

DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE  
GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO



**Diseño y formulación del plan de negocio de  
GAD Consultores en gestión y desarrollo**

**Óscar Martín Pajarito Torres**

**Universidad EAN**

**Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas**

**Maestría en Gestión de Organizaciones**

**Bogotá, Colombia**

**29 de marzo de 2024**

DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE  
GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

**Diseño y formulación del plan de negocio de  
GAD CONSULTORES en gestión y desarrollo**

**Óscar Martín Pajarito Torres**

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

**Magister en Gestión de Organizaciones**

Director:

César Julián Zamora Riaño

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

**Maestría en Gestión de Organizaciones**

Bogotá, Colombia

29 de marzo de 2024

DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE  
GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE  
GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

Dedicatoria

A mi esposa y mi hijo por ser lo más  
importante e inspirador de mi vida.

¡Todo es posible, sólo hay que soñarlo!

Oscar Martín Pajarito Torres

# DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios todo poderoso a mi amada esposa y todas las personas e instituciones que me han permitido lograr un crecimiento sostenido en mi vida personal y profesional, sin duda las mejores lecciones de mi vida las he aprendido de su mano y acompañamiento constante.

## Resumen

Este trabajo propone la idea de negocio para la creación de una empresa de consultoría, la cual tiene como razón de ser realizar el diagnóstico, análisis y presentación de soluciones que les permita a Pymes del sector asegurador (intermediarios de seguros y compañías aseguradoras) en Colombia, incrementar los ingresos, mejorar las relaciones al interior de sus empresas y con ello alcanzar mayor eficiencia y competitividad, así como también gestionar las expectativas crecientes de la rentabilidad y sostenimiento del negocio de sus principales grupos de interés, los resultados esperados de creación de valor económico y el cumplimiento de su misión y visión, a partir de la formación y desarrollo de habilidades de liderazgo.

El trabajo define un objetivo general y cuatro objetivos específicos con los que se propone dar puesta en marcha del plan de negocio de GAD Consultores en gestión y desarrollo, también contempla el marco teórico y de referencia que les permita a los interesados conocer la teoría y los datos referentes que fundamentan esta idea de negocio. Luego se describen las actividades que se emplearán y los instrumentos utilizados para la puesta en marcha del plan de negocio.

**Palabras Clave:** Consultoría, Gestión, Intermediarios, Seguros, Formación, Estrategia, Rentabilidad, Sostenibilidad, Liderazgo

### **Abstract**

This work proposes the business idea for the creation of a consulting company, which has as its purpose is to carry out the diagnosis, analysis and presentation of solutions that allow SMEs in the insurance sector (insurance intermediaries and insurance companies) to increase revenues, improve relationships within their companies and thereby achieve greater efficiency and competitiveness, as well as manage the growing expectations of profitability and business sustainability of their main interest groups, the expected results of economic value creation and the fulfillment of its mission and vision, from the training and development of leadership skills.

The work defines a general objective and four specific objectives with which it is proposed to implement the business plan of GAD Consultores gestión y desarrollo, it also contemplates the theoretical and reference framework that allows interested parties to know the theory and referent data that support this business idea of business. It then describes the activities to be employed and the instruments used for the implementation of the business plan.

**Keywords:** Consulting, Management, Intermediaries, Insurance, Training, Strategy, Profitability, Sustainability, Leadership

## CONTENIDO

	Pag.
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>12</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>12</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>14</b>
<b>Naturaleza Del Proyecto .....</b>	<b>18</b>
<b>Análisis Del Sector.....</b>	<b>24</b>
<b>Validación e Investigación de Mercado .....</b>	<b>35</b>
<b>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado .....</b>	<b>46</b>
<b>Aspectos Técnicos.....</b>	<b>53</b>
<b>Aspectos Organizacionales y Legales.....</b>	<b>58</b>
<b>Aspectos Financieros .....</b>	<b>66</b>
<b>Enfoque hacia la Sostenibilidad.....</b>	<b>79</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>83</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>85</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>91</b>

### Lista de Figuras

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DE SEGUROS GENERALES DIC 2021- DIC.....	25
FIGURA 2. DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DE SEGUROS DE VIDA DIC 2021- DIC 2022 .....	26
FIGURA 3. TASAS ANUALES DE CRECIMIENTO DEL PIB Y DE LAS SOCIEDADES DE SEGUROS POR AÑOS .....	27
FIGURA 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	59

### Lista de Tablas

TABLA 1 INVERSIÓN INICIAL PLAN DE NEGOCIO GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO .....	22
TABLA 2 ESTRATEGIA DE PRECIO. CIFRAS EXPRESADAS EN MILES .....	48
TABLA 3 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO. CIFRAS EN MILES .....	51
TABLA 4 PRESUPUESTO DE NÓMINA .....	54
TABLA 5 SUPUESTOS MACROECONÓMICOS.....	67
TABLA 6 PRESUPUESTO DE VENTAS A 5 AÑOS. CIFRAS EN MILES .....	67
TABLA 7 COSTOS DE PRODUCCIÓN. CIFRAS EN MILES.....	68
TABLA 8 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS.....	70
TABLA 9 BALANCE ANUAL PROYECTADO. CIFRAS EXPRESADAS EN MILES .....	72
TABLA 10 FLUJO DE CAJA PROYECTADO. ....	73

DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE  
GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

13

TABLA 11 AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO .....	74
TABLA 12 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	74
TABLA 13 INDICADORES FINANCIEROS .....	75

## Introducción

La industria aseguradora nace en Colombia en 1874 con la creación de la compañía Colombiana de Seguros, Colseguros; de acuerdo con Fadul Vergara (2021) el inicio de la industria ha ido evolucionando desde el concepto del riesgo como una figura económica para la actividad empresarial y allí los seguros aparecen como una herramienta de protección y asistencia en temas de salud y bienestar.

Desde entonces, el desarrollo y fortalecimiento de la industria le ha permitido ubicarse dentro uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento ya que aporta cerca del 0,3% del PIB de acuerdo con el informe técnico del DANE (2023); Aun así, el conocimiento que se tiene de una cultura aseguradora es muy poco, dado en gran parte a que las compañías de seguros no han hecho lo suficiente para quitar de la mente de los colombianos la desconfianza y duda sobre los productos que ofrecen más aún cuando la letra menuda de los condicionados de los contratos de seguros, son tan extensos y técnicos que el hecho de leerlos no significa entenderlos, la experiencia ha demostrado que muchos analistas de seguros dudan al momento de tomar una decisión fundamentados en un clausulado, a este fenómeno se le agrega un alto contenido de desconocimiento sobre seguros por la mayoría de las personas.

Cuando se habla de seguros con las personas, se hace referencia más a la reclamación de un seguro que las coberturas que este ofrece, a esto se une la desinformación que existe sobre la cantidad de documentos y requisitos que piden algunas aseguradoras, tramites que eran desconocidos para los asegurados al momento de suscribir su contrato. La reclamación como el momento de la verdad en los seguros, permite visualizar todos los elementos y variables que no fueron explícitos y claros al momento de contratar, es aquí donde la persona

se entera sobre los riesgos de los que está protegido y cuáles son las condiciones del contrato de seguro que suscribió.

En este proceso juega un papel muy importante los intermediarios de seguros, el asesor de seguros, persona natural o agencia, quienes se limitan en la mayoría de casos al recaudo de las primas, omitiendo la buena asesoría al asegurado acerca del contrato de seguros que mejor le cubra los riesgos que este quiere proteger.

Inevitablemente el País se juega un papel definitivo la formación de profesionales y tecnólogos, como fuerza laboral contra el desempleo y no para el aumento de este. Hay necesidad de hacer una interfase relacional directa y oportuna entre la Universidad y la empresa, entre el desempleado y la empresa, en nuestra actual situación socio-económica de alto desempleo, por tanto, el presente trabajo responde con una propuesta de creación de una empresa de consultoría desde el enfoque de servicio, a partir de la formación recibida en la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad EAN.

De ahí que la propuesta de la creación de una empresa de asesoría y consultoría experta en la formación y desarrollo de habilidades comerciales, liderazgo estratégico, gestión financiera y del talento humano, enfocada en el diagnóstico, análisis y presentación de planes de acción para incrementar los ingresos, mejorar las relaciones al interior de las empresas del sector asegurador y con ello alcanzar mayor eficiencia y competitividad, se hace viable y pertinente.

De acuerdo con Milán Kubr (2010) hay dos enfoques para definir la consultoría: uno de es el enfoque que adopta una visión funcional y considera que la consultoría es "cualquier

forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o un conjunto de tareas, en el que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son” (Fritz Steele, citado en Kubr, 2010, p. 3).

El segundo enfoque considera la consultoría como un servicio profesional especial, Kubr toma los planteamientos de Greiner y Metzger y define que la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización [...] para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. (Kubr, 2010, p. 3).

Describe Kubr en el mismo texto que los servicios de consultoría propuestos guardan relación con las metas, la política y la estrategia de las empresas, es decir de la gestión estratégica de la empresa y quienes se ocupan de esta son los consultores de estrategia o gestión general.

El principal objetivo de este proyecto de grado es determinar la factibilidad para la creación de la empresa GAD Consultores en gestión y desarrollo, formular el plan de negocios para los próximos cinco años y el diseño y formulación de objetivos estratégicos, alineados con la ubicación estratégica, la propuesta de valor de los clientes y con la formulación y el pensamiento estratégico de la empresa.

Para ello y de acuerdo con Hanke y Reitsch (1996), quienes determinan que “el propósito del pronóstico consiste en reducir el margen de incertidumbre dentro del que se

deben efectuar los juicios de la administración” (p, 11). se ha tenido en cuenta esta premisa en la toma de decisiones para la creación, organización y desarrollo de la empresa.

La Consultora ha sido pensada para que las empresas del sector asegurador, encuentren en su asesoría herramientas con las cuales logren alcanzar sus objetivos estratégicos, a partir la formación y desarrollo del talento de los equipos de ventas, el diseño, formulación e implementación de planes estratégicos que impacten la rentabilidad y la capacidad de construir relaciones rentables con cada uno de los actores en la cadena de valor del negocio, mejorando la comunicación entre las áreas de la empresa en la creación de sinergias exitosas y por ende una mayor eficiencia y eficacia de todos los procesos de cara a clientes, proveedores, empleados y accionistas, esto es a través de la alineación estratégica de las empresas.

En el análisis financiero podemos observar que los indicadores financieros como el VPN, la TIR y el ROI sustentan la viabilidad financiera y de generación de beneficios por las actividades que desarrollará la empresa y así generar los ingresos mínimos necesarios para operar, atraer nueva inversión e incrementar su valor, haciéndola rentable, sostenible y sustentable en el tiempo.

Este trabajo de grado se estructura en nueve secciones: La naturaleza del proyecto de la empresa GAD Consultores en gestión y desarrollo; el análisis del sector asegurador; la validación e investigación del mercado y el análisis de la viabilidad de la participación de la empresa en la consultoría en gestión y desarrollo; el impacto de la empresa desde su estrategia; la introducción al mercado, los aspectos técnicos, legales, financieros, organizacionales y la sostenibilidad de GAD Consultores en gestión y desarrollo y finalmente se presentan las conclusiones.

## **Naturaleza Del Proyecto**

### **Origen de la Idea de Negocio**

El mercado asegurador en Colombia tiene una trayectoria de más de un siglo (Bravo Reyes, 2006), aun así, la cultura del seguro es muy baja, tanto en las compañías de seguros como los intermediarios, debe fortalecerse la formación y el desarrollo de las habilidades técnicas y comerciales con el propósito de que sean una fuente confiable de asesoría para la adquisición de contratos de seguros.

Dado lo anterior, se presenta una necesidad en el mercado asegurador de fortalecer las habilidades de formación y desarrollo, mediante el diseño y formulación de programas de capacitación y alineación estratégica, así como de liderazgo comercial (Mejía Giraldo y Bravo Castillo, 2008). GAD Consultores en gestión y desarrollo espera suplir con su propuesta esta necesidad.

### **Descripción del Modelo de Negocio**

Con una visión de negocio orientada en la construcción de relaciones rentables, GAD Consultores en gestión y desarrollo ofrecerá a sus clientes una forma diferente de abordar los procesos de consultoría, que le permitirá a las empresas del sector asegurador, alcanzar los objetivos estratégicos que se han propuesto, desde el diagnóstico, análisis y formulación de planes de acción, en los que se incluyen los procesos de formación y desarrollo de habilidades comerciales, liderazgo, alineación estratégica y pronóstico de negocios que identifiquen en el diagnóstico realizado por la consultora, les conduzca a lograr mayores ingresos, alta rentabilidad y crecimiento sostenido.

Las empresas del sector asegurador demandan de procesos de formación y desarrollo de su talento humano, dado que la rotación de sus fuerzas de ventas es alta puesto que no es un negocio de respuesta inmediata por parte de los compradores, además la experiencia comprobada por el emprendedor por su larga trayectoria de más de 35 años en la industria, demuestra la oportunidad de desarrollo de la idea de negocio

### **Objetivos**

Determinar la viabilidad para la creación de la empresa GAD Consultores en gestión y desarrollo, para participar en el mercado asegurador como una alternativa de consultoría en el diseño de estrategias que le permita a las empresas alcanzar sus objetivos estratégicos.

### **Objetivos Específicos**

- a) Identificar en el mercado asegurador la necesidad de asesoría y consultoría para la formación y desarrollo de habilidades de liderazgo comercial con el propósito de mejorar la cultura de seguros.
- b) Hacer un análisis del sector asegurador a partir del modelo de análisis PESTEL y PORTER.
- c) Analizar las capacidades internas y externas del plan de negocio.
- d) Validar la viabilidad financiera del negocio.

### **Estado Actual del Negocio**

GAD Consultores en gestión y desarrollo se encuentra en la etapa de preincubación, dado que se ha diseñado el proyecto de la empresa, se han definido los objetivos de la creación y sus derroteros, se ha definido la constitución jurídica de la empresa y la evaluación financiera

establece la viabilidad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, el estudio de mercado le da pertinencia a la creación de la empresa y motiva a la puesta en marcha del negocio para cumplir con su objetivo

### **Descripción de Productos**

El proyecto contempla brindar asesoría y consultoría en seis líneas de negocio.

#### **1. Programas de Formación y Desarrollo del Talento Humano y sus Equipos de Ventas:**

Los programas de formación y desarrollo creados por GAD Consultores en gestión y desarrollo, ofrece a las empresas el desarrollo de habilidades de liderazgo para abordar con visión integral y profunda en los temas fundamentales de la industria.

#### **2. Diseño y Formulación de Planes Estratégicos:**

Es una propuesta con la aplicación de la metodología de la planificación estratégica y la medición de gestión aplicando el Balance Score Card, para ejecutar este proceso nos basamos en las ideas presentadas en el libro Execution Premium escrito por Robert Kaplan y David Norton (2008).

#### **3. Alineación Estratégica Comercial**

Ayudaremos a las empresas en la definición de una estrategia comercial competitiva que le permita relacionarse con su entorno, competencia, mercado y clientes.

#### **4. Coaching Estratégico**

Se ofrece un proceso de reflexión y creatividad que les inspire a maximizar su potencial personal y profesional.

### **5. Juegos de Liderazgo (Talleres)**

Se ofrece talleres de liderazgo con la metodología de coaching play, un juego de roles que conecta al líder con sus habilidades de mentoría y prácticas, para el desarrollo de competencias de colaboradores y equipo de trabajo.

### **6. Pronóstico de Negocios**

Herramientas que le permita a los directivos la toma de decisiones basado en pronóstico de los negocios.

### **Nombre y Tamaño de la Empresa**

El nombre de la empresa será ***GAD Consultores en gestión y desarrollo***. El tamaño de la empresa es micro y contará con una asistente administrativa y un consultor senior los demás serán consultores asociados por cada proyecto. Su ubicación será la ciudad de Bogotá y se operará en el modelo de home office. Se esperan ventas para el primer año de \$318.000.000 como se muestra en las proyecciones financieras para atender un mercado de cerca de \$15.000.000.000 anuales de inversión para contratos de consultoría, por parte de las compañías de seguros, agencias e intermediarios de seguros.

### **Ventaja Competitiva**

De acuerdo con Porter, la ventaja “competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en la industria” (Porter, 2003, p, 51). Gracias a la experiencia, el análisis y reconocimiento del segmento de mercado, con la consultoría de GAD Consultores en gestión y desarrollo, las empresas podrán identificar y evaluar las variables

de gestión (financiera, comercial, del talento humano) y desarrollo que les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos.

### **Inversiones Requeridas**

De acuerdo con el modelo de negocio descrito, las inversiones requeridas son bajas, como se puede apreciar en la Tabla 1.

*Tabla 1*

*Inversión inicial plan de negocio GAD Consultores en gestión y desarrollo*

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
CONSTITUCIÓN	\$ 1.000
DOMINIO	\$ 250
EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 8.000
DISEÑO PÁGINA WEB	\$ 5.300
SOFTWARE CONTABLE	\$ 1.000
ASESORIA ESTRATEGIAS DE MARKETING	\$ 2.800
APORTES SOCIALES	\$ 1.650
PRÉSTAMO FINANCIERO	\$ 60.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 80.000</b>

*Nota.* Elaboración propia

### **Proyecciones de Ventas**

GAD Consultores en gestión y desarrollo espera alcanzar en su primer año de operación ventas por valor de \$318.000.000 equivalentes a un 2% del presupuesto de inversión previsto por el mercado objetivo, como se observa en la tabla en los aspectos financieros.

### **Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad**

Los indicadores financieros muestran la capacidad de generar riqueza a partir de su quehacer, de acuerdo con los mismos es una iniciativa que será rentable y podrá no solo ser sostenible, sino que subsistirá para la segunda generación del emprendedor.

### **Equipo de Trabajo.**

El equipo de trabajo está integrado por un consultor senior, una asistente administrativa y un grupo de consultores asociados, los cuales serán contratados de acuerdo con las necesidades que se presenten para cada proyecto y que sean aprobados por parte de los clientes en cada caso.

### **Análisis Del Sector**

En Colombia, la actividad aseguradora se encuentra avalada por la Constitución Política de Colombia, que en su artículo 335, establece que

Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito. (Artículo 335 de la Constitución política de Colombia).

Es así como a través de la Superintendencia Financiera de Colombia el Estado ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las entidades que desarrollan este tipo de actividad.

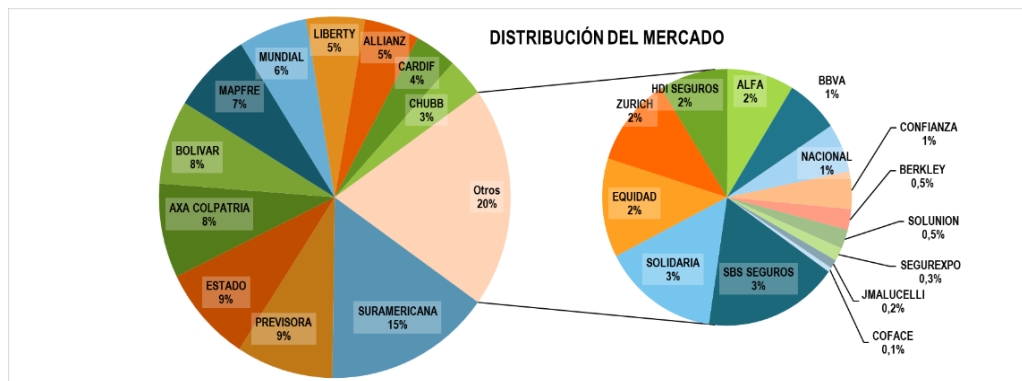
Para junio de 2023, 46 compañías de seguro se encuentran autorizadas para operar en Colombia de acuerdo con FASECOLDA, de las cuales 25 corresponden a compañías destinadas para la comercialización de seguros generales y 21 aseguradoras asignadas a seguros de vida. FASECOLDA es la Entidad gremial sin ánimo de lucro, que representa la actividad del sector asegurador frente a las entidades de vigilancia y control, así como a la sociedad en general (ver Anexo A).

El diario el Tiempo en su edición online del 07 de junio 2014 ya advertía que, con la llegada a Colombia de aseguradoras de talla mundial como AXA, Coface, Howden y Berkley, así como la incorporación de tecnologías de punta a esta industria, se generaría una mayor competencia y por ende el gran ganador será el consumidor al obtener variedad de ofertas, tanto de condiciones como de tarifas.

Los aseguradores colombianos saben que la competencia está llegando con todo, no solo con productos novedosos ya probados en otros países, sino también con herramientas y estrategias de distribución que harán mover los precios de las pólizas, lo cual en el contexto general del mercado la industria aseguradora experimenta un fenómeno positivo, con una mayor competencia. La distribución del sector entre compañías de seguros generales y seguros de vida en el período diciembre de 2021 a diciembre de 2022 presenta la dinámica que el sector ha adquirido con la llegada de nuevas compañías.

Figura 1.

Distribución del mercado de seguros generales dic 2021- dic

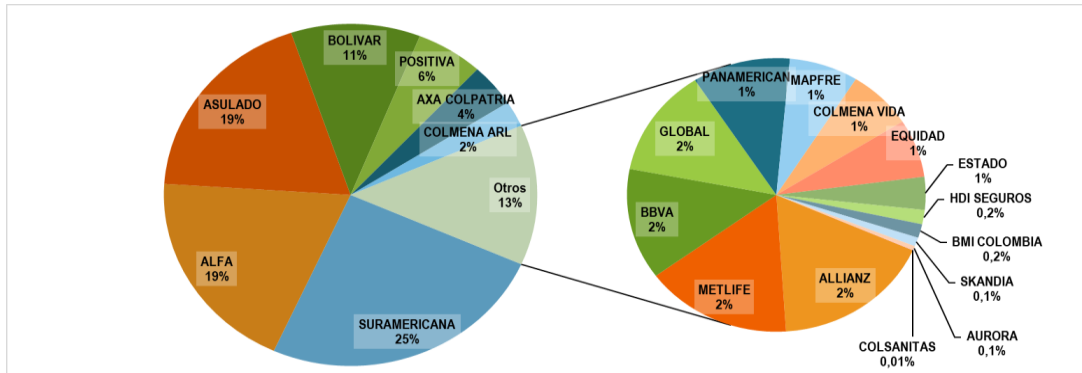


Nota: Tomada de *Estudio del sector de Enterritorio Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial*. Recuperado 20 de noviembre de 2023, de

[https://www.enterritorio.gov.co/web/sites/default/files/2020-03/documentos/4\\_estudio\\_sec\\_aseg.pdf](https://www.enterritorio.gov.co/web/sites/default/files/2020-03/documentos/4_estudio_sec_aseg.pdf)

Figura 2.

Distribución del mercado de seguros de vida dic 2021- dic 2022



Nota: Adaptado de Resultados de la industria aseguradora. Resumen ejecutivo marzo- 2023.

Recuperado 11 de noviembre de 2023, de <https://www.fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/resumen-ejecutivo>

El sector asegurador en Colombia ha mostrado una fuerte recuperación después de la pandemia, logrando resultados positivos en términos de utilidades y emisión de primas (ver Anexo B).

Entre agosto de 2022 y agosto de 2023, las primas emitidas alcanzaron los \$32,6 billones, un aumento del 21,0% frente al mismo período de 2022, así mismo el resultado neto del ejercicio fue de \$930 millones más que en el período anterior, 46% de crecimiento, según las cifras reportadas por FASECOLDA (ver Anexo C).

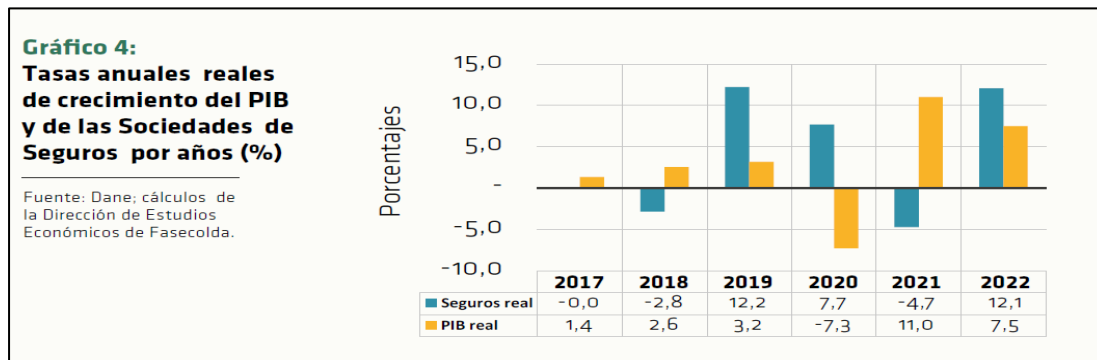
Tomando como referencia los 4 años anteriores, esto es 2019 al 2022 el resultado neto comparativo pasó de \$2,4 billones en el 2019 a \$2,6 billones al 2022, recuperándose del período de pandemia en el que para 2020 el resultado neto mostró una disminución del 33% con relación al 2019 y en el 2021 continuó a la baja cayendo en el 42% con relación al 2020,

aun así la industria se ha podido recuperar y ya para el 2022 el crecimiento en su resultado neto fue del 205% pasando de \$867 mil millones a \$2,6 billones (ver Anexo D).

Los analistas de FASECOLDA han hecho las estimaciones y supuestos de crecimiento para el año 2022, con los mismos datos y en las proyecciones sobresalen los siguientes aspectos: primero, que la tasa media de crecimiento fue del 4,1% para el valor agregado de los seguros y del 3,1% para el PIB total; segundo, a pesar de la pandemia el valor agregado de seguros no tuvo variación negativa mientras que el PIB se contrajo en -7,3% (ver Figura 3).

Figura 3.

Tasas anuales de crecimiento del PIB y de las sociedades de seguros por años



Nota. Tomado de Revista Fasecolda edición online 189 2023 Pág.15, Recuperado 11 de noviembre de 2023, de <https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/issue/view/47>

De acuerdo con el Análisis de Riesgo de la Industria de Seguros por país, (IICRA, por sus siglas en inglés) de S&P Global Ratings, el sector de seguros de vida y salud de Colombia tiene un riesgo moderadamente alto. El estudio toma en cuenta la continuidad de las políticas fiscales, monetarias y económicas que consideran estarán a favor del crecimiento del país. Aun así, la inflación que permanece con reducciones inferiores a lo

esperado por el gobierno nacional y las altas tasas de interés no permitirán un alto crecimiento económico en este año” (Pérez y Recalde, 2023, p.1).

Para la calificadora, la industria ha logrado superar los efectos de la pandemia gracias a sus estándares de suscripción y estrategias de inversión conservadores. De acuerdo con esto para Pérez y Recalde (2023), el mercado de seguros de vida y salud seguirá apoyando las ganancias en los próximos años, proyectando un crecimiento real de las primas en un 8% para el 2023 aunque un menor tamaño de negocio en los segmentos de pensiones y riesgos laborales por las reformas presentadas por el gobierno nacional. Los esquemas tradicionales de ventas quedaron en el pasado: hoy los modelos de negocio deben adaptarse al mundo digital.

El objetivo es anticiparse y adaptarse de forma creativa a las necesidades de los usuarios, para, por ejemplo, ofrecer pólizas a nichos específicos o brindar herramientas que le permitan al usuario comparar entre pólizas y elegir la que más le convenga.

### **Análisis PESTEL**

El modelo PESTEL clasifica las influencias del entorno en seis categorías las cuales no son independientes entre sí ya que están relacionadas y a medida en que cualquiera de los factores cambia se afecta el entorno competitivo (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Para el caso de GAD Consultores en gestión y desarrollo, se busca comprender cuales son los motores clave del cambio y el impacto diferencial de estas influencias externas en la industria aseguradora, el mercado y los intermediarios de seguros.

El entorno político nacional se encuentra cuestionado, las reformas propuestas por el Gobierno han generado temor e incertidumbre y por supuesto unas condiciones de incertidumbre acerca del futuro de la seguridad social en el país.

Desde su inicio en el año 2022 el Gobierno ha concentrado sus esfuerzos en transformar el modelo de desarrollo hacia un modelo más progresivo e inició con una reforma tributaria que redujo las exenciones y los gastos tributarios a las personas naturales, así como el de gravar más que antes los ingresos personales por indemnizaciones de seguros de vida dándole el tratamiento de una ganancia ocasional.

De otra parte, las reformas de salud, pensional y laboral se encuentran en trámite y con un futuro no muy halagüeño de acuerdo con lo informado por los medios de comunicación y la prensa escrita.

En el entorno económico, la economía ha iniciado un proceso de estabilización dado que la tasa de inflación ha caído del 13,12% en diciembre de 2022 al 9,28% de acuerdo con las cifras reportadas por el DANE en su boletín técnico del mes de enero de 2024 (DANE, 2023).

El incremento de las tasas de interés nominales, producto de las decisiones de política monetaria tiene efectos en toda la economía y en lo referente a la industria aseguradora ya que desestimula la demanda y contrae la economía haciendo que se encarezca el crédito y los seguros de vida deudor, los de banca seguros y los seguros de vida con ahorro. De acuerdo con Cruz, “para el caso de Colombia, una caída del ingreso del 1.0% representa una caída de entre el 0.5% y 1.0% en la venta de seguros” (2022, p. 13).

En el entorno social, desde el gobierno anterior se establecieron políticas públicas que se relacionan específicamente con la industria aseguradora, y es el de las decisiones en campos estrechamente vinculados con algunos ramos de seguros.

El gremio de las aseguradoras FASECOLDA, participó activamente de la elaboración de dichas políticas, se logró en particular para el Sistema General de Riesgos Laborales que

El Fondo de Riesgos Laborales pueda compensar a las ARL's que asuman el aseguramiento de riesgos con alta siniestralidad, alto costo operativo, o la combinación de ambos fenómenos; para tal fin habrá una cuenta de compensación financiada con el 50% del recaudo de las cotizaciones a cargo de empleadores y trabajadores independientes.

(Botero, 2019, p.7)

En el caso del piso mínimo de protección social, se establecen microseguros para amparar a los trabajadores con ingresos inferiores a un salario mínimo.

En el entorno tecnológico, la forma en que se ha medido la evolución del mercado segurador en Colombia es la penetración de la actividad aseguradora en la economía y el gasto por habitante en seguros. El primero refleja la proporción del valor de las primas emitidas en la economía, mientras el segundo mide el gasto o consumo promedio por habitante en seguros.

En línea con la tendencia de otros sectores y subsectores del sistema financiero, el uso de procedimientos no presenciales y de canales digitales se ha incrementado en el sector asegurador en los últimos años. Muestra de lo anterior, es que el 22,7% de las primas emitidas de seguros en 2020 usaron herramientas no presenciales como páginas web, aplicaciones móviles y centros de atención telefónica (SFC & Banca de las Oportunidades, 2020). En cuanto a los seguros masivos esta proporción fue del 25,4%, mientras que para los microseguros fue del 16,4%. (Hernández et al., 2022, p.8)

Con el Decreto 222 de 2020, en el cual se habilitó la corresponsalía móvil y digital y sobre la que actualmente se desarrollan iniciativas a través del programa de Banca de las Oportunidades. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que una posible limitación tenga que ver con las preferencias de los tomadores de seguros por los canales físicos, pues según las conclusiones del Estudio de demanda de seguros “En particular, los hogares prefieren informarse sobre los seguros a través de interacciones personales” (Banca de las oportunidades et al., 2018, p.7).

Por otra parte, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) promulga los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) que se resume en «satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones». La industria aseguradora es consciente de su responsabilidad con los ODS en su calidad de gestora y administradora de riesgos, y como inversionista institucional. Mediante la búsqueda de “un crecimiento económico inclusivo y sostenible, fomentando la lucha contra el cambio climático, la promoción de ciudades resilientes y un desarrollo bajo en carbono” (Valderrama Villabona, s.f., p.1).

El entorno legal, El Gobierno Nacional radicó ante el Congreso de la República el Proyecto de ley 337 de 2022 por medio del cual “se dictan normas relacionadas con el acceso y financiamiento para la construcción de equidad, y se dictan otras disposiciones”. Este proyecto contiene gran parte de las iniciativas de reforma contenidas en el Proyecto de ley 413 de 2021, el cual no alcanzó a surtir el trámite legislativo.

Este proyecto traería para el sector asegurador algunos cambios importantes dentro de los que se destacan: Se establecería una nueva facultad en cabeza del Gobierno Nacional para dictar normas que promuevan la innovación tecnológica en el sistema

financiero y asegurador, establecer condiciones para que los residentes colombianos podrían constituir reaseguradoras cautivas, que las aseguradoras tendrían la facultad de ofrecer seguros paramétricos bajo las condiciones y los ramos que defina el Gobierno.

El Gobierno sería facultado para crear nuevos tipos de intermediarios de seguros, dictar nueva regulación sobre la constitución, organización y desarrollo del objeto social de los intermediarios de seguros y definir los intermediarios de seguros que serían supervisados por la Superintendencia Financiera.

### **Análisis de la industria, el enfoque de Porter**

El modelo de Porter ayuda a comprender las fuentes de competencia dentro y fuera de una industria, especialmente en términos de barreras de entrada, poder de compradores y proveedores, la amenaza de sustitutos y el grado de rivalidad competitiva (Porter, 1999 citado en Wheelen y Hunger, 2007).

### **Amenaza de nuevos participantes**

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), una de las principales actividades económicas del sector de servicios empresariales es la Consultoría de gestión, en el 2017 se reconoce que cuenta con aproximadamente 20.000 empresas registradas y renovadas en la Cámara de Comercio de Bogotá. Importante tener en cuenta que:

El sector de consultoría representa el 2% del PIB. Las actividades más representativas son los servicios de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, que representa el 48% de las ventas, los consultores en software (26%), las actividades

jurídicas (16%), la contabilidad (6%) y las empresas de investigación de mercado con el 4%. (AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO, 2019, p.7)

De acuerdo con estas cifras, el ingreso a la industria de la Consultoría de nuevos participantes no tiene muchas barreras de entrada, por tanto, la estrategia de la consultora será de diferenciación y de nicho.

### **Rivalidad entre empresas existentes**

La competencia en este segmento de mercado es muy amplia, sin embargo, de acuerdo con el análisis de competencia descrito más adelante son realmente pocas las empresas de consultoría en gestión que aborda la industria aseguradora en los productos que ofrece GAD Consultores en gestión y desarrollo, además la consultora puede subcontratar a los competidores en los temas de intervención que no hagan parte del portafolio de productos de la empresa.

### **Amenaza de productos o servicios sustitutos.**

La amenaza de productos sustitutos, se concentra en las mismas empresas en sus áreas de capacitación y desarrollo y los equipos de dirección estratégica al igual que las empresas del sector asegurador decidan externalizar los servicios ofrecidos por GAD Consultores en gestión y desarrollo, en empleados de las mismas a quienes decidan asignar estas actividades como parte del reconocimiento indemnizatorio en caso de una estructuración organizacional, sobre todo con empleados de mayor antigüedad que necesiten liquidar por efectos de esa renovación de personal.

**Poder de negociación de ellos compradores**

El servicio de consultoría es un intangible que depende de los resultados alcanzados por los compradores lo que impacta la recompra del servicio, si los resultados son positivos la posibilidad de recompra es más alta y el precio es ajustable a las condiciones del proveedor del servicio de lo contrario el poder de negociación lo tendrá el comprador y este podrá sustituir los servicios por otra empresa o acudir a sus propios recursos.

**Poder de negociación de los proveedores.**

Las personas y empresas que suministran los recursos necesarios para producir los bienes y servicios de la empresa adquieren poder de negociación cuando deciden crear una integración horizontal en la cadena de valor dado que pueden conocer de los requerimientos de los clientes atendidos por la empresa consultora.

### **Validación e Investigación de Mercado**

Las formas de trabajo han cambiado en los últimos años, con la pandemia las empresas se vieron avocadas a crear espacios híbridos y al desarrollo de plataformas digitales para mantener la continuidad de los negocios y sin duda en la industria aseguradora tuvo un fuerte impacto, sobre todo en la comercialización de sus productos. Es así como:

El Instituto Nacional de Seguros (INS) identificó que, para seguir aportando a la competitividad, tanto local como internacional de los actores de la industria de seguros en Colombia, se requiere comprender los cargos del futuro y preparar a los profesionales del sector para los nuevos desafíos. (FESECOLDA, Instituto Nacional de Seguros y PricewaterhouseCoopers, 2024, p,1).

De ahí que algunos roles han desaparecido y las empresas han observado que necesitan alinear estratégicamente nuevas formas de abordamiento de cara a los retos futuros. Así, el aprendizaje y el desarrollo se han convertido en una prioridad para las compañías que desean crear equipos ágiles que puedan adaptarse fácilmente a los nuevos desafíos.

### **Análisis del Cliente Frente a la Propuesta de Valor**

En el pasado la relación de las marcas y los consumidores estaba marcada por la pauta comercial, hoy los clientes se encuentran más informados y son conocedores del mercado y no tienen inconvenientes de cambiar de compañía de seguros si sus expectativas de aseguramiento y servicios de asistencia no son satisfactorias.

Estas condiciones hacen reflexionar sobre las estrategias que una compañía de seguros se enfoque en lo que hoy se conoce como la cadena de valor de la experiencia de clientes. Sin

embargo, los intermediarios que son la pieza clave en la cadena de valor del cliente consumidor no tienen la adecuada formación que les permita sostener las expectativas del cliente consumidor en torno al servicio que espera recibir.

A lo largo de este recorrido del cliente, las aseguradoras deben trazar estrategias para adaptarse a las necesidades de los consumidores finales y lograr ganar clientes que se conviertan en embajadores de su marca en el futuro.

En Colombia el sector asegurador contempla 4 diferentes intermediarios de seguros. A continuación, se expone cada uno:

**Corredor de Seguros.** Los corredores de seguro son las empresas constituidas o que se constituyan como sociedades comerciales, colectivas o de responsabilidad limitada, cuyo objeto social sea exclusivamente ofrecer seguros, promover su celebración y obtener su renovación a título de intermediarios entre el asegurado y el asegurador (Artículo 1347 del Código de Comercio).

Las aseguradoras logran el contacto con el asegurado por medio del trabajo realizado por el corredor en la búsqueda de la celebración y renovación de contratos con clientes actuales o potenciales.

**Agencias de Seguros.** Las agencias de seguros son empresas vinculadas a una entidad aseguradora por medio de un contrato de agencia. El objetivo de su trabajo es la captación de nuevos asegurados por medio de la renovación o celebración de nuevos contratos, en compañía de un seguimiento y asesoramiento a la cartera de clientes actual.

**Agente Independiente.** El agente independiente se clasifica como persona natural. No se ve sujeta por una vinculación de carácter mercantil a una sola aseguradora, por el contrario, puede representar a varias compañías de seguros al mismo tiempo. Para iniciar sus operaciones, como los anteriores intermediarios, no requiere disponer de un capital mínimo.

**Agente Dependiente.** Los agentes dependientes o exclusivos se vinculan a entidades aseguradoras por medio de un contrato laboral. Solo puede ejercer como un representante exclusivo de la empresa, sin la oportunidad de hacer parte en más de una, como para el intermediario anterior si le es permitido. La vigilancia de la superintendencia financiera no recae en el agente, sino en la entidad la cual representa

### **La Propuesta de Valor**

Para definir la propuesta de valor del presente documento se retoman los planteamientos de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, y en el que se visualiza el diseño de la propuesta de valor, definida como la “descripción de los beneficios que pueden esperar tus clientes de tus productos y servicios” (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2015, p, 6).

GAD Consultores en gestión y desarrollo es una empresa que, por medio de la consultoría y la asesoría a las Pyme de sector seguros, esto se hace posible en la ejecución de diagnósticos organizacionales, estratégicos y de ventas, el análisis de la rentabilidad en todas las relaciones que se gestan alrededor del quehacer de cada organización y, finalmente, el trabajo de asesoría y acompañamiento a nivel personal, ejecutivo y de la alta dirección a través de programas de formación y desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional, aportando también al cumplimiento de los ODS, descritos en el apartado de Sostenibilidad descrito más adelante.

### **Perfil del Cliente**

El cliente de GAD Consultores en gestión y desarrollo se identifica por ser una persona natural o jurídica cuya actividad comercial se centra en la comercialización de seguros en Bogotá y cada entidad agrupa de manera organizada y detallada los posibles trabajos, frustraciones y alegrías del cliente.

### **Trabajos del Cliente**

GAD Consultores en gestión y desarrollo ha identificado estas variables de sus clientes potenciales

- a) Evaluar las necesidades de la empresa y como construir relaciones rentables para formar y aumentar su cartera de clientes.
- b) La mayoría de las agencias y agentes suelen especializarse en un ramo determinado de seguro, como el de: salud, vida, vehículo, hogar, entre otros, lo que les limita en la posibilidad de tener una cartera más diversificada dado que el desconocimiento del producto y del mercado no les brindan la seguridad suficiente para ampliar su portafolio.
- c) Superar las dificultades que tiene en la comprensión de las condiciones de asegurabilidad y el conocimiento de los tipos de riesgo que existen y que determinan la asegurabilidad o no de los riesgos contratados.

### **Frustraciones del Cliente**

Los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes en lo que intentan resolver.

- a) La falta de capacidad de comunicarse incluidas la comunicación verbal y la escrita, a las que hay que añadir la capacidad de entender las señales no verbales que puedan emitir los clientes.
- b) Depender de un área de atención y servicio al cliente que no tiene la capacidad de responder con prontitud y amabilidad las solicitudes de sus clientes.
- c) No tener la habilidad de persuadir al cliente al momento de llegar al acuerdo en la negociación de las condiciones de aseguramiento y cierre de la venta.
- d) Falta de conocimiento del producto, características, ventajas y beneficios, así como de sus competidores.
- e) No tener competencias en marketing digital y nuevas tecnologías.

### **Alegrías del Cliente**

Los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios que buscan.

- a) Lograr las metas comerciales que les permitan alcanzar la rentabilidad necesaria para la continuidad de su negocio.
- b) Reconocimiento y status en la industria.
- c) Reducción de la siniestralidad.

### **Mapa de Valor**

“El mapa de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocio y se divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías” (Osterwalder, et al., 2015, p, 8).

### **Productos y Servicios**

Es la lista alrededor de la cual se ha construido la propuesta de valor

- a) Alineación estratégica comercial.
- b) Formación y entrenamiento a equipos comerciales en el mercado y los productos de la industria aseguradora desde los conceptos básicos de seguros hasta los componentes técnicos de los productos y servicios.
- c) Acompañamiento a líderes y ejecutivos, coaching estratégico.
- d) Desarrollo de habilidades de liderazgo estratégico (Juegos de liderazgo)
- e) Diseño y formulación de planes estratégicos
- f) Pronóstico de negocios

### **Aliviadores de Frustraciones**

Describe como los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente

- a) Talleres de comunicación asertiva y construcción de relaciones significativas.
- b) Consultoría y asesoría en diseño estratégico de la gestión de cliente, experiencia de cliente, servicio al cliente, Contact Center y PQR. (Peticiónes, Quejas y Reclamos).
- c) Entrenamiento continuo en habilidades de liderazgo comercial y ventas efectivas.
- d) Formación y desarrollo de habilidades de marketing digital.

### **Creadores de Alegría**

Es la descripción de como los productos y servicios crean alegrías en el cliente

- a) Generar nuevos indicadores de desempeño y remuneración que incentiven el aprovechamiento de las fortalezas de los intermediarios de seguros.
- b) Acoger las innovaciones tecnológicas para prestar un mejor servicio, basado en el conocimiento de las necesidades del cliente.
- c) Desechar la resistencia al cambio.
- d) La disrupción tecnológica es un hecho y es necesario adaptarse en lugar de intentar resistirla.

### **Encaje**

El encaje es el proceso que consiste en que la propuesta de valor cubra los trabajos frustraciones y alegrías que realmente importan al cliente. El encaje entre lo que GAD ofrece y lo que quieren los clientes permitirá que la propuesta de valor sea un éxito.

### **Estudio Piloto de Mercado**

Como ha sido descrito anteriormente en Colombia pueden comercializar seguros las compañías de seguros, los corredores de seguros, las agencias de seguros y los agentes de seguros. De otra parte, se permite la venta de seguros a través del uso de la red de entidades vigiladas por la Superfinanciera de ramos autorizados.

Las compañías de seguros usan sus recursos y equipos de ventas en sus oficinas y crean canales propios de distribución para brindar asesoría a sus clientes y los intermediarios son

habilitados por las compañías para la promoción y venta de productos de seguros e inversión con condiciones establecidas por la Superfinanciera.

El índice de comisiones pagadas por las compañías de seguros en los ramos de vida y generales ha presentado un crecimiento del 4% de pago de comisiones sobre las primas emitidas en los últimos 10 años.

La pregunta que surge entonces es ¿Cómo se transforma el rol del intermediario para mantener estos niveles en un entorno dinámico?

El mercado está encontrando nuevos enfoques para adaptarse y transformar su manera de trabajar. Se trata entonces de identificar alternativas eficaces que mejoren de forma exponencial su funcionamiento y descubrir nuevas oportunidades y así lograr mejores resultados.

Pero el mayor desafío del mercado asegurador es llevar a sus vendedores a desarrollar habilidades de liderazgo comercial que incluyan las competencias digitales de este tiempo. Los equipos de ventas deberán estar conformados por expertos que tengan la capacidad de hacer las preguntas correctas e interpretar correctamente las respuestas para elaborar propuestas comerciales que hagan más competitivos a sus clientes, además de empoderar a los equipos dándoles herramientas que los hagan más eficientes.

## **Resultados**

La metodología de investigación usada en la realización de este estudio es exploratoria de carácter cualitativo y debido a la cantidad de información recopilada, esta permite analizar la situación actual de manera flexible y proporcionando resultados concluyentes, la investigación

conlleva a un análisis interpretativo y exhaustivo del porqué de la situación, cuál es la causa y cómo enfrentarla.

**Población Objetivo: Intermediarios de Seguros (Agentes, agencias y compañías de seguros)**

Para el año 2018 existían en Colombia cerca de 22.668 intermediarios de seguros de los cuales 10.407 son Agencias de seguros, 12.216 agentes de seguros y 45 Corredores de seguros, según datos del INS (instituto Nacional de Seguros) descrito en el diario La República (Vanegas Loaiza, 2018).

De estos en Bogotá se concentran de acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá 1008 Agentes de seguros (personas Naturales), 650 Agencias de seguros (Personas Jurídicas) y cerca de 35 Corredores de seguros (EInforma Colombia, 2022).

El estudio se desarrolló a partir de una muestra de 46 encuestas que fueron seleccionadas de una población total de 650 agencias utilizando muestreo aleatorio simple, el error que se utilizó para calcular el tamaño de la muestra fue de 0.25 y una variación de 0.5.

$$N = 650$$

$$P = 0.5$$

$$E = 0.146$$

$$n = \frac{N * \sigma^2}{\frac{E^2}{4} (N - 1) + \sigma^2}$$

Los resultados de la encuesta se observan en (ver Anexo E).

El 45,7% de los encuestados pertenece a una compañía de seguros y el 41,3% son agentes independientes de seguros, el otro 13% pertenecen a una agencia de seguros.

Estas cifras representan la población encuestada y sus respuestas permiten inferir que las condiciones actuales de mercado les exige una actualización en los conceptos técnicos, jurídicos y estratégicos de la industria.

Para el 89,1% las variables de desempeño más importantes son el conocimiento, el desarrollo de habilidades y la actitud.

La frecuencia de formación es en su mayoría mensual para el 47,8% sin embargo, los responsables de la dirección comercial consultados manifiestan que, aunque la periodicidad es mensual el tiempo que se destina es no mayor a 6 horas mensuales en promedio.

La decisión de formación por parte de los asesores depende en gran parte por iniciativa de los directores comerciales, para el 68,9% el propósito de estas busca mejorar el desempeño de su gestión comercial asumiéndolo como parte del crecimiento personal y el de adquirir nuevas competencias.

La inversión en los procesos de formación de los intermediarios de seguros en un 21,7% es asumida por los agentes y agencias y el 32,6% la ofrecen las compañías de seguros.

Existe una necesidad en la formación y desarrollo de habilidades en técnicas de cierre para el 71,7% de los encuestados y el 63% tiene dificultades con el manejo de objeciones.

Aunque se ha manifestado que las iniciativas de formación parten de la dirección comercial el 54,3% se entrena de forma autodidacta y el 65,2% acude a las compañías de seguros a su entrenamiento.

Al final el 80,4% considera necesario recibir asesoría y consultoría especializada en el negocio asegurador.

El resultado del estudio refleja la necesidad de los intermediarios de seguros en procesos de formación y desarrollo de habilidades de liderazgo comercial, para lo cual las compañías de seguros destinan cerca de quince mil millones (\$15.000.000. 000) COP anuales, los cuales representan el presupuesto del mercado que GAD Consultores en gestión y desarrollo toma de referencia para establecer sus metas de ventas en los siguientes cinco (5) años, como se describe en el flujo de fondos más adelante.

## **Estrategia y Plan de Introducción de Mercado**

### **Objetivos de Mercadeo**

#### **General**

Estructurar y poner en marcha el plan de negocio de GAD Consultores en gestión y desarrollo en el primer semestre de 2024 logrando ingresos mínimos de \$318.000.000 en el primer año.

#### **Específicos del Plan de Negocios:**

- a) Desarrollar una estrategia de Branding que permita ubicar a GAD Consultores en la mente de los clientes.
- b) Desarrollar una relación que permita y/o promueva el acercamiento, vínculo y conexión con los clientes y sus deseos.
- c) Identificar y establecer los canales de comunicación más asertivos con los clientes.
- d) Lograr el posicionamiento de marca en la mente de nuestros clientes.

#### **Estrategias de Producto y Servicio**

La idea de negocio está centrada en la construcción de programas de formación y entrenamiento del talento humano, en especial de la fuerza de ventas. Esta construcción se realiza con la participación de los clientes, puesto que busca satisfacer las necesidades reales de capacitación, formación y desarrollo de habilidades que se identifican mediante el diagnóstico que se realiza con los responsables del proceso. Este diagnóstico se realizará en eventos de relacionamiento con el cliente en los cuales se presentarán los programas de capacitación y acompañamiento de acuerdo con la información inicialmente recaudada en la

entrevista de prospección y con ellos se acordarán los temas y condiciones adecuados de acuerdo con las necesidades consultadas con la realidad del cliente. (ver Anexo F).

### **Estrategias de Distribución**

Las estrategias de distribución se basarán en una estrategia de atracción que incluye visitas de diagnósticos sin ningún costo, eventos públicos promocionales, tales como charlas en habilidades blandas en las empresas objetivo, diseño de cursos, talleres de liderazgo y trabajo en equipo, campañas de mercadeo en Internet y campañas de telemercadeo.

### **Estrategias de Precio**

El precio siempre será un tema sensible para los empresarios teniendo en cuenta el bajo presupuesto asignado para la contratación de un servicio de consultoría, sumado a la poca conciencia que existe sobre la importancia de involucrar una segunda opinión en temas relevantes para el crecimiento e incluso sostenibilidad de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente GAD Consultores en gestión y desarrollo establecerá una tarifa en función de horas de asesoría con una estrategia de posicionamiento la cual tomará como base la experiencia del emprendedor, quien ha participado activamente a través de otros consultores en procesos de consultoría y las tarifas que el mercado maneja para este tipo de intervención oscila entre los \$150.000 y \$500.000 por hora de asesoría.

En cuanto a talleres y trabajos de campo el costo promedio es de \$4.000.000 por día de taller, estos precios no incluyen desplazamientos, alimentación, costos asociados a los materiales, alquileres de salones, tiquetes aéreos, alojamiento y gastos de representación. Los cuales se fijarán de acuerdo con las características del servicio.

Tabla 2

Estrategia de precio. Cifras expresadas en miles

ESTRATEGIA DE PRECIO				
SERVICIO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD HORAS	PRCIO UNITARIO SIN IVA	
ALINEACION ESTRATEGICA COMERCIAL	\$ 300	8	\$ 2.400	
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	\$ 200	50	\$ 10.000	
COACHING	\$ 150	8	\$ 1.200	
JUEGOS DE LIDERAZGO	\$ 250	4	\$ 1.000	
DISEÑO Y FORMULACION DE PLANES ESTRATEGICOS	\$ 300	20	\$ 6.000	
PRONOSTICO DE NEGOCIOS	\$ 300	10	\$ 3.000	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.500</b>	<b>100</b>	<b>\$ 23.600</b>	

Nota. Elaboración propia

### Modelo de Ingreso

El modelo de ingresos está basado en el modelo de negocio de Canvas y corresponde al modelo de cuota por uso, en este caso, el cliente paga sólo por el uso de lo que le ofrece como solución a su problema o necesidad y está determinado por el número de horas contratadas.

### Estrategias de Promoción

Debido a que la empresa es nueva en el mercado y por ende no tiene ningún tipo de reconocimiento frente a posibles clientes, la estrategia de promoción se manejará por medio de tres categorías o divisiones: Off-line, Online y publicidad.

Off-line. Mediante la debida depuración de las bases de datos, se procederá a realizar las siguientes acciones por parte de las personas designadas:

El Telemarketing será el punto de partida y primer contacto con los posibles clientes; en esta acción se realizará una breve presentación de la empresa y de los servicios que ofrece; así mismo, identificar el nivel de interés por parte del posible cliente.

Desayunos Empresariales, las invitaciones para estos eventos se manejarán de dos maneras: Se realizará una invitación vía correo electrónico alrededor de 50 empresas (muestra de empresas teniendo en cuenta presupuesto) para conocer más de cerca de GAD Consultores. Esta acción permitirá iniciar y/o entablar relaciones cercanas con los posibles clientes.

Marketing digital, hoy en día se ha convertido en una gran herramienta para promocionar y dar a conocer un sin número de productos y servicios, así mismo mantener con constante comunicación con los sujetos que interactúan en las redes sociales. Para ello, GAD Consultores realizará publicaciones por medio de las cuales se logre dar a conocer casos de éxitos de los clientes, información acerca de cursos o talleres gratuitos.

### **Estrategias de Comunicación**

La publicidad de la empresa se concentrará en alcanzar el posicionamiento de marca esperado y su promesa de valor a los grupos de interés y con ello contrarrestar las amenazas que se observan en el DOFA.

Página web, GAD Consultores diseñará una página web la cual contendrá información relevante acerca de los servicios que presta, cursos online, links conectores con páginas

complementarias para su información, indicadores económicos y noticias de coyuntura económica del sector PYME.

Publicidad POP (point of purchase, por sus siglas en inglés) la cual se entregará en los eventos que se realizarán (Desayunos, Seminarios de Liderazgo, Entrenamiento Comercial etc.).

Marketing digital, la empresa hará parte de las redes sociales relacionadas con el *Core* ("centro" o "núcleo") del negocio y las que tienen relación con liderazgo y nuevos emprendimientos y se harán alianzas con entidades relacionadas con las iniciativas del plan de negocios de los sectores elegidos en el plan de mercadeo.

### **Plan de Ventas**

El plan de ventas contiene el presupuesto de ventas, el crecimiento de la empresa con la base de clientes que contraten los servicios que ofrece la empresa, el cual se espera sea de un 18,5% anual, así mismo determina el portafolio de productos y servicios que ofrece, las estrategias y tácticas de venta, la gestión comercial es responsabilidad de los consultores asociados y se diseñará un tablero de control y seguimiento al presupuesto de ventas establecido desde el inicio de operación del negocio. En el primer año se espera alcanzar ventas por valor de \$318.000.000 lo que equivale a lograr una participación de un mercado que de acuerdo con información entregada por las compañías de seguros y algunas agencias de seguros se estima en un valor de cerca de \$15.000.000.000 millones de pesos de presupuesto en planes de formación y capacitación, esto es un 2% del mercado objetivo.

### Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

El presupuesto de comercialización tiene previsto los pagos por los servicios de publicidad en las diferentes redes sociales en los meses estratégicos del año, junto a esto, los costos por publicidad impresa (producción e impresión), así mismo, la gestión y participación en eventos que permiten posicionar la empresa a nivel local y regional.

*Tabla 3*

*Presupuesto de la mezcla de mercadeo. Cifras en miles*

<b>PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO</b>						
<b>SERVICIO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
WEB MASTER	\$0	\$ 3.000	\$ 3.300	\$ 3.630	\$ 3.993	\$ 4.392
MARKETING DIGITAL	\$0	\$ 14.400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GOOGLE ADS	\$0	\$ 2.880	\$ 3.168	\$ 3.485	\$ 3.833	\$ 4.217
HOSTING Y DOMINIO PÁGINA WEB	\$0	\$ 360	\$ 396	\$ 436	\$ 479	\$ 527
MEMBRESÍA COACHING PLAY	\$0	\$ 1.200	\$ 1.320	\$ 1.452	\$ 1.597	\$ 1.757
JUEGOS DE LIDERAZGO (MATERIAL DIDÁCTICO)	\$0	\$ 3.000	\$ 3.300	\$ 3.630	\$ 3.993	\$ 4.392
CONGRESOS DE LIDERAZGO	\$0	\$ 7.200	\$ 7.920	\$ 8.712	\$ 9.583	\$ 10.542
<b>TOTAL</b>	<b>\$0</b>	<b>\$ 32.040</b>	<b>\$ 19.404</b>	<b>\$ 21.344</b>	<b>\$ 23.479</b>	<b>\$ 25.827</b>

*Nota.* Elaboración propia

### **Análisis de la Competencia**

De acuerdo con un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2016), presenta que:

el sector de consultoría representa el 2% del PIB. Las actividades más representativas son los servicios de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, que representa el 48% de las ventas, consultores en software (26%), las actividades jurídicas (16%), la contabilidad (6%) y las empresas de investigación de mercado con el (4%) (Agencia de Renovación del Territorio, 2019, p, 7).

Los principales competidores de GAD son: Agni Consultores, Focus escuela internacional de gestión comercial y liderazgo, Margarita Páez y consultores, Epopeya Colombia, 1 & 1 consultores, OCC solutions, Konsultar - entrenamiento profesional en ventas entre otras. (ver Anexo G).

### **Análisis DOFA**

Se desarrolló la matriz para hacer un análisis de la correlación entre los factores externos con los internos y así determinar las estrategias que puedan llevar a la empresa a alcanzar sus objetivos. (ver Anexo H).

### **Aspectos Técnicos**

#### **Localización**

GAD Consultores en gestión y desarrollo es una empresa de consultoría que tendrá su domicilio comercial en la ciudad de Bogotá Colombia, inicialmente será una empresa que funcionará sin oficina física, pero podrá prestar servicios de forma esporádica en otras ciudades del país y también en otros países de Latinoamérica.

#### **Descripción del Proceso**

El proceso inicia con la selección y segmentación de los prospectos que interesen a la empresa, una vez se hayan escogido los prospectos se procederá a contactar a los ejecutivos responsables de la toma de decisiones en los temas que son objetivo de producción de GAD Consultores en gestión y desarrollo y concretar las visitas de conocimiento de cliente para la fase de indagación y consulta de las necesidades que se quieren satisfacer, con esta información se procede a la elaboración de la oferta comercial y la presentación de la misma junto con el brochure de la empresa.

En caso de no ser aceptada la oferta de servicios por el prospecto se considerará la posibilidad de volver a presentar la oferta con las consideraciones expuestas por el prospecto y cerrar el ciclo de la primera fase. Si el prospecto no acepta las consideraciones de la nueva oferta se cierra el proceso.

Al ser aceptada la oferta de servicio se definirá el contexto de la consultoría y se firma el contrato. Una vez firmado el contrato se definirá el plan de acción junto con el cronograma de actividades y se dará inicio de las actividades propuestas en los tiempos definidos en el

cronograma. Se tendrán reuniones periódicas de seguimiento para presentar los informes de gestión y evaluación. Entregados estos informes y sus respectivas evaluaciones si no hay requerimientos específicos se hará entrega del informe final de la consultoría y el cierre del proceso dando por terminada la consultoría contratada.

### Requerimientos de Personal Productivo

Cada proyecto tendrá un gerente y un auditor de las actividades contratadas para lo que se acude a la red de consultores asociados y de acuerdo con el proyecto se define el perfil del consultor, su experiencia, idoneidad y conocimiento del tema a desarrollar con la aceptación por parte del cliente, una vez se autoriza se da inicio al proyecto haciendo seguimiento y verificación del grado de aceptación y satisfacción del cliente.

*Tabla 4*

*Presupuesto de nómina*

PRESUPUESTO DE NÓMINA		
NOMINA	COSTOS MES	AÑO 1
GERENTE	\$ 4.550.000,00	\$ 54.600.000
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	\$ 1.560.000,00	\$ 18.720.000
FACTOR PRESTACIONAL	\$ 3.177.200,00	\$ 38.126.400
SUBSIDIOS DE TRANSPORTE	\$ 162.000,00	\$ 1.944.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.449.200,00</b>	<b>\$ 113.390.400</b>

*Nota.* Elaboración propia

## **Objetivos Producción**

### **Los objetivos de producción de GAD son:**

1. Diseñar el plan de trabajo por líneas de negocio definidas y descritas en la ficha técnica.
2. Proporcionar asesoría a las empresas para crear valor en forma sostenida.
3. Ayudar a definir el rumbo estratégico del negocio y alinear los esfuerzos de las diferentes áreas de las empresas clientes para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos y metas.
4. Formular e implementar las estrategias para incrementar los ingresos, mejorar la eficiencia y competitividad y también para gestionar las expectativas crecientes de sus principales grupos de interés.
5. Diseñar planes de formación y desarrollo de habilidades de liderazgo enfocados a las necesidades de cada empresa cliente en las áreas de: gestión humana, ventas, cobranzas, habilidades gerenciales, análisis y gestión financiera, liderazgo y sistemas de información gerencial.

## **Ficha Técnica**

La ficha técnica contiene el nombre del servicio, el objetivo del mismo, las partes interesadas, la información requerida y las actividades que se realizan con cada producto. (ver Anexo I).

### **Política de Calidad**

GAD Consultores en gestión y desarrollo está enfocada en brindar asesoría y acompañamiento a las empresas MiPymes del sector financiero especialmente de seguros.

GAD Consultores en gestión y desarrollo ha diseñado y establecido el manual de políticas comerciales, definiendo una serie de planes, procedimientos y presupuestos, orientados hacia las relaciones con los clientes y proveedores. Y que deben ser aplicados por cada uno de los consultores asociados de la empresa y son de estricto cumplimiento.

El manual de políticas comerciales permite a cada uno de los integrantes de GAD consultores en gestión y desarrollo, promover el trabajo en equipo, la solidaridad y el respeto entre los miembros del equipo, de manera que se unifiquen y se acoplen todos los esfuerzos, en las diferentes áreas de la empresa para trabajar en una misma dirección, basados en los principios y valores establecidos por la empresa y que son rectores del cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos que se han trazado. Los métodos organizacionales que han sido elaborados y están definidos y permiten realizar procesos internos muy bien fundamentados que están orientados, hacia el mejoramiento de los rangos de rentabilidad, operatividad y eficiencia en cada una de las gestiones organizacionales.

Por tal motivo, con el manual se desea transmitir una mejor filosofía en la administración, definiendo políticas orientadas hacia los procesos de la empresa y orientadas al mercado. Por consiguiente, los mayores esfuerzos deben estar centrados en el cliente, que es la razón de ser de la propuesta empresarial, consolidando los valores éticos y morales que son los principios rectores de la empresa.

### **Presupuesto de Infraestructura**

Dado que la empresa no tendrá actividades en instalaciones físicas, la infraestructura requerida para su operación será la que le proporcionen los clientes, cada proyecto contará con la gerencia de consultoría y los consultores asociados al mismo estarán auditados por el gerente, estos consultores serán contratados por la empresa con el cumplimiento de ellos aspectos legales y técnicos y su estructura de costos se podrá ver en el análisis financiero.

### **Capacidad Instalada**

La empresa cuenta con los equipos de trabajo suficientes y necesarios para cumplir con los compromisos adquiridos a través de los contratos de prestación de servicio. Dado que es una actividad que no requiere, como se explicó anteriormente de instalaciones físicas ni de maquinaria y equipo, la capacidad instalada se representa en la red de consultores que hacen parte del equipo, los cuales se incorporarán por cada proyecto en el que sea necesario su participación, por demás cuenta con el equipo de oficina necesario su funcionamiento incluido el de la asistente administrativa.

### **Ventajas Competitivas**

GAD Consultores en gestión y desarrollo ofrecerá a sus clientes una forma diferente de abordar los procesos de consultoría, puesto que sus consultores asociados son dueños de una visión de negocio orientada en la construcción de relaciones rentables, que le permitirá a su grupo de interés alcanzar los objetivos estratégicos que se han propuesto, desde el diagnóstico, análisis y formulación de planes de acción que les conduzca a lograr mayores ingresos, alta rentabilidad y crecimiento sostenido

## **Aspectos Organizacionales y Legales**

### **Análisis Estratégico**

#### **Misión**

Somos una empresa que, por medio de la consultoría y la asesoría a las diferentes organizaciones, aporta en la consecución de sus objetivos estratégicos, identificando y evaluando las variables de gestión y desarrollo, reconociendo las posibilidades de mejora para el desarrollo de las personas, las áreas y por supuesto las organizaciones respectivamente.

#### **Visión**

En 2027 seremos una de las empresas de consultoría en gestión y desarrollo más consultadas para generar procesos de transformación del talento humano, diagnóstico, análisis y presentación de planes de acción, orientados al logro de los objetivos estratégicos de las MiPymes del sector asegurador en Bogotá.

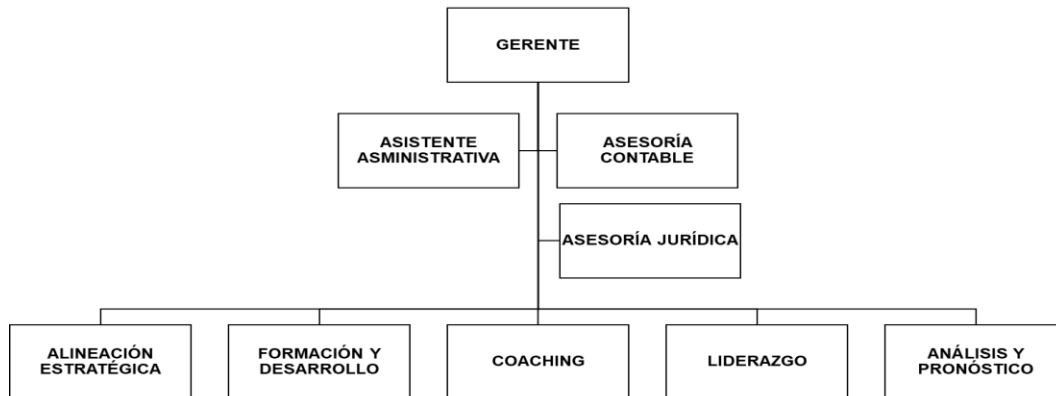
#### **Estructura Organizacional**

GAD Consultores en gestión y desarrollo será una empresa de estructura lineal simple, dirigida por un gerente general y contará con una asistente administrativa que cumplirá funciones de administración contable, como auxiliar del asesor contable (Contador).

Las actividades propias del negocio serán llevadas a cabo por el gerente quien podrá contratar consultores freelances especializados para apoyar las actividades que superen la capacidad de participación del consultor principal.

Figura 4.

Estructura organizacional



Nota. Elaboración propia

## Perfiles y Funciones

### Perfil del Gerente

Economista Financiero de la Universidad EAN con estudios de Maestría en Gestión de Organizaciones, Universidad EAN, certificado en coaching y liderazgo personal y ejecutivo, miembro fundador del John Maxwell Team Latino, consultor internacional certificado por el programa PROCAGE de la Universidad de Pittsburgh (USA) en el diseño, formulación e implementación de planes estratégicos y BSC, speaker certificado como trainer de trainers de la Academia europea de neurociencias, economía y humanidades de Madrid (España). Experto en finanzas personales.

### **Perfil de la Asistente Administrativa y Contable**

Tecnóloga en gestión empresarial con conocimientos en administración contable, excelente capacidad de relacionamiento, capacidades comunicativas y de organización, que garantice el funcionamiento diario y correcto de la oficina apoyando en todas las actividades requeridas por el gerente.

### **Perfil de los Consultores Asociados (Freelances)**

Profesionales con título de especialización o maestría con amplia experiencia en la dirección de equipos, coach, conferencista, formador de formadores, sentido del humor.

### **Perfil del Asesor Contable**

Contador(a) titulada con amplia experiencia en el manejo de información contable y tributaria, con especialización en finanzas y con licencia de software contable.

### **Perfil del Asesor Jurídico**

Abogado (a) titulado con amplia experiencia en derecho comercial.

### **Esquema de Gobierno Corporativo**

Para el diseño del esquema del gobierno corporativo se utilizó la Guía de Gobierno Corporativo para Pymes de la Corporación Financiera Internacional (IFC) (2019). Allí se plantea que el primer paso es la identificación de la etapa de evolución de la empresa. GAD Consultores se encuentra en la primera etapa de evolución, en la cual el enfoque empresarial es el desarrollo de productos y las pruebas del mercado.

Esto implica que las políticas, los procesos y la estructura organizacional presentan un alto grado de informalidad y se van aprendiendo con el desarrollo de las operaciones. La toma de decisiones está centralizada en el fundador y responsable de toda la operación.

Dado el tamaño de la empresa, el nivel de transparencia y de transmisión de la información es alto. Por tal motivo y siguiendo lo sugerido por la Guía (IFC, 2019) se realizarán las siguientes acciones:

- a) Cultura y compromiso con el buen gobierno: Las funciones principales para cada cargo en la empresa están claramente identificados y definidos.
- b) Toma de decisiones y supervisión estratégica: Como se muestra en el organigrama, se involucrarán asesores externos en los temas que se requieran.
- c) Gobierno de riesgos y control interno: La contabilidad será atendida por un tercero independiente. Las cuentas bancarias de la consultora serán independientes de la del fundador.
- d) Divulgación y transparencia: Las cuentas financieras serán llevadas con un alto seguimiento y serán base para todos lo que se requiera construir con ellas.
- e) Propiedad: Las responsabilidades y funciones del fundador estarán claramente establecidas, limitadas y diferenciadas.

### **Aspectos Legales**

El objeto principal de la Compañía es:

Servicios integrales de consultoría, entrenamiento y capacitación, de forma virtual o presencial en desarrollo y gestión de ventas, Toda clase de servicios de asesorías, consultorías, cursos,

talleres y relatorías relacionadas con el desarrollo de programas de capacitación en gestión comercial, ventas particularmente y sin que signifique restricción alguna; todos estos servicios, tanto físicamente como a distancia.

### **Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad**

De acuerdo con el artículo 25 del Código de Comercio

" Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio."

La constitución de la empresa se realizará como Sociedad Simplificada por Acciones (SAS), la cual se encuentra reglamentada por la Ley 1258 de 2008. Por tal motivo se tendrán en cuenta las consideraciones:

Constitución: la sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes., adicionalmente se constituirá mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal. (Ley 1258, 2008)

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. (Ley 1258, 2008)

Naturaleza: la sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. (Ley 1258, 2008)

Negociación de acciones: las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa. (Ley 1258, 2008)

En relación al tema tributario la empresa debe acogerse a las normas tributarias vigentes en Ley 2277 de 2022, entre las cuales menciona:

Artículo 240. Tarifa general para personas jurídicas. La tarifa general del impuesto sobre la renta aplicable a las sociedades nacionales y sus asimiladas, los establecimientos permanentes de entidades del exterior y las personas jurídicas extranjeras con o sin residencia en el país, obligadas a presentar la declaración anual del impuesto sobre la renta y complementarios, será del treinta y cinco por ciento (35%)

Para efectos tributarios de retención en la fuente el Decreto 260 de 2001 menciona lo siguiente:

Artículo 1º. Retención en la fuente por honorarios y comisiones para declarantes. La tarifa de retención en la fuente a título de impuesto sobre la renta, sobre los pagos o abonos en cuenta por concepto de honorarios y comisiones de que trata el inciso tercero del artículo 392 del Estatuto Tributario, que realicen las personas jurídicas, las sociedades de hecho y las demás entidades y personas naturales que tengan la calidad de agentes retenedores en favor de los contribuyentes del impuesto sobre la renta que

sean personas jurídicas y asimiladas, es el once por ciento (11%) del respectivo pago o abono en cuenta.

Además, se obliga aplicar la tarifa del 19% del impuesto sobre las ventas de acuerdo con el artículo 468 del Estatuto tributario, el cual fue modificado por el artículo 184 de la Ley 1819 de 2016.

De igual manera está sujeta a la liquidación y pago del impuesto de industria y comercio ICA, según lo dispuesto en el Artículo 32 de la Ley 14 de 1983, que regula dicho impuesto.

De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 el tamaño de la empresa es Microempresa.

Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se tendrá como criterio exclusivo los ingresos por actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa.

El nivel de ingresos por actividades ordinarias anuales con base en el cual se determina el tamaño empresarial variará dependiendo del sector económico en el cual la empresa desarrolle su actividad.

Para el sector servicios aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho Unidades de Valor Tributario (32.988 UVT).

De acuerdo con el artículo 1 de la Resolución 000114 del 21 de diciembre de 2020, por la cual la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN adopta la Clasificación de Actividades Económicas CIIU Rev. 4 A.C. (2020) y sus notas explicativas, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, y se establecen

otras clasificaciones propias de su competencia, en la Sección: M. ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS, a GAD Consultores en gestión y desarrollo le corresponde el código CIIU 7020.

**Presupuesto De Personal Administrativo.**

El gerente de la empresa tendrá una asignación mensual de 3,5 salarios mínimos legales vigentes y los correspondientes beneficios establecidos por la legislación colombiana.

El presupuesto para el personal administrativo es de un (1) salario mínimo mensual vigente para la asistente administrativa quien operará en el modelo de home office, dado que la empresa no cuenta con planta física. La asistenta goza de todos los beneficios establecidos en la legislación laboral colombiana.

El presupuesto para los asesores contable y jurídico están establecidos en el 50% del salario mínimo para la contadora y el 25% del salario mínimo para el asesor jurídico.

Los consultores asociados a los proyectos serán compensados con \$150.000 la hora de intervención.

### **Aspectos Financieros**

#### **Objetivos Financieros**

La gestión financiera de GAD Consultores en gestión y desarrollo se cimenta en las mejores decisiones que contribuyan a lograr el mejor rendimiento de la empresa y la sostenibilidad económica que permita el cumplimiento de las obligaciones de deuda, relaciones laborales, comerciales y financieros.

Para ello se establecen los siguientes objetivos:

- a) Alcanzar las metas de ventas
- b) Reducir los costos a través de la eficiencia y el control del gasto
- c) Mantener un apalancamiento financiero adecuado
- d) Lograr una rentabilidad sostenida

#### **Supuestos económicos para la simulación**

Los supuestos económicos para la simulación que se consideran para las proyecciones financieras se tomaron a partir de los datos de inflación presentados por el DANE para el año 2023 que es del 9,82%, sin embargo, para efectos de la corrección que esta pueda tener se simula el proyecto con inflación del 9% y a partir del año 2 una inflación del 8%, 7,5% y 7% para los siguientes años proyectados. Con un IPP del 3%, la tasa de renta establecida por el gobierno nacional del 35%, la tasa de crédito bancario del 17% EA por cinco (5) años.

Tabla 5

*Supuestos macroeconómicos*

MACROECONOMICOS				
AÑO	2025	2026	2027	2028
INFLACIÓN	9,0%	8,0%	7,5%	7,0%
IPP	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
SALARIO MINIMO	\$ 1.300.000			
TASA IMPTO RENTA	35,0%			
AÑO BASE	2024			

*Nota.* Elaboración propia

**Proyección de Ventas**

Durante el primer año de operación se proyectan ventas por valor de \$318.000.000 con las seis líneas de negocio definidas para producción, se espera un crecimiento del 18,5% anual durante los 5 años de proyección.

Tabla 6

*Presupuesto de ventas a 5 años. Cifras en miles*

PRESUPUESTO DE VENTAS								
NOMBRE DE PRODUCTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	% Distribución
ALINEACION ESTRATEGICA	\$ 0	\$ 28.800	\$ 34.128	\$ 40.442	\$ 47.923	\$ 56.789	\$ 208.082	9%
CAPACITACION Y FORMACION	\$ 0	\$ 150.000	\$ 177.750	\$ 210.634	\$ 249.601	\$ 295.777	\$ 1.083.762	47%

DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE  
GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

68

COACHING	\$ 0	\$ 19.200	\$ 22.752	\$ 26.961	\$ 31.949	\$ 37.859	\$ 138.722	6%
JUEGOS DE LIDERAZGO	\$ 0	\$ 12.000	\$ 14.220	\$ 16.851	\$ 19.968	\$ 23.662	\$ 86.701	4%
DISEÑO Y FORMULACION DE PLANES ESTRATEGICOS	\$ 0	\$ 72.000	\$ 85.320	\$ 101.104	\$ 119.808	\$ 141.973	\$ 520.206	23%
PRONOSTICO DE NEGOCIO	\$ 0	\$ 36.000	\$ 42.660	\$ 50.552	\$ 59.904	\$ 70.987	\$ 260.103	11%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 318.000</b>	<b>\$ 376.830</b>	<b>\$ 446.544</b>	<b>\$ 529.154</b>	<b>\$ 627.048</b>	<b>\$ 2.297.575</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

### Proyección de Gastos de Mercadeo

Los gastos de mercadeo del primer año se han calculado en \$32.040.000 como se ha descrito en la mezcla de mercadeo

### Costos de Producción

Los costos de producción están determinados por el margen de contribución unitario, el margen de contribución ponderado y la participación de las ventas totales, como se muestra en la Tabla 6.

*Tabla 7*

*Costos de producción. Cifras en miles*

COSTO CONSULTORIA					
	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO MES	PARTICIPACIÓN	
ALINEACION ESTRATEGICA COMERCIAL	\$	90	8	\$ 720	9%
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	\$	75	50	\$ 3.750	48%

DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE  
GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

69

COACHING	\$	45	8	\$	360	5%
JUEGOS DE LIDERAZGO	\$	75	4	\$	300	4%
DISEÑO Y FORMULACION DE PLANES ESTRATEGICOS	\$	90	20	\$	1.800	23%
PRONOSTICO DE NEGOCIOS	\$	90	10	\$	900	11%
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>465</b>	<b>100</b>	<b>\$</b>	<b>7.830</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Se desarrollarán 6 líneas de negocio las cuales tendrán un costo promedio del 30% sobre el precio final; dentro de estas la mayor participación la tendrá la formación integral en ventas y la menor el análisis y pronóstico de negocios.

Es de anotar también que se espera un crecimiento moderado de la actividad con un 18,5% anual con una inflación tendiente a la baja y un IPP optimista.

### **Presupuesto de Inversión**

El presupuesto de inversión inicial es de \$80.000.000 millones, de los cuales \$20.000.000 millones corresponden al capital inicial y \$60.000.000 provienen de un crédito de corto plazo (5 años) a una tasa del 17% EA. El capital inicial será destinado para la adquisición de equipos de cómputo, los gastos asociados a la constitución de la empresa y su registro a cámara de comercio, el dominio de la página web, el software contable, diseño de la página web y la asesoría en marketing digital.

### Estados Financieros

Los estados financieros de se proyectan en un horizonte de cinco años. Para construirlos se partió de los supuestos de ingresos y costos del producto para el primer año que se muestran en el presupuesto de ventas explicado anteriormente.

La empresa espera un crecimiento sostenido en los cinco años de un 18,5%. En los dos primeros años se espera una utilidad de -\$20.279.285 y -\$2.404.485 y para el año cinco una utilidad de \$61.954.539, cifra que muestra una rentabilidad en el tiempo de la inversión inicial alcanzando el punto de equilibrio en el momento en que las ventas superen los \$137.000.000 millones, en cada año proyectado.

### Estado de Resultados

*Tabla 8*

*Estado de resultados proyectados.*

Estimación Estado de Resultados						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Totales (Ventas)	\$0	\$318.000.000	\$376.830.000	\$446.543.550	\$529.154.107	\$627.047.616
Coste de Ventas Fijos	\$0	\$95.400.000	\$113.049.000	\$133.963.065	\$158.746.232	\$188.114.285
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	\$0	\$222.600.000	\$263.781.000	\$312.580.485	\$370.407.875	\$438.933.332
Coste de Ventas Variables	\$0	\$31.800.000	\$37.683.000	\$44.654.355	\$52.915.411	\$62.704.762
<b>Total Costos</b>	\$0	<b>\$127.200.000</b>	<b>\$150.732.000</b>	<b>\$178.617.420</b>	<b>\$211.661.643</b>	<b>\$250.819.047</b>
<b>Utilidad Neta en Ventas</b>	\$0	<b>\$190.800.000</b>	<b>\$226.098.000</b>	<b>\$267.926.130</b>	<b>\$317.492.464</b>	<b>\$376.228.570</b>

DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE  
GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

71

Gastos de Marketing	\$0	\$32.090.000	\$34.978.100	\$37.776.348	\$40.609.574	\$44.670.532
Gastos de Personal	\$0	\$113.390.000	\$123.595.100	\$133.482.708	\$143.493.911	\$153.538.485
Gastos de Mantenimiento	\$0	\$12.000.000	\$13.080.000	\$14.126.400	\$15.185.880	\$16.248.892
Gastos Generales	\$0	\$35.000.000	\$38.150.000	\$41.202.000	\$44.292.150	\$47.392.601
<b>Total Gastos</b>	<b>\$0</b>	<b>\$192.480.000</b>	<b>\$209.803.200</b>	<b>\$226.587.456</b>	<b>\$243.581.515</b>	<b>\$261.850.508</b>
Gastos de Depreciación	\$0	\$1.000.000	\$1.100.000	\$1.210.000	\$1.331.000	\$1.464.100
Gastos de Amortización	\$0	\$8.469.809	\$9.952.026	\$11.693.630	\$13.740.016	\$16.144.519
Gastos Financieros	\$0	\$9.129.476	\$7.647.259	\$5.905.655	\$3.859.269	\$1.454.767
<b>Beneficio Antes de Impuestos</b>	<b>\$0</b>	<b>-\$20.279.285</b>	<b>-\$2.404.485</b>	<b>\$22.529.389</b>	<b>\$54.980.664</b>	<b>\$95.314.676</b>
Impuestos	\$0	\$0	\$0	\$7.885.286	\$19.243.232	\$33.360.137
<b>Beneficio Neto</b>	<b>\$0</b>	<b>-\$20.279.285,08</b>	<b>-\$2.404.485,08</b>	<b>\$14.644.102,80</b>	<b>\$35.737.431,45</b>	<b>\$61.954.539,61</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$0</b>	<b>-\$1.680.000</b>	<b>\$16.294.800</b>	<b>\$41.338.674</b>	<b>\$73.910.949</b>	<b>\$114.378.061</b>

*Nota.* Elaboración propia

El Estado de resultados muestra que en los dos primeros años la utilidad es negativa, sin embargo, ya para el tercer año y acercándose al punto de equilibrio las utilidades son positivas y crecientes, así mismo el proyecto en el periodo de análisis obtiene EBITDA positivos con márgenes del – 0,53% para el primer año de operación y para los años siguientes entre el 4% y 18%, mostrando un resultado operacional estable.

**Balance General**

*Tabla 9*

*Balance anual proyectado. Cifras expresadas en miles*

<b>Balance General</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Activo No Corriente Neto	\$5.000	\$20.000	\$22.000	\$24.200	\$26.620	\$29.282
Efectivo + Bancos	\$5.000	\$10.000	\$11.000	\$12.100	\$13.310	\$14.641
Inventario + Clientes	\$0	\$15.000	\$15.450	\$15.913	\$16.390	\$16.882
<b>Activo Total</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$45.000</b>	<b>\$48.450</b>	<b>\$52.213</b>	<b>\$56.320</b>	<b>\$60.805</b>
Capital	\$20.000	\$40.279	\$42.683	\$42.683	\$42.683	\$42.683
Beneficio Neto	\$0	-\$20.279	-\$2.404	\$14.644	\$35.737	\$61.954
Préstamos a Corto Plazo	\$60.000	\$51.530	\$41.578	\$29.884	\$16.144	\$0
<b>Patrimonio Neto + Pasivo Total</b>	<b>\$80.000</b>	<b>\$71.530</b>	<b>\$81.857</b>	<b>\$87.212</b>	<b>\$94.565</b>	<b>\$104.638</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>-\$50.000</b>	<b>-\$6.530</b>	<b>\$6.871</b>	<b>\$22.328</b>	<b>\$40.176</b>	<b>\$60.805</b>

*Nota.* Elaboración propia

El balance muestra que el primer año el patrimonio es negativo dado que el capital inicial es menor al apalancamiento financiero, que es el que permite dar inicio a la empresa, aún así a partir del segundo año el patrimonio y en adelante es positivo y creciente.

En el pasivo se encuentra un manejo básico del crédito obtenido para el principio de la operación, además de las cuentas por pagar y gastos laborales del último mes de operación del año del ejercicio, se procurará mantener las cuentas del pasivo bajas ya que se percibe una amplia liquidez generada del ejercicio.

## Flujo de Caja

Tabla 10

Flujo de caja proyectado.

Estimación Flujo de Caja Libre						
	0	1	2	3	4	5
<b>UODI</b>	\$0	-\$2.680.000	\$15.194.800	\$32.704.869	\$59.152.658	\$92.024.879
Variación AF	\$5.000.000	\$15.000.000	\$2.000.000	\$2.200.000	\$2.420.000	\$2.662.000
Variación NOF	\$5.000.000	\$20.000.000	\$1.450.000	\$1.563.500	\$1.687.405	\$1.822.727
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)</b>	<b>-\$10.000.000</b>	<b>-\$37.680.000</b>	<b>\$11.744.800</b>	<b>\$28.941.369</b>	<b>\$55.045.253</b>	<b>\$87.540.151</b>
Valor Presente FCL	-\$10.000.000	-\$32.765.217	\$8.880.756	\$19.029.420	\$31.472.302	\$43.522.927

Nota. Elaboración propia

En el flujo de caja se observa un negocio con la capacidad de generar alta liquidez y una buena rentabilidad a través del tiempo, también se evidencia que los gastos más fuertes se realizan al principio del proyecto mostrando un flujo de caja negativo, pero a partir del segundo año el resultado es positivo y creciente en el período proyectado.

### **Fuentes de Financiación**

La inversión total del primer año será de \$80.000.000, lo cual incluye costos operativos, nóminas, mezcla de mercadeo y gastos fijos. De estos, el accionista unitario financiará la operación de la consultora con \$20.000.000. Los restantes \$60.000.000 serán financiados con un préstamo a cinco años con una tasa de interés del 17% EA. cuya amortización se muestra en la tabla 10.

Tabla 11

*Amortización del crédito*

AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ 60.000.000
2024	\$ 1.466.607	\$ 8.469.809	\$ 9.129.476	\$ 50.760.773
2025	\$ 1.466.607	\$ 9.952.026	\$ 7.647.259	\$ 40.674.099
2026	\$ 1.466.607	\$ 11.693.630	\$ 5.905.655	\$ 29.884.534
2027	\$ 1.466.607	\$ 13.740.016	\$ 3.859.269	\$ 16.144.519
2028	\$ 1.466.607	\$ 16.144.519	\$ 1.454.767	\$ 0

Nota. Elaboración propia

**Indicadores Financieros**

Los indicadores muestran un negocio rentable que con el paso del tiempo generará considerables sumas de recursos monetarios las cuales motivan el desarrollo del negocio para los socios.

**Punto de Equilibrio e Indicadores**

Tabla 12

*Punto de equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 106.000.000	\$ 125.610.000	\$ 148.847.850	\$ 176.384.702	\$ 209.015.872	
% COSTO VARIABLE EN PUNTO DE EQUILIBRIO		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

% UTILIDAD DESEADA	20%	20%	20%	20%	20%	20%
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS)	\$ 137.800.000	\$ 163.293.000	\$ 193.502.205	\$ 229.300.113	\$ 271.720.634	

*Nota.* Elaboración propia

Se ha identificado que en cada año las ventas están sobre los \$100 millones para encontrar el Punto de Equilibrio identificando así el punto clave para no ganar ni perder y, partiendo de este se estima un 20% de utilidad deseada, para lo cual las ventas anuales son superiores a los \$137 millones y, sin embargo, la proyección de la empresa está en generar ventas anuales superiores a los \$300 millones, lo que muestra una empresa rentable, sostenible y sustentable en el tiempo.

*Tabla 13*

*Indicadores financieros*

<b>Indicadores financieros</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
TMRR (Tasa de Descuento)	15,00%					
VPN	\$ 60.140.188					
TIR	51,48%					
IR	7,01					
VAUE	\$ 26.340.017					
PRI	3,24					
PRI DESCONTADO	3,78					
ROI	150%	150%	150%	150%	150%	150%
ROA	55%	-45%	-5%	43%	98%	157%

ROE	39%	-50%	-6%	34%	84%	145%
<u>MARGEN EBITDA</u>	<u>11%</u>	<u>-</u> <u>0,53%</u>	<u>4,32%</u>	<u>9,26%</u>	<u>13,97%</u>	<u>18,24%</u>

*Nota.* Elaboración propia

### **VPN - Valor Presente Neto**

Se evidencia una agregación del valor económico dado que el resultado es positivo, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

### **TIR - Tasa Interna de Retorno**

Se evidencia que la tasa interna de retorno supera el costo de oportunidad, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

### **VAUE - Valor Anual Uniforme Equivalente**

El valor anual uniforme equivalente es positivo, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

### **IR - Indicador de Rentabilidad**

El Indicador de Rentabilidad arroja que, por cada peso invertido, hay un retorno de 7 pesos y 01 centavos, es decir que el retorno de la inversión es del 701%, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

### **PRI - Periodo de Recuperación de la Inversión**

Teniendo en cuenta el horizonte de evaluación del proyecto que es de 5 años, se ve que la inversión se está recuperando a los 3,24 años, lo que demuestra la viabilidad del proyecto toda vez que la inversión se recupera dentro del tiempo proyectado.

### **PRI Descontado - Periodo de Recuperación de la Inversión Descontado**

Teniendo en cuenta el horizonte de evaluación del proyecto que es de 5 años, sumado al principio del valor del dinero en el tiempo, denota que la inversión se está recuperando a los 3,78 años, lo que demuestra la viabilidad del proyecto toda vez que la inversión se recupera dentro del tiempo proyectado.

### **ROI - Retorno de la Inversión**

Al medir la eficacia de las inversiones realizadas con respecto a la ganancia obtenida, se encuentra que es del 150%, lo que demuestra la viabilidad del proyecto evidenciando la rentabilidad y el éxito de la inversión.

### **ROA - Rendimiento de los Activos (Medición de la Eficiencia Operativa)**

El uso de los Activos para generar ganancias, se ve que tomando todo el tiempo del proyecto es del 55%, lo que demuestra la viabilidad del proyecto, aunque en el Año 1 y Año 2 es negativo, lo cual es lógico al inicio del proyecto mientras va cogiendo fuerza para estabilizarse y poder ser rentable, sostenible y sustentable.

**ROE - Rentabilidad sobre Recursos Propios (Medición de la Rentabilidad para los Accionistas)**

El valor que genera la empresa para los accionistas tomando todo el tiempo del proyecto es del 39%, lo que demuestra la viabilidad del proyecto, aunque en el Año 1 y Año 2 es negativo, lo cual es lógico al inicio del proyecto mientras va cogiendo fuerza para estabilizarse y poder ser rentable, sostenible y sustentable.

**MARGEN EBITDA**

Se observa una rentabilidad de la empresa en beneficio de sus procesos operativos del 11% tomando todo el tiempo del proyecto, al igual que porcentajes positivos desde el año 2 en adelante, lo que demuestra la viabilidad y rentabilidad del negocio.

En conclusión, la información que brinda cada indicador por separado es importante, sin embargo, la utilización de la mismas en forma conjunta es mucho más gratificante que individualmente, y se puede evidenciar y concluir que la empresa es totalmente viable ante el desafío de ser rentable en un entorno económico actual que es volátil, incierto, complejo y ambiguo, como bien se conoce un entorno VICA.

### **Enfoque hacia la Sostenibilidad**

GAD Consultores en gestión y desarrollo es una empresa comprometida con la sociedad y con el objetivo de aportar en la construcción de una sociedad más consciente, con el propósito de desarrollar iniciativas de formación y desarrollo que promuevan oportunidades de aprendizaje y aporten al desarrollo de sus clientes, incentivando la inclusión y la equidad de género, facilitando el acceso, la información y la calidad de sus procesos formativos y de consultoría que le permitan posicionarse como una empresa socialmente responsable.

### **Aportes A Los Objetivos De Desarrollo Sostenible (ODS)**

GAD Consultores en gestión y desarrollo considera que los Objetivos de Desarrollo Sostenible más importantes en los que se puede aportar son aquellos vinculados con el trabajo decente (ODS 8), la igualdad de género (ODS 5), la innovación (ODS 9), la acción por el clima (ODS 13) y la reducción de las desigualdades (ODS 10) (Santías Dema, 2020).

### **Ods 5. Apuesta Por La Igualdad**

Cada día se evidencia un aumento de la participación de la mujer en la industria, aunque no se tienen cifras que muestren esta afirmación el ODS 5, de reducción de las desigualdades, resulta esencial el sector. Acabar con las desigualdades, garantizando que nadie quede atrás, está en la agenda de nuestra actividad, para dar cumplimiento a este objetivo GAD Consultores cuenta en su red de consultores con la participación de mujeres profesionales en áreas como la Psicología, Ingeniería Industrial, Economía, expertas en sostenibilidad y finanzas climáticas, temas objeto del portafolio de servicios ofrecidos por la consultora.

### **Ods 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico**

Con la intervención de GAD Consultores en gestión y desarrollo en las empresas clientes en la formación de sus empleados, se motivará la atracción, desarrollo y retención del talento, potenciando el empleo de calidad. Con el propósito de mejorar la productividad empresarial y fomentar el reconocimiento social de las organizaciones.

### **Ods 9. Innovación y Digitalización para un Mundo Mejor**

El ODS 9, de Industria, innovación e infraestructura tiene un impacto directo en nuestra actividad. Nuestra propuesta de negocio tiene una importante apuesta vinculada con la innovación y el desarrollo tecnológico. La industria necesita que los trabajadores del sector estén dedicados a proyectos de innovación, que requieren de profesionales con conocimientos muy especializados, y que aportan valor añadido a los servicios prestados.

La intervención de la consultora ayuda a poner en marcha variedad de proyectos para impulsar ese talento innovador, el desarrollo del espíritu emprendedor el cual puede ser aprovechado por las empresas para tener Intraempresarios exitosos dentro de sus empresas.

### **Ods 13. La Lucha Contra el Cambio Climático**

Nuestra actividad tiene un impacto muy positivo sobre el ODS 13, de acción por el clima. La transformación digital sostenible, una de las palancas para lograr los objetivos de la Agenda 2030, tiene en el sector de la consultoría uno de sus máximos aliados. Su contribución permite a las organizaciones avanzar en la gestión colaborativa de sus recursos y de los recursos limitados del planeta.

Con el apoyo de los aliados, le dará apoyo a empresas, emprendimientos y organizaciones en las siguientes áreas de la implementación de estrategias:

- a) Alineamiento del equipo directivo respecto a lineamientos prioritarios de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) y Sostenibilidad que potencian el negocio (Análisis y pronóstico de negocios)
- b) Selección de retos estratégicos a resolver y de oportunidades de crecimiento sostenible a aprovechar. Ayudar a las empresas a identificar oportunidades para alinear sus objetivos comerciales con los ODS. Esto puede implicar el desarrollo de nuevos productos y servicios sostenibles, la optimización de las cadenas de suministro, la reducción de la huella ambiental y la mejora del impacto social. (Alineación estratégica)
- c) Estructuración de proyectos de innovación sostenible y acompañamiento a equipos internos encargados de su ejecución y transferencia de lecciones aprendidas. (Procesos de formación y desarrollo)
- d) Diseño y apoyo a la implementación de Sistemas Integrales de Gestión. Ayudar a las empresas a medir y gestionar su impacto en los ODS. Esto implica el desarrollo de indicadores clave de rendimiento (KPI) y sistemas de seguimiento para evaluar el progreso. (Liderazgo)
- e) Coaching y mentoría para la transformación cultural, el desarrollo de consciencia ambiental y el reforzamiento de comportamientos sostenibles. (Coaching Play)

**Ventajas que se desea Generar:**

- a) Mejorar la competitividad, posicionamiento en el mercado y reputación de marca de nuestros clientes, impulsando la innovación para abordar los desafíos de

sostenibilidad. Esto puede incluir el desarrollo de nuevas tecnologías, modelos de negocio y enfoques para la gestión de los recursos. brindan capacitación y desarrollo de capacidades a las empresas para ayudarles a implementar prácticas sostenibles.

(Alineación estratégica)

- b) Procesos más eficientes, menor uso de materiales y energía, reducción de residuos con procesos de formación de los empleados, el desarrollo de liderazgo y la creación de una cultura de sostenibilidad. (Formación y desarrollo)
- c) Atracción de inversionistas, particularmente a aquellos con conciencia ambiental. (Gestión financiera)
- d) (fondos de inversión de impacto). (Análisis y pronóstico de negocios)
- e) Mayor conocimiento del producto o servicio y su trazabilidad. (Liderazgo)

#### **Desafíos al Promover la Sostenibilidad**

- a) ¿Cómo potenciar las fortalezas de los clientes a través de modelos de negocio sostenibles? (Alineación estratégica)
- b) ¿Cómo movilizar al consumidor hacia la toma de decisiones y desarrollo de hábitos de consumo consciente? (Formación y desarrollo)
- c) ¿Cómo gestionar los recursos para impulsar el desarrollo de capacidades e iniciativas sostenibles de los clientes? (Gestión del talento)
- d) ¿Cómo simplificar procesos de cambio organizacional hacia prácticas sostenibles y éticos? (Coaching ejecutivo)

### **Conclusiones**

El estudio de viabilidad elaborado nos permite concluir que:

1. Las condiciones actuales del mercado asegurador evidencian la necesidad de fortalecer las líneas estratégicas del negocio, a través de la formación y desarrollo de habilidades de los equipos de ventas, tanto de las compañías de seguros como de los intermediarios que propicien una cultura de seguro más arraigada en los consumidores.
2. El análisis realizado de PESTEL evidencia que la elaboración del plan de negocios y creación de GAD Consultores en gestión y desarrollo cumple el propósito de participar en el mercado asegurador como una alternativa de consultoría especializada en las áreas de gestión y desarrollo de las empresas del sector.
3. De acuerdo con el análisis de competencia de PORTER, la propuesta comercial de GAD Consultores en gestión y desarrollo evidencia el poder de negociación que tendrá en el mercado, dado que consulta con las necesidades expuestas por los agentes y agencias encuestados y por ende puede prestar sus servicios de manera profesional y con excelencia.
4. La estructura lineal de la empresa permite una gestión gerencial eficiente y controlada ya que los consultores asociados a cada proyecto dependerán de la dirección de la empresa.

5. El pronóstico de crecimiento sostenido de la empresa a partir de la proyección de ventas y el estado de resultados permite inferir que la creación de la empresa de consultoría es viable.
6. De acuerdo a la evaluación financiera se puede concluir que la empresa tendrá la capacidad de generar beneficios a partir sus actividades y, al ser rentable, podrá generar fondos necesarios para invertir, poder pagar las deudas, lograr apoyo a través de financiamiento, atraer más inversores y poder incrementar el valor de la empresa, logrando la subsistencia de la misma para hacerla mucho más rentable, sostenible y sustentable en el tiempo.
7. La experiencia y conocimiento del mercado por parte del gerente y su gran capacidad de construir relaciones significativas son una base fundamental en la colocación de negocios que permitirán el cumplimiento de las metas comerciales establecidas en el plan de ventas.
8. Las alianzas estratégicas con los consultores y grupos de interés a los que pertenece el gerente y a su vez la empresa, permitirá la expansión de la compañía en el mediano plazo, esto es a partir del segundo año de operaciones.

### Referencias

- AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO. (2019). ANÁLISIS DEL SECTOR. Objeto: “Elaborar el diseño metodológico para la construcción de las Hojas de Ruta de las subregiones PDET y realizar una prueba piloto en la subregión del Catatumbo.” Bogotá D.C. <https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2020/05/Analisis-del-Sector-Convocatoria-Cerrada-No.-004-de-2019.pdf>
- AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO. (2019). *Análisis del sector*. <https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2020/05/Analisis-del-Sector-Convocatoria-Cerrada-No.-004-de-2019.pdf>
- Banca de las oportunidades, Fasecolda y la Superintendencia Financiera de Colombia. (2018). Estudio de demanda de seguros 2018. [https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2019-02/Banca\\_InformeSeguros\\_WEB-Final%20vsImpresa-Feb2019\\_0.pdf](https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2019-02/Banca_InformeSeguros_WEB-Final%20vsImpresa-Feb2019_0.pdf)
- Botero A, J. (2019). El Plan Nacional de Desarrollo y la industria aseguradora. Revista FASECOLDA, (179), 6-9. <https://online.fliphtml5.com/aock/edzp/#p=3>
- Bravo Reyes, J. H. (2006). Crecimiento y desarrollo del sector asegurador; frente a la evolución cultural de las empresas de familia. *Equidad y Desarrollo*, (5), 141-151. <https://doi.org/10.19052/ed.362>
- Brigard Urrutia. (8 de abril de 2022). Proyecto de ley para modificar regulación del sector asegurador. <https://www.bu.com.co/es/insights/noticias/proyecto-de-ley-para-modificar-regulacion-del-sector-asegurador>

Constitución Política de Colombia [Const] Art 335 de Julio de 1991 (Colombia)

CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC). 2019. *Guía de Gobierno Corporativo para las Pymes*.SME-Governance-Guidebook.pdf.

<https://documents1.worldbank.org/curated/zh/269491582263785004/pdf/SME-Governance-Guidebook.pdf>

Cruz, M. (2022). Inflación y seguros. Revista FASECOLDA, (188), 8-13.

<https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/article/download/851/811/1472>

DANE. (2023). Información IV trimestre 2023 PR. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. Recuperado 15 de febrero de 2024 de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Decreto 1074 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo. Mayo 26 de 2015. D.O. No. 49523.

Decreto 1074 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo. Mayo 26 de 2015. D.O. No. 49523.

Decreto 260 de 2001. Por medio del cual se reglamentan los artículos 392 y 401 del Estatuto Tributario. Febrero 19 de 2001. D. O. No. 44334.

Decreto 410 de 1971. Por la cual se expide el Código de Comercio. Marzo 27 de 1971. D. O. No. 33339.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (diciembre, 2023). Boletín técnico Índice de precios al Consumidor (IPC) Bogotá D.C., Colombia.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/bol-IPC-dic2023.pdf>

EINFORMA (2022). La web líder en el mercado de información de empresas, siendo la manera más fiable y completa para consultar cualquier dato acerca de las empresas de Colombia. <https://www.einforma.co/>

En territorio Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial (2023, 23 de enero) *Estudio del sector*. [https://www.enterritorio.gov.co/web/sites/default/files/2020-03/documentos/4\\_estudio\\_sec\\_aseq.pdf](https://www.enterritorio.gov.co/web/sites/default/files/2020-03/documentos/4_estudio_sec_aseq.pdf)

Fadul Vergara, W. (2021). Historia de los seguros en Colombia. *Revista Fasecolda*, (182), 68–69. <https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/article/view/725>

FASECOLDA. Resultados de la industria aseguradora. Resumen ejecutivo marzo- 2023. Gastos generales. <https://www.fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/resumen-ejecutivo>

FESECOLDA, Instituto Nacional de Seguros y PricewaterhouseCoopers. Formación para el futuro de la industria de seguros en Colombia. Opac-retrieve-file.pl. Recuperado el 15 de febrero de 2024 de <https://biblioteca.fasecolda.com/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=424ec62e85d4707cedc12ea1f2fc19c5>

Hanke, J E., Reitsch, A G. (1996). *Pronóstico en los negocios*. (5ª ed). Prentice Hall Hispanoamérica.

Hernández, C., Martínez, E., Mesa, D. y Tocaría, D. (marzo de 2022). Inclusión y adopción de nuevas tecnologías en el sector asegurador colombiano. Unidad de Protección Normativa y estudios de Regulación financiera.

[http://www.urf.gov.co/webcenter/portal/urf/pages\\_n/estudiosdecretos](http://www.urf.gov.co/webcenter/portal/urf/pages_n/estudiosdecretos)

Johnson, G., Scholes, K y Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Pearson.

Kaplan, R y Norton, D. (2008). *The Execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.

Kubr, M. (2010). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. (3ª ed.). Editorial. Limusa.

Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. 5 de diciembre de 2008. D.O. No. 47.194.

Ley 14 de 1983. Por la cual se fortalecen los fiscos de las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones. Julio 06 de 1983. D.O. No. 36.288.

Ley 1819 de 2016. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. Diciembre 29 de 2016. D.O. No. 50.101.

Ley 2277 de 2022. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la justicia social y se dictan otras disposiciones. diciembre 13 de 2022. D.O. No. 52.247.

Mejía Giraldo, A y Bravo Castillo M. 2008. Alineación de los programas de capacitación con los procesos de innovación en pymes del sector confecciones del Valle del Cauca. *Revista Guillermo de Ockham*, 6(2):37-53. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105312254003>

Oliva, F y Flores, M (2017). *La transformación de las compañías de seguros en la era digital*.

Visión Deloitte.

<file:///C:/Users/Windows/Downloads/La%20transformacion%20digital%20de%20los%20seguros.pdf>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G y Smith A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor* (1 ed). Planeta.

Pérez, C A y Recalde I L. (2023). *Análisis de Riesgo de la Industria de Seguros por País: Segmento de seguros de vida en Colombia. 2023* por Standard & Poor's Financial Services LLC. [https://www.spglobal.com/assets/documents/ratings/es/pdf/2023/2023-08-02\\_analisis-de-riesgo-industria-de-seguros-por-pais-seguros-vida-colombia.pdf](https://www.spglobal.com/assets/documents/ratings/es/pdf/2023/2023-08-02_analisis-de-riesgo-industria-de-seguros-por-pais-seguros-vida-colombia.pdf)

Porter, M E. (2003). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia* (31 ed). Continental.

Resolución 000114 de 2020. Por la cual la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN adopta la Clasificación de Actividades Económicas CIIU Rev. 4 A.C. (2020) y sus notas explicativas, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, y se establecen otras clasificaciones propias de su competencia. Diciembre 22 de 2020. D.O. No. 51536.

Resolución 2225 de 2019. por la cual se establece el anexo técnico de correspondencia de los sectores manufactura, comercio y servicios con la clasificación de las actividades económicas - CIIU Revisión 4. A.C., para la definición del tamaño empresarial. Diciembre 09 de 2019. D.O. No. 51162.

Santías Dema, Isabel. (17 de agosto de 2020) *17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU*.

Ecología Verde. <https://www.ecologiaverde.com/17-objetivos-de-desarrollo-sostenible-de-la-onu-2991.html>

Valderrama Villabona, M. (s.f.). Sostenibilidad.

<https://www.fasecolda.com/fasecolda/sostenibilidad/>

Vanegas Loaiza, A. (1 de octubre de 2018). Si no se actualizan los intermediarios de seguros

desaparecerán. *La República*. <https://www.larepublica.co/finanzas/si-no-se-actualizan-los-intermediarios-de-seguros-desapareceran-superfinanciera-2776928>

Wheelen, T.L y Hunger, J.D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*.

Conceptos y Casos. Pearson.

**Anexos**

**A. Anexo Compañías de seguros autorizadas en Colombia.**

*Tabla*

*Compañías de seguros autorizadas en Colombia.*

COMPAÑÍAS	GENERALES	VIDA
SURAMERICANA	X	X
BOLIVAR	X	X
CARDIF	X	X
MAPFRE	X	X
AXA COLPATRIA	X	X
METLIFE		X
LIBERTY	X	
ALLIANZ	X	X
ESTADO	X	X
PREVISORA	X	
POSITIVA		X
CHUBB	X	
SBS SEGUROS	X	
ZURICH	X	
MUNDIAL	X	
SOLIDARIA	X	
EQUIDAD	X	X
ALFA	X	X

DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE  
GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

92

COLMENA ARL		X
COLMENA	X	X
GLOBAL		X
HDI SEGUROS	X	
BBVA	X	X
SKANDIA		X
PANAMERICAN		X
CONFIANZA	X	
ASULADO		X
SOLUNION	X	
BERKLEY	X	
BMI COLOMBIA		X
NACIONAL	X	
SEGUREXPO	X	
COLSANITAS		X
JMALUCCELLI	X	
COFACE	X	
AURORA		X

---

*Nota.* Adaptado de FASECOLDA. Resultados de la industria aseguradora. Resumen ejecutivo marzo - 2023. Gastos generales. <https://www.fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/resumen-ejecutivo>

**B. Anexo. Primas emitidas y cuotas recaudadas, comparativo  
marzo - 2022 vs marzo - 2023**

*Tabla*

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS									
COMPAÑÍAS	GENERALES			VIDA			TOTAL, PRIMAS		
	mar-22	mar-23	Variac.	mar-22	mar-23	Variac.	mar-22	mar-23	Variac.
SURAMERICANA	668.979	750.404	12%	1.462.459	1.696.532	16%	2.131.438	2.446.936	15%
BOLIVAR	459.154	661.480	44%	697.085	945.884	36%	1.156.239	1.607.364	39%
ALFA	68.399	87.371	28%	1.270.429	1.298.803	2%	1.338.828	1.386.174	4%
AXA COLPATRIA	429.607	408.910	-5%	239.906	313.660	31%	669.512	722.570	8%
PREVISORA	383.182	720.873	88%	0	0	0%	383.182	720.873	88%
MAPFRE	384.010	527.572	37%	66.471	50.385	-24%	450.481	577.957	28%
ALLIANZ	237.624	325.577	37%	138.776	152.978	10%	376.400	478.555	27%
POSITIVA	0	0	0%	348.366	437.088	25%	348.366	437.088	25%
ESTADO	516.621	336.239	-35%	40.674	46.585	15%	557.295	382.824	-31%
ASULADO	0	0	0%	0	375.230	N.C.	0	375.230	N.C.
MUNDIAL	301.975	345.486	14%	0	0	0%	301.975	345.486	14%
SBS SEGUROS	218.389	282.170	29%	0	0	0%	218.389	282.170	29%
LIBERTY	243.031	271.652	12%	0	0	0%	243.031	271.652	12%
CARDIF	177.151	233.567	32%	0	0	0%	177.151	233.567	32%
EQUIDAD	111.269	141.014	27%	57.847	68.685	19%	169.116	209.698	24%
CHUBB	174.494	205.015	17%	0	0	0%	174.494	205.015	17%
SOLIDARIA	171.901	204.312	19%	0	0	0%	171.901	204.312	19%
BBVA	61.412	62.254	1%	104.771	125.386	20%	166.183	187.639	13%
COLMENA ARL	0	0	0%	146.867	178.599	22%	146.867	178.599	22%
METLIFE	0	0	0%	132.635	158.007	19%	132.635	158.007	19%

DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE  
GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

94

ZURICH	110.002	137.132	25%	0	0	0%	110.002	137.132	25%
HDI SEGUROS	78.896	108.480	37%	24.163	0	-100%	103.059	108.480	5%
PANAMERICAN	0	0	0%	82.655	98.111	19%	82.655	98.111	19%
GLOBAL	0	0	0%	99.692	84.827	-15%	99.692	84.827	-15%
NACIONAL	56.212	66.530	18%	0	0	0%	56.212	66.530	18%
COLMENA VIDA	0	0	0%	51.250	64.628	26%	51.250	64.628	26%
CONFIANZA	51.846	54.028	4%	0	0	0%	51.846	54.028	4%
BERKLEY	22.827	36.120	58%	0	0	0%	22.827	36.120	58%
SOLUNION	22.696	28.223	24%	0	0	0%	22.696	28.223	24%
SEGUREXPO	16.398	20.749	27%	0	0	0%	16.398	20.749	27%
BMI COLOMBIA	0	0	0%	12.580	16.063	28%	12.580	16.063	28%
JMALUCELLI	10.388	12.864	24%	0	0	0%	10.388	12.864	24%
SKANDIA	0	0	0%	9.544	9.177	-4%	9.544	9.177	-4%
COFACE	6.049	6.587	9%	0	0	0%	6.049	6.587	9%
COLSANITAS	0	0	0%	0	4.360	N.C.	0	4.360	N.C.
AURORA	0	0	0%	5.319	3.457	-35%	5.319	3.457	-35%
COLMENA GENERALES	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4.982.513</b>	<b>6.034.608</b>	<b>21%</b>	<b>4.991.491</b>	<b>6.128.443</b>	<b>23%</b>	<b>9.974.004</b>	<b>12.163.051</b>	<b>21,9%</b>

||

*Nota.* Adaptado de FASECOLDA. Resultados de la industria aseguradora. Resumen ejecutivo marzo- 2023. Primas emitidas por compañía. <https://www.fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/resumen-ejecutivo>

**C. Anexo. Resultado neto. Comparativo marzo-2022 vs marzo-2023. Cifras en millones de pesos**

*Tabla*

*Resultado neto. Comparativo marzo-2022 vs marzo-2023. Cifras en millones de pesos*

COMPAÑÍAS	GENERALES			VIDA			TOTAL		
	mar-22	mar-23	Var.	mar-22	mar-23	Var.	mar-22	mar-23	Var.
SURAMERICANA	10.692	37.584	252%	136.837	284.740	108%	147.529	322.323	118%
BOLIVAR	61.609	43.366	-30%	109.823	156.561	43%	171.432	199.927	17%
ALFA	9.576	10.215	7%	-109.220	130.895	220%	-99.644	141.110	242%
AXA COLPATRIA	5.165	9.805	90%	74.420	114.764	54%	79.585	124.569	57%
BBVA	13.629	13.643	0%	28.167	73.523	161%	41.797	87.166	109%
COLMENA ARL	0	0	0%	52.805	79.038	50%	52.805	79.038	50%
PREVISORA	-3.460	77.970	2353%	0	0	0%	-3.460	77.970	2353%
POSITIVA	0	0	0%	35.368	65.094	84%	35.368	65.094	84%
CARDIF	2.759	54.586	1879%	0	0	0%	2.759	54.586	1879%
MAPFRE	7.574	16.057	112%	17.627	34.321	95%	25.201	50.378	100%
ESTADO	3.619	38.818	972%	1.253	5.428	333%	4.873	44.247	808%
ASULADO	0	0	0%	0	39.729	N.C.	0	39.729	N.C.
LIBERTY	-49.058	38.971	179%	0	0	0%	-49.058	38.971	179%
CHUBB	-7.507	28.490	480%	0	0	0%	-7.507	28.490	480%
ALLIANZ	8.029	16.792	109%	2.012	6.382	217%	10.041	23.174	131%
SBS SEGUROS	-25.042	22.496	190%	0	0	0%	-25.042	22.496	190%
MUNDIAL	5.635	20.195	258%	0	0	0%	5.635	20.195	258%
SOLIDARIA	14.854	17.428	17%	0	0	0%	14.854	17.428	17%
CONFIANZA	9.082	15.174	67%	0	0	0%	9.082	15.174	67%

DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE  
GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

96

SKANDIA	0	0	0%	17.122	14.056	-18%	17.122	14.056	-18%
NACIONAL	5.454	13.405	146%	0	0	0%	5.454	13.405	146%
EQUIDAD	4.583	8.117	77%	-4.377	1.998	146%	206	10.115	4802%
COLMENA VIDA	0	0	0%	3.927	5.898	50%	3.927	5.898	50%
SOLUNION	1.434	5.167	260%	0	0	0%	1.434	5.167	260%
METLIFE	0	0	0%	247	5.022	1933%	247	5.022	1933%
ZURICH	-13.613	4.120	130%	0	0	0%	-13.613	4.120	130%
JMALUCELLI	1.046	3.548	239%	0	0	0%	1.046	3.548	239%
BERKLEY	299	3.339	1019%	0	0	0%	299	3.339	1019%
HDI SEGUROS	-8.913	3.110	135%	860	0	-100%	-8.053	3.110	139%
SEGUREXPO	2.143	2.395	12%	0	0	0%	2.143	2.395	12%
GLOBAL	0	0	0%	18.364	1.550	-92%	18.364	1.550	-92%
COFACE	-609	900	248%	0	0	0%	-609	900	248%
AURORA	0	0	0%	-534	752	241%	-534	752	241%
COLMENA GENERALES	0	64	N.C.	0	0	0%	0	64	N.C.
PANAMERICAN	0	0	0%	-672	-50	93%	-672	-50	93%
COLSANITAS	0	0	0%	0	-804	N.C.	0	-804	N.C.
BMI COLOMBIA	0	0	0%	-1.687	-1.475	13%	-1.687	-1.475	13%
<b>TOTAL</b>	<b>58.982</b>	<b>505.756</b>	<b>757%</b>	<b>382.342</b>	<b>1.017.423</b>	<b>166%</b>	<b>441.323</b>	<b>1.523.179</b>	<b>245%</b>

*Nota.* Adaptado de FASECOLDA. Resultados de la industria aseguradora. Resumen ejecutivo marzo-2023. Resultado neto.  
<https://www.fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/resumen-ejecutivo>

**D. Anexo. Resultado neto. Comparativo de los últimos 5 años.**

*Tabla*

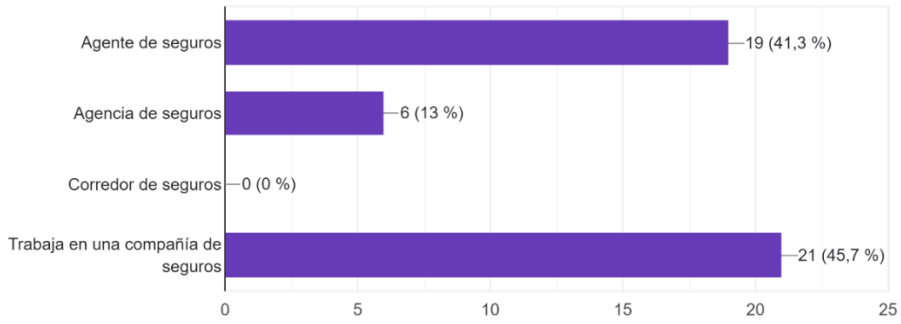
*Resultado neto. Comparativo de los últimos 5 años. Cifras en millones de pesos*

GENERALES			VIDA			CAPITALIZACIÓN			TOTAL		
dic-18	dic-19	Var.	dic-18	dic-19	Var.	dic-18	dic-19	Var.	dic-18	dic-19	Var.
382.955	513.948	34%	1.308.282	1.732.069	32%	41.750	35.656	-15%	1.691.237	2.246.018	33%
GENERALES			VIDA			CAPITALIZACIÓN			TOTAL		
dic-19	dic-20	Var.	dic-19	dic-20	Var.	dic-19	dic-20	Var.	dic-19	dic-20	Var.
513.827	590.768	15%	1.735.442	910.890	-48%	163.384	163.398	0%	2.249.268	1.501.658	-33%
GENERALES			VIDA			CAPITALIZACIÓN			TOTAL		
dic-20	dic-21	Var.	dic-20	dic-21	Var.	dic-20	dic-21	Var.	dic-20	dic-21	Var.
590.768	276.285	-53%	910.833	591.631	-35%	2.940	-2.676	-191%	1.501.601	867.916	-42%
GENERALES			VIDA			CAPITALIZACIÓN			TOTAL		
dic-21	dic-22	Var.	dic-21	dic-22	Var.	dic-21	dic-22	Var.	dic-21	dic-22	Var.
276.285	574.154	108%	591.631	2.075.061	251%	-2.676	-38.736	1348%	867.916	2.649.215	205%

*Nota.* Adaptado de FASECOLDA. Resultados de la industria aseguradora. Resumen ejecutivo 2016 - 2023. Resultado neto. <https://www.fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/resumen-ejecutivo>

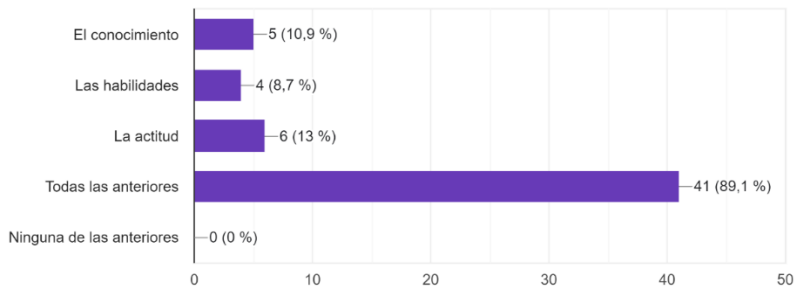
**E. Anexo. Gráficas con los resultados de la encuesta**

Usted es :  
46 respuestas



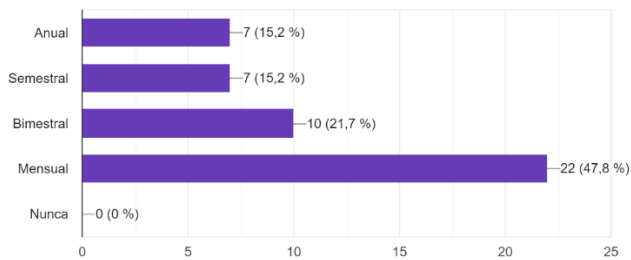
¿Cuál de estas variables de desempeño cree usted es la más importante para ser un asesor de seguros más efectivo ? (puede seleccionar más de una opción):

46 respuestas



¿Con qué frecuencia toma cursos de capacitación?

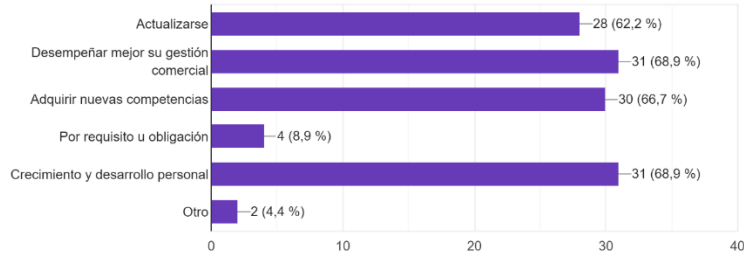
46 respuestas



# DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

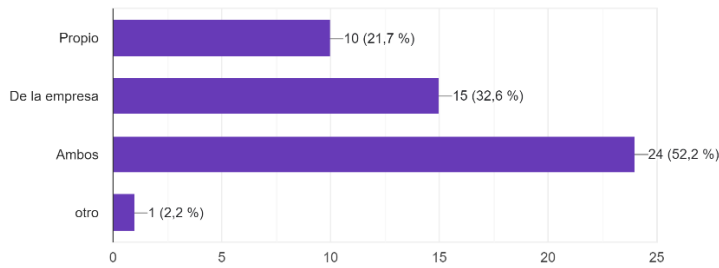
Usted se capacita principalmente para (puede seleccionar más de una opción):

45 respuestas



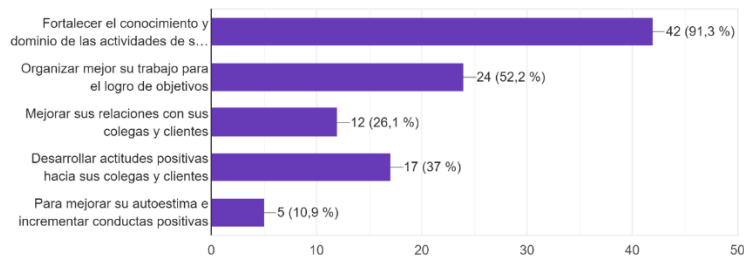
¿Qué tipo de recursos económicos utiliza para capacitarse?

46 respuestas



La capacitación que usted prefiere en su trabajo esta orientada principalmente a (puede seleccionar más de una opción):

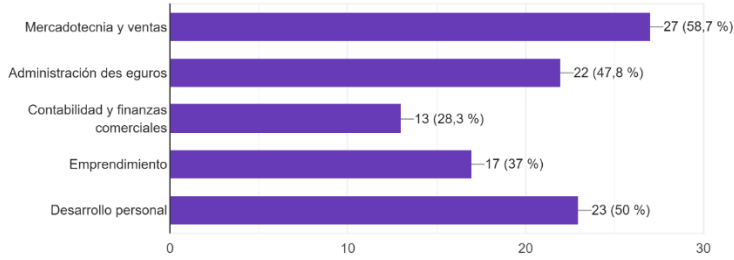
46 respuestas



# DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

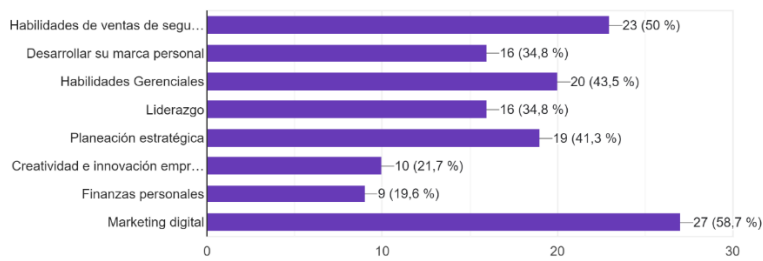
¿En qué áreas le gustaría capacitarse (puede seleccionar más de una opción)?

46 respuestas



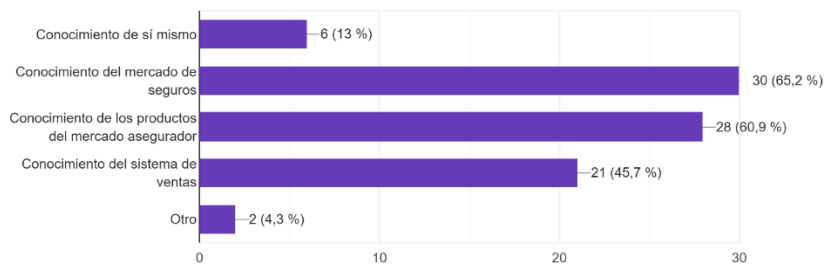
Durante el siguiente año ¿Cuál sería su prioridad de capacitación en relación a las siguientes temáticas? (puede seleccionar más de una opción)

46 respuestas



Si pudiera acceder a un programa de formación para asesores de seguros, cuál debería ser el énfasis del mismo? (puede seleccionar más de una opción)

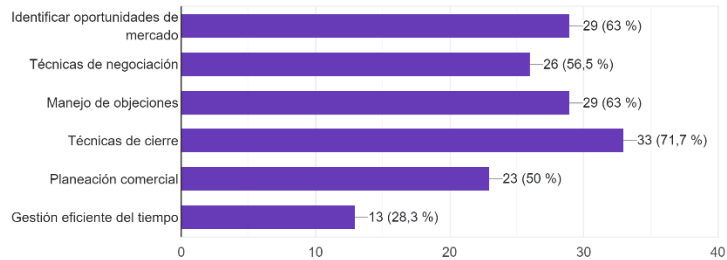
46 respuestas



# DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

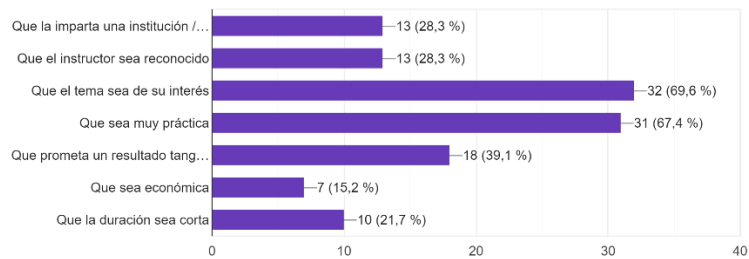
Cuál de estas habilidades cree debe ser desarrollada por un asesor de seguros? (puede seleccionar más de una opción)

46 respuestas



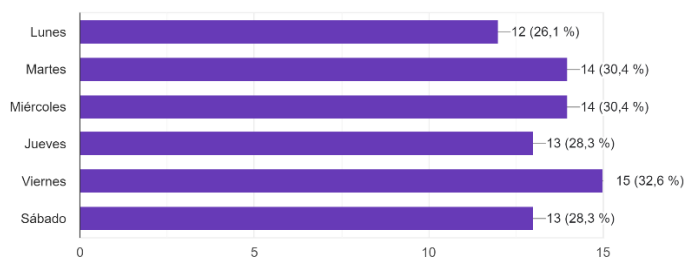
¿Cuál de las siguientes características debe tener una propuesta de capacitación para que resulte atractiva e interesante para usted? (puede seleccionar más de una opción)

46 respuestas



¿Qué días de la semana prefiere para tomar la capacitación? (puede seleccionar más de uno)

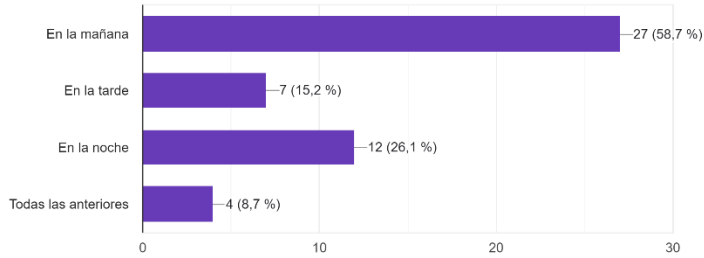
46 respuestas



# DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

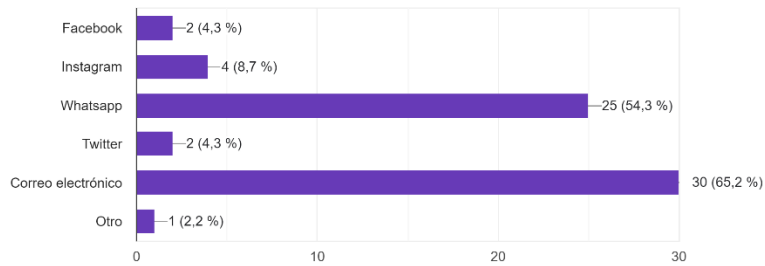
¿En qué horario se le facilita tomar la capacitación?

46 respuestas



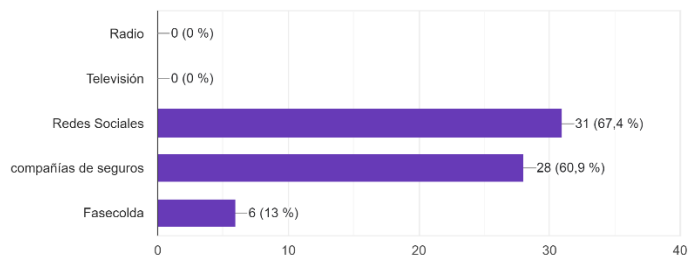
¿A través de qué medio usted prefiere recibir información referente a programas de capacitación?

46 respuestas



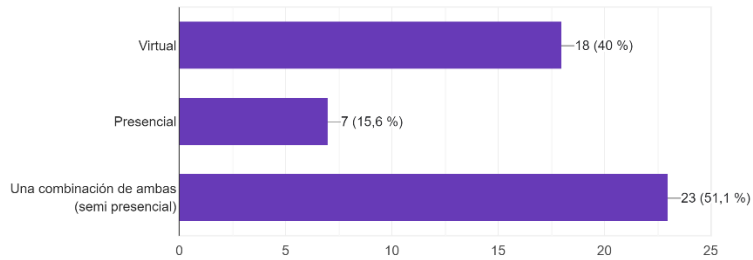
¿Normalmente a través de que medios usted se entera de alguna capacitación?

46 respuestas



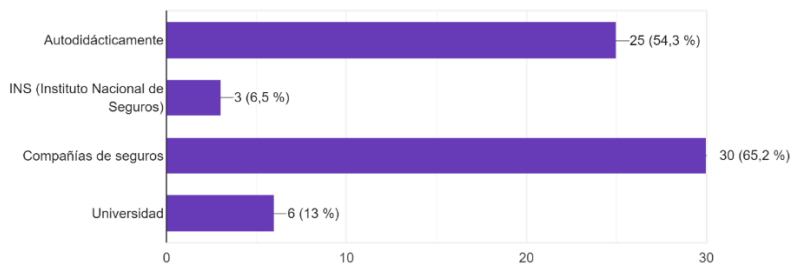
¿Qué modalidad prefiere para tomar los cursos de capacitación? (puede seleccionar más de una opción)

45 respuestas



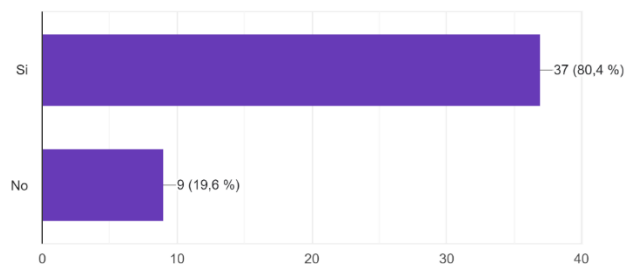
¿En dónde se capacita normalmente? (puede seleccionar más de una opción)

46 respuestas



¿Le interesa recibir servicios de asesoría y/o consultoría especializada en seguros?

46 respuestas



## **F. Anexo. Entrevista de prospección**

XXXXX buenos días:

Toda empresa busca el éxito comercial, pero esto no se puede lograr si no invertimos en nuestras fuerzas de ventas. Ellas son el motor de los negocios. Piénselo así: si no se vende no hay ingresos y esos ingresos pagan la nómina de toda la organización.

Está claro que nuestras fuerzas de ventas son esenciales para el desarrollo de toda organización. La gran pregunta es:

**¿Qué puedo hacer para desarrollar, motivar y elevar el desempeño de mi equipo?**

**¿Cuál su opinión a este respecto?**

**¿Tiene en su compañía algún programa de ventas especializado en la venta de seguros?**

**¿Cuántas y con qué frecuencia las lleva a cabo?**

A veces, por limitaciones de tiempo o por querer ahorrarnos unos centavos, terminamos optando por lo de siempre. El clásico seminario de ventas intensivo de dos días. Allí todos los colaboradores se sientan a escuchar a un “experto” que les dice cosas que ya saben. Cosas que no les interesan o que se les terminarán olvidando al momento de salir del evento.

La mala noticia es que no existe una solución única para las capacitaciones de ventas.

**¿Considera que los integrantes de su equipo tienen fortalezas y debilidades individuales y diferentes niveles de experiencia?**

Por eso, enviarlos a todos al mismo curso puede no solo ser un desperdicio de dinero. También de tiempo y el tiempo en ventas es valioso.

La buena noticia es que, con un poco de planificación estratégica, puedes desarrollar un programa que le ayudará a tener mejores vendedores. Esto, sin duda, se reflejará en los resultados de su compañía.

**¿Sabe lo que su equipo realmente necesita?**

Es importante que se tome el tiempo de evaluar honestamente las fortalezas y debilidades de su fuerza de ventas. Tanto colectivamente como individualmente y, sobre todo, evaluar las necesidades de la empresa.

Quiero hacerle las siguientes preguntas, analícelas y me comparte su conclusión.

**¿Están perdiendo negocios debido a la falta de comprensión que tiene el cliente hacia su producto?**

**¿El proceso de ventas es erróneo?**

**¿Su equipo está realmente capacitado para exponer todos y cada uno de los beneficios que ofrece su producto?**

**¿Su equipo está bien capacitado?**

**¿Dónde están experimentando más problemas?**

**¿Qué necesitan para mejorar sus resultados?**

Hay algunas habilidades que trascienden la industria, el producto o la metodología de ventas.

**¿Está seguro que su fuerza de ventas está bien informada sobre los fundamentos básicos para que una venta sea exitosa?**

**¿Su equipo realmente sabe cómo vender el portafolio de productos que se le ha proporcionado?**

**¿Quiere que sus vendedores generen más ventas, sean más productivos y ahorren tiempo?**

**¿Tiene un sistema de ventas que sea práctico, intuitivo y eficaz?**

**¿Tiene problemas su equipo de ventas al momento de tener una llamada de ventas con algún prospecto?**

**¿Conocen las mejores prácticas?**

No es práctico ni factible enviar a todo su equipo de ventas al mismo curso de capacitación. Esto significa que sus procesos de ventas se detendrán mientras dure esta sesión.

Además, como ya mencioné, no todos sus vendedores tienen exactamente las mismas necesidades. Algunos necesitarán capacitaciones sobre cómo prospectar mejor, cómo mejorar cierres o cómo vencer objeciones.

Sin un aprendizaje y refuerzo sistemático, aproximadamente el 50% de lo que se enseña se olvida dentro de los 90 días. Esto ha sido demostrado por muchas investigaciones.

Si alguna vez asistió a un seminario de capacitación intensivo de tres días, sabrá lo tedioso e improductivo que puede llegar a ser. Incluso cuando las personas encuentran que el presentador y el tema son increíblemente fascinantes. De todos modos, generalmente tienen

una capacidad de atención de 7 a 10 minutos. Si el tema no les interesa, podrían perder interés en tan solo 7 segundos.

Necesita enfocarse en entrenamientos regulares en lugar de capacitaciones intensivas. Su equipo adquirirá más conocimientos de una sesión de 30 minutos a la semana durante tres meses que de una sesión de seis horas.

Es vital que cualquier capacitación que su equipo de ventas tenga, sea práctica. Debe relacionarse específicamente con su empresa, producto o servicio y proceso de venta. Sus vendedores notarán que gracias a las capacitaciones están teniendo un impacto positivo en su experiencia diaria. Entonces va a ser mucho más fácil mantenerlos motivados para completar los cursos de capacitación.

Obtendrá recompensas mayores capacitando a su equipo para que use efectivamente los sistemas y herramientas que tiene su empresa.

La idea es lograr que su equipo llegue al punto de disfrutar las herramientas que les están brindando. Así aumentarán considerablemente la productividad y calidad en la empresa.

Las ventas son actividades impulsadas por los resultados y este enfoque también debe respaldar cualquier programa de capacitación que desarrolle. Compruebe los datos con regularidad, establezca los objetivos y resultados que espera de cada miembro de su equipo.

Pregúntese entonces:

**¿Estas capacitaciones realmente están trayendo los resultados que esperaba?**

Su equipo tiene diferentes habilidades y niveles de experiencia y esto debe ser usado a su conveniencia. Se ha comprobado que el sistema de compañeros o mentores funciona, especialmente cuando su proceso de ventas es complejo.

**¿Colabora con su personal de mayor jerarquía para desarrollar un programa de capacitaciones que pueda replicarse?**

**¿Programa sesiones de comentarios individuales con su equipo de ventas y escucha sus opiniones mientras proporcionas las suyas?**

**¿Cuenta con un sistema de recompensa que no siempre tiene que ser monetario?**

Desarrollar el potencial máximo de su equipo de ventas requiere de un esfuerzo compartido entre empresa y vendedores.

**¿Existe una cultura donde el aprendizaje y los logros sean reconocidos y celebrados?**

Teniendo en cuenta la competitividad de las empresas que cada vez es mayor en un ambiente de alto crecimiento, la gestión y el desarrollo comercial se convierten en parte fundamentales del esquema productivo y sostenible de cualquier empresa.

Es aquí en donde **GAD Consultores** encuentra una gran oportunidad de desarrollo y crecimiento sostenido, dado que, para mantener su posición de liderazgo en los mercados, las empresas de todos los sectores enfrentan permanentemente el reto del crecimiento y desarrollo sostenible, desafío que pueden lograr con estrategias adecuadas que les permitan incrementar

sus ingresos y utilidades, garantizar los retornos financieros que demandan los accionistas y, sobre todo, ser competitivas.

Además de saber hacia dónde dirigir los negocios y definir sus objetivos estratégicos, es importante que sus fuerzas comerciales se encuentren preparadas para enfrentar los retos y desafíos que les depara el lograr el crecimiento, la productividad y la sostenibilidad para permanecer en el mercado, dilema que enfrentan las firmas y que pueden resolver en gran parte gracias a la **consultoría en formación y desarrollo de habilidades de liderazgo comercial y estratégico que GAD CONSULTORES, tiene para ofrecer.**

Gracias por su apoyo, por favor enviar las respuestas de esta entrevista a mi correo electrónico, por favor confirmarme entrevista presencial o virtual, en caso de no poder contestarla igual darme respuesta al mismo medio o al WhatsApp **+57 3118893220**

**OSCAR MARTÍN PAJARITO TORRES**

**Estudiante de Maestría en Gestión de Organizaciones**

**Universidad EAN**

Correo electrónico: [opajarito@gmail.com](mailto:opajarito@gmail.com)

**G. Anexo. Estudio de competencia**

*Tabla*

*Cuadro de competencia*

COMPAÑÍA	DESCRIPCIÓN	SERVICIOS	METODOLOGÍA
AGNI CONSULTORES	<p>Desarrollamos cursos, seminarios, talleres presenciales y virtuales (E-Learning) focalizados en las necesidades de tu empresa buscando incentivar la identificación del ser, suscitando emociones y sensaciones en los asistentes; para que vivan una experiencia distinta y perdurable que los motive a alcanzar los objetivos planteados.</p> <p>Consultorías diseñadas no sólo para optimizar los recursos de la organización en el logro exitoso de los objetivos empresariales. También alteramos el futuro forjando un camino más beneficioso y próspero.</p> <p>Buscamos preparar y profesionalizar al equipo de trabajo con el objetivo principal de fortalecer conocimientos y ponerlos en práctica con los conceptos modernos de mercadeo y ventas.</p>	<p>Consultoría en Planeación estratégica de mercadeo y ventas</p>	<p>Programas de formación bajo la metodología de Coach Ontológico.</p> <p>Integrar al equipo directivo bajo el acompañamiento y orientación de un consultor experto para la definición del plan estratégico de mercadeo y ventas de la compañía.</p> <p>Formación en Seguros</p> <p>Formación Integral en Ventas</p> <p>Motivación y Crecimiento Personal</p> <p>Comunicación Efectiva</p> <p>Servicio al Cliente</p> <p>Liderazgo Situacional</p> <p>Etiqueta, Protocolo e Imagen</p> <p>Outdoor Training</p> <p>Seminario Enciende tu Fuego Interior</p> <p>(procesos de cambio, transformar paradigmas y actitudes, misión y visión personal)</p>

## GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

<p>FOCUS ESCUELA INTERNACIONAL DE GESTIÓN COMERCIAL Y LIDERAZGO</p>	<p>Focus Internacional es una empresa dedicada a la construcción del pensamiento para el desarrollo de la inteligencia de las personas ofreciendo valor en los diferentes campos de liderazgo, comercial y de servicio para que puedan resolver los problemas del día a día, y desde allí, puedan afrontar con éxito los retos que el mundo moderno de hoy les exige.</p>	<p>Soluciones empresariales          Consultoría para empresas          Escuela Corporativa Comercial          Escuela Corporativa de Liderazgo          Escuela Corporativa de Servicio          E-Learning Corporativo</p>	<p>Test de Autodiagnóstico          Análisis de Videos          Análisis de Casos          Role Play          Talleres          Trabajo en Equipo          Planes de Acción          Storytelling          Simuladores          Proyectos aplicados</p>
<p>MARGARITA PAEZ Y CONSULTORES</p>	<p>Empresa Colombiana que lleva más de 25 años de valiosa experiencia en el área de la Consultoría en Desarrollo Organizacional y de Personas. En estos años, hemos acumulado información sobre el crecer cotidiano de las empresas, que nos ha permitido construir una importante base de datos confiable y objetiva que hace que nuestros procesos de medición cuenten con estándares ajustados a nuestra población, y que nos ha permitido diseñar y proyectar nuestro futuro acorde con las cambiantes necesidades de nuestros clientes y el mundo globalizado.</p>	<p>Liderazgo Estratégico (planeación estratégica, desarrollo de habilidades de liderazgo)          Gestión de Talento (Gestión por competencias, gestión de desempeño, medición de potencial y competencias, planes de carrera y sucesión)          Transformación Organizacional          Aprendizaje y Cambio</p>	<p>Pruebas Psicológicas          Assessment Center (grupal e Individual)          CPA (Career Path Appreciation)          Talleres y Seminarios          Planes de Desarrollo y Coaching Individual</p>
<p>EPOPEYA COLOMBIA</p>	<p>Epopeya Colombia es una compañía creada en el año 2000 por un grupo de profesionales con el objetivo de facilitar procesos de aprendizaje personal y de equipo, a través del diseño de experiencias extraordinarias con capacidad de sorprender, conmover e inspirar.</p>	<p>Programas hechos a la medida para las empresas:          Liderazgo          Consolidación de equipos          Cultura Organizacional          Seguridad Industrial HSE</p>	<p>Experiencias de aprendizaje grupal e individual.          Procesos de acompañamiento para formación de líderes inspiradores.          Metáfora de Montaña          Historias de Vida          Retos Indoor y Outdoor          Artes Escénicas          Travesía Urbana</p>

<p>1 &amp; 1 CONSULTORES</p>	<p>Somos una empresa de capacitación empresarial en Bogotá. Nuestros programas y talleres, están diseñados para desarrollar el talento y afianzar las competencias blandas que requiere el profesional de hoy a todo nivel, permitiendo desempeñar de manera integral su vida laboral, pues al contar con las habilidades necesarias su productividad aumenta, logra metas y objetivos más rápidamente, toma decisiones más acertadas, resuelve problemas efectivamente, incrementa su autoestima, y maneja mejor las relaciones interpersonales, comportamientos indispensables para ser competente y alcanzar los objetivos trazados en el ambiente empresarial.</p> <p>Estamos comprometidos con este principio y ofrecemos diversas alternativas, programas, soluciones de entrenamiento y desarrollo del talento de la organización ajustadas a su realidad, somos su aliado estratégico en el cumplimiento de los objetivos propuestos, aumento de la productividad y satisfacción laboral de sus colaboradores.</p>	<p>Procesos de Capacitación Empresarial:                  Desarrollo de Equipos de Trabajo                  Desarrollo Personal                  Liderazgo                  Felicidad Laboral                  Cápsulas de Aprendizaje                  Ventas y Servicio al Cliente</p>	<p>Talleres                  Conferencias                  Cine Taller                  World Café                  Brújula Empresarial                  Cursos Virtuales                  Flash Virtual</p>
------------------------------	--	--	--

<p>OCC SOLUTIONS (RICARDO MATAMALA)</p>	<p>OCC Solutions existe para inspirar a las organizaciones a desarrollar e implementar programas e iniciativas sostenibles para maximizar el liderazgo, los equipos y la cultura dentro de las organizaciones.                  OCC ofrece a las organizaciones, coaches y consultores una plataforma de programas de gestión del talento prácticas y confiables para valorar y gestionar las variables que más influyen sobre el Talento Humano y el desempeño del negocio como los son la Cultura, el Trabajo en Equipo y el Liderazgo.                  OCC crea alianzas con sus clientes para desarrollar e implementar programas sostenibles y de alto impacto. Con las innovadoras herramientas de medición y las buenas prácticas de OCC apalancamos a nuestros clientes y definimos procesos simples pero poderosos que orientan a la organización al crecimiento sostenible.</p>	<p><b>Soluciones de Consultoría:</b>                  Gestión de Cultura                  Desarrollo de Liderazgo                  Desarrollo de Equipos                  Alineación Estratégica                  Fusiones y Adquisiciones                  Estrategia de RRHH  <b>Coaching Ejecutivo:</b>                  Coaching Uno a Uno                  Coaching de Equipos</p>	<p>Nos asociamos con nuestros clientes para entender sus necesidades y evaluar el mejor método y contenido que proporcionará mejores resultados en el corto y largo plazo. Nuestros programas se basan en la acción-reflexión-aprendizaje, que incluye actividades orientadas a la práctica, la reflexión posterior y la definición de estrategias para llevar las habilidades aprendidas al entorno de trabajo diario.                  Herramientas de Gestión (instrumentos de medición: Cultura (Organizational Cultural Compass)                  Liderazgo 360                  Liderazgo                  Trabajo en Equipo                  Coaching y Retroalimentación</p>
---	--	---	--

<p>KONSULTAR -                  ENTRENAMIENTO                  PROFESIONAL EN                  VENTAS</p>	<p>Konsultar ofrece un modelo integral y profesional de capacitación, entrenamiento y formación práctica para equipos de ventas (Gerentes, Directores de Ventas y Ejecutivos de Ventas).                  Nuestro objetivo principal es lograr un aumento significativo y sostenido en los resultados de los participantes y las empresas.                  La metodología y el proceso de formación en ventas utilizado en KONSULTAR ha sido desarrollado aplicando las mejores técnicas de ventas (especialmente la VENTA CONSULTIVA) y utilizando metodologías prácticas de aprendizaje.</p>	<p>Entrenamiento profesional para todo el equipo de ventas. Ejes temáticos:                  Las ventas como una verdadera profesión                  La importancia del cliente                  La planificación en Ventas                  La prospectación y Búsqueda de Nuevos Clientes                  Los precios y su Lado Oculto                  Entrevista con el cliente                  Conferencias en temas especializados de servicio                  Coaching personalizado de ventas</p>	<p>Seminarios y Talleres                  Conferencias                  Procesos de coaching individual</p>
---	---	---	---

*Nota.* Elaboración propia

## H. Anexo. Matriz DOFA

### Tabla

#### Debilidades y Fortalezas

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. Desventajas de la propuesta: Posicionamiento de la marca	1. Ventajas de la propuesta: Captación de la importancia de las relaciones en el incremento rentable de las organizaciones por medio de la construcción de relaciones asertivas
2. Brechas de capacidad: Contamos en el momento con cobertura solamente en Bogotá	2. capacidades: El amplio conocimiento del mercado, Liderazgo y buena relación con bancos
3. Fuerza competitiva: somos una empresa pequeña en crecimiento y consolidación	3. Ventajas competitivas: El ofrecimiento de una forma innovadora de consultoría y asesoría a las empresas que les permiten la consecución de sus objetivos estratégicos por medio de la construcción de relaciones rentables
4. Reputación, fuerza y alcance: El desconocimiento que tienen la Pymes de nuestra empresa y de la propuesta de valor	4. Aspectos Innovadores: La capacidad de articular la sinergia entre las áreas financiera y comercial ancladas en la construcción asertiva de las relaciones entre los agentes de las organizaciones
5. Marketing digital y página web en construcción	5. la rentabilidad del negocio, una buena estructura de costos y bajos costos fijos.
6. Requerimiento de capital para contratación	6. Recursos, activos, gente: La formación y experiencia de los consultores
7. Salario inicial del emprendedor	7. Una amplia red de consultores aliados

*Nota.* Elaboración propia

*Tabla*

*Oportunidades*

**OPORTUNIDADES**

1. Vulnerabilidades de los competidores: Falta de seguimiento a las empresas respecto su servicio
  2. Vulnerabilidades de los competidores: El desconocimiento de la articulación y un modelo claro de intervención que apunte al empleo de las habilidades blandas en la construcción de relaciones rentables
  3. Tendencias de la industria: El crecimiento de las Pymes y su necesidad de mejorar las estructuras en la articulación de las áreas financiera y comercial
  4. Influencias Globales: La apertura que nos ofrece la certificación con John Maxwell Team de ofrecer nuestra propuesta de valor a nivel mundial y la experiencia internacional del emprendedor.
  5. Información e Investigación: Reconocimiento de la necesidad de formación y desarrollo de habilidades como resultado de la investigación de mercado
- 

*Nota.* Elaboración propia

*Tabla*

*Amenazas*

**AMENAZAS**

1. Intenciones de los competidores: Es un modelo de posible réplica y copia
  2. Demanda del mercado: Falta de credibilidad de las Pymes en la contratación de empresas de consultoría
  3. Marketing, alcance, distribución, conciencia: Saturación de información referida en Redes Sociales
- 

*Nota.* Elaboración propia

*Tabla*

*Estrategias DO*

**DO**

1. D1- O1: Diseñar mecanismos de control y seguimiento en el acompañamiento a las empresas en sus procesos de mejoramiento de gestión posicionará el nombre de GAD CONSULTORES
  2. D2 - O4: Hacer alianzas estratégicas con la red de Jhon Maxwell Team para ampliar la cobertura de operación
  3. D3 - O3: Diseñar ofertas de servicio que impacten positivamente los resultados financieros de las Pymes
- 

*Nota. Elaboración propia*

*Tabla*

*Estrategias FO*

**FO**

1. F1 - O2: El uso del modelo de gestión según de Kast and Rosenzweig
  2. F2 - O3: Ofrecer una modelo de mejora de las estructuras de las pymes en la articulación de las áreas financiera y comercial
  3. F4 - O3: Presentar ofertas de servicios que demuestren que las relaciones rentables son el soporte de la gestión financiera y de la gestión comercial
- 

*Nota. Elaboración propia*

*Tabla*

*Estrategias DA*

**DA**

1. D1 - A3: Diseñar unas estrategias de promoción que mantenga la continuidad del concepto en el tiempo, lo que permitirá el reconocimiento de la marca en sus distintos desarrollos, pero de manera permanente y constante
  2. D3 - A2: Aprovechar las alianzas estratégicas para el mejoramiento de la percepción de las Pymes respecto de GAD CONSULTORES
  3. D4 - A2: Intervenir exitosamente en las Pymes que contraten los servicios (casos de éxito)
- 

*Nota. Elaboración propia*

*Tabla*

*Estrategias FA*

**FA**

1. F1 - A1: Blindar el uso de nuestro modelo de gestión a través de contratos de confidencialidad y exclusividad respecto al modelo
  2. F3 - A2: Diseñar estrategias para las Pymes que consulten su realidad y que impacten la cultura organizacional
  3. F5 - A3: Aprovechar el respaldo de las credenciales de los consultores en la presentación de las ofertas.
- 

*Nota. Elaboración propia*

I. Anexo. Ficha técnica

Tabla

Ficha técnica

<b>Producto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Partes Interesadas</b>	<b>Información Requerida</b>	<b>Actividades</b>
Implementación de planes estratégicos  (Alineación estratégica)	Ayudar a definir el rumbo estratégico del negocio, y alinear los esfuerzos del cliente para cumplir con sus objetivos.	La estrategia define de qué forma una empresa tiene la intención de crear valor sostenido y la alineación estratégica proporciona el marco para integrar los activos intangibles con la propuesta de valor.	Empresas cliente y stakeholders	Información definida por la empresa con la que pretende crear valor.	Inmersión en la empresa para determinar el estado situacional de la estrategia.

## GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

<p>Capacitación empresarial</p> <p>(Formación integral y ventas)</p>	<p>Diseñar e implementar planes de desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional, enfocados a las necesidades evidenciadas en la inmersión.</p>	<p>El desarrollo de habilidades y el cambio de comportamiento se da con ejercicios y vivencias reales, donde las personas al encontrarse con retos y situaciones complejas descubren los elementos esenciales en los procesos y la naturaleza del cambio y de la orientación a la productividad y competitividad, llevando siempre lo aprendido a la realidad de la empresa y su vida personal.</p>	<p>Empresas cliente y stakeholders</p>	<p>Matriz de necesidades de formación y desarrollo.</p>	<p>Planear y diseñar estrategias metodológicas para el desarrollo y comprensión de ellos temas de formación.</p>
--	---	---	--	---	--

## GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

Coaching	Ayudar al coachee a identificar las acciones que debe realizar y explorar las oportunidades y opciones que tiene para avanzar el proceso de encontrar su mayor potencial.	Asegurar que antes de un compromiso de coaching, el coachee y su patrocinador si es el caso, entiendan la premisa del coaching, protocolo de confidencialidad y limitaciones, términos financieros y otros términos del contrato de coaching.	Empresas cliente y stakeholders	Cuáles son los objetivos que desea alcanzar el coachee en su proceso.	Proporcionar un contrato por escrito en el que se describen las funciones y expectativas de todas las partes antes de comenzar el compromiso de coaching. Determinar el número de sesiones y centrarse en el presente y las metas futuras en el contexto de un estado emocional sano y funcional del coachee.
Talleres de liderazgo	Reforzar las habilidades de liderazgo comercial, trabajo en equipo, pensamiento estratégico y orientación al resultado, a partir del desarrollo de habilidades y competencias y del renacer de aspectos básicos, simples y de sentido común.	Conectar a los líderes y al equipo con las competencias asociadas a la toma de decisiones y solución de problemas.	Empresas cliente y stakeholders	Cuál es el propósito de la realización del taller y qué expectativas se deben superar	Entrenamiento outdoor e indoor.

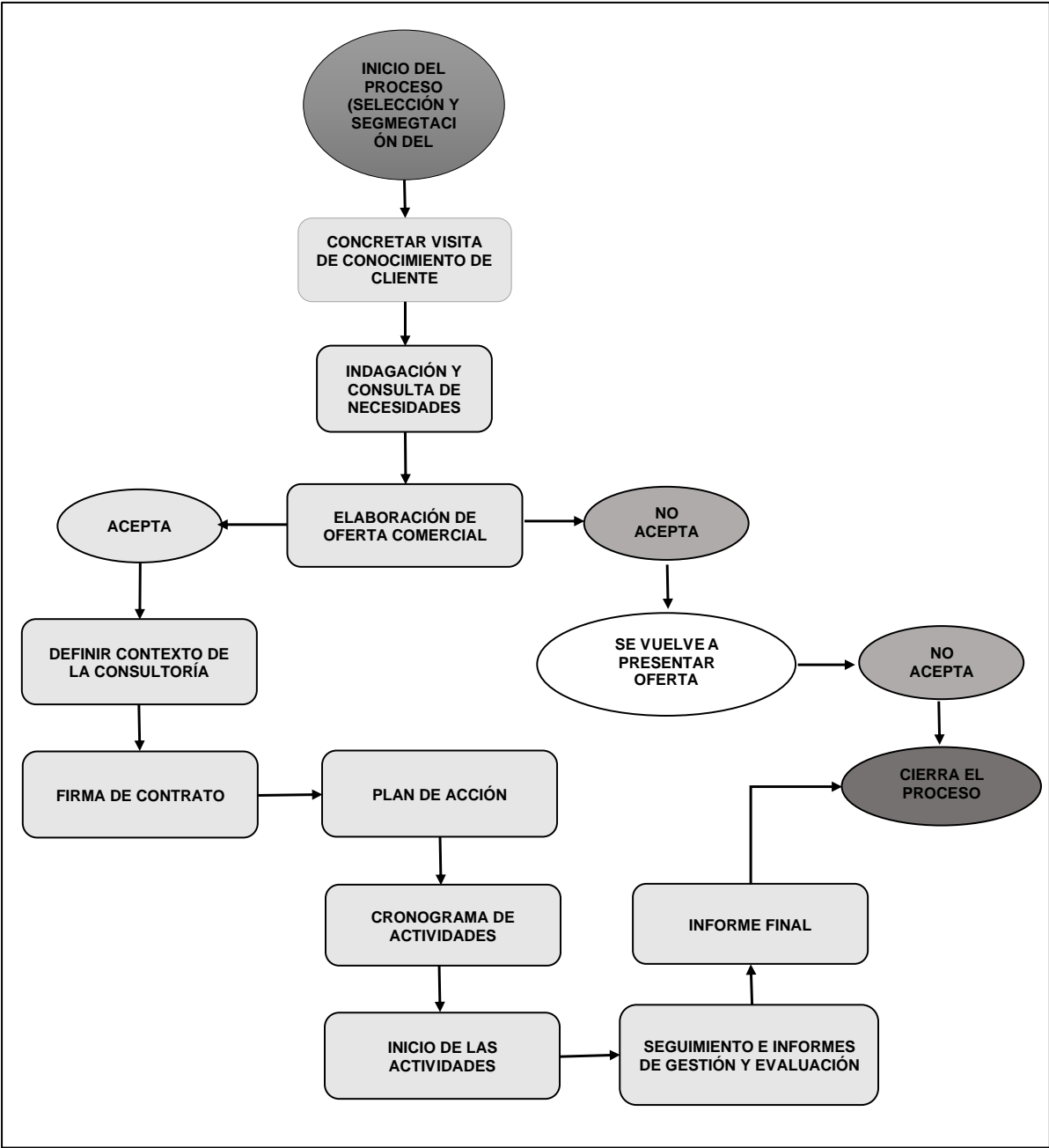
## GAD CONSULTORES EN GESTIÓN Y DESARROLLO

Juegos de liderazgo	Conocer las propias emociones y saber que significan cada una de ellas, para tener la capacidad de entender cómo pueden impactar el desempeño y las relaciones con los demás.	Es un juego de roles que conecta al líder con sus habilidades de mentoría y prácticas para el desarrollo de competencias de los colaboradores y equipo de trabajo	Empresas cliente y stakeholders	Identificar los fines de intervención.	Realización de juegos con tarjetas de reconocimiento, conversacionales, dinamizadoras y de compromiso (según fines de intervención), guía de competencias, formatos de cierre individual y/o de equipos, montaje y material logístico.
Análisis y pronóstico de negocios	Reducir el margen de incertidumbre dentro del que se deben efectuar la toma de decisiones gerenciales.	El pronóstico debe ser técnicamente correcto y producir predicciones precisas. El procedimiento de pronóstico y sus resultados deben ser presentados con efectividad a la gerencia de modo que los pronósticos se utilicen en el proceso de toma de decisiones en beneficio de la empresa.	Empresas cliente y stakeholders	Fuentes de datos históricos de los pronósticos que se desean predecir.	Estudio de datos históricos para descubrir sus patrones y tendencias fundamentales.

*Nota.* Elaboración propia

J. Anexo. Flujo del proceso

Figura  
Flujo del proceso



Nota. Elaboración propia