*. Recuperado 8 de agosto de 2019 de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14197/3/CamargoPolancoQuebinEnrique2016.pdf>

Caldera de Fex, E., & Giraldo, L. (2013). *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A*. Recuperado 15 de septiembre de 2020 de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/186/Propuesta%20de%20un%20sistema%20de%20compensaci%C3%B3n%20que%20impacte%20directamente%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20la%20empresa%20de%20servicios%20temporales%20S%26A%20Servicios%20y%20Asesor%C3%ADas%20S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Calderón, G. (2003). *Dirección de recursos humanos: Una visión panorámica*. Revista Hombre y Trabajo, ACRIP

Calderón, G., Naranjo, J., Álvarez, C. (2007). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Recuperado 1 de agosto de 2019 de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html

Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2007). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, Tendencias y perspectivas de investigación*.

Recuperado 1 de agosto de 2019 de

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>

Cárdenas, E. (2016). *El talento humano como factor clave y generador de valor para las empresas en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 26 de octubre de 2020 de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14608/CARDENASHERNANDEZEDWINANDRE2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Católico, Y., & Neira, J. (2009). *Estudio de la oferta y la demanda de servicios de asesoría y consultoría a micro y pequeñas empresas familiares de Bogotá para el centro de desarrollo de empresas de familia de la universidad de la Salle*. Recuperado 14 de agosto de 2019 de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3022/T11.09%20C29e.pdf?sequence>

Consultancy.uk. (2017). *Global consulting market development*. Recuperado 10 de Agosto de 2019, de <http://www.consultancy.uk/consultancy-industry/global>.

Contreras, N., & Pedraza, D. (2015). *Estudio de mercado para la creación de una empresa de consultoría administrativa en la ciudad de Cúcuta*.

<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/157696.pdf>

Corporación Financiera Internacional.(2019). *La guía de gobierno corporativo para las pymes*. Recuperado 15 de marzo de 2020 de [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4dae4860-f5a2-47e0-b083-](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4dae4860-f5a2-47e0-b083-f1f414af2122/IFC+SME+Guide+SPANISH.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mTkYEE-)

Corzo, E. (2016). *Análisis estratégico del sector BPO & O a través de los beneficios del TLC Colombia – Estados Unidos para su internacionalización*. Universidad Piloto de Colombia. Recuperado el 25 de octubre de 2020 de

<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003111.pdf>

DANE. (2020). *El Dane reveló que en 2019 el PIB de Colombia creció al 3,3%, el más alto desde el 2014*. Recuperado 10 de marzo de 2020 de

- <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Dane-revelo-que-en-2019-el-PIB-de-Colombia-crecio-al-3-3-el-mas-alto-desde-el-2014-200214.aspx>
- Deloitte University Press. (2016). *Tendencias de Capital humano. La nueva organización, un diseño diferente*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf
- Deloitte University Press. (2017). *Tendencias de Capital humano. Reescribiendo las reglas para la era digital*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf
- DIAN. (2012). *Resolución N°. 000139. Por la cual la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, adopta la Clasificación de Actividades Económicas – CIIU revisión 4 adaptada para Colombia*. Recuperado 15 de marzo de 2020 de https://www.dian.gov.co/ciiu/Documents/Resolucion_000139_21_Nov_2012.pdf
- Díaz, E., & Rodríguez, V. (2014). *Gestión humana en la empresa Colombiana*. Universidad de la Salle.
- Dinero. (2016). ¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? *Dinero*. <https://www.dinero.com/edicion-impresita/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultoria-en-el-sector-empresarial/221898>
- Elejalde, L. (2020). *Creación de empresas del sector de servicios fue la que más creció durante 2019*. <https://www.larepublica.co/empresas/creacion-de-empresas-de-servicios-la-que-mas-crecio-durante-2019-2954666>. <https://www.larepublica.co/empresas/creacion-de-empresas-de-servicios-la-que-mas-crecio-durante-2019-2954666>
- Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Recuperado 16 de agosto de 2019 de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- García, N. (2017). *Plan de negocios para una empresa de consultoría especializada en marketing, finanzas y control de riesgos*. https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/293/1/ANA-spa-2017-Plan_de_negocios_para_una_empresa_de_consultoria.pdf

- Giraldo, S. (2013). *Creación y puesta en marcha de una empresa de servicios de gestión humana*. Recuperado 17 de agosto de 2019 de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/6333/GiraldoGomezSergio2013.pdf;sequence=1>
- Gualdrón, W. (2016). *Análisis de la gestión del Talento humano como ventaja competitiva sostenible en una organización*. Recuperado 16 de agosto de 2019 de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14586/1/Gualdron%20Quiroga%20Wlfran%20Felipe%202016.pdf>
- ICONTEC. (2016). *Acreditación en salud*. Recuperado 4 de enero de 2020 de <http://www.acreditacionensalud.org.co/sua/Paginas/AcrSal.aspx>
- Jaramillo, L. (2008). *Emprendimiento: Concepto básico en competencias*. Recuperado el 17 de agosto de 2019 de <https://guayacan.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Dirección de marketing*. Recuperado 16 de agosto de 2020 de <https://unac.edu.mx/wp-content/uploads/2020/02/Direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>
- Kubr, M. (2002). *La consultoría de empresas. Guía de la profesión*. Limusa.
- Liquidano, M. (2006). *El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado 10 de noviembre de 2019 de <file:///C:/Users/ALEXANDRA%20PE%C3%91A/Downloads/39522007.pdf>
- López, E., Sepulveda, C. & Arenas, H. (2010). *La Consultoría de Gestión humana en empresas medianas*. Revista Estudios gerenciales, Vol.26 No 114.
- Lovelock, C., & Writz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia* (6.º ed.). Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5.a ed.). Pearson Education.
- Marroquín, M. (2015). *Gerenciar servicios y procesos en outsourcing: un nuevo reto para la gerencia colombiana*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado 25 de octubre de 2020 de

- <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7356/MarroquinVanegasMonicaViviana2015.pdf?sequence=1>
- Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (2014). *Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle Vol. 30 N° 51
- Ministerio de la Protección social. (2015). *Política Nacional de prestación de servicios de salud*. Recuperado 10 de enero de 2020 de <https://encolombia.com/economia/economicolombiana/sector-salud/informe-sostenibilidad-andi/ips-prestacion-servicios-salud/>
- Montoro, L. (2015). *Estructura organizacional como base para alcanzar los objetivos de la empresa*. Recuperado 11 de marzo de 2020 de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-base-alcanzar-los-objetivos-la-empresa/>
- Namó, J. (2018, mayo). *Programa de gestión del talento humano para elevar la calidad de servicio en la institución educativa San José*. (TFG). Tesis para obtener el grado académico de maestro en administración de la educación.
- OCDE. (2016), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Recuperado 2 de agosto de 2020 de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Orjuela, S. y Sandoval, P. (2002). *Guía del estudio de mercado para la evaluación de proyectos*. Recuperado el 20 de agosto de 2018 de file:///C:/Users/ALEXAN~1/AppData/Local/Temp/Univ.Chile_Tesis_Guia_del_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf
- Pinto, J. (2014). *Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas*. Recuperado 14 de agosto de 2019 de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13013/1/JAIME%20ALONSO%20PINTO%20COLMENARES%20%20Ensayo%2022102014.pdf>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. América latina. Recuperado 20 de abril de 2020 de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

- Rodríguez, D. (2012). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*. Apuntes del CENES. Vol. 31 N° 54
- Rodriguez, D., & Torres, D. (2015). *Análisis del proceso de evaluación de desempeño de las IPS de Villavicencio*. Revista GEON.
- Rodriguez, J. (2016). *Artículo de revisión sobre cultura organizacional: definición, características, funciones y efectos*. Recuperado 16 de agosto de 2019 de <https://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/12609/RodriguezAmaya-JennyCarolina-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, N (2012). *Sostenibilidad en el sector empresarial*. Recuperado 1 de agosto de 2019 de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Secretaria Distrital de Planeación. (2018). *Boletín estadístico - dinámica empresarial de Bogotá II semestre 2018*. Recuperado 5 de junio de 2019 de: <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/informacion-cartografia-y-estadistica/repositorio-estadistico/dinamica-empresarial-de-bogota-dc%5D>
- Silva, P. & Figueiredo, R. (2016). *Beneficios sociales: influencia efectiva en empresas multidisciplinar revista científica de la base de conocimiento*. Recuperado 26 de octubre de 2020 de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/beneficios-sociales-empresas?pdf=5711>
- Socatelli, M. (2018). *Fundamentos de emprendimientos turísticos sostenibles (1.a ed.)* [Libro electrónico]. <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana2/LS2.5.pdf>
- Supersociedades. (2019). *Información financiera de las 1.000 empresas más grandes por ingresos operacionales para el año 2018*. Recuperado 15 de agosto de 2020 de (<https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2019/Informacion-financiera-1000-empresas-mas-grandes.aspx>)

-
- Tarapuez, E., Zapata, J., Agreda, E. (2008). *Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor*. Estudios Gerenciales ISSN: 0123-5923. Universidad ICESI.
- Triana, C., & Rojas, C. (2015). *Pymes colombianas descuidan la gestión humana*. Recuperado el 1 de agosto de 2019 de <https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-350068.html>
- Umaña, L. (2015). *Plan de mercadeo para promocionar el centro comercial Aquarela de Cali*. Recuperado el 27 de octubre de 2020 de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8571/1/T06362.pdf>
- Uribe, A. (2010). *La gestión de recursos humanos, enfoques y perspectivas*. Recuperado 13 de agosto de 2019 de <file:///C:/Users/ALEXAN~1/AppData/Local/Temp/Dialnet-LaGestionDeRecursosHumanosEnfoquesYPerspectivas-4776929.pdf>
- Victoria, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa* (1.a ed.). Paraninfo.

12. ANEXOS

12.1. Anexo 1. ENCUESTA ESTUDIO PILOTO DE MERCADEO



INVESTIGACIÓN ACADÉMICA

¡Bienvenido! La encuesta que encontrará a continuación hace parte de una investigación académica para la Maestría en Creación y Dirección de empresas de la Universidad EAN, la información suministrada será tratada de manera confidencial.

*Por favor leer atentamente cada pregunta antes de responder y dar click en el botón de Enviar al finalizar.

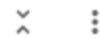
*Obligatorio

¿Su entidad cuenta con Acreditación en alta calidad en salud? *

- Sí
- No

Sección 3 de 11

ACREDITACIÓN



Descripción (opcional)

¿Qué tipo de asesoría tuvo para alcanzarla? *

- Personal interno de la organización
- Asesores externos
- Otra...

¿Qué aspectos considera que han hecho que se presenten dificultades en los grupos de estándares seleccionados? *

Texto de respuesta larga

Sección 4 de 11

NO ACREDITACIÓN



Descripción (opcional)

¿Cuáles son las razones para No contar con Acreditación en alta calidad en salud ? *

- No nos interesa tener esta Acreditación
- Falta de dinero para solicitar la auditoría de Acreditación
- Falta de preparación para recibir la auditoría de Acreditación
- Desconocimiento del proceso de Acreditación
- Otra...

Sección 5 de 11

GESTIÓN HUMANA



Descripción (opcional)

¿Su empresa cuenta con un área a cargo de la Gestión Humana? *

- Sí
- No

Sección 6 de 11

ÁREA DE GESTIÓN HUMANA



Descripción (opcional)

¿Qué cargos componen el área de Gestión humana? *

Texto de respuesta larga

¿Cuántas personas componen el área de Gestión humana? *

Texto de respuesta larga

¿Qué procesos se manejan en el área de Gestión humana? *

Texto de respuesta larga

Sección 7 de 11

NO ÁREA DE GESTIÓN HUMANA



Descripción (opcional)

¿Cuáles son las razones para que su empresa NO cuente con un área a cargo de la Gestión Humana? *

Texto de respuesta larga

¿Cuáles han sido las principales problemáticas que se han presentado en su empresa al momento de gestionar al personal? *

- Dificultad en la Gestión del desempeño
- Dificultad en la Gestión de Clima organizacional
- Dificultad en la Planeación de la Gestión Humana
- Dificultad en el establecimiento del Modelo de competencias
- Dificultad en el levantamiento de los Descriptivos (perfiles) de cargo
- Dificultad en los Procesos de inducción y entrenamiento
- Dificultad en Plan carrera
- Dificultad en Plan de bienestar
- Dificultad en la Gestión del cambio y cultura organizacional
- Dificultad en la Selección de personal
- Dificultad en la realización de Estudios de seguridad
- Dificultad en el Levantamiento del plan de formación
- Dificultad en la realización de Coaching empresarial
- Dificultad en la Capacitación presencial
- Dificultad en la Capacitación virtual
- Dificultad en la evaluación del Riesgo psicosocial
- Otra...

¿Qué aspectos considera que han hecho que se presenten las problemáticas elegidas? *

- Desconocimiento sobre el proceso
- Falta de tiempo para ejecutarlas
- Falta de personal para ejecutarlas
- No son importantes para la organización
- Se da prioridad a los otros procesos
- Otra...

Sección 9 de 11

CONSULTORÍA



La consultoría empresarial es un servicio externo donde una persona o personas expertas en una materia, ofrecen su tiempo y conocimiento para dar solución a un problema o problemas concretos de una empresa.

¿Su empresa ha contratado servicios de consultoría en Gestión humana?

- Sí
- No

Sección 10 de 11

CONSULTORÍA EN GESTIÓN HUMANA

Descripción (opcional)

¿Qué servicios especializados de consultoría en Gestión Humana ha contratado su entidad? *

- Planeación de la Gestión Humana
- Modelo de competencias
- Descriptivos de cargo
- Procesos de inducción y entrenamiento
- Gestión del desempeño
- Plan carrera
- Plan de bienestar
- Gestión del cambio y cultura organizacional
- Selección de personal
- Estudios de seguridad
- Levantamiento del plan de formación
- Coaching empresarial
- Capacitación virtual
- Capacitación presencial
- Evaluación de Riesgo psicosocial
- Otra...

¿Con qué empresa(s) o persona(s) ha contratado servicios de consultoría en Gestión Humana? *

Texto de respuesta larga

Dentro de su experiencia con servicios de consultoría en Gestión Humana ¿con qué inconvenientes se ha llegado a encontrar? *

- Impuntualidad en entregas
- Baja calidad
- Mal Servicio al cliente
- Desconocimiento de los temas
- Costos elevados
- Falta de seguimiento post servicio
- Falta de innovación en los servicios
- Otra...

Dentro de su experiencia con servicios de consultoría en Gestión Humana ¿qué le ha gustado? *

- Puntualidad en entregas
- Calidad
- Servicio al cliente
- Conocimiento en los temas
- Costo
- Seguimiento post servicio
- Innovación en los servicios
- Otra...

¿Con qué frecuencia ha requerido su entidad el servicio de consultoría en Gestión Humana? *

- Una vez al año
- Dos veces al año
- Mensualmente
- Varias veces al mes
- Semanalmente
- Otra...

Sección 11 de 11

SERVICIOS DE CONSULTORÍA



Descripción (opcional)

Dentro de los siguientes servicios que podría prestar una consultora en Gestión Humana, por favor seleccione aquellos que le gustaría implementar en su entidad: *

- Planeación de la Gestión Humana
- Modelo de competencias
- Descriptivos de cargo
- Procesos de inducción y entrenamiento
- Gestión del desempeño
- Plan carrera
- Plan de bienestar
- Clima organizacional
- Gestión del cambio y cultura organizacional
- Selección de personal
- Estudios de seguridad
- Levantamiento del plan de formación
- Coaching empresarial
- Capacitación presencial
- Capacitación virtual
- Riesgo psicosocial

¿Para usted cuáles serían los factores de decisión más importantes para tomar un servicio de consultoría en Gestión Humana? *

- Puntualidad en entregas
- Calidad
- Servicio al cliente
- Conocimiento en los temas
- Costo
- Seguimiento post servicio
- Innovación en los servicios
- Otra...

¿Qué beneficios considera que se podrían obtener al contratar un servicio de consultoría en Gestión Humana? *

- Cumplimiento de indicadores
- Realizar procesos con personas expertas
- Imparcialidad en los procesos
- Aumento de la eficiencia operativa
- Ahorro de dinero
- Ideas nuevas para realizar los procesos
- Ahorro de tiempo
- Otra...

...

¿Cuáles considera que son los riesgos de contratar un servicio de consultoría en Gestión Humana? *

- Entrega de información relevante de la empresa
- Que no se tenga en cuenta la cultura de la empresa
- Que no se adopten los reglamentos de la organización
- Pérdida de control
- Problemas de comunicación
- Otra...

En caso de requerir servicios de consultoría en Gestión Humana para la empresa ¿a través de qué medios la busca? *

- Buscadores de internet
- Redes sociales
- Recomendaciones
- Directorio de empresas
- Eventos
- Otra...

¿Usted contrataría los servicios de una consultora que cuenta con un nivel de especialización * en el sector salud, de tal manera que le facilite cumplir con los estándares de Gestión Humana para su proceso de Acreditación de Alta calidad en Salud, con un servicio diseñado para responder a sus necesidades?

Sí

No

El presupuesto anual de la organización destinado a la realización de consultoría en Gestión Humana es de: *

1. Menos de \$100.000

2. Entre \$100.001 y \$500.000

3. Entre \$500.01 y \$1.000.000

4. Entre \$1.000.001 y \$5.000.000

5. Entre \$5.000.001 y \$10.000.000

6. Entre \$10.000.001 y \$20.000.000

7. Más de \$20.000.000

8. Se destina un rubro solamente cuando surge la necesidad

9. No se asigna ningún tipo de presupuesto para la consultoría en Gestión humana

