



**CREACIÓN DE EMPRESA DEDICADA AL  
FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES INTERPERSONALES E  
INTRAPERSONALES**

Yiseth Sánchez Gil

Melbil Jefferson Asprilla Perea

Diego Hernando Diaz Bohórquez

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

Agosto 2025

CREACIÓN DE EMPRESA DEDICADA AL  
FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES INTERPERSONALES E INTRAPERSONALES

**Yiseth Sánchez Gil**

**Melbil Jefferson Asprilla Perea**

**Diego Hernando Diaz Bohórquez**

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

**Magister en Administración de Empresas**

Director (a):

Nancy Patricia Calixto Sandoval

Modalidad:

**Creación de Empresa**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

Agosto 2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, agosto 2025

### Dedicatoria

Este trabajo de grado lo dedicamos a Dios y a nuestras familias por su inspiración y fuerza para logro de este gran sueño emprendido.

### Agradecimiento

Agradecemos a Dios por la oportunidad de desarrollar estos estudios de Maestría en favor de nuestro crecimiento profesional, a la universidad EAN y cada uno de sus docentes por su esmero en el desarrollo de excelentes procesos formativos; así mismo a nuestras familias por su apoyo.

## **Resumen**

En el presente trabajo de grado presentamos el Modelo de negocios de Más Coaching, iniciativa mediante la cual se busca fortalecer habilidades personales e intrapersonales en personas y equipos vinculados a las pequeñas y medianas empresas. En la primera parte se presentan las principales motivaciones del negocio y sus potencialidades, en la segunda parte se comparten las principales características y fuerzas del sector, posterior a ello se presentan los resultados de investigaciones de mercado desarrolladas, para luego establecer las estrategias comerciales, técnicas, organizacionales y financieras de la iniciativa. Finalmente se establece el enfoque de sostenibilidad propuesto.

El desarrollo del presente proyecto a nivel metodológico partió de una hipótesis positiva de factibilidad de negocios, la cual se validó mediante diferentes ejercicios de investigación con clientes potenciales, tras admitir la oportunidad para los servicios de Más Coaching se establece un conjunto de acciones pertinentes que permitan el desarrollo efectivo de este modelo de negocios como una organización exitosa.

### **Abstract**

In this thesis, we present the Más Coaching business model, an initiative that seeks to strengthen personal and intrapersonal skills in individuals and teams working in small and medium-sized businesses. The first part presents the main motivations for the business and its potential; the second part shares the main characteristics and strengths of the sector; then, the results of market research are presented, followed by the establishment of the initiative's commercial, technical, organizational, and financial strategies. Finally, the proposed sustainability approach is established.

The methodological development of this project was based on a positive business feasibility hypothesis, which was validated through various research exercises with potential clients. After recognizing the opportunity for Más Coaching's services, a set of relevant actions is established to enable the effective development of this business model as a successful organization.

**Tabla de Contenido**

	<b>Pág.</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>13</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>14</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>15</b>
<b>1. Naturaleza del proyecto .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Origen de la Idea de Negocio.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Modelo de Negocio .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Objetivos empresariales.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.1 Objetivos de Corto Plazo.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.2 Objetivos de Mediano Plazo.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.3 Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Estado actual del negocio.....</b>	<b>20</b>
<b>1.5 Descripción de productos y Servicios.....</b>	<b>20</b>
<b>1.6 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa .....</b>	<b>21</b>
<b>1.7 Potencial del mercado en cifras .....</b>	<b>21</b>
<b>1.8 Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....</b>	<b>22</b>
<b>2. Análisis del Sector.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Características del sector .....</b>	<b>23</b>

2.2	<i>Análisis de las fuerzas que impactan el negocio</i>	23
2.3	<i>Análisis de oportunidades y amenazas</i>	24
2.4	<i>Análisis de los competidores</i>	27
3.	<b>Validación e Investigación de Mercado</b>	<b>29</b>
3.1	<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i>	29
3.1.1	<i>Oportunidades del cliente</i>	29
3.1.2	<i>Localización</i>	29
3.1.3	<i>Propuesta de valor</i>	30
3.2	<i>Estudio de mercado desarrollados</i>	31
3.2.1	<i>Entrevista de validación con el mercado potencial</i>	31
3.2.2	<i>Encuesta: Estudio de Habilidades Poderosas en Pymes de la ciudad de Bogotá</i>	33
3.3	<i>Resultados de Investigación</i>	34
3.3.1	<i>Tamaño del mercado y demanda potencial</i>	34
4.	<b>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado</b>	<b>36</b>
4.1	<i>Objetivos de mercadeo</i>	36
4.2	<i>Estrategias de mercadeo</i>	37
4.2.1	<i>Estrategias de producto y servicio</i>	37
4.2.2	<i>Estrategias de promoción</i>	37
4.2.3	<i>Estrategias de comunicación</i>	38

4.2.4	<i>Estrategias de distribución</i> .....	38
4.2.5	<i>Estrategias de precios y modelo de ingresos</i> .....	39
4.3	<i>Presupuesto de mercadeo</i> .....	40
5.	<b>Aspectos Técnicos</b> .....	<b>41</b>
5.1	<i>Objetivos de producción o de prestación de servicio</i> .....	41
5.2	<i>Ficha técnica del producto o servicio</i> .....	41
5.3	<i>Descripción del proceso</i> .....	41
5.3.1	<i>Proceso de Formación.</i> .....	41
5.3.2	<i>Procesos de Sesiones de Coaching.</i> .....	44
5.3.3	<i>Procesos de Experiencias</i> .....	45
5.4	<i>Necesidades y requerimientos</i> .....	47
5.5	<i>Personal requerido para la producción y/o prestación del servicio</i> .....	48
5.6	<i>El plan de operación</i> .....	48
5.7	<i>Capacidad instalada</i> .....	48
5.8	<i>Presupuesto de operación</i> .....	49
5.9	<i>Presupuesto de infraestructura</i> .....	50
6.	<b>Aspectos Organizacionales y Legales</b> .....	<b>51</b>
6.1	<i>Análisis estratégico (misión y visión)</i> .....	51
6.2	<i>Estructura organizacional</i> .....	52
6.3	<i>Perfiles y funciones</i> .....	53

CREACIÓN DE EMPRESA DEDICADA AL FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES INTERPERSONALES E INTRAPERSONALES	10
<b>6.4 Factores clave de la gestión del talento humano</b> .....	56
<b>6.5 Esquema de gobierno corporativo</b> .....	57
<b>6.6 Aspectos legales</b> .....	57
<b>6.7 Estructura jurídica y tipo de sociedad</b> .....	59
<b>6.8 Presupuesto de personal administrativo</b> .....	60
<b>7. Aspectos Financieros</b> .....	<b>61</b>
<b>7.1 Objetivos financieros</b> .....	61
<b>7.2 Supuestos económicos para la simulación</b> .....	62
<b>7.3 Proyección de ventas</b> .....	62
<b>7.4 Proyección de gastos de mercadeo</b> .....	64
<b>7.5 Proyección de costos de operativos</b> .....	64
<b>7.6 Proyección de gastos administrativos</b> .....	65
<b>7.7 Presupuesto de inversión</b> .....	66
<b>7.8 Estados financieros</b> .....	68
<b>7.8.1 Estado de resultados</b> .....	68
<b>7.9 Balance general</b> .....	69
<b>7.10 Flujo de caja</b> .....	70
<b>7.11 Indicadores financieros de rentabilidad</b> .....	71
<b>7.12 Fuentes de financiación</b> .....	72
<b>7.13 Evaluación financiera</b> .....	74

<b>8. Enfoque hacia la Sostenibilidad.....</b>	<b>75</b>
<b>8.1 Elementos de sostenibilidad.....</b>	<b>75</b>
<b>8.2 Dimensión social.....</b>	<b>75</b>
<b>8.3 Dimensión ambiental.....</b>	<b>75</b>
<b>8.4 Dimensión económica.....</b>	<b>75</b>
<b>8.5 Dimensión gobernanza.....</b>	<b>76</b>
<b>9. Conclusiones .....</b>	<b>78</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>80</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>84</b>
<b>A. Anexo. Modelo de Negocios Sostenible <i>Más Coaching</i> .....</b>	<b>84</b>
<b>B. Anexo. Resultados de la Investigación sobre Habilidades Blandas en Pymes de Bogotá 2025.....</b>	<b>85</b>
<b>C. Anexo. Matriz Análisis del Perfil Competitivo del Sector Educación Informal<sup>92</sup></b>	
<b>D. Anexo. Matriz de Análisis de Competencia .....</b>	<b>93</b>
<b>E. Anexo. Jobs To Be Done Consolidado .....</b>	<b>94</b>
<b>F. Anexo. Guía de entrevistas sobre el desarrollo de habilidades blandas en Pymes .....</b>	<b>95</b>
<b>G. Anexo. Encuesta de Habilidades Poderosas en Pymes de la ciudad de Bogotá <sup>97</sup></b>	
<b>H. Anexo. Mapa de empatía líderes empresariales .....</b>	<b>99</b>

**I. Anexo. Actividades de marketing y presupuesto anual *Más Coaching***

**2026** 100

**J. Anexo. Fichas Técnica de Servicios *Más Coaching* ..... 101**

**K. Anexo. Descripción de proceso de servicio de Formaciones..... 102**

**L. Anexo. Descripción de proceso de servicio de Coaching..... 103**

**M. Anexo. Descripción de proceso de servicio de Experiencias..... 104**

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1 Análisis Pestel - amenazas</b> .....	25
<b>Tabla 2 Análisis Pestel - oportunidades</b> .....	26
<b>Tabla 3 Fortalezas y debilidades de competidores</b> .....	28
<b>Tabla 4 Proporción de Pymes en Bogotá respecto al total de Pymes en Colombia</b> .....	30
<b>Tabla 5 Estimación de Mercado de Habilidades Blandas en Pymes de Bogotá</b> ...	36
<b>Tabla 6 Lista de Precios Más Coaching primer año de operación</b> .....	40
<b>Tabla 7 Costos de Cada producto o servicio</b> .....	50
<b>Tabla 8 Inversión Infraestructura</b> .....	51
<b>Tabla 9 Presupuesto de personal administrativo año 1 (2026)</b> .....	61
<b>Tabla 10 Ingresos por ventas del primer año</b> .....	63
<b>Tabla 11 Proyección de ventas años posteriores</b> .....	63
<b>Tabla 12 Proyección de gastos de mercadeo</b> .....	64
<b>Tabla 13 Proyección de costos operativos</b> .....	65
<b>Tabla 14 Gastos Administrativos Más Coaching</b> .....	66
<b>Tabla 15 Inversión fija inicial</b> .....	67
<b>Tabla 16 Capital de trabajo inicial</b> .....	67
<b>Tabla 17 Presupuesto de inversión</b> .....	68
<b>Tabla 18 Estado de resultados proyectado</b> .....	69
<b>Tabla 19 Balance Más Coaching</b> .....	70
<b>Tabla 20 Flujo de caja del proyecto</b> .....	71
<b>Tabla 21 Indicadores de rentabilidad Más Coaching</b> .....	71
<b>Tabla 22 Fuentes de financiación inicial Más Coaching</b> .....	73
<b>Tabla 23 Costos anuales del crédito</b> .....	74

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1 Lienzo Canvas de Propuesta de Valor – <i>Más Coaching</i> .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2 Diagrama de flujo servicios de formación .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 3 Diagrama de flujo servicios de coaching .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 4 Diagrama de flujo servicios de experiencias .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 5 Organigrama de <i>Más Coaching</i>.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 6 Punto de Equilibrio.....</b>	<b>72</b>

## Introducción

Los cambios sociales de la humanidad se encuentran experimentando una aceleración o crecimiento, tal situación ha hecho que tanto las organizaciones empresariales privadas como las públicas den mayor importancia a las habilidades blandas (World Economic Forum, 2025), asignando una significativa apreciación a todo esfuerzo por el desarrollo y fortalecimiento de este tipo de habilidades.

Tan importante se han convertido las habilidades blandas que la OMS ha catalogado a algunas de ellas como habilidades fundamentales para la vida (World Health Organization, 1993), entre estas se encuentran la comunicación asertiva, el manejo de conflictos, la gestión de emociones, el autoconocimiento y muchas otras.

El entrenamiento, la educación y/o desarrollo de habilidades ha sido algo que ha acompañado a la humanidad durante siglos, especialmente tras la revolución industrial como mecanismo para enseñar a operar máquinas y a mediados del siglo XX con el desarrollo de la automatización que obligo a los trabajadores a ejercer nuevas funciones y adquirir nuevas capacidades (Braverman, 1974).

Dada la aceleración tecnológica que registra el mundo actual, ha proliferado la necesidad de entrenamiento, educación y/o desarrollo de habilidades técnicas como las habilidades blandas de gestión personal e interpersonal (UNESCO, 2021).

Hoy es pertinente que este tipo de entrenamiento o formación se desarrolle sea mucho más efectiva y atractiva, valiéndose de técnicas y herramientas pedagógicas que hoy se encuentran disponibles, pero que también las organizaciones y las nuevas generaciones de personas económicamente activas demandan. Es justamente esta la problemática (oportunidad) que da origen al modelo de negocios de **Más Coaching**, el cual pretende ayudar a las Pymes de Bogotá en el desarrollo de habilidades blandas en personas y equipos como mecanismo del fortalecimiento de la competitividad.

El objetivo general del presente proyecto es determinar la viabilidad de crear una organización dedicada al fortalecimiento de habilidades blandas intrapersonales e interpersonales en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá.

Para dar cumplimiento al objetivo general se gestionan los siguientes objetivos específicos:

- Examinar las necesidades del mercado para la creación de una organización dedicada al fortalecimiento de habilidades intrapersonales e interpersonales.
- Evaluar las condiciones de mercado y del sector económico a las cuales se enfrenta **Más Coaching**.
- Definir la propuesta de valor de **Más Coaching** como organización dedicada al fortalecimiento de habilidades intrapersonales e interpersonales.
- Establecer la factibilidad financiera de invertir recursos económicos en la creación de la empresa **Más Coaching**.

## 1. Naturaleza del proyecto

### 1.1 Origen de la Idea de Negocio

Los cambios sociales recientes que se están registrando a nivel mundial están teniendo un gran efecto en el mundo laboral y en su realidad (Castelar, 2024), llevando a las organizaciones a adoptar mucha más tecnología en sus actividades, repensando el rol que los seres humanos juegan dentro de estas, apreciando al ser humano más por sus cualidades humana (Ser), más que por su conocimiento (saber), capacidad o destreza (Hacer).

Del mismo modo los cambios sociales que se viene presentando están poco a poco obligando a las personas a valorar mucho más una vida integral entre el desarrollo personal, laboral y social. Lo anterior evidencia la necesidad de las personas y organizaciones de contar con entornos y equipos con significativa calidad humana, hecho que solo es posible mediante el despliegue o fortalecimiento de habilidades interpersonales e intrapersonales, también conocidas como habilidades blandas.

En virtud de lo anterior emerge una gran oportunidad, la cual consiste en contribuir a las organizaciones a fortalecer las habilidades blandas de sus colaboradores con el fin de mejorar la competitividad y los entornos laborales de las organizaciones, en particular de las pequeñas y medianas empresas. Es así como un grupo de Coach, encabezados por Melbin Asprilla y su familia, se plantean la posibilidad de dar origen a **Más Coaching**.

### 1.2 Modelo de Negocio

**Más Coaching** acompaña a propietarios, líderes y equipos de trabajo de pequeñas y medianas empresas en transformar y/o fortalecer el talento humano a través del desarrollo de habilidades blandas que contribuyan a la productividad, la armonía laboral y la sostenibilidad empresarial. La propuesta de valor se orienta a facilitar metodologías

innovadoras de coaching y aprendizaje experiencial de acuerdo con las necesidades de las Pymes.

**Más Coaching** ofrece programas de desarrollo presenciales, virtuales y mixtos, procesos de coaching y experiencias. Los canales de comunicación con los clientes incluyen el uso de plataformas digitales, redes sociales y alianzas empresariales.

A nivel de sostenibilidad **Más Coaching** busca generar beneficios sociales integrales asociados con el fortalecimiento de las organizaciones empresariales de la ciudad de Bogotá, la facilitación del bienestar emocional de los colaboradores, la reducción de conflictos organizacionales y el mejoramiento del desempeño laboral.

A nivel ambiental **Más Coaching** promueve el desarrollo de actividades bajo principios de eficiencia energética (como la implementación de teletrabajo), el uso limitado de recursos físicos como el papel, así mismo incentiva la conexión y cuidado de la naturaleza.

A nivel económico **Más Coaching** vela por el desarrollo de un modelo de negocios rentable a través de prácticas justas y eficientes, así como el desarrollo de un portafolio de servicios diverso y generación de ingresos suficientes para dar cumplimiento a las responsabilidades producto de su actividad.

Dentro de los factores claves se incluye un equipo de profesionales multidisciplinario, plataformas digitales y equipos tecnológicos audiovisuales. Las actividades principales involucran el diseño de programas y experiencias, la atracción y generación de clientes, así como la evaluación de impactos o resultados.

**Más Coaching** desarrolla una propuesta novedosa para pequeñas y medianas empresas a partir de elementos como la implementación de metodologías personalizadas, enfoque transformacional e integral entre el individuo, el equipo y la organización, así como el énfasis en didácticas activas (ver Anexo A).

### 1.3 Objetivos empresariales

En **Más Coaching** se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

#### 1.3.1 Objetivos de Corto Plazo

- Precisar los requisitos jurídicos necesarios para la constitución legal de la empresa **Más Coaching**.
- Establecer la estructura administrativa apropiada para iniciar las actividades de **Más Coaching** como empresa que garantice su operatividad en la fase de puesta en marcha.
- Apropiar los recursos necesarios para dar inicio formal a la empresa **Más Coaching**.
- Desplegar un conjunto de estrategias de mercadeo mediante las cuales **Más Coaching** pueda incursionar en el mercado.

#### 1.3.2 Objetivos de Mediano Plazo

- Posicionar **Más Coaching** como una organización dedicada al desarrollo de habilidades blandas.
- Asegurar el cumplimiento de la promesa de valor.
- Superar el punto de equilibrio con el fin de poder garantizar la sostenibilidad financiera de la organización.
- Incrementar las ventas de la organización con el ánimo de fortalecer la posición comercial y financiera de **Más Coaching**.
- Recuperar la inversión realizada en el desarrollo de la compañía.

#### 1.3.3 Objetivos de Largo Plazo

- Obtener acreditaciones internacionales en los programas de formación como las otorgadas por la International Coaching Federation (ICF).
- Incorporar en los servicios conocimiento, técnicas y estrategias de vanguardia que aumenten la efectividad de los procesos llevados a cabo con clientes.

- Posicionar a **Más Coaching** como un excelente lugar de trabajo y desarrollo para cada miembro de su equipo de trabajo.

#### 1.4 Estado actual del negocio

Actualmente **Más Coaching** ha venido operando de modo informal prestando servicios de formación, coaching y experiencias a pequeñas y medianas empresas de diferentes sectores económicos, cuenta con entrenadores aliados, y ha logrado impactar a más de 2.753 personas participantes en sus diferentes actividades.

#### 1.5 Descripción de productos y Servicios

Los servicios de **Más Coaching** se enmarcan en tres líneas de servicios las cuales son.

- Formaciones:  
Programas y actividades educativas diseñadas para el desarrollo de habilidades blandas intrapersonales e interpersonales.
- Experiencias:  
Corresponden a actividades grupales por medio de la cual los participantes disfrutarán de diversas lúdicas o ejercicios mediante los cuales desarrollar introspección, aprendizaje, anclajes y fortalecimiento de diversas habilidades.
- Sesiones de coaching:  
Espacios de conversación personal mediante el cual se ayuda a personas a reflexionar y encontrar mecanismos o alternativas para alcanzar objetivos específicos de nivel personal, laboral y/o social.

## 1.6 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

**Más Coaching** debido a sus ingresos se clasificará inicialmente como una microempresa, según las normas vigentes en Colombia (Gobierno de Colombia, 2019). La ubicación de la empresa será la ciudad de Bogotá en Colombia, desde donde se ofrecerán los servicios.

## 1.7 Potencial del mercado en cifras

**Más Coaching** se dirige a un mercado empresarial (B2B), compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá. Durante el 2023, en Bogotá se mantuvieron activas 424.710 empresas, de estas el 6,8% se caracterizaron como Pymes de acuerdo con datos de la Secretaría Distrital de Desarrollo económico (2024), permitiendo de este modo reconocer un mercado total de 28.880 empresas Pymes en Bogotá.

Frente a procesos de capacitación y/o fortalecimiento de habilidades blandas, de acuerdo con el reporte del Foro Económico Mundial de 2025, “el futuro de los empleos” (World Economic Forum, 2025), el 85% de las empresas en el mundo tiene planes en los próximos años de invertir en capacitación en nuevas habilidades (upskilling) y/o fortalecer las existentes (reskilling).

Luego de llevar a cabo un proceso de investigación (ver Anexo B), con el ánimo de identificar las principales necesidades en la gestión de habilidades blandas en las pymes en Bogotá, se logró evidenciar que el 83 % de estas organizaciones manifiestan interés en desarrollar programas y actividades de fortalecimiento en esta área.

Tal hallazgo permite estimar un mercado potencial general de 23.970 pymes interesadas en los servicios que ofrece **Más Coaching**.

### 1.8 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

**Más Coaching** se destaca por brindar al mercado varias ventajas competitivas, entre ellas se encuentran: la disposición de un equipo interdisciplinario de profesionales los cuales son responsables del diseño y ejecución de los diferentes servicios de transformación; la implementación de didácticas activas y modernas; la generación de espacios de seguimiento con el fin de fortalecer la apropiación de aprendizajes; y la investigación como mecanismo de aprendizaje y mejoramiento continuo.

## 2. Análisis del Sector

### 2.1 Características del sector

**Más Coaching** se encuentra en el sector servicios o sector terciario de la economía, de modo específico se sitúa en el subsector “otros tipos de educación n.c.p (no clasificados previamente) reconocido con los números de clasificación industrial Internacional uniforme (CIU), 8559 versión Rev. 4, (Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2022). En cuanto al subsector **Más Coaching** se ubica dentro de la educación informal, la cual de acuerdo con el decreto 3011 de 1997 (Presidencia de la República de Colombia, 19 de diciembre de 1997) corresponde a educación para adultos y tiene como finalidad, “perfeccionar, renovar o profundizar, conocimientos, habilidades, técnicas y práctica”. De acuerdo con el decreto 3011 (Presidencia de la República de Colombia, 19 de diciembre de 1997), la organización y ejecución de la educación informal no requiere autorización previa por parte de las secretarías de educación, departamentales y distritales.

La educación informal se diferencia de la educación no formal, y sus actividades formativas no otorgan certificado, su desarrollo produce diplomas o constancias de asistencia y/o participación.

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

Tras evaluar el sector económico al cual se vincula **Más Coaching** (Ver Anexo C) se identifica las siguientes fuerzas de impacto en el negocio:

- **Presencia de diversidad de competidores**, evidenciando de este modo la existencia de una considerable demanda por servicios de desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas.

- **Limitada barrera de entrada y salida**, hecho que facilita acceso y salida, siendo esto favorable al no demandar para **Más Coaching** la adopción de altos costos de inversión e incursión.
- **Baja diferenciación entre competidores**, hecho que representa una gran favorabilidad para **Más Coaching**, al permitir generar mayor impacto mediante la incursión de elementos novedosos o innovadores en el mercado.
- **Creciente grado de demanda de servicios**, hecho que evidencias como las organizaciones empresariales cada día dan mayor relevancia a las habilidades blandas, evidenciando de este modo una mayor madurez y conciencia del mercado.

### **2.3 Análisis de oportunidades y amenazas**

Con el fin de reconocer los factores externos que afectan al sector de la educación informal en Bogotá y Colombia, se llevó a cabo análisis PESTEL (Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), el cual permitió la identificación de amenazas y oportunidades a las cuales se puede enfrentar **Más Coaching**. A continuación, se relacionan las principales conclusiones de este.

**Tabla 1**

*Análisis Pestel - amenazas*

<b>ANÁLISIS PESTEL - AMENAZAS</b>				
<b>Entorno</b>	<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Repercusión</b>
Político	Legislación Laboral	En el momento se registran fuertes propuestas legislativas que pueden aumentar los costos laborales de las organizaciones empresariales.	Amenazas	Mayor
Económico	Inflación	La inflación en los últimos años ha sido alta, afectando significativamente el ingreso de los hogares. No obstante, los esfuerzos del banco de la república por reducirla y controlarla han comenzado a dar fruto en el 2025. Los mayores costos de las empresas producto de la inflación, suele conllevar a estas a racionalizar mucho más las decisiones de compra de productos y/o servicios.	Amenazas	Mayor
	Política Fiscal	El déficit fiscal registrado por el gobierno colombiano lo obliga a aumentar el recaudo tributario, situación que lleva a prever alta posibilidad de nuevas reformas tributarias.	Amenazas	Mayor
	Crecimiento del número de empresas	Disminución del número de empresas creadas pasando de 305.997 nuevas empresas en el 2023 a 297.475 empresas en el 2024.	Amenazas	Mayor
	Tasa de Impuestos	Alta carga tributaria para empresas formales Posibilidad de nuevos impuestos	Amenazas	Mayor
Legal	Estabilidad normativa	Cambio del marco normativo en aspectos tributarios y laborales genera riesgos de sostenibilidad para las Pymes con motivo de un posible incremento de costos laborales y aumento de cargas tributarias.	Amenazas	Mayor

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2**

*Análisis Pestel - oportunidades*

<b>ANÁLISIS PESTEL - OPORTUNIDADES</b>				
<b>Entorno</b>	<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Repercusión</b>
Social	Tendencias Demográficas	Colombia continúa siendo un país de personas jóvenes, siendo la edad promedio 30 años, la natalidad ha comenzado a disminuir, se prevé a futuro una menor población en edad de trabajar. En las empresas se registra convivencia de distintas generaciones (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z) motivo por el cual se requiere gestión de habilidades blandas con el fin de mantener un adecuado clima organizacional.	Oportunidad	Mayor
	Actitudes	Actitud de intolerancia y radicalización, priorización del corto plazo, alto individualismo, desconfianza en el gobierno y la clase empresarial, resiliencia y creatividad.	Oportunidad	Mayor
	Nivel de Educación	Poca formación en habilidades blandas y tecnológicas, limitado acceso a educación superior, considerable migración y/o fuga de talentos, crecimiento de la formación continua, auge de las Edtech - Servicios de educación online, conciencia de la importancia de las habilidades blandas, creciente demanda de formación del talento empresarial.	Oportunidad	Mayor
Tecnológica	Adopción de tecnología	Muchas pymes cuentan con baja adopción de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, automatización, big data y comercio digital. Tras el desarrollo de la pandemia del COVID-19 se han acelerado la adopción de tecnologías digitales, como redes sociales, WhatsApp y gestores de pagos en las Pymes	Oportunidad	Mayor
	Inteligencia artificial	Falta de aceleración de acceso y adopción de inteligencia artificial por parte de las pymes. Potencial reemplazo de actividades operativas y administrativas por parte de la inteligencia artificial, hecho que genera temor sobre muchas pymes dedicadas a este tipo de labores.	Oportunidad	Mayor
Ecológico	Certificaciones Negocios verdes	En la actualidad las organizaciones que presenten un bajo consumo de recursos naturales pueden certificarse como negocios verdes, pudiendo usar tal distinción como parte de su ventaja competitiva.	Oportunidad	Mayor
Legal	Requerimientos Legales	La educación informal en Colombia no cuenta con muchos requerimientos, este tipo de educación se puede desarrollar sin licencias del Ministerio de Educación, o de Secretarías de Educación.	Oportunidad	Mayor

Nota: Elaboración propia

## 2.4 Análisis de los competidores

El mercado de la educación informal en habilidades blandas o Power Skills presenta una amplia diversidad de oferentes, incluyendo actores públicos, privados, plataformas digitales, marcas personales y empresas de formación empresarial (ver Anexo D).

**Más Coaching** clasifica a sus competidores en:

- Directos: Marcas personales e infoproductores, empresas privadas de capacitación y coaching.
- Indirectos: Edtech o plataformas digitales de educación, universidades o centros educativos, agremiaciones y cajas de compensación.

Tras evaluar el entorno competitivo, se identifican valiosas oportunidades, entre estas: el análisis revela valiosas oportunidades:

- Muchos competidores orientan sus servicios a grandes empresas, dejando espacio para propuestas más personalizadas y accesibles para pequeñas y medianas organizaciones, así como para personas en búsqueda de desarrollo personal auténtico.
- Existen debilidades en la oferta actual respecto a experiencias de aprendizaje realmente transformadoras, lo que permite a **Más Coaching** destacarse mediante metodologías vivenciales, disruptivas y de alto impacto.
- El mercado continúa en crecimiento, con alta demanda de soluciones innovadoras que integren tecnología, emocionalidad, introspección y acción práctica.

**Más Coaching** apuesta por una estrategia diferenciadora basada en la innovación didáctica, el enfoque experiencial, el acompañamiento personalizado y el fortalecimiento de su presencia en canales digitales, con el objetivo de construir una propuesta sólida y atractiva para un mercado en constante evolución.

**Tabla 3**

***Fortalezas y debilidades de competidores***

Fortalezas y debilidades de competidores	
Fortalezas	Debilidades
Indirectos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura amplia a nivel internacional y nacional para Edtech y universidades.</li> <li>• Mayor cercanía con los clientes locales y flexibilidad.</li> <li>• Precios accesibles o gratuitos.</li> <li>• Consolidación con fuerte capital financiero, marketing y alianzas.</li> <li>• Enfoque en micro-learning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja flexibilidad para PYMES.</li> <li>• Carencia de acompañamiento o coaching personalizado.</li> <li>• Enfoque masivo y estandarizado, poco ajustado a realidades específicas.</li> </ul>
Directos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cercanía con el cliente local y adaptabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de presupuesto restringido</li> <li>• Vinculación de didácticas activas y coaching por parte de algunos proveedores.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia

### **3. Validación e Investigación de Mercado**

#### **3.1 Análisis del cliente frente a la propuesta de valor**

**Más Coaching** se dirige a Pequeñas y Medianas empresa de la ciudad de Bogotá (Pymes), estas organizaciones, de acuerdo con la legislación colombiana, (Congreso de Colombia, 2004) se caracterizan por contar con activos entre 501 Salarios Mínimos y 30.000 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes, así mismo, disponen entre 11 y 200 empleados.

##### **3.1.1 Oportunidades del cliente**

Tras el desarrollo del ejercicio “Jobs to be Done” o trabajos por hacer como se muestra en el Anexo E, se logró identificar que las pequeñas y medianas empresas reconocen la necesidad de fortalecer las habilidades blandas de sus equipos de trabajo cómo uno de los mecanismos de mejora del desempeño, la cultura, el clima y la competitividad, para lograr este objetivo las Pymes desean acceder a mecanismos muchos más efectivos que ayuden al desarrollo de mejores entornos de trabajo y estimulen el crecimiento profesional de los colaboradores.

##### **3.1.2 Localización**

**Más Coaching** ha seleccionado como región o localización estratégica la ciudad de Bogotá, la razón la capital del país comprende el principal centro empresarial de Colombia, al disponer del 35% de las 82.503 Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) existentes en Colombia al 2023 de acuerdos con datos del Ministerio de comercio industria y turismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

**Tabla 4**

*Proporción de Pymes en Bogotá respecto al total de Pymes en Colombia*

<b>Proporción de Pymes en Bogotá respecto al total de Pymes en Colombia</b>	
Empresas en Colombia	1.740.168
Pequeñas Empresas en Colombia	66.364
Medianas empresas en Colombia	16.139
Pymes Colombia	82.503
Pymes Bogotá	28.880
Porcentaje de Pymes Colombianas en Bogotá	35,00%

Nota. Elaboración propia con base en datos del Ministerio de comercio industria y turismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

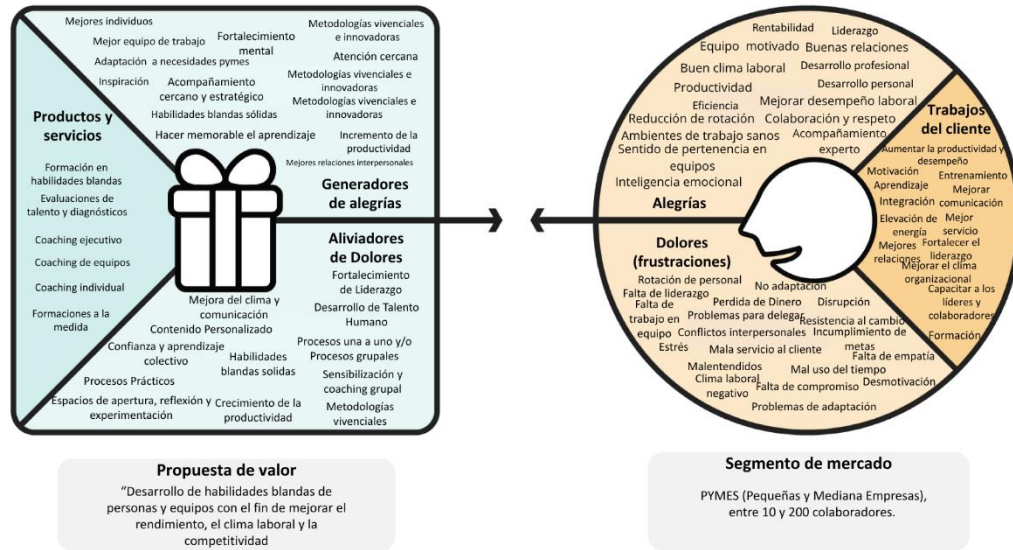
### **3.1.3 Propuesta de valor**

Dada la información identificada en los 2 ejercicios de investigación desarrollados y el análisis de esta mediante el “Jobs To be Done” y el Lienzo Canvas de la propuesta de valor, se determinó establecer la propuesta de valor de **Más Coaching** de la siguiente forma: “Desarrollo de habilidades blandas de personas y equipos con el fin de mejorar el rendimiento, el clima laboral y la competitividad”, cómo se evidencias en la Figura 1

**Figura 1**

*Lienzo Canvas de Propuesta de Valor – Más Coaching*

LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR *Compañía o Proyecto: Más Coaching*



Nota: Elaboración Propia

### 3.2 Estudios de mercado desarrollados

Con el fin de profundizar en el conocimiento de las necesidades y deseos de las pymes a nivel de gestión de sus equipos de trabajo se llevaron a cabo dos ejercicios de investigación, el primero de ellos un conjunto de entrevistas a líderes de equipos en las pequeñas y medianas empresas (Ver Anexo F) y el segundo una investigación cuantitativa mediante encuesta, (Ver Anexo G) con el ánimo de ampliar y precisar los hallazgos, a continuación, se describen estos ejercicios.

#### 3.2.1 Entrevista de validación con el mercado potencial

Este estudio se desarrolló con el propósito de conocer las percepciones y experiencias de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá en relación con las habilidades blandas de los colaboradores que hacen parte de sus equipos de trabajo.

Esta Investigación fue cualitativa de tipo exploratorio, mediante entrevistas semiestructuradas por medio de preguntas abiertas. El motivo de esta investigación fue disponer de información a partir de experiencias, percepciones y prácticas que líderes de las pequeñas y medianas empresas han registrado en sus organizaciones.

Para recopilar la información se dispuso de un conjunto de preguntas orientadoras, las cuales permitieron guiar el desarrollo de las entrevistas, (Ver Anexo F).

Para el desarrollo de esta investigación se acudió a una muestra compuesta por 20 líderes de áreas y/o procesos de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá, se organizaron encuentros privados presenciales y virtuales con cada uno de estos líderes durante el mes de mayo de 2025 y se recopiló un resumen de algunas de ellas que puede ser consultado en el siguiente enlace:

[https://drive.google.com/file/d/1\\_san--FcoQty8eeNwcETHy\\_HDS6ajmAr/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1_san--FcoQty8eeNwcETHy_HDS6ajmAr/view?usp=sharing)

El procesamiento de la información se llevó a cabo con la autorización de los entrevistados, una vez organizados los datos, se evaluaron los principales resultados con el fin de determinar los aprendizajes más relevantes por medio de la herramienta “Mapa de Empatía” (Ver Anexo H), entre estos se pueden destacar:

- Unos de los principales retos de las organizaciones entrevistadas es en la actualidad el fortalecimiento de las habilidades blandas.
- Dentro de las habilidades más demandadas se encuentra la comunicación y la gestión efectiva del tiempo.
- Las organizaciones han realizado algunos esfuerzos por fortalecer las habilidades blandas, sin embargo, no logran una transformación efectiva o sostenible al respecto.
- El fortalecimiento de las habilidades blandas sin duda es un asunto que afecta la competitividad de las organizaciones.

### **3.2.2 Encuesta: Estudio de Habilidades Poderosas en Pymes de la ciudad de Bogotá**

Este segundo ejercicio de investigación se llevó a cabo con el fin de obtener información cuantitativa que permitiera determinar el estado, relevancia y principales necesidades de las pequeñas y medianas empresas de Bogotá con relación a las habilidades blandas de sus colaboradores.

Esta Investigación de tipo descriptivo, mediante encuesta estructurada permitió disponer de información a partir de experiencias, percepciones y prácticas que líderes de las pequeñas y medianas empresas han registrado en sus organizaciones (Ver Anexo B).

Para la recopilación de datos se aplicó la encuesta de forma virtual mediante formulario de “Google Forms” a una muestra representativa de 84 líderes, con margen de error del 8.97%; todos ellos gerentes, propietarios y líderes de equipos en pequeñas y medianas empresas.

Los datos se recolectaron entre el 6 y el 16 de mayo de 2025; el procesamiento y análisis de la información, se llevó a cabo mediante el cálculo de frecuencias y porcentajes, así como el uso de gráficos que permitieran identificar principales tendencias.

Los hallazgos completos de esta investigación se pueden encontrar en el Anexo B, del cual es de resaltar las siguientes conclusiones:

- La mayoría de las pymes pese a contar con área o responsables de gestión humana, considera no estar preparadas por sí mismas para desarrollar habilidades blandas de sus colaboradores.
- Casi la totalidad de las Pymes (94%) relaciona las habilidades blandas con las capacidades productivas de los equipos.
- Pese a considerar relevante las habilidades blandas, la mayoría de los consultados expresa la existencia de altos niveles de insatisfacción con el desarrollo de estas al interior de las organizaciones.

- El desarrollo de habilidades blandas refieren es un requerimiento para todos los niveles de la organización.
- La falta de tiempo es el principal reto por superar frente al desarrollo de actividades que permitan fortalecer las habilidades blandas
- Las pymes evidencian interés en invertir en formación, experiencias y coaching como mecanismo para fortalecer habilidades blandas.

### **3.3 Resultados de Investigación**

Dadas las investigaciones primarias y secundarias desarrolladas, se puede identificar sin duda alguna una significativa necesidad por parte de las pymes de mejorar su competitividad mediante el fortalecimiento de las habilidades blandas de sus equipos.

El fortalecimiento de las habilidades blandas es algo que hoy las organizaciones buscan con el fin de disponer de mejores personas y equipos, las organizaciones pese a contar con una amplia diversidad de alternativas para el desarrollo de habilidades, buscan en la actualidad mecanismos prácticos, disruptivos y efectivos, motivo por el cual cada vez es mayor la inclinación hacia actividades experienciales.

Si bien todos los niveles de colaboradores requieren el fortalecimiento de las habilidades, las pymes priorizan estas actividades en mandos medio y altos, de igual modo mientras mayor es la cantidad de colaboradores de la organización mayor es la disposición a invertir en procesos de fortalecimiento de habilidades blandas.

La frecuencia por la cual más se orientan las organizaciones para el desarrollo de procesos o actividades de fortalecimiento de habilidades blandas, suelen ser semestrales, dos veces al año.

#### **3.3.1 Tamaño del mercado y demanda potencial**

De acuerdo con los resultados de investigación obtenidos se analizó el mercado al cual se dirige **Más Coaching** y se determinó el Mercado total, el mercado disponible y el mercado objetivo para cada uno de los productos, con base en estos se establece la

demanda potencial de cada servicio y a partir de esta tanto la proyección de ventas para el primer año, así como la participación de mercado objetivo.

A nivel de formación se estima un mercado disponible de 23.970 Pymes, esto con base en la disposición a la toma de este tipo de servicios por parte del 83% de las organizaciones de acuerdo con la investigación realizada, así mismo en este segmento se identifica una demanda potencial de 47.941 servicios, considerando de acuerdo con la encuesta realizada un consumo promedio anual de 2 servicios al año por organización.

Por su parte para el servicio de Coaching se estima un mercado disponible de 19.638 organizaciones, con un nivel de aceptación o preferencia de este por parte del 68% de las pymes, hecho que permite determinar una demanda potencial de 39.277 proyectos de servicios de coaching en equipos de Pymes.

En cuanto a las experiencias y/o talleres activos, se estima el mercado disponible de 23.393 Pymes, con una demanda potencial de 74.658 servicios bajo un consumo promedio de 3 servicios por año por empresa.

Dada las demandas descritas, **Más Coaching** pretende en su primer año de operación llegar a desarrollar en el mercado 21 servicios de Formación, 19 programas de coaching y 21 Experiencias de transformación activa, representando cada uno una participación del 0.04%, 0.05% y 0,03% respectivamente, como parte de una estrategia conservadora de incursión en el mercado, cómo se muestra en la Tabla No. 5

**Tabla 5**

*Estimación de Mercado de Habilidades Blandas en Pymes de Bogotá.*

Análisis y Estimación de Mercado de Desarrollo de Habilidades Blandas en Pymes de Bogotá								
Servicios	Nivel de Aceptación	TAM (Mercado Total)	SAM (Mercado Disponible o que podemos servir)	Consumo Promedio al año por servicio	SOM (Mercado Objetivo en unidades empresariales)	Demanda Potencial	Proyección de Ventas Año 1 - Unidades de servicios	Participación de mercado
Formación	83%	28.880	23.970	2	24	47.941	21	0,04%
Coaching	68%	28.880	19.638	2	20	39.277	19	0,05%
Experiencias	81%	28.880	23.393	3	23	74.658	21	0,03%

Nota. Elaboración propia.

#### 4. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

##### 4.1 Objetivos de mercadeo

Para el primer año de operación de **Más Coaching** con el fin de incursionar en mercado y ganar participación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Generar reconocimiento y notoriedad de marca en más de 3.000 Pymes durante el 2026.
- Obtener 600 prospectos calificados, producto de las diferentes acciones y actividades de mercadeo durante el 2026.
- Logra vincular en los servicios de la compañía a más de 61 Pymes.
- Alcanzar una tasa de conversión de clientes del 10.7% frente a los clientes calificados gestionados.
- Mantener un Costo de adquisición de clientes (CAC) inferior a \$784.426 durante el 2026.
- Desarrollar un nivel de satisfacción de clientes total del 80% NPS (Net Promoter Score) durante el 2026.
- Generar ingresos por ventas de \$364.000.000 en el conjunto de servicios de **Más Coaching** al término del 2026.

## 4.2 Estrategias de mercadeo

### 4.2.1 Estrategias de producto y servicio

**Más Coaching** cuenta con tres líneas estratégicas de servicios que permiten atender el cliente objetivo, reflejando en sus servicios flexibilidad, alineación con las tendencias y atención a las necesidades del mercado.

#### 1. Formación

Incluye programas estructurados de desarrollo a la medida para equipos de trabajo, talleres, conferencias y capacitaciones empresariales.

#### 2. Experiencias Vivenciales

Contiene actividades con dinámicas activas, experiencias vivenciales que permiten generar procesos de introspección, aprendizaje o transformación personal.

#### 3. Coaching transformacional

Integra el coaching de vida y coaching ejecutivo, orientado al fortalecimiento de habilidades interpersonales e intrapersonales que permite el logro de objetivos personales y profesionales.

### 4.2.2 Estrategias de promoción

Con el propósito de estimular la acción de compra, satisfacción y fidelidad de los clientes **Más Coaching** contempla dentro de plan de mercadeo el desarrollo de actividades promocionales, entre las cuales se encuentra el desarrollo y entrega de merchandising promocional (artículos promocionales o regalos físicos con la identidad de marca), el obsequio de boletos de cine a clientes y/o usuarios activos, así como la entrega de reconocimientos por la preferencia y fidelización de marca, actividades para las cuales se tiene estimado una inversión anual de \$1.900.000 para el 2026 o primer año de operación, como se muestra en el Anexo I.

#### 4.2.3 Estrategias de comunicación

En su plan Marketing de incursión en el mercado, **Más Coaching** comprende la importancia de la comunicación y por medio de estas pretender además de alcanzar notoriedad, ganar autoridad y confianza antes los clientes y prospectos, motivo por el cual se desplegaran un conjunto de actividades mediante las cuales lograr impactar a líderes y directivos de pequeñas y medianas empresas, de tal forma que estos vean en la organización una amplia oportunidad para el fortalecimiento de sus equipos y por lo tanto establezcan contacto con la misma.

Dentro de las actividades comunicativas que se pretenden generar se encuentra la implementación de un conjunto de acciones de marketing digital y actividades de relacionamiento directo, todas ellas bajo la responsabilidad de la Directora General y el servicio de una agencia de marketing digital, apoyados en plataformas de relacionamiento con clientes CRM, conjunto de actividades para las cuales se tiene presupuestado una inversión de \$35.150.000 en el primer año de operación,

A nivel de comunicaciones **Más Coaching** cuenta en su plan comercial con 19 actividades para el primer año, entre las cuales se encuentra, la contratación de una agencia digital de marketing, diseño y desarrollo de página web, desarrollo de contenido y distribución mediante blogs y redes sociales, pauta en plataforma de Meta (antes Facebook) y LinkedIn, realización de webinar, participación en evento de relacionamiento, participación en actividades gremiales y sectoriales, compra de base de datos empresariales, uso de chatbots, entre otros. (Ver Anexo I).

#### 4.2.4 Estrategias de distribución

La distribución de los servicios de **Más Coaching** se realizará tanto por medio de canales digitales como presenciales con la finalidad de disponer alternativas a la medida de los clientes, en este sentido los servicios se facilitan según sea el caso por medio de

Plataforma LMS que permiten la entrega de contenido educativo; servicios “in -house” cuando el cliente elija que los servicios se presten en sus instalaciones; locaciones externas, cuando el cliente prefiera desarrollar los servicios en las instalaciones de un tercero y sean financiadas directamente por él; finalmente plataformas de streaming y/o videoconferencia para el desarrollo de actividades virtuales sincrónicas o ejecución de sesiones de coaching.

#### **4.2.5 Estrategias de precios y modelo de ingresos**

Como mecanismo de ingreso **Más Coaching** apuesta por la venta directa de paquetes de servicios con el fin de impactar más que individuos a equipos de trabajo, contribuyendo de este modo a un mayor beneficio de los clientes, de esta manera, se ofrecen programas de formación para mínimo 20 personas, Kit de sesiones de coaching para 5 miembros y experiencias para conjunto de 20 personas, manteniendo siempre las posibilidades de adaptación y negociación en caso de que el cliente lo requiera.

Para el establecimiento de sus precios **Más Coaching** maneja una política comercial que consiste en mantener un margen bruto de al menos el 50% en cada servicio, lo anterior con el fin de garantizar sostenibilidad financiera, más aún en un nicho de mercado en el cual los clientes acostumbran a pagar mínimo a 30 días.

Producto de lo anterior y el deseo de implementar una estrategia de penetración de mercado con el fin de acelerar la incursión en el mismo, los precios de los servicios de **Más Coaching** son definidos de acuerdo con los costos de desarrollo de cada servicio, más un margen de utilidad bruta superior al 50% y la situación del mercado, quedando para el primer año de operación los precios reflejados en la Tabla No. 6. No obstante para efectos de proyección financiera se utiliza únicamente el precio base de proyección con el fin de ser cautos con las estimaciones.

**Tabla 6**

Lista de Precios **Más Coaching** primer año de operación

<b>Lista de Precios Más Coaching primer año de operación</b>				
<b>Servicio / Cliente</b>	<b>Pequeña Empresa 1 (Precio Base)</b>	<b>Pequeña Empresa 2</b>	<b>Mediana I</b>	<b>Mediana II</b>
	Con equipos de hasta 20 colaboradores	Con equipos entre 21 - 50 colaboradores	Con equipos entre 51 - 100 colaboradores	Con equipos de más de 100 Colaboradores
Formaciones	\$2.700.000	\$3.200.000	\$3.800.000	A convenir
Sesiones de coaching	\$7.000.000	\$8.400.000	\$9.800.000	A convenir
Experiencias	\$8.300.000	\$9.900.000	\$11.500.000	A convenir

Nota. Elaboración propia.

### **4.3 Presupuesto de mercadeo**

**Más Coaching** de acuerdo con las actividades de mercadeo señaladas tiene presupuestado el desarrollo de una inversión comercial de \$47.850.000, equivalente al 13.5% de las ventas. del cual el 22.5% se destina para actividades de distribución y el 73.4% para actividades de comunicación, como se puede ver en el Anexo I.

## 5. Aspectos Técnicos

### 5.1 Objetivos de producción o de prestación de servicio

A nivel de producción **Más Coaching** tiene definido los siguientes objetivos para su primer año de operación (2026):

- Desarrollar 61 proyectos de servicios de fortalecimiento de habilidades blandas en pequeñas y medianas empresas.
- Conformar un equipo de 3 profesionales calificados y expertos en fortalecimiento de habilidades blandas con los cuales se pueda desarrollar los servicios.
- Generar una capacidad instalada para 107 proyectos anuales de fortalecimiento de habilidades blandas (Formaciones, Sesiones de coaching y Experiencias).

### 5.2 Ficha técnica del producto o servicio

Con el ánimo de brindar óptimas condiciones de servicio a los clientes en **Más Coaching** se establecieron las fichas técnicas para cada una de las soluciones, teniendo en cuenta el público objetivo, el alcance, los recursos, las condiciones, los profesionales responsables, la duración y las políticas de pago, de esta forma se espera de las actividades el cumplimiento de estándares mínimos, ver fichas técnicas en Anexo J.

### 5.3 Descripción del proceso

Los servicios de **Más Coaching** cuenta cada uno con su propia descripción de procesos, de modo general cada servicio una vez contratado se inicia con una evaluación del cliente con el ánimo de precisar las necesidades específicas de estos y/o reconocimiento de situación, posterior a ello cada servicio se diseña y/o adapta a las situaciones de cada organización, luego se desarrolla, se evalúa y consolida un informe final al cliente con algunos elementos de valor como recomendaciones u observaciones.

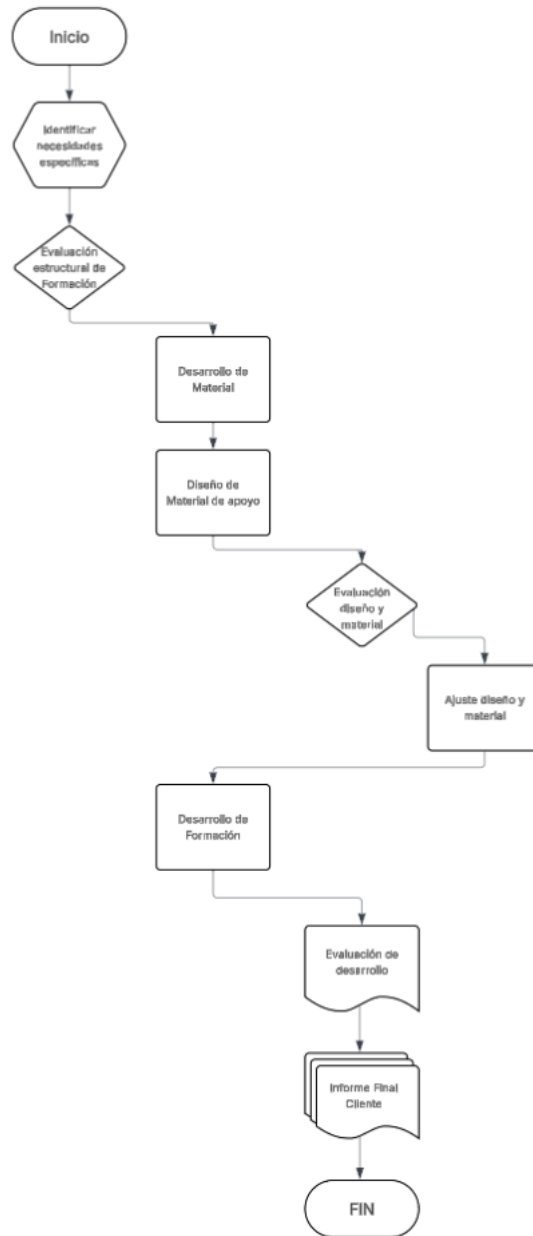
#### 5.3.1 Proceso de Formación.

El proceso de formación se encuentra compuesto por 9 actividades y es desarrollado con la participación de formadores líderes y gestores audiovisuales, durante un ejercicio

de 24 horas de las cuales 10 de estas corresponden a espacios directos de desarrollo de formación con el cliente (equipos o conjunto de personas de pequeñas y medianas empresas), cómo se puede ver en el Anexo K o en la Figura No. 2.

**Figura 2**

*Diagrama de flujo servicios de formación*



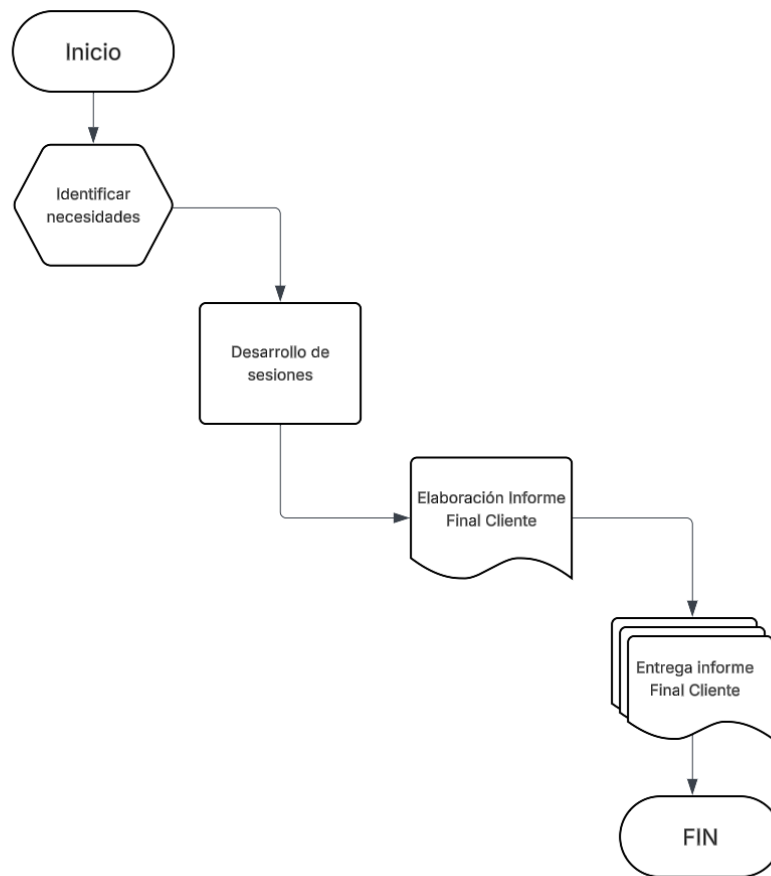
Nota: Elaboración Propia

### 5.3.2 Procesos de Sesiones de Coaching.

El proceso de Sesiones de coaching se encuentra ideado para un conjunto de 5 personas delegadas por la organización cliente, este proceso se encuentra compuesto por 4 actividades y es desarrollado con la participación de Coach líderes o principal, durante un ejercicio de 38 horas de las cuales 30 de estas corresponden a 3 sesiones personalizadas de coaching durante 3 meses cada una con una duración de 2 hora máximo. Ver Anexo L.

**Figura 3**

*Diagrama de flujo servicios de coaching*



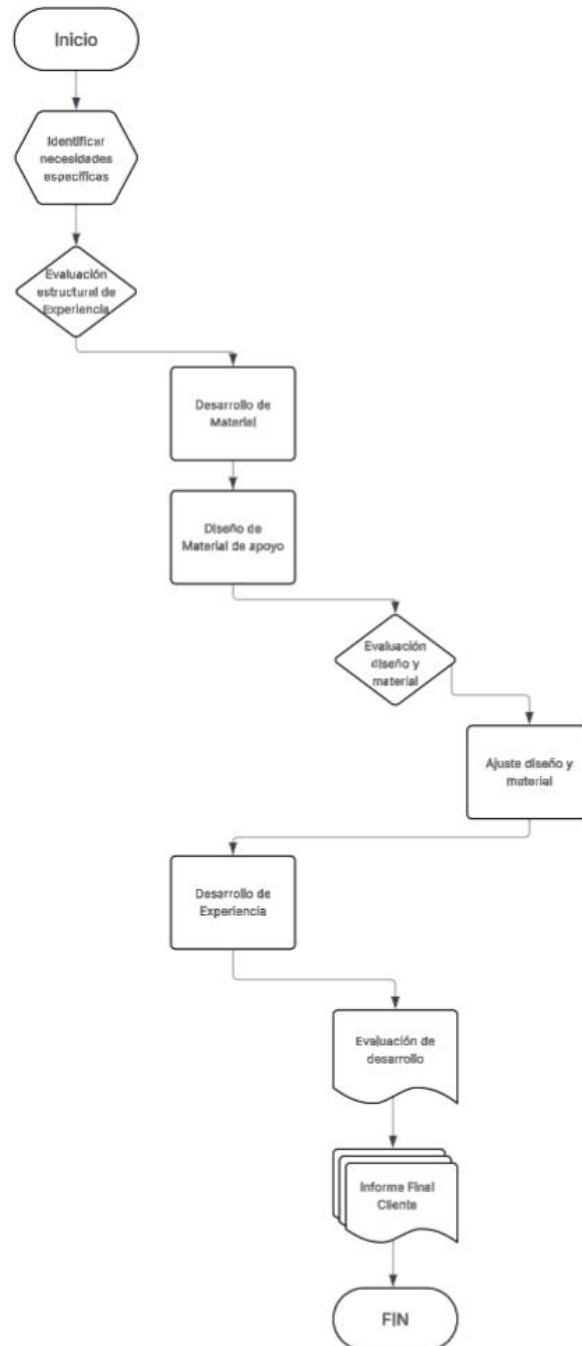
Nota: Elaboración Propia

### **5.3.3 Procesos de Experiencias**

Las experiencias de **Más Coaching** corresponden a eventos en los cuales los participantes pueden experimentar y participar de un conjunto de lúdicas, ejercicios o actividades en una serie de horas y en un mismo lugar. El proceso de Experiencias de se encuentra ideado para un conjunto de 20 participantes invitados por la organización cliente, este proceso se encuentra compuesto por 9 actividades y es desarrollado con la participación de facilitadores, durante un ejercicio de 33 horas de las cuales 8 de estas corresponden al despliegue de actividades directas con los clientes. Ver Anexo M.

**Figura 4**

*Diagrama de flujo servicios de experiencias*



Nota: Elaboración Propia

#### 5.4 Necesidades y requerimientos

**Más Coaching** para el desarrollo de sus servicios pretende implementar el teletrabajo, motivo por el cual no se contará con oficina abierta al público de forma permanente y por contrario se cuenta con los servicios de un coworking para el desarrollo de encuentros, reuniones y/o atención de clientes en los momentos que se requiera.

Dado lo anterior las necesidades de **Más Coaching** se especifican en:

- **Muebles y Enseres:** Conjunto de escritorios y sillas para el desarrollo de actividades laborales en casa y el almacenamiento de elementos, valorados en: \$2.840.000.
- **Equipo de Oficina:** Conjunto de equipos ofimáticos para facilitar la comunicación y el desarrollo de labores administrativas, entre ellos computadores con amplia capacidad de almacenamiento, impresoras y teléfonos móviles. Este tipo de elementos demanda una inversión de \$11.417.000
- **Maquinaria y equipo:** **Más Coaching** demanda en sus actividades el registro de estas por medios audiovisuales con el fin de entregar información valiosa a los clientes y usar parte de esta en ejercicios de marketing previa autorización de los clientes. Por tal motivo se hace necesaria la inversión en Cámaras videográficas, micrófonos profesionales, luces led, cabinas de audio, todos avaluados al momento en \$6.087.488.
- **Gastos de Puesta en Marcha:** **Más Coaching** será una empresa legalmente constituida en Colombia de acuerdo a las normatividades exigidas al respecto, por lo tanto la formalización implicara el desarrollo de diversos trámites de constitución, entre ellos el desarrollo del registro mercantil, el cual implica la ejecución de determinado gasto de constitución, de la misma forma la marca **Más Coaching** se pretende registrar ante la superintendencia de Industria y Comercio, aspecto que también demanda la ejecución de determinada inversión, este tipo de elementos componen los gastos de puesta en marcha en los cuales se incurrirá al crear la empresa y se hayan estimado en un valor de \$1.800.000.

### **5.5 Personal requerido para la producción y/o prestación del servicio**

Para el desarrollo de las labores de servicio en **Más Coaching** es pertinente contar con el siguiente personal.

- 1 Formador
- 1 Coach
- 1 Facilitador

### **5.6 El plan de operación**

El plan de producción de **Más Coaching** para el primer año contempla, además del desarrollo y mantenimiento de un equipo de trabajo que brinde las competencias, conocimiento y capacidades requeridos por los clientes; el desarrollo de una capacidad productiva suficiente amplia para dar cumplimiento de los servicios proyectados.

Para el primer año de operación de **Más Coaching** se pretende el desarrollo de:

- 21 proyectos de Formación
- 19 proyectos de Sesiones de Coaching
- 21 proyectos de experiencias activas de aprendizaje

### **5.7 Capacidad instalada**

La capacidad instalada de **Más Coaching** se encuentra determinada por servicios, de la siguiente forma:

- **Capacidad Instalada de Formaciones:** En los servicios de Formación **Más Coaching**, contará con una disponibilidad de 20 horas semanales, estas corresponden a 960 horas al año, que permiten una capacidad de 40 proyectos de formación, de los cuales, para el primer año operativo, considerando el plan de prestación de 21 proyectos, equivale a una capacidad utilizada del 52.5% en el primer año.
- **Capacidad instalada de Sesiones de Coaching:** A nivel de Sesiones de Coaching, se contará con una operación de 30 horas semanales de la mano de

3 Coach´s, las cuales permiten una capacidad anual de 38 proyectos de sesiones de coaching para el primer año, considerando una disponibilidad anual de 1.440 horas. Dado el plan operativo de desarrollar 19 proyectos de coaching en el primer año, se contaría con una capacidad utilizada del 50.14% en el primer año.

- **Capacidad instalada de Experiencias:** En cuanto a experiencias activas de transformación, **Más Coaching** contará con operación semanal de 20 horas, la cual permite una capacidad instalada para el primer año de 29 proyectos, de modo tal que en el primer año se proyecta de acuerdo con plan operativo una utilización de capacidad del 72.19%, teniendo en cuenta el propósito de desarrollar 21 proyectos de experiencias.

### **5.8 Presupuesto de operación**

Cada servicio de **Más Coaching** requiere para su desarrollo la inversión en talento humano (Formadores, Facilitadores y/o Coach), el cual es contratado por prestación de servicio de modo tal que la remuneración a estos se realiza de acuerdo con el servicio realizado y el número de horas prestadas.

Lo diferentes servicios de **Más Coaching** pueden demandar el uso de diferentes materiales, tales como, guías, juegos, material decorativo, elementos lúdicos, entre otros, los cuales pueden variar de acuerdo a cada actividad o proyecto realizado; así mismo cada proyecto es posible que requiera gastos de logística, entre ellos transporte, alimentación, para el personal de la compañía que participe en cada actividad según sea el caso; por tal motivo el coste de cada servicio se determinó considerando cada uno de estos aspectos o elementos, arrojando como resultado, los siguientes costos por servicios:

- Costo unitario de Proyecto de Formación: \$1.100.000

- Costo unitario de Proyecto de sesiones de coaching: \$2.400.000
- Costo unitario de proyectos de experiencia: \$3.777.000

Dado lo anterior los costos de desarrollo de servicios también conocidos como costos de operación de **Más Coaching** equivalen en el primer año a \$148.017.000. Ver Tabla No. 7.

**Tabla 7**

*Costos de Cada producto o servicio*

<b>COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO</b>			
<b>NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>CO STO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO</b>	<b>CO STO \$ TOTALES</b>
Formaciones	21,00	\$ 1.100.000,00	\$ 23.100.000
Sesiones de coaching	19,00	\$ 2.400.000,00	\$ 45.600.000
Experiencias	21,00	\$ 3.777.000,00	\$ 79.317.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 148.017.000</b>

Nota: Elaboración propia

### **5.9 Presupuesto de infraestructura**

En vista de las necesidades y requerimientos exigidos por **Más Coaching** de acuerdo con el modelo de negocios descrito se estima una inversión inicial en infraestructura por un valor de \$20.344.488, discriminados como se evidencia en la tabla No. 8.

**Tabla 8**

*Inversión Infraestructura*

INVERSIÓN INFRAESTRUCTURA	
Propiedad planta y equipo	\$ 6.087.488
Muebles y enseres	\$ 2.840.000
Equipo de oficina	\$11.417.000
Valor total inversión infraestructura	\$20.344.488

Nota: Elaboración propia

## **6. Aspectos Organizacionales y Legales**

### **6.1 Análisis estratégico (misión y visión)**

Ante la necesidad creciente de las organizaciones por desarrollar en sus equipos las habilidades blandas con metodologías transformadoras, **Más Coaching** se presenta como una alternativa de alto impacto que ofrece formación, experiencias y coaching con un enfoque integral, emocional y práctico, a continuación, se presenta su direccionamiento estratégico.

#### **Visión**

Para el 2030 ser referente nacional en Colombia en la implementación de procesos transformación y fortalecimiento de habilidades blandas en pequeñas y medianas empresas, gracias a la facilitación de proceso de aprendizaje y cambio mediante metodologías innovadoras de la mano de equipo de profesionales de muy alta calidad.

#### **Misión**

Generamos procesos de transformación y fortalecimiento de talentos de personas y equipos mediante el desarrollo de experiencias formación, coaching y eventos que potencian el ser, el bienestar y la productividad en las empresas.

## 6.2 Estructura organizacional

**Más Coaching** está alineado a un modelo funcional en su estructura organizacional que facilita operar de manera eficiente y flexible en contextos presenciales y virtuales.

Las actividades de **Más Coaching** de modo general se dividen en cuatro grandes áreas que son:

- **Administración.** Responsable de la planeación organizacional, articulación y apoyo de las labores de las demás áreas, así como el soporte administrativo, pagaduría, gestión humana y seguimiento a clientes
- **Contabilidad y Finanzas:** Registro de operaciones comerciales de la organización, liquidación de impuestos y desarrollo de informes financieros.
- **Marketing:** A cargo de actividades comunicativas, el reconocimiento de marca y la atracción de potenciales clientes
- **Ventas:** Responsable de concretar procesos comerciales con los clientes
- **Operaciones:** responsable del desarrollo de los servicios y satisfacción de los clientes.

### 6.3 Perfiles y funciones

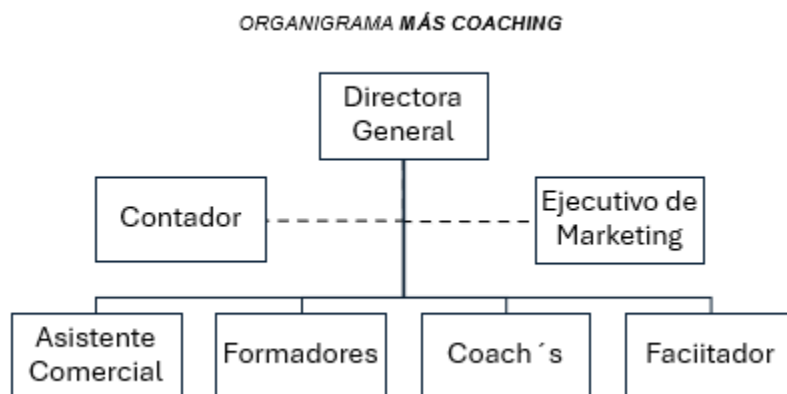
La estructura funcional de **Más Coaching** es liderada por una Directora General, la cual para efectos de control financiero es apoyada y/o asesorada por un contador y para efectos de mercadeo por un ejecutivo de marketing designado por agencia de marketing contratada; posterior a ello la estructura se completa con 4 cargos, los cuales se pueden ver en el Figura No. 2. los cuales son:

- 1 asistente Comercial
- 1 formador
- 1 coach
- 1 facilitador

De este modo se consolida un equipo de 5 cargos con significativa flexibilidad dada la contratación por servicios de formadores, coach y facilitadores de acuerdo con las necesidades de cada proyecto. En el siguiente grafico se pueden evidenciar el organigrama de la organización.

**Figura 5**

*Organigrama de Más Coaching*



Nota: Elaboración Propia

A continuación, se describen cada uno de los perfiles del equipo de trabajo:

- **Directora General:**

- **Funciones Generales:** Responsable de la dirección de la organización, liderar el crecimiento y expansión de esta, responsable también del desarrollo de procesos administrativos.
- **Formación y Experiencia:** Profesional en Psicología y administración de empresas, con especialización en gerencia de talento humano, certificado como coach profesional, con experiencia en dirección de equipo, educación y desarrollo de procesos de transformación personal y grupal.
- **Modo de Vinculación:** Contrato a término definido.

- **Formadores**

- **Funciones Generales:** Responsable de diseñar y ejecutar procesos formativos, mediante metodologías vivenciales, lúdicas, reflexivas y colaborativas.
- **Formación y Experiencia:** Profesional en Psicología, administración y/o áreas afines, certificado como coach profesional ante organismos de significativo reconocimiento (ICF, ICC, Asesco, Team Maxwell, entre otros), con experiencia en desarrollo de talleres, seminarios o cursos en habilidades blandas para adultos, conocimiento y experiencia en gamificación, buen manejo de oratoria.
- **Modo de Vinculación:** Por prestación de servicios,

- **Coach´s**

- **Funciones Generales:** Responsable de diseñar y ejecutar procesos coaching, aplicar herramientas de diagnóstico y evaluación, realizar seguimiento a actividades de transformación y documentar resultados.
- **Formación y Experiencia:** Profesional en Psicología, administración y/o áreas afines, certificado como coach profesional ante organismos de significativo reconocimiento (ICF, ICC, Asesco, Team Maxwell, entre otros), experiencia en proceso de coach ontológico, coach ejecutivo y de equipos; conocimiento en PNL, Alto impacto y Team Building.
- **Modo de Vinculación:** Por prestación de servicios

- **Facilitadores**

- **Funciones Generales:** Responsable de diseñar y ejecutar experiencias activas de aprendizaje, mediante metodologías vivenciales, lúdicas, reflexivas y colaborativas.
- **Formación y Experiencia:** Profesional en Psicología, pedagogía, artes escénicas, administración y/o áreas afines, certificado como coach profesional ante organismos de significativo reconocimiento (ICF, ICC, Asesco, Team Maxwell, entre otros), experiencia en desarrollo de actividades vivenciales, talleres, seminarios o cursos en habilidades blandas para adultos, conocimiento y experiencia en gamificación, preferiblemente con certificación y experiencia en técnicas de alto impacto.
- **Modo de Vinculación:** Por prestación de servicios.

- **Asistente Comercial**
  - **Funciones Generales:** Responsable de apoyar de gestionar clientes potenciales, realizar presentaciones de venta, seguimiento y concretar acuerdos comerciales.
  - **Formación y Experiencia:** Tecnólogo o profesional en administración de empresas, mercadeo y/o finanzas, experiencia en ventas B2B y capacidad de trabajo por objetivos, habilidad para el diseño y ejecución de estrategias comerciales.
  - **Modo de Vinculación:** Directa, contrato a término fijo

#### **6.4 Factores clave de la gestión del talento humano**

**Más Coaching** alinea al equipo de trabajo con los objetivos organizacionales, está gestión está fundamentada en lo humano y estratégico. Teniendo en cuenta que las líneas de servicios de la organización el talento humano, por tanto, se considera el activo significativamente relevante para el éxito y crecimiento, por tanto, la gestión humana hace hincapié en los siguientes elementos.

- Proceso de selección alineado con los valores y visión de la organización
- Evaluación y mejora continua de desempeño
- Flexibilidad para los facilitadores dado el trabajo por proyectos según el servicio contratado
- Cultura organizacional enfocada en el crecimiento y bienestar emocional
- Formación constante del equipo de trabajo
- Cumplimiento de compromisos y responsabilidades establecidas con el personal.

### 6.5 Esquema de gobierno corporativo

El gobierno corporativo de **Más Coaching** entendido como el o los órganos de máxima dirección responsables del liderazgo y control de la organización, se encuentra compuestos por la junta de accionistas y la dirección general.

- **Junta de Accionistas:** Responsable de evaluar la dirección de la empresa y tomar decisiones estratégicas para la organización. Se convoca mínimo una vez al año y en ocasiones que sea pertinente por asuntos sumamente estratégicos.
- **Dirección General:** La Dirección General es otro de los órganos de gobierno corporativo, en quien la junta de accionistas deposita su plena confianza para el liderazgo de la organización, diseño y ejecución de planes estratégicos, así como realizar una adecuada gestión financiera, operativa, humana y comercial.

Los principios que rigen el gobierno corporativo están enfocados en mantener una estructura sólida entre ellos se encuentran: la transparencia, coherencia, ética, mejora constante y lealtad.

### 6.6 Aspectos legales

**Más Coaching** en el desarrollo de sus funciones se encuentra comprometida en dar cumplimiento a los diferentes requerimientos legales que existen en Colombia para las organizaciones empresariales, entre estos:

- **Normatividad Comercial:** Conjunto de normas que regulan las actividades comerciales en Colombia entre comerciantes, empresas y consumidores, entre estas es de destacar:
  - Código del Comercio, decreto 410 de 1971
  - Estatuto del consumidor, Ley 1480 de 2011

- Ley 1258 de 2008, regulación de las Sociedades por acciones simplificadas S.A.S
- Disposiciones de la Superintendencia de Industria y comercio entre otras.
- **Normatividad Tributaria:** Conjunto de elementos legales que regulan los impuestos nacionales y locales, entre estos:
  - La constitución política
  - El estatuto tributario
  - Reformas tributarias
  - Disposiciones de la DIAN
  - Disposiciones de la alcaldía y/o secretaria de hacienda distrital
- **Normatividad Laboral:** Elementos legales que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores en Colombia, entre estas:
  - Constitución Política de Colombia
  - Código sustantivo de trabajo
  - Normas de Seguridad y salud en el trabajo
  - Ley 2466 de 2025
- **Normatividad ambiental:** Conjunto de elementos jurídicos que regulan la protección del medio ambiente y de los recursos naturales, tanto de carácter nacional como local.
- **Normatividad del sector educativo:** *Más Coaching* en su accionar tiene en cuenta las diferentes disposiciones legales existentes para el sector educativo en Colombia, entre estas:

- Ley General de Educación ley 115 de 1994, por medio de la cual se reconoce la educación informal y establece que no conduce a títulos oficiales.
- Decreto 1075 de 2015, el cual aclara que el ejercicio de la educación informal no requiere licencias, ni registros, así mismo no otorga certificación oficial.
- Decreto 3011 de 1997, por medio del cual se regula la educación para adultos.
- **Normatividad del Coaching:** El coaching a la fecha es una actividad no regulada en Colombia, no obstante, en **Más Coaching** se acogen el código de ética de la ICF.
- **Normatividad para el desarrollo de eventos privados:** El desarrollo de eventos privados o cerrados en Colombia debe considerar diferentes aspectos legales, según la cantidad de personas y el lugar donde se realice el evento, entre los elementos legales a considerar se encuentra:
  - Código Nacional de Policía y Convivencia, ley 1801 de 2016
  - Ley de infancia (Ley 1804 de 2016)
- **Demás aspectos que sean exigidos por autoridades legales.**

### **6.7 Estructura jurídica y tipo de sociedad**

**Más Coaching** será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), este tipo de sociedad ha sido seleccionada por su flexibilidad administrativa, simplicidad en su constitución y beneficios tributarios y operativos para empresas emergentes, dando origen de esa forma a una persona jurídica. Algunos detalles al respecto son los siguientes:

- Nombre legal proyectado: **Más Coaching**

- Tipo societario: Sociedad por Acciones Simplificada – S.A.S.
- Número de socios: Dos socios fundadores (Deisy Moreno y Melbin Asprilla).
- Objeto social: Prestación de servicios de educación informal, procesos de coaching y experiencias vivenciales orientado al desarrollo de habilidades blandas tanto en modalidad virtual como presencial.
- Participación accionaria de cada socio: 50%
- Ubicación: Bogotá D.C
- Modalidad de operación: La empresa operará en un esquema híbrido (teletrabajo, coworking y eventos presenciales) y podrá contratar personal por prestación de servicios o por proyecto.
- Representante Legal: Deisy Moreno

#### **6.8 Presupuesto de personal administrativo**

**Más Coaching** a nivel de gastos de personal administrativo, considera los egresos asociados a el personal que poseerá vínculo directo con la compañía, entre estos, la directora general y el asistente comercial, los cuales dispondrán de contratos a términos fijos, con todas las prestaciones de ley.

De este modo el presupuesto del personal administrativo para el primer año de operaciones se encuentra estimado en \$68.082.064. Ver Tabla No. 9

**Tabla 9**

*Presupuesto de personal administrativo año 1 (2026)*

Presupuesto de personal administrativo año 1 (2026)				
Cargo	Salario Básico Año 1 (2026)	Costo Mensual (prestaciones + Aux transporte)	No. de Meses (laborados en año 1)	Total, gasto año 1
Directora General	\$ 2.500.000	\$ 3.871.383	11	\$ 42.585.213
Asistente comercial	\$ 1.600.000	\$ 2.549.685	10	\$ 25.496.851
Valor presupuesto de personal administrativo año 1 (2026)				\$ 68.082.064

Nota: Elaboración propia

## 7. Aspectos Financieros

### 7.1 Objetivos financieros

A nivel financiero **Más Coaching** tiene definido los siguientes objetivos para su primer año de operación (2026):

- Conformar un capital total de \$112.695.160 con los cuales lograr iniciar las operaciones formales de **Más Coaching** en el 2026.
- Obtener un crédito por \$52.695.160 a 5 años que permita el apalancamiento del inicio de las actividades formales de **Más Coaching**
- Generar ingreso en el primer año de operaciones por \$364.000.000
- Mantener un margen bruto mínimo del 55% en el primer año de operación.
- Superar el punto de equilibrio establecido en 30 proyectos durante el primer año (2026).

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

Para el desarrollo de proyecciones y evaluaciones financieras de **Más Coaching** se tuvieron en consideración los siguientes supuestos:

- Años de inicio de operaciones vigencia 2026
- Inflación media entre el 2027 y el 2029 del 4%
- Tasa de Impuesto de Renta anual del 34%
- Índice de precios al productor del 3.5%
- Tasa de crecimiento de las unidades de ventas del 5.5%
- Tasa de interés de crédito financiero del 18% E.A
- Plazo de crédito financiero de 5 años

### **7.3 Proyección de ventas**

Con la finalidad de penetrar en el mercado de fortalecimiento de habilidades blandas en Pymes de la ciudad de Bogotá, capturando participaciones del 0.04% en servicios de formación, 0.05% en mercado de Sesiones de coaching y 0.03% en sesiones de experiencias, **Más Coaching** proyecta vender 21 proyectos de formación, 19 proyectos de coaching y 21 proyectos de experiencias, con los cuales alcanzar una facturación de \$364.000.000 como se evidencia en la tabla No. 10.

**Tabla 10**

*Ingresos por ventas del primer año*

<b>INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO</b>					
<b>NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	
Formaciones	21,00	\$	2.700.000,00	\$	56.700.000
Sesiones de coaching	19,00	\$	7.000.000,00	\$	133.000.000
Experiencias	21,00	\$	8.300.000,00	\$	174.300.000
				\$	-
			<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>364.000.000</b>

Nota: Elaboración propia

Con respecto a los años posteriores, la organización estima un crecimiento del 5.5% por parte de las unidades de ventas y un crecimiento de los precios del 4% de acuerdo con la inflación, permitiendo obtener las ventas de los años posteriores como evidencia en la tabla No. 11.

**Tabla 11**

*Proyección de ventas años posteriores*

<b>Proyección de ventas años posteriores</b>					
<b>Año</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>Ventas</b>					
<b>Anuales</b>	\$364.000.000	\$399.380.800	\$438.200.613	\$ 480.793.713	\$527.526.862

Nota: Elaboración propia

#### 7.4 Proyección de gastos de mercadeo

A nivel de mercadeo, **Más Coaching** proyecta una inversión para el primer año de \$47.850.000, distribuidos tanto en actividades de promoción, cómo en actividades de comunicación y ventas.

Para el segundo año, se estima un incremento de la inversión en mercadeo del 10% y para los años siguientes inversiones incrementos constantes del 5%, proyectando la ejecución de este rubro como se enseña en la tabla No. 12.

**Tabla 12**

*Proyección de gastos de mercadeo*

Proyección de gastos de mercadeo	
Presupuesto del marketing Mix Año de inicio (2026)	
\$47.850.000	
Gasto publicitario años siguientes	
2027	\$52.635.000
2028	\$55.266.750
2029	\$58.030.088
2030	\$60.931.592

Nota: Elaboración propia

#### 7.5 Proyección de costos de operativos

A nivel de producción, como fue mencionado en el capítulo 5, **Más Coaching** proyecta unos costos operativos de \$148.017.000 para el primer año, estos costos responden a los costos variables unitarios de cada servicio, los cuales se encuentran estimados en \$1.100.000 para proyectos de formación, \$2.400.000 para proyecto de sesiones de coaching y \$3.777.000 para proyectos de experiencias.

Para los años 2 (2027) y posteriores **Más Coaching** proyecta un incremento de los costos unitarios de operación del 3.5% de acuerdo con estimaciones del índice de precios al productor (IPP), lo cual sumado al incremento de las unidades de venta del 5.5%, permite proyectar los costos de producción que se pueden evidenciar en la tabla No. 13.

**Tabla 13**

*Proyección de costos operativos*

Proyección de costos operativos					
Año	2026	2027	2028	2029	2030
Costos anuales	\$148.017.000	\$161.623.462	\$176.480.699	\$192.703.687	\$210.417.974

Nota: Elaboración propia

### **7.6 Proyección de gastos administrativos**

Los gastos de personal administrativo como fue mencionado en el capítulo 6, para el primer año se encuentra estimado en \$68.082.064 y en los años posteriores registra un crecimiento del 4% de acuerdo con la proyección de la inflación.

Los gastos fijos por su parte corresponden al pago de la compañía estimados para telefonía celular, internet, seguro todo riesgo, seguro todo riesgo, facturación electrónica, sistema de seguridad y salud en el trabajo, así como dotación; para este respectivo rubro en el primer año se tiene proyectada una inversión de \$7.702.954, en los años posteriores los gastos fijos presentaran crecimiento también del 4% producto de la inflación proyectada.

El último componente de los gastos administrativos corresponde a la depreciación percibidas por los activos fijos de la organización, de acuerdo con los tipos de activos que componen la infraestructura de **Más Coaching**, la depreciación para el primer año se

estima en \$3.820.148, la cual se mantiene constante en los años subsiguientes toda vez que los activos fijos se mantienen por los menos los primeros 5 años.

De este modo los gastos administrativos de **Más Coaching** suman un total de \$79.605.166 en el año 1, cómo se puede evidenciar en la tabla No. 14.

**Tabla 14**

**Gastos Administrativos Más Coaching**

Gastos Administrativos <b>Más Coaching</b>					
Año	2026	2027	2028	2029	2030
Gastos de Personal	\$ 68.082.064	\$ 70.805.346	\$ 73.637.560	\$ 76.583.062	\$ 79.646.385
Gastos fijos	\$ 7.702.954	\$ 8.011.072	\$ 8.331.515	\$ 8.664.776	\$ 9.011.367
Depreciación	\$ 3.820.149	\$ 3.820.149	\$ 3.820.149	\$ 3.820.149	\$ 3.820.149
Total	\$ 79.605.166	\$ 82.636.567	\$ 85.789.224	\$ 89.067.987	\$ 92.477.900

Nota: Elaboración propia

**7.7 Presupuesto de inversión**

El presupuesto de inversión para el desarrollo de **Más Coaching** se encuentra conformado por las inversiones fijas, más inversión el capital de trabajo.

Las inversiones fijas compuestas por inversión en propiedad planta y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina, así como gastos de puesta en marcha, suman un total de \$22.144.488, como se puede ver en la tabla 15.

**Tabla 15**

*Inversión fija inicial*

<b>Inversión fija inicial</b>	
<b>Propiedad planta y equipo</b>	\$6.087.488
<b>Muebles y enseres</b>	\$2.840.000
<b>Equipo de oficina</b>	\$11.417.000
<b>Gastos de puesta en marcha</b>	\$1.800.000
<b>Total, inversiones</b>	\$22.144.488

Nota: Elaboración propia

El segundo componente de la inversión inicial para el desarrollo de **Más Coaching** es el capital de trabajo, el cual se encuentra estimado para un periodo de 4 meses e involucra las necesidades de costos operativos, los gastos de nómina, los gastos de mercadeo y los gastos fijos, sumando de este modo un total de \$119.813.279, como se evidencia en la tabla No. 16.

**Tabla 16**

*Capital de trabajo inicial*

<b>Capital de trabajo inicial</b>		
	meses	valor
Costos operativos	4	\$ 49.339.000
Nóminas	4	\$ 22.694.021
Marketing mix	4	\$ 15.950.000
Gastos fijos	4	\$ 2.567.651
<b>Total</b>		<b>\$ 90.550.672</b>

Nota: Elaboración propia

De este modo la inversión inicial requerida por **Más Coaching** suma un total de \$112.695.160, requeridos para inversión fija, más capital de trabajo para un periodo de 4 meses, cómo se observa en la tabla No. 17.

**Tabla 17**

*Presupuesto de inversión*

<b>Presupuesto de inversión</b>	
Inversión fija inicial	\$ 22.144.488
Capital de trabajo	\$ 90.560.672,
Inversión total inicial	\$ 112.695.160

Nota: Elaboración propia

### **7.8 Estados financieros**

Dada las estimaciones financieras realizadas para **Más Coaching**, a continuación, se relacionan los estados financieros proyectados para la organización, a partir del uso del simulador financieros, desarrollado por el profesor Mauricio Reyes Giraldo de la universidad EAN.

#### **7.8.1 Estado de resultados**

De acuerdo con el estado de resultados financiero proyectado, **Más Coaching** para el primer año de operaciones estima una utilidad neta de \$52.168.184, equivalentes a un 14.300% de rentabilidad neta. Esta misma utilidad hacia los años subsiguientes se estima registre un crecimiento del 19.34% y 20.93% para los años 2 (2027) y 3 (2028) respectivamente, ver tabla No. 18.

**Tabla 18.**

*Estado de resultados proyectado*

		ESTADO DE RESULTADOS				
		2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS	\$	364.000.000,0	\$ 399.380.800,0	\$ 438.200.613,8	\$ 480.793.713,4	\$ 527.526.862,4
COSTO VENTAS	\$	148.017.000,0	\$ 161.623.462,7	\$ 176.480.699,5	\$ 192.703.687,8	\$ 210.417.974,3
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$	<b>215.983.000,0</b>	<b>\$ 237.757.337,3</b>	<b>\$ 261.719.914,2</b>	<b>\$ 288.090.025,6</b>	<b>\$ 317.108.888,0</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$	68.082.064,0	\$ 70.805.346,6	\$ 73.637.560,4	\$ 76.583.062,8	\$ 79.646.385,4
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$	7.702.954,0	\$ 8.011.072,2	\$ 8.331.515,0	\$ 8.664.775,6	\$ 9.011.366,7
OTROS GASTOS	\$	47.850.000,0	\$ 52.635.000,0	\$ 55.266.750,0	\$ 58.030.087,5	\$ 60.931.591,9
DEPRECIACIÓN	\$	3.820.148,8	\$ 3.820.148,8	\$ 3.820.148,8	\$ 3.820.148,8	\$ 3.820.148,8
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$	<b>88.527.833,2</b>	<b>\$ 102.485.769,8</b>	<b>\$ 120.663.940,0</b>	<b>\$ 140.991.950,8</b>	<b>\$ 163.699.395,3</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$	9.485.128,9	\$ 8.159.318,1	\$ 6.594.861,3	\$ 4.748.802,2	\$ 2.570.452,6
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	\$	<b>79.042.704,3</b>	<b>\$ 94.326.451,7</b>	<b>\$ 114.069.078,7</b>	<b>\$ 136.243.148,5</b>	<b>\$ 161.128.942,7</b>
IMPUESTOS	\$	26.874.519,5	\$ 32.070.993,6	\$ 38.783.486,8	\$ 46.322.670,5	\$ 54.783.840,5
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$	<b>52.168.184,8</b>	<b>\$ 62.255.458,1</b>	<b>\$ 75.285.591,9</b>	<b>\$ 89.920.478,0</b>	<b>\$ 106.345.102,2</b>
			19,34%	20,93%	19,44%	18,27%

Nota: Elaboración propia

### 7.9 Balance general

El balance general proyectado permite estimar la inversión inicial de \$112.695.160 y un crecimiento de este capital al año 1 del 63.60%. Este estado financiero permite evidenciar el apalancamiento externo que se requiere para el desarrollo de la organización, equivalente al 46.76% de los activos y que una vez se va cumpliendo el compromiso se va disminuyendo.

**Tabla 19**

***Balance Más Coaching***

	AÑO 0	BALANCE				
		2026	2027	2028	2029	2030
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 90.550.672,67	\$ 166.047.909,92	\$ 176.460.379,44	\$ 189.767.271,76	\$ 203.659.547,91	\$ 218.085.198,72
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 22.144.488,00	\$ 22.144.488,00	\$ 22.144.488,00	\$ 22.144.488,00	\$ 22.144.488,00	\$ 22.144.488,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 3.820.148,80	\$ 7.640.297,60	\$ 11.460.446,40	\$ 15.280.595,20	\$ 19.100.744,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 22.144.488,00	\$ 18.324.339,20	\$ 14.504.190,40	\$ 10.684.041,60	\$ 6.863.892,80	\$ 3.043.744,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 112.695.160,67</b>	<b>\$ 184.372.249,12</b>	<b>\$ 190.964.569,84</b>	<b>\$ 200.451.313,36</b>	<b>\$ 210.523.440,71</b>	<b>\$ 221.128.942,72</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	0	\$ 26.874.519,5	\$ 32.070.993,6	\$ 38.783.486,8	\$ 46.322.670,5	\$ 54.783.840,5
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 26.874.519,5	\$ 32.070.993,6	\$ 38.783.486,8	\$ 46.322.670,5	\$ 54.783.840,5
Obligaciones Financieras	\$ 52.695.160,67	\$ 45.329.544,84	\$ 36.638.118,16	\$ 26.382.234,67	\$ 14.280.292,16	\$ (0,00)
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 52.695.160,67</b>	<b>\$ 72.204.064,29</b>	<b>\$ 68.709.111,73</b>	<b>\$ 65.165.721,43</b>	<b>\$ 60.602.962,67</b>	<b>\$ 54.783.840,53</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 60.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 60.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 52.168.184,8	\$ 62.255.458,1	\$ 75.285.591,9	\$ 89.920.478,0	\$ 106.345.102,2
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 60.000.000,00</b>	<b>\$ 112.168.184,82</b>	<b>\$ 122.255.458,11</b>	<b>\$ 135.285.591,93</b>	<b>\$ 149.920.478,04</b>	<b>\$ 166.345.102,20</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 112.695.160,67</b>	<b>\$ 184.372.249,12</b>	<b>\$ 190.964.569,84</b>	<b>\$ 200.451.313,36</b>	<b>\$ 210.523.440,71</b>	<b>\$ 221.128.942,72</b>

Nota: Elaboración propia

**7.10 Flujo de caja**

El flujo de caja proyectado de ***Más Coaching*** nos permite evidenciar una generación positiva y creciente de efectivo disponible, tras el desarrollo de las operaciones y el pago de los impuestos, de igual manera el EBIT estimado por la organización permite pronosticar una actividad significativamente rentable, reflejan una adecuada salud financiera del proyecto de acuerdo con las estimaciones, ver tabla No 20.

**Tabla 20**

*Flujo de caja del proyecto*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:							
CAPITAL INVERTIDO							
	AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030	
Activos Corrientes	\$ 90.550.673	\$ 166.047.910	\$ 176.460.379	\$ 189.767.272	\$ 203.659.548	\$ 218.085.199	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 26.874.519	\$ 32.070.994	\$ 38.783.487	\$ 46.322.671	\$ 54.783.841	
<b>KTNO</b>	<b>\$ 90.550.673</b>	<b>\$ 139.173.390</b>	<b>\$ 144.389.386</b>	<b>\$ 150.983.785</b>	<b>\$ 157.336.877</b>	<b>\$ 163.301.358</b>	
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 22.144.488</b>	<b>\$ 18.324.339</b>	<b>\$ 14.504.190</b>	<b>\$ 10.684.042</b>	<b>\$ 6.863.893</b>	<b>\$ 3.043.744</b>	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 3.820.149	\$ 7.640.298	\$ 11.460.446	\$ 15.280.595	\$ 19.100.744	
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 22.144.488</b>	<b>\$ 22.144.488</b>	<b>\$ 22.144.488</b>	<b>\$ 22.144.488</b>	<b>\$ 22.144.488</b>	<b>\$ 22.144.488</b>	
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 112.695.161</b>	<b>\$ 157.497.730</b>	<b>\$ 158.893.576</b>	<b>\$ 161.667.827</b>	<b>\$ 164.200.770</b>	<b>\$ 166.345.102</b>	
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE							
EBIT	\$ 88.527.833,2	\$ 102.485.769,8	\$ 120.663.940,0	\$ 140.991.950,8	\$ 163.699.395,3		
Impuestos	\$ 30.099.463,3	\$ 34.845.161,7	\$ 41.025.739,6	\$ 47.937.263,3	\$ 55.657.794,4		
<b>NOPLAT</b>	<b>\$ 58.428.369,9</b>	<b>\$ 67.640.608,0</b>	<b>\$ 79.638.200,4</b>	<b>\$ 93.054.687,5</b>	<b>\$ 108.041.600,9</b>		
Inversión Neta	\$ -44.802.569,0	\$ -1.395.846,6	\$ -2.774.250,3	\$ -2.532.943,6	\$ -2.144.332,0		
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$ 13.625.801</b>	<b>\$ 66.244.761</b>	<b>\$ 76.863.950</b>	<b>\$ 90.521.744</b>	<b>\$ 105.897.269</b>		

Nota: Elaboración propia

**7.11 Indicadores financieros de rentabilidad**

A nivel financiero los pronósticos financieros permiten estimar para el proyecto una tasa interna de retorno del 40.84% y un valor presente neto del proyecto de \$139.770.132, así mismo una recuperación de la inversión en 2.23 años, como se evidencia en la tabla No 21.

**Tabla 21**

*Indicadores de rentabilidad Más Coaching*

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 139.770.132,54	PERIODO DE RECUPERACIÓN:	2,23 AÑOS
TASA INTERNA DE RETORNO =	40,84%		

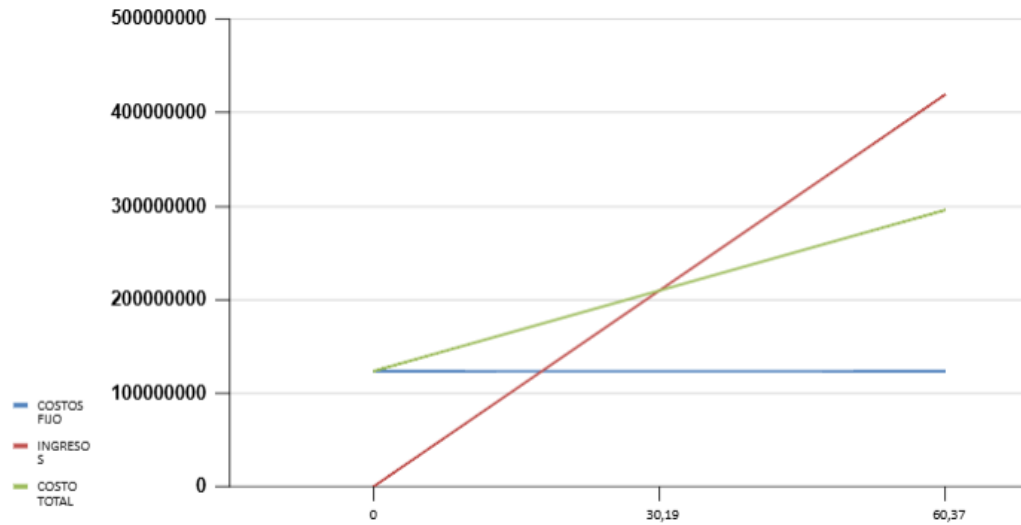
Nota: Elaboración propia

Al analizar el punto de equilibrio se identifica que Más Coaching para dar cubrimientos a sus costos totales y evitar el desarrollo de perdidas debe vender como mínimo 4.70 proyectos de formación, 11.03 proyectos de sesiones de coaching y 14.45 proyectos de

experiencias, para un total de 30.19 proyectos, durante el primer año, lo cual permite unos ingresos de \$209.871.526, justamente lo necesario para dar cubrimiento a la totalidad de los costos anuales (ver Figura 3).

**Figura 6**

*Punto de Equilibrio*



Nota: Elaboración propia

### 7.12 Fuentes de financiación

En cuanto fuentes de financiación, se tiene contemplado como estrategia la financiación de los \$112.695.160 requeridos, mediante aporte emprendedor por \$60.000.000 y préstamo bancario por \$52.695.160, de modo tal que en la organización puede iniciar su operación con un capital de trabajo estimado para 4 meses. Ver tabla No. 22.

**Tabla 22**

*Fuentes de financiación inicial Más Coaching*

TOTAL INVERSIÓN	\$ 112.695.160,67
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 60.000.000,00
PRÉSTAMO A SOLICITAR	\$ 52.695.160,67

Nota: Elaboración propia

En cuanto al crédito financiero se ha proyectado la financiación de este a una tasa del 18% efectivo anual a un periodo de 5 años, como se evidencia en la tabla No. 23.

**Tabla 23**

*Costos anuales del crédito*

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO			
18,00%		5			
CALCULO DEL PRÉSTAMO					
AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
					\$ 52.695.160,7
2026	\$ 52.695.160,7	\$ 9.485.128,9	\$ 7.365.615,8	\$ 16.850.744,8	\$ 45.329.544,8
2027	\$ 45.329.544,8	\$ 8.159.318,1	\$ 8.691.426,7	\$ 16.850.744,8	\$ 36.638.118,2
2028	\$ 36.638.118,2	\$ 6.594.861,3	\$ 10.255.883,5	\$ 16.850.744,8	\$ 26.382.234,7
2029	\$ 26.382.234,7	\$ 4.748.802,2	\$ 12.101.942,5	\$ 16.850.744,8	\$ 14.280.292,2
2030	\$ 14.280.292,2	\$ 2.570.452,6	\$ 14.280.292,2	\$ 16.850.744,8	-\$ 0,0

Nota: Elaboración propia

### 7.13 Evaluación financiera

Dado el conjunto de proyecciones financieras desarrolladas, se puede evidenciar significativamente atractivo dada una tasa interna de retorno significativamente superior a la tasa de evaluación 10%, al estimarse en 40.84%.

De igual manera, de acuerdo al monto de la inversión, la recuperación de la inversión se realiza de forma rápida, en 2.23 años.

Por su parte el punto de equilibrio combinado se estima en 30.19 proyectos o en \$209.871.526.

Finalmente, el proyecto arroja un Valor presente muy positivo, estimado en \$139.770.132, situación que evidencia una perspectiva significativamente positiva a nivel financiero.

## **8. Enfoque hacia la Sostenibilidad**

El modelo de negocio propuesto genera un impacto positivo en los diferentes actores involucrados como son las personas, organizaciones y sociedad. Además, integra una educación informal y vivencial en habilidades blandas con principios de sostenibilidad desde cuatro dimensiones: ambiental, económico, social y gobernanza.

### **8.1 Elementos de sostenibilidad**

#### **8.1.1 Dimensión social**

**Más Coaching** reconoce que las habilidades blandas tienen un impacto positivo en la calidad de vida de las personas, a través de los diferentes programas, eventos y contenidos Mas Coaching fomenta la equidad y fortalece el capital humano factores claves para una sociedad más resiliente y consciente.

#### **8.1.2 Dimensión ambiental**

La organización adopta buenas prácticas con sostenibilidad ecológica donde se destacan acciones como:

- Promoción de uso y desarrollo de actividades en espacios naturales o sostenibles donde se promueve la conexión con la naturaleza y cuidado del medio ambiente.
- Incentivar el liderazgo consciente y el compromiso con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) se incentiva la conciencia ecológica en las experiencias formativas.

#### **8.1.3 Dimensión económica**

La empresa sustenta una propuesta de valor clara y diferenciadora con proyección de sostenibilidad, escalabilidad y diversificación financiera. Integra aspectos como el enfoque en eficiencia operativa, reinversión en innovación y diversificación de ingresos lo que permite no solo viabilidad económica sino la sostenibilidad responsable en el tiempo.

#### **8.1.4 Dimensión gobernanza**

Se destaca en la cultura organizacional de Mas Coaching la ética, transparencia y toma de decisiones colaborativa, donde se destaca un equipo con roles y funciones claros en cuanto a la estrategia, liderazgo y ejecución. Se integran en la operación procesos de calidad, inclusión y confidencialidad de la información.

### **8.2 Articulación con objetivos de desarrollo sostenible**

Las acciones de Más Coaching se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la forma como se describe a continuación:

#### **8.2.1 Objetivo de desarrollo sostenible No. 1 fin de la pobreza.**

Los servicios de Más Coaching buscan fortalecer la competitividad de las Pequeñas y Medianas empresas, por medio del fortalecimiento de su talento humano. Las Pymes como se ha señalado constituyen uno de los principales actores de la economía colombiana por lo tanto su competitividad es fundamental para el desarrollo social de miles de familias que se emplean en estas, sumando de este modo a la generación de ingresos que limite el desarrollo de la pobreza en el país y por ende en el mundo.

#### **8.2.2 Objetivo de desarrollo sostenible No. 7 energía asequible y no contaminante.**

Más Coaching busca el desarrollo de sus actividades el aprovechamiento de mecanismos como el Teletrabajo de modo tal que se aprovechen diferentes medios de comunicación y promueve un menor uso de recursos de alto impacto en consumo de energía como el transporte. En el mismo sentido se incentiva la desconexión y/o apagado de equipos electrónicos (Computadores e impresoras) cuando estos no se estén utilizando, entre ellos los computadores.

**8.2.3 Objetivo de desarrollo sostenible No. 8 trabajo decente y crecimiento económico.**

Más Coaching contribuye al desarrollo de formación para el talento humano de las organizaciones de acuerdo con las necesidades del mercado laboral, mediante lo anterior se contribuye por una parte a las personas al permitir mantener o mejorar sus capacidades y condiciones laborales; por otro lado sumando al desarrollo económico de las Pymes, mediante el apoyo en la consolidación de mejores equipos de trabajo y directivos.

### **Conclusiones**

Tras el desarrollo de los análisis del entorno y la situación competitiva, los ejercicios de validación e investigación, se reconoce e identifica en Bogotá una significativa necesidad de parte de las pequeñas y medianas empresas por fortalecer las habilidades blandas intrapersonal e interpersonales en sus equipos, con metodologías y mecanismos de vanguardia que permitan el desarrollo de resultados efectivos.

La evaluación de estrategias comerciales, operativas, administrativas y financieras permite evidenciar que es viable y rentable el desarrollo de una compañía que incursione en el fortalecimiento de habilidades blandas en un nicho tan importante para Colombia como lo son las pequeñas y medianas empresas.

El fortalecimiento de las necesidades blandas si bien no es un requerimiento nuevo por parte de las pymes dada las nuevas configuraciones de la sociedad, los mercados y las tecnológicas, si es una demanda creciente, dado que cada día se comprende más la importancia de competir y diferenciarse entre otras por la calidad de sus equipos humanos.

Dada la existencia de varios jugadores en el mercado del fortalecimiento de las habilidades blandas con propuestas muy tradicionales o convencionales, existe una gran oportunidad para actores u organizaciones que incursionen con técnicas, propuestas y metodologías novedosas.

La propuesta de valor para **Más Coaching** justamente para incursionar con éxito en el mercado debe estar enmarcada por elementos diferenciales tales como el desarrollo de servicios a la medida de las pymes, mediante un portafolio diverso e integro que permita tanto actividades vivenciales, como acompañamientos personalizados y uso de estrategias de vanguardia como el acto impacto, la gamificación, la programación Neurolingüística, el Team Building entre otros.

**Más Coaching** dado las características de servicios puede operar bajo significativa flexibilidad, hecho que permite optimizar costos operativos significativamente, no obstante, es pertinente que se construya un equipo de base para lo cual se hace pertinente inversión en algunos gastos de personal administrativo.

Un elemento relevante para una adecuada incursión en el mercado del fortalecimiento de habilidades blandas es la inversión en marketing, para lo cual es clave construir un plan de mercadeo atractivo y agresivo que no solo otorgue reconocimiento si no también facilite el desarrollo de clientes.

Para constituir **Más Coaching** se recomienda constituir una sociedad por acciones simplificada, dada el conjunto de beneficios que esta otorga entre ellos las limitaciones de la responsabilidad social.

Financieramente **Más Coaching** evidencia ser una propuesta atractiva dada una pronta recuperación de capital y una valiosa rentabilidad de los servicios, por tanto, la inversión en este tipo de proyectos constituye una gran oportunidad.

## Referencias

- América Retail. (25 de junio de 2024). *Los beneficios estratégicos de la sostenibilidad para las empresas en Colombia*. Obtenido de América Retail: <https://america-retail.com/paises/colombia/los-beneficios-estrategicos-de-la-sostenibilidad-para-las-empresas-en-colombia/>
- Bancolombia. (29 de Agosto de 2024). *Bancolombia*. Obtenido de Estas son las tendencias de educación superior en Colombia: <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/tendencias/innovacion/educacion-superior-colombia>
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press, Nueva York.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (17 de Marzo de 2025). *Informe de cierre 2024 – Versión pública*. Bogotá. Obtenido de Cámara Colombiana de Comercio Electrónico: <https://ccce.org.co/wp-content/uploads/2017/06/Informe-de-Cierre-2024-Version-Publica-Apr.pdf>
- Castelar, B. (2024). *Power skills: El secreto para construir tu carrera en la era de la inteligencia artificial*. Paidós Empresa.
- Confecámaras. (2024). *Dinámica de creación de empresas en Colombia: Primer semestre de 2024*. Bogotá. Obtenido de <https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2024/07/2024-1-dinamica-de-creacion-de-empresas.pdf>
- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004: Por la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 45.628. Obtenido de

[https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS\\_COMPLETOS/7\\_LEYES/LEYES%202004%20\(873-939\)/Ley%20905%20de%202004%20\(Promoci%C3%B3n%20al%20desarrollo%20de%20las%20peque%C3%B1as%20empresas\).pdf](https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/7_LEYES/LEYES%202004%20(873-939)/Ley%20905%20de%202004%20(Promoci%C3%B3n%20al%20desarrollo%20de%20las%20peque%C3%B1as%20empresas).pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2022). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas: Revisión 4 adaptada para Colombia (CIIU Rev. 4 A.C.)*. Bogotá: DANE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (17 de Febrero de 2025). DANE. Obtenido de Comunicado de prensa: Producto Interno Bruto Trimestral (PIB\_T), cuarto trimestre 2024pr: <https://incp.org.co/wp-content/uploads/2025/02/Comunicado-de-prensa-PIB-2024-%E2%80%93-DANE.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *CONPES 3918: Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación.: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3918.pdf>

Gobierno de Colombia. (5 de Junio de 2019). Decreto 957 de 2019: Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015 y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011.

Inesdi Business Techschool. (2025). *Think Digital Report 2024: Barómetro sobre la transformación digital en España y Latinoamérica*. Obtenido de [https://www.inesdi.com/sites/default/files/2025-01/\\_Libro%20P-0936\\_INESDI\\_Think%20Digital%20Report%202024%20final.pdf](https://www.inesdi.com/sites/default/files/2025-01/_Libro%20P-0936_INESDI_Think%20Digital%20Report%202024%20final.pdf)

Infobae. (22 de Junio de 2024). *Infobae*. Obtenido de Empresas grandes en Colombia enfrentan menor carga tributaria que las pequeñas, según informe:

[https://www.infobae.com/colombia/2024/06/22/empresas-grandes-en-colombia-enfrentan-menor-carga-tributaria-que-las-pequenas-segun-informe/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.infobae.com/colombia/2024/06/22/empresas-grandes-en-colombia-enfrentan-menor-carga-tributaria-que-las-pequenas-segun-informe/?utm_source=chatgpt.com)

Latinpyme. (27 de enero de 2025). *El liderazgo y el coaching: claves para la competitividad empresarial en Colombia*. Obtenido de Latinpyme:

[https://www.latinpyme.com/el-liderazgo-y-el-coaching-claves-para-la-competitividad-empresarial-en-colombia/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.latinpyme.com/el-liderazgo-y-el-coaching-claves-para-la-competitividad-empresarial-en-colombia/?utm_source=chatgpt.com)

Latinpyme. (10 de Febrero de 2025). *La transformación digital en Colombia avanza: el 76% de las empresas ya han iniciado el proceso*. Obtenido de Latinpyme:

<https://www.latinpyme.com/la-transformacion-digital-en-colombia-avanza-el-76-de-las-empresas-ya-han-iniciado-el-proceso/>

Microsoft. (18 de Febrero de 2021). *La transformación digital de las Pymes llegó para quedarse: 8 de cada 10 continuarán con el proceso de reinversión de su objetivo de negocio después de la pandemia*. Obtenido de Microsoft News Center

Latinoamérica: <https://news.microsoft.com/es-xl/la-transformacion-digital-de-las-pymes-llego-para-quedarse-8-de-cada-10-continuaran-con-el-proceso-de-reinversion-de-su-objetivo-de-negocio-despues-de-la-pandemia/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Informe de tejido empresarial:*

*Diciembre de 2023. Oficina de Estudios Económicos*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/>

Pacto Global Red Colombia. (s.f.). *Pacto Global Red Colombia*. Obtenido de 5 claves para mejorar las relaciones intergeneracionales en el trabajo:

<https://www.pactoglobal-colombia.org/news/5-claves-para-mejorar-las-relaciones-intergeneracionales-en-el-trabajo.html>

Presidencia de la República de Colombia. (19 de diciembre de 1997). *Decreto 3011 de 1997, por el cual se establecen normas para el ofrecimiento de la educación de adultos y se dictan otras disposiciones*. Bogotá. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86207\\_archivo\\_pdf.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86207_archivo_pdf.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Decreto 1075 del 26 de mayo de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación*. Ministerio de Educación Nacional. Obtenido de [https://cijuf.org.co/sites/cijuf.org.co/files/normatividad/2015/DECRETO%201075%20DEL%2026%20DE%20MAYO%20DE%202015\\_0.pdf](https://cijuf.org.co/sites/cijuf.org.co/files/normatividad/2015/DECRETO%201075%20DEL%2026%20DE%20MAYO%20DE%202015_0.pdf)

Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. (2024). *Bogotá en Cifras 2023*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá. Obtenido de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/>

UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO).

World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. Obtenido de <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

World Health Organization. (1993). *Life skills education for children and adolescents in schools*. World Health Organization.

Anexos

A. Anexo. Modelo de Negocios Sostenible Más Coaching



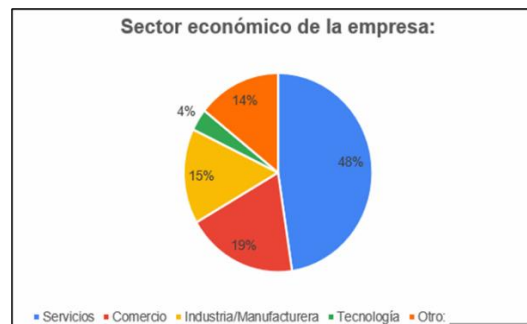
## B. Anexo. Resultados de la Investigación sobre Habilidades Blandas en Pymes de Bogotá 2025

A continuación, se comparten los resultados de investigación primaria realizada en pymes de la ciudad de Bogotá.

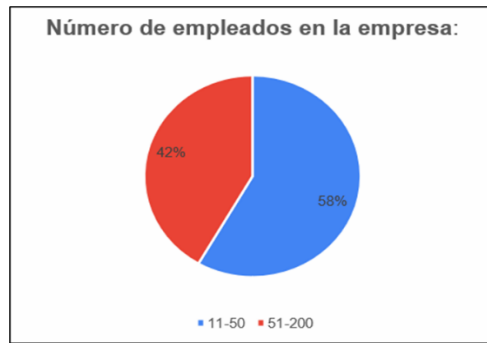
### 1. Perfil de los Participantes y Empresas



- El 52% de los participantes corresponden a coordinadores y/o supervisores en pequeñas y medianas empresas (PYMES), el 23% son propietarios y el 17% son gerentes o directores generales.

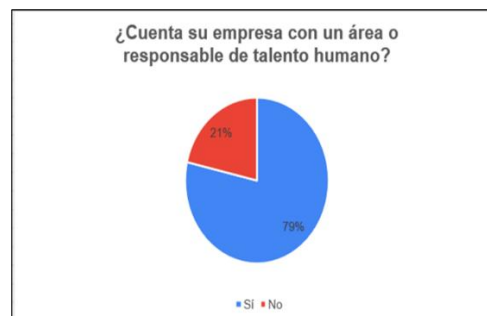


- En términos del sector económico, 48% corresponde a empresas de servicios, 19% a empresas comerciales, 15% empresas de manufactura o industriales, 14% de otros sectores.



- El 42% de los participantes pertenecen a empresas medianas (con 51 a 200 empleados) y el 58% a empresas pequeñas (con 11 a 50 empleados) según la Ley 905 de 2004.

## 2. Gestión y capacitación en habilidades blandas



- El 79% de las empresas tienen un área o responsable de gestión humana.



- El 52% de las PYMES no tienen un método formal para mejorar las habilidades blandas.



- El 67% considera que su empresa no está preparada para desarrollar estas habilidades.

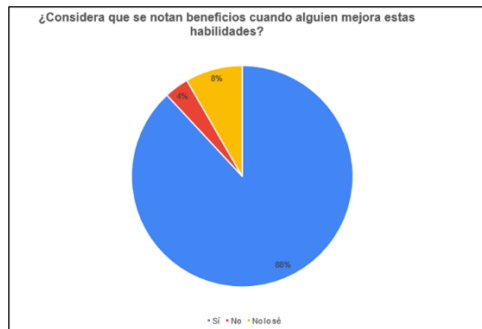
### 3. Importancia de las Habilidades Blandas

- Habilidades blandas que los encuestados creen que son importantes en las pymes:

Habilidad	% Considera Importante
Comunicación asertiva	73%
Escucha activa	69%
Inteligencia emocional	68%
Empatía	70%
Pensamiento crítico	71%
Creatividad e innovación	70%
Resolución de problemas	74%
Toma de decisiones	71%
Gestión del tiempo	73%
Organización personal	73%
Adaptabilidad al cambio	68%
Liderazgo e influencia positiva	71%
Trabajo en equipo	75%
Orientación a resultados	73%
Responsabilidad y compromiso	75%
Gestión del estrés	70%
Aprendizaje continuo	71%
Valoración por líderes empresariales	71%

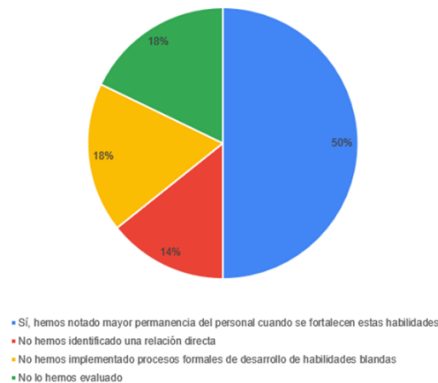
#### 4. Percepción sobre Impacto y Resultados

- El 94% de las empresas creen que las habilidades blandas contribuyen directamente a la productividad de los equipos de trabajo.

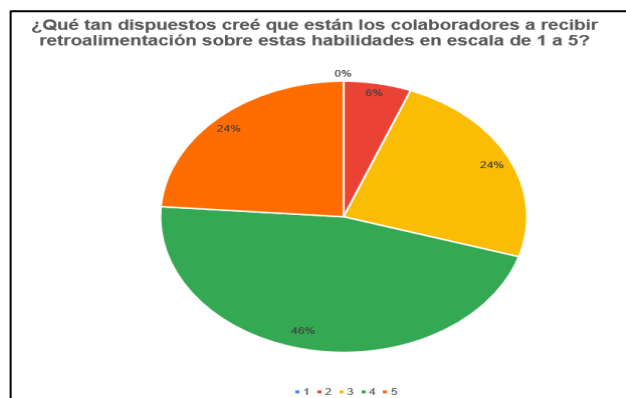


- El 88% considera que ha visto beneficios al mejorar estas habilidades.

¿Ha observado su empresa alguna relación entre el desarrollo de habilidades blandas y la retención de talento en su equipo?



- El 50% ha evidenciado una mayor retención de personal cuando al fortalecer las habilidades blandas.
- El 70% de los respondientes cree que los colaboradores serán receptivos a los comentarios sobre sus habilidades blandas.



### 5. Satisfacción con el Nivel Actual de Habilidades

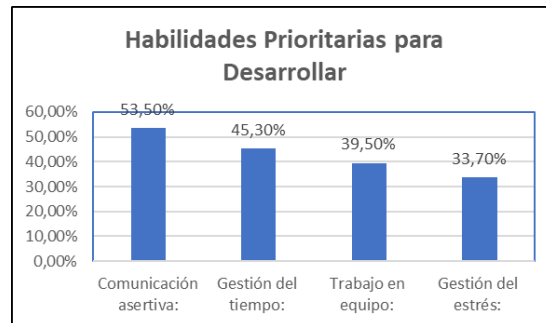
Estado actual de habilidades blandas percibido al interior de la organización.

Habilidad	% Insatisfecho
Buena comunicación	52%
Escucha activa	62%
Inteligencia emocional	57%
Empatía	56%
Pensamiento crítico	58%
Creatividad e innovación	50%
Solución de problemas	50%
Toma de decisiones	52%
Gestión del tiempo	70%
Organización personal	61%
Adaptabilidad al cambio	62%
Liderazgo y influencia positiva	51%
Trabajo en equipo	43% (57% satisfecho)
Orientación a resultados	51%
Responsabilidad y compromiso	51%
Gestión del estrés	74%
Aprendizaje continuo	52%

### 6. Habilidades Prioritarias para Desarrollar

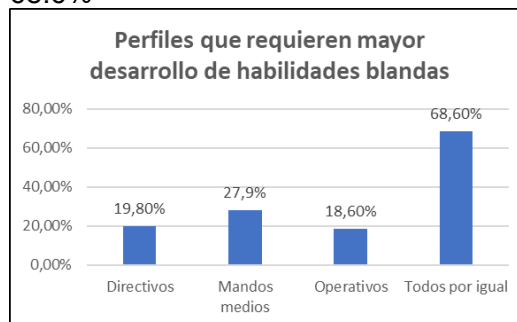
Las habilidades que los encuestados quieren que se les ayude a desarrollar en sus organizaciones son:

- Comunicación asertiva: 53.5%
- Gestión del tiempo: 45.3%
- Trabajo en equipo: 39.5%
- Gestión del estrés: 33.7%



### 7. Perfiles que requieren mayor desarrollo de habilidades blandas

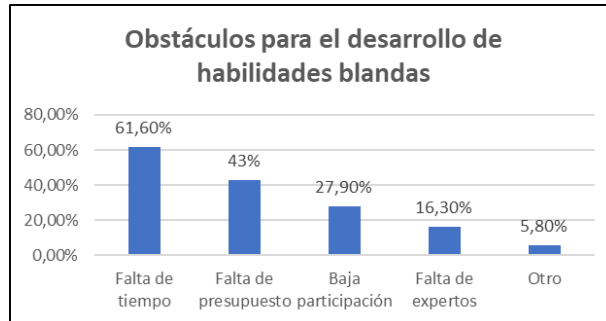
- Todos los perfiles por igual: 68.6%
- Gerencia media: 27.9%
- Ejecutivos: 19.8%



### 8. Obstáculos para el desarrollo de habilidades blandas

Los mayores obstáculos para la capacitación en habilidades blandas son:

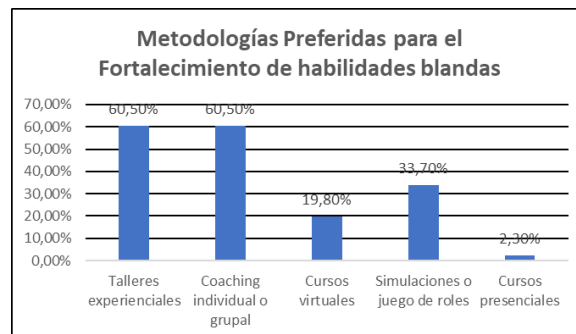
- Falta de tiempo: 61.6%
- Falta de presupuesto: 43%



### 9. Metodologías Preferidas para el Fortalecimiento de habilidades blandas

Las metodologías que las pymes consideran más efectivas para desarrollar habilidades blandas son:

- Talleres experienciales: 60.5%
- Coaching individual o grupal: 60.5%
- Simulaciones o juegos de roles: 33.7%
- Esto refleja una inclinación por metodologías activas y/o disruptivas.



### 10. Interés en Programas de Formación

- **Formación estructurada:** 83% de las empresas están interesadas.
  - Frecuencia deseada: Trimestral (36%) y Semestral (30%).
- **Programas de coaching:** 68% están interesados.
  - Frecuencia de elección: Trimestral (42%) y Semestral (23%).
- **Talleres experienciales:** 81% están interesados.

- o Frecuencia deseada: Trimestral (33%) y Semestral (29%).



### 11. Inversión en Habilidades Blandas

- El 35% de las empresas no tiene claridad sobre cuánto invertir.
- El 22% predice una inversión de \$100.000 y \$200.000 anuales por colaborador.
- El 18% considera una inversión menor a \$100.000 anual por colaborador.



Ficha Técnica de Investigación	
Elemento	Descripción
Título del estudio	Estudio de Habilidades Poderosas en Pymes de la ciudad de Bogotá
Objetivo del estudio	Recopilar información sobre la relevancia, el nivel de dominio y las necesidades de formación en habilidades blandas dentro de pequeñas y medianas empresas de Bogotá.
Tipo de Investigación	Descriptivo
Enfoque metodológico	Cuantitativo, basado en encuestas estructuradas
Población objetivo	Representantes de pymes en Bogotá (coordinadores, propietarios, gerentes, directivos)
Tamaño de la Población	28,880 Pymes en Bogotá
Muestra	84 Participantes
Margen de error	8,97%
Instrumento de recolección de datos	Encuesta estructurada con preguntas cerradas y escalas tipo Likert
Fecha de recolección de datos	mayo de 2025
Cobertura geográfica	Bogotá D.C., Colombia
Responsable del estudio	Estudiantes de Universidad EAN: Yiseth Sánchez Gil, Melbil Jefferson Asprilla Perea, Diego Hernando Diaz Bohórquez
Medio de aplicación	Formulario digital (Google Forms)
Tratamiento de datos	Análisis en Excel

**C. Anexo. Matriz Análisis del Perfil Competitivo del Sector Educación Informal**

Análisis del Perfil Competitivo del Sector Educación Informal							
Negocio: Más Coaching		Marco específico del negocio					Fecha: mayo de 2025
Sector: Servicios - Subsector: Educación informal		Perfil Competitivo del Sector					
		Repulsión		N	Atracción		
		2	1	0	1	2	
<b>1. Competidores Actuales</b>							
Número de competidores	Grande						Pequeño
Diversidad de competidores	Pequeña			X			Grande
Crecimiento del Sector	Lento				X		Rápido
Costos fijos	Altos					X	Bajos
Capacidad de diferenciación del producto	Baja			X			Alta
Importancia para la empresa	Alta		X				Baja
Rentabilidad del sector	Baja			X			Alta
Barreras de Salida	Alta					X	Baja
<b>2. Poder de los proveedores</b>							
Numero de proveedores importantes	Bajo	X					Alto
Costo del cambio de proveedor	Alto					X	Bajo
Posibilidad de Integración hacia adelante	Alta		X				Baja
Rentabilidad del proveedor	Alta			X			Baja
<b>3. Poder de Negociación de Compradores</b>							
Número de compradores importantes	Bajo		X				Alto
Posibilidad de Integración hacia atrás	Alta				X		Baja
Rentabilidad del comprador	Baja			X			Alta
<b>4. Productos Sustitutos</b>							
Disponibilidad de productos sustitutos	Grande	X					Pequeña
Rentabilidad de los productos de Productos Sustitutos	Alta		X				Baja
<b>5. Entrada Potencial de nuevos competidores</b>							
Economías de Escala	Bajo		X				Alto
Diferenciación	Bajo	X					Alto
Necesidades de Capital	Bajo	X					Alto
Curva de experiencia de aprendizaje	Bajo					X	Alto
Propiedad intelectual y patentes	Bajo				X		Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio		X				Limitado
Costo de cambio	Bajo		X				Alto
<b>Perfil numérico</b>		<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	
<b>Conclusiones Perfil Competitivo del Sector Educación Informal</b>							
<p>Basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se evaluó el entorno competitivo de Más Coaching, específicamente en el subsector de educación informal. Se consideraron cinco elementos estratégicos: 1. Competidores actuales, 2. Poder de negociación de proveedores, 3. Poder de negociación de compradores, 4. Productos sustitutos y 5. Entrada potencial de nuevos competidores, utilizando una escala que clasifica cada variable como factor de repulsión, neutralidad o atracción dentro del sector.</p> <p>Los resultados permiten determinar un perfil competitivo del sector exigente, de acuerdo con 11 factores los cuales arrojaron los siguientes resultados, 11 repulsión, 6 neutralidad y 6 de atracción. Esto sugiere la presencia de un entorno con múltiples presiones estratégicas que limitan la rentabilidad y exigen decisiones estratégicas. Entre los elementos negativos del sector se destacan la alta disponibilidad de productos sustitutos, un bajo nivel de diferenciación en la industria, y la facilidad de entrada para nuevos competidores, lo que aumenta la vulnerabilidad ante la competencia. De igual manera, el poder de los proveedores se considera alto, lo que podría afectar la rentabilidad de quien desee vincularse en este mercado. A pesar de esto, se evidencian también oportunidades, entre estas, la capacidad de diferenciación del producto y el crecimiento del sector, los cuales permiten beneficiar una oferta educativa especializada o con significativa diferenciación.</p> <p>Más Coaching para competir debe procurar el desarrollo de metodologías únicas y generar barreras de entrada (como propiedad intelectual, licencias especializadas y/o reconocimiento de marca). De igual forma es pertinente en este sector establecer relaciones estratégicas con proveedores y aliados clave. Otro elemento importante para competir en este sector es mejorar la eficiencia operativa mediante el uso de plataformas digitales, estas pueden ayudar a ampliar el alcance y reducir los costos. Si bien el entorno es competitivo, es posible el desarrollo de una posición atractiva si se implementan propuestas diferenciadoras de forma oportuna y constante.</p>							

Fuente: Elaboración propia.

**D. Anexo. Matriz de Análisis de Competencia**

Matriz de Análisis de Competencia																	
Tipo de Actor	Competidores Indirectos											Competidores Directos					Más Coaching
	Plataformas Digitales y Marketplace de Educación (Edtech)					Universidades y Centros Educativos					Agregaciones	Cajas de Compensación Familiar	Empresas Privadas de Capacitación y Coaching			Marcas Personales e Infoproductores	
Factor de Evaluación	Platzi	Crehana	Udemy	Coursera	LinkedIn Learning	Universidad de los Andes	Universidad Nacional de Colombia	Universidad EAFIT	Universidad EAN	SENA	Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)		Great Place to Work Colombia	Capacitate para el Empleo	Otros		
Cobertura	Internacional	Internacional	Internacional	Internacional	Internacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Local	Local	Nacional	Nacional	Nacional	Internacional	Local
Sectores	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Precios	Medio	Bajos	Bajos	Bajos	Bajos	Medio	Medio	Medio	Bajos	Gratis	Medio	Bajos	Medio	Gratis	Medio	Medio	Medio
Modalidad de servicios	Virtual	Virtual	Virtual	Virtual	Virtual	Híbrido	Híbrido	Híbrido	Virtual	Híbrido	Todos	Híbrido	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Metodologías	Microlearning	Microlearning	Microlearning	Microlearning	Microlearning	Microlearning	Microlearning	Microlearning	Microlearning	Aprendizaje Experiencial	Microlearning	Aprendizaje Experiencial	Microlearning	Microlearning	Dinámicas de Grupo	Microlearning	Microlearning
															Gamificación	Gamificación	Coaching Individual y/o Grupal
											Aprendizaje Experiencial		Aprendizaje Experiencial		Gamificación	Dinámicas de Grupo	Dinámicas de Grupo
Experiencia	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Alianzas	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
Adaptabilidad para Pymes	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Poco	Poco	Poco	Medio	Alto	Alto
Capital Financiero	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Marketing	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Moderado	Fuerte	Fuerte	Fuerte
Posicionamiento	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte
Acompañamiento o Coaching	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

**E. Anexo. Jobs To Be Done Consolidado**

Jobs to be done Pymes de Bogotá		
¿Qué intenta lograr?	¿Cómo puede lograrlo?	Beneficios buscados
Mejorar el rendimiento, el clima y la retención laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Entrenamiento y/o capacitación</li> <li>* Estímulos y/o motivación</li> <li>* Liderazgo efectivo y acompañamiento</li> <li>* Metodologías activas</li> <li>* Proveedores especializados</li> <li>* Capacitar a los mandos medios</li> <li>* Seguimientos antes y después.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Funcionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ejecutar métodos efectivos para el desarrollo de habilidades blandas</li> <li>* Capacitar al personal en habilidades blandas</li> <li>* Desarrollar habilidades blandas en equipos de trabajo</li> <li>* Evaluar el impacto de capacitaciones en habilidades blandas.</li> <li>* Resultados y cambios sostenibles en el tiempo</li> <li>* Mejor entorno laboral</li> <li>* Mayor rendimiento y actitud de cada colaborador en sus funciones</li> </ul>
		<p style="text-align: center;">Emocionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Disminuirá la frustración por baja productividad y/o rotación del personal</li> <li>* Reducir situaciones conflictivas o estresantes.</li> <li>* Generar una gran motivación en los colaboradores y líderes</li> <li>* Hacer de la organización un espacio adecuado para el desarrollo de los colaboradores</li> </ul>
¿Dónde?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* En la empresa</li> <li>* En ambientes virtuales</li> <li>* Centros de Formación</li> <li>* Locaciones externas</li> </ul>		

**Fuente.** Elaboración propia.

**F. Anexo. Guía de entrevistas sobre el desarrollo de habilidades blandas en  
Pymes**

**Guía de Entrevista sobre el Desarrollo de Habilidades  
Blandas en PyMEs Colombianas**

**Contexto para el entrevistado:**

*Esta entrevista forma parte de una investigación académica de estudiantes de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad EAN. El objetivo es comprender cómo las pequeñas y medianas empresas colombianas desarrollan y fortalecen las habilidades blandas o poderosas (power skills) en sus equipos de trabajo, así como los retos y beneficios asociados a este proceso.*

**Datos básicos**

Nombre:

Empresa:

\_\_\_\_\_  
**● Bloque 1: Contexto Empresarial**

1. ¿Podría contarnos brevemente sobre su empresa y su equipo de trabajo?
  2. ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan actualmente en la gestión del talento humano?
- \_\_\_\_\_

**● Bloque 2: Habilidades Blandas / Power Skills**

3. ¿Qué entiende usted por "habilidades blandas" o "habilidades poderosas"? ¿Podría mencionar algunas que considere clave en su contexto?
  4. ¿Cuáles de esas habilidades blandas considera que más impactan el desempeño diario de su equipo?
  5. ¿Han identificado brechas o carencias específicas en habilidades blandas dentro de su equipo? ¿Cuáles?
- \_\_\_\_\_

**● Bloque 3: Acciones y Experiencias**

6. ¿Qué acciones concretas ha tomado su empresa para fortalecer las habilidades blandas en su equipo de trabajo?
  7. ¿Qué resultados han observado tras implementar dichas acciones? (Ej. mejora en clima laboral, liderazgo, comunicación, retención de talento, etc.)
- \_\_\_\_\_

● **Bloque 4: Dolencias, Obstáculos e Impacto**

8. *¿Qué dificultades o barreras han tenido para implementar el desarrollo de estas habilidades? (Ej. tiempo, recursos, interés del personal, etc.)*
  9. *¿Qué consecuencias han notado cuando no se trabaja en estas habilidades? (Ej. conflictos, rotación, baja productividad)*
  10. *¿Cómo afecta esto al desempeño general de la empresa?*
- 

● **Bloque 6: Futuro y Perspectiva**

11. *¿Cómo visualiza el papel de las habilidades blandas en la sostenibilidad y crecimiento de su empresa a futuro?*
  12. *¿Qué tipo de iniciativas considera que podrían apoyar de mejor forma el desarrollo de estas habilidades en las PyMEs colombianas?*
- 

**Cierre**

13. *¿Desea agregar algún comentario final sobre el desarrollo humano en su empresa o en el contexto de las PyMEs del país?*

**Consentimiento:**

*"La información brindada será tratada con confidencialidad y usada exclusivamente con fines académicos dentro de la Universidad EAN."*

**G. Anexo. Encuesta de Habilidades Poderosas en Pymes de la ciudad de Bogotá**

**Estudio de Habilidades Poderosas en Pymes de la ciudad de Bogotá**

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre la relevancia, el nivel de dominio y las necesidades de formación en habilidades blandas dentro de pequeñas y medianas empresas de Bogotá.

Le agradecemos por responder las siguientes preguntas, seleccionando la alternativa que mejor refleje su preferencia, según el contexto en el que usted participa o desempeña un rol activo.

melbin223@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

**A. ¿Es usted miembro de una organización empresarial que cuente entre 11 y 200 colaboradores?**

Sí

No

**B. ¿Posee usted en su organización personas a cargo?**

Sí

No

**1. Nombre Completo de quien responde \***

Tu respuesta

**2. ¿Cuál es su cargo actual en la empresa? \***

Propietario/a

Gerente o directivo/a

Coordinador/a o supervisor/a

Empleado/a operativo/a

**3. Sector económico de la empresa: \***

Servicios

Comercio

Industria/Manufacturera

Tecnología

Otro: \_\_\_\_\_

**4. Número de empleados en la empresa \***

1-10

11-50

51-200

Más de 200

**5. ¿Cuenta su empresa con un área o responsable de talento humano? \***

Sí

No

**6. ¿La empresa ha ofrecido formación en habilidades blandas en el último año? \***

Sí

No

**SECCIÓN: Importancia de las Power Skills**

**7. En una escala de 1 a 5, ¿Qué tan importante considera el desarrollo de cada una de estas habilidades en su empresa? \***

	1 (Nada importante)	2	3	4	5 (Muy importante)
Comunicación asertiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escucha activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creatividad e innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo e influencia positiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidad y compromiso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del estrés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizaje Continuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. ¿Qué tan valoradas son estas habilidades por los líderes de la empresa? \***

1   2   3   4   5

No valoradas      Muy Valoradas

**9. ¿Influyen estas habilidades en la productividad del equipo? \***

1   2   3   4   5

Nada      Mucho

**10. ¿Ha observado su empresa alguna relación entre el desarrollo de habilidades blandas y la retención de talento en su equipo? \***

Sí, hemos notado mayor permanencia del personal cuando se fortalecen estas habilidades

No hemos identificado una relación directa

No hemos implementado procesos formales de desarrollo de habilidades blandas

No lo hemos evaluado

**11. ¿Qué tan preparada está su empresa para desarrollar estas habilidades? \***

1   2   3   4   5

Nada Preparada      Muy Preparada

**12. ¿Considera que se notan beneficios cuando alguien mejora estas habilidades? \***

Sí

No

No lo sé

**13. ¿Qué tan dispuestos creé que están los colaboradores a recibir retroalimentación sobre estas habilidades?**

1      2      3      4      5

Nada dispuestos      ○      ○      ○      ○      ○      Muy dispuestos

**SECCIÓN: Necesidades de Capacitación**

**15. ¿Qué habilidades considera prioritarias para desarrollar en su empresa?** \*  
seleccionar hasta 3 opciones

- Comunicación asertiva
- Escucha activa
- Inteligencia emocional
- Empatía
- Pensamiento crítico
- Creatividad e innovación
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Gestión del tiempo
- Organización personal
- Adaptabilidad al cambio
- Liderazgo e influencia positiva
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Responsabilidad y compromiso
- Gestión del estrés
- Aprendizaje Continuo

**17. ¿Qué obstáculos ha enfrentado para capacitar en estas habilidades?** \*

- Falta de tiempo
- Falta de presupuesto
- Baja participación
- Falta de expertos
- Otro: \_\_\_\_\_

**18. ¿Qué metodologías considera más efectivas para el desarrollo de habilidades blandas o poderosas?** \*

- Talleres experienciales
- Coaching individual o grupal
- Cursos virtuales
- Simulaciones o Juego de Roles
- Otro: \_\_\_\_\_

**19. ¿Estaría usted interesado en un programa estructurado de formación para el fortalecimiento de habilidades blandas o poderosas?** \*

Sí

No

Tal vez

**16. ¿Qué perfiles considera requieren más desarrollo de habilidades blandas o poderosas?** \*

- Directivos
- Mandos medios
- Operativos
- Todos por igual

**20. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir formación?** \*

Una vez al año

Cada seis meses

Trimestralmente

Mensualmente

**SECCIÓN: Nivel de Dominio Actual**

**14. ¿Cuál considera que es el nivel actual de las siguientes habilidades en su equipo de trabajo u organización?** \*

	1 (Muy bajo)	2	3	4	5 (Muy alto)
Comunicación asertiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escucha activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creatividad e innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo e influencia positiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidad y compromiso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del estrés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizaje Continuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. ¿Estaría usted interesado en un programa de coaching para el fortalecimiento de habilidades blandas o poderosas?**

Sí

No

Tal vez

**SECCIÓN: Precio o inversión económica en el desarrollo de habilidades blandas**

**25. ¿Cuánto estaría dispuesta su empresa a invertir anualmente por colaborador en programas de formación en habilidades blandas?**

Menos de \$100.000 COP

Entre \$100.000 y \$200.000 COP

Entre \$200.000 y \$300.000 COP

Más de \$300.000 COP

No lo hemos considerado aún

La empresa prefiere programas sin costo

**22. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir coaching?** \*

Una vez al año

Cada seis meses

Trimestralmente

Mensualmente

**23. ¿Estaría usted interesado en Talleres Experienciales para el fortalecimiento de habilidades blandas o poderosas?**

Sí

No

Tal vez

**SECCIÓN: Impacto y Percepción**

**27. ¿Qué resultados positivos ha observado o esperaría observar al fortalecer habilidades blandas en su equipo?**

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**29. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el desarrollo de habilidades blandas en PyMEs?**

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**24. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir Talleres Experienciales?** \*

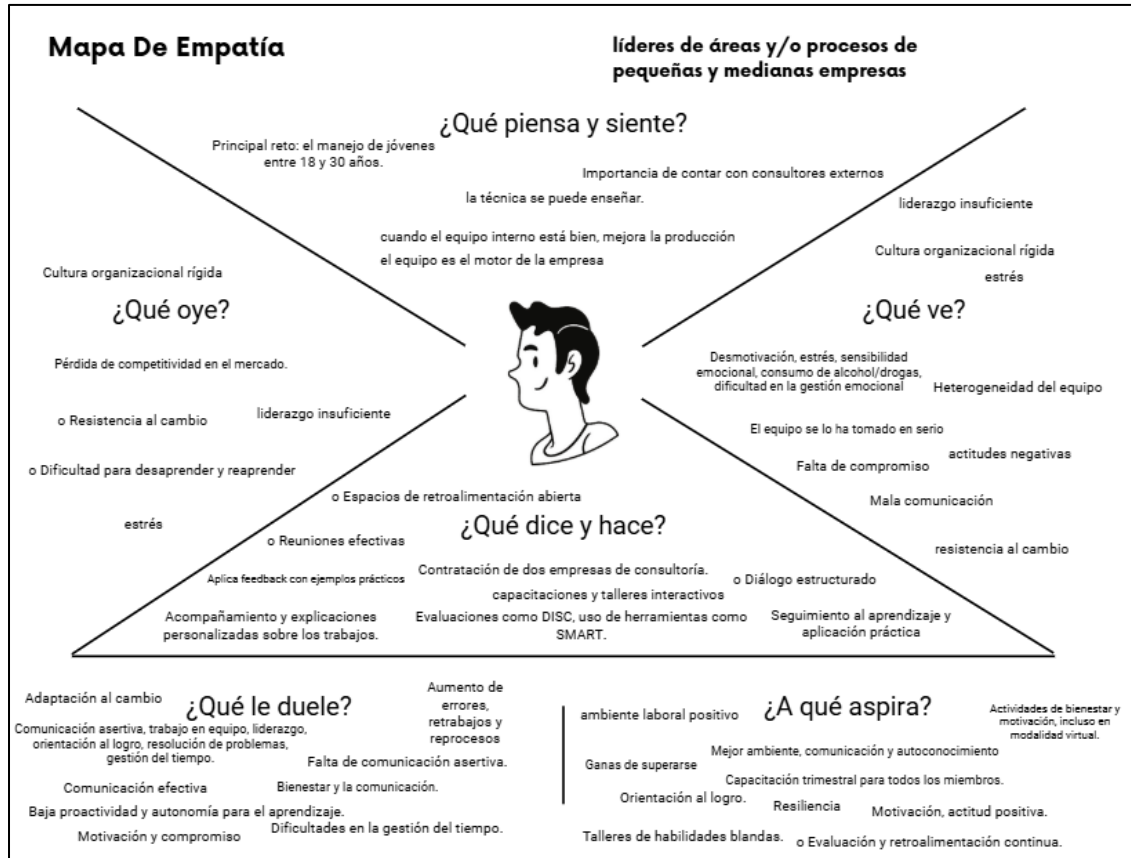
Una vez al año

Cada seis meses

Trimestralmente

Mensualmente

H. Anexo. Mapa de empatía líderes empresariales



I. Anexo. Actividades de marketing y presupuesto anual *Más Coaching 2026*

ACTIVIDADES DE MARKETING Y PRESUPUESTO ANUAL MÁS COACHING 2026			
ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN			
Actividad	Recurso Requerido	Gasto	Cargo
Boletos de cine	Obsequio de boletos de cine a clientes y usuarios por su participación en los servicios	\$500.000	Directora General
Merchandising	Desarrollo de objetos publicitarios (esferos, llaveros, botilitos, etc.) para obsequiar a clientes, usuarios y prospectos.	\$1.000.000	Directora General
Reconocimientos de fidelidad	Entrega de beneficios a organizaciones o compañías como reconocimiento a la fidelidad o recompra, entre ellos, bonos, tarjetas e invitaciones.	\$400.000	Directora General
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$1.900.000</b>	
ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN			
Actividad	Recurso Requerido	Gasto	Cargo
Diseño de Pagina Web	Actualización constante del sitio web con hosting y dominio como espacio digital para brindar información a clientes potenciales, brindar acceso a plataforma LMS que sea pertinente para el acceso a información de programas o formaciones.	\$1.200.000	Agencia Digital
Actualización de Blog	Desarrollo de contenido educativo en texto con la finalidad de aportar valor y mantener contacto constante con clientes, usuarios e interesados de forma semanal	\$0	Directora General y Agencia Digital
Plataforma de Emailing	Remisión de correos electrónicos semanales a clientes, usuarios e interesados con el fin de aportar valor, compartir novedades, realizar invitaciones y fidelizar ante la marca.	\$450.000	Directora General y Agencia Digital
Lead Magnet	Entrega de Obsequio trimestral digital para clientes, usuarios e interesados con la finalidad de aportar valor, generar y mantener autoridad e incrementar la confianza.	\$0	Directora General y Agencia Digital
Tarjetas de Presentación	Diseño e impresión de Millar de tarjetas de presentación personal para identificación de los miembros del equipo de trabajo ante externos en contactos directos.	\$150.000	Directora General
Landing Pages	Diseño y desarrollo de paginas de captación de prospectos clientes con el fin de sumarlos a embudo comercial	\$250.000	Agencia Digital
Agencia de Marketing Digital	Empresa de servicios de marketing digital, responsable de actividades de gestión de trafico digital y gestión de contenidos	\$9.900.000	Directora General
Google Ads	Pago de campañas en plataformas de Google mes a mes con la finalidad de obtener reconocimiento y atraer clientes potenciales a embudos comerciales	\$2.400.000	Agencia Digital
LinkedIn Ads	Pago de campañas en LinkedIn con la finalidad de obtener reconocimiento y atraer clientes potenciales a embudos comerciales	\$2.400.000	Agencia Digital
LinkedIn Sales Navegador	Uso de versión premium de LinkedIn para establecer contactos con gerentes generales y directores de talento humano con el fin de poder realizar encuentros y/o presentaciones comerciales	\$4.800.000	Directora General y Agencia Digital
Meta Ads (Facebook, Instagram, WhatsApp, Threads)	Pago de campañas en plataformas de meta ads con la finalidad de obtener reconocimiento y atraer clientes potenciales a embudos comerciales	\$2.250.000	Agencia Digital
Remarketing	Muestra de anuncios y contenidos a visitantes de diferentes plataformas o redes sociales.	\$2.000.000	Agencia Digital
ChatBots	Automatización de comunicaciones por plataformas y/o redes sociales con la finalidad de brindar atención a clientes, usuarios e interesados	\$2.250.000	Agencia Digital
Base de datos de Pymes	Compra de Base de datos de Pymes en Cámara de comercio de Bogotá	\$600.000	Directora General
Testimonios de Clientes	Consolidación audiovisual de experiencias de clientes para ser dispuestas en plataformas propias como web o redes sociales con el fin de evidenciar diferentes aspectos de los servicios y sus resultados.	\$0	Directora General
Webinar	Realización ocasional de webinaros con el fin de aportar valor y generar notoriedad de marca	\$0	Agencia Digital
Afiliación a gremios sectoriales (ACOI, ANDI, otros)	Suscripción y participación en actividades gremiales con el fin de obtener relacionamiento y prospección	\$1.000.000	Directora General
CRM (HubSpot, Salesforce u otro)	Pago de plataforma para gestión de clientes en el marco del embudo comercial	\$2.500.000	Directora General
Eventos de Relacionamiento	Desarrollar y/o participar en espacios de networking o relacionamiento.	\$3.000.000	Directora General
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$35.150.000</b>	
ACTIVIDADES DE DISTRIBUCIÓN			
Actividad	Recurso Requerido	Gasto	Cargo
Plataformas LMS	Plataforma de alojamiento de formaciones online, cuando de este modo se ha pactado con los clientes	\$5.400.000	Directora General
Servicios In- house	Desarrollo de actividades en instalaciones de la empresa o locaciones dispuestas por estas	\$0	Directora General
Locaciones Externas	Espacios privados y de terceros elegidos por los clientes para el desarrollo de los servicios, con cargo adicional bajo responsabilidad del cliente.	\$0	Directora General
Plataforma de Videoconferencia (Zoom, meet, Team)	Plataforma online para atención de reuniones virtuales, desarrollo de formaciones y sesiones de coaching online.	\$5.400.000	Directora General
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$10.800.000</b>	
<b>PRESUPUESTO TOTAL DE MERCADEO</b>		<b>\$47.850.000</b>	

**J. Anexo. Fichas Técnica de Servicios Más Coaching**

Ficha Técnica de Servicios Más Coaching				
Nombre de Servicios	Identificación del servicio	Formaciones	Coaching	Experiencias
<b>Objetivos del servicio</b>	Finalidad o propósito del servicio	Capacitaciones virtuales o presenciales para desarrollar habilidades blandas.	Acompañamiento personalizado enfocado en la autoconciencia, acción y crecimiento.	Actividades vivenciales guiadas por coaches para generar cambios significativos en equipos o personas.
<b>Público Objetivo</b>	Usuarios posibles de los servicios	Colaboradores y líderes de pequeñas y medianas empresas. Personas mayores de edad.	Colaboradores y líderes de pequeñas y medianas empresas. Personas mayores de edad.	Colaboradores y líderes de pequeñas y medianas empresas. Personas mayores de edad.
<b>Alcance</b>	Temas y Técnicas posibles en el desarrollo del servicio	Comunicación asertiva Escucha activa Inteligencia emocional Empatía Pensamiento crítico Creatividad e innovación Resolución de problemas Toma de decisiones Gestión del tiempo Organización personal Adaptabilidad al cambio Liderazgo e influencia positiva Trabajo en equipo Orientación a resultados Responsabilidad y compromiso Gestión del estrés Aprendizaje Continuo	Comunicación asertiva Escucha activa Inteligencia emocional Empatía Pensamiento crítico Creatividad e innovación Resolución de problemas Toma de decisiones Gestión del tiempo Organización personal Adaptabilidad al cambio Liderazgo e influencia positiva Trabajo en equipo Orientación a resultados Responsabilidad y compromiso Gestión del estrés Aprendizaje Continuo	Comunicación asertiva Escucha activa Inteligencia emocional Empatía Pensamiento crítico Creatividad e innovación Resolución de problemas Toma de decisiones Gestión del tiempo Organización personal Adaptabilidad al cambio Liderazgo e influencia positiva Trabajo en equipo Orientación a resultados Responsabilidad y compromiso Gestión del estrés Aprendizaje Continuo
<b>Recursos</b>	Elementos utilizados en el desarrollo del servicio	Recursos académicos y didácticos. Recursos tecnológicos, materiales complementarios	Recursos materiales y equipos, material de apoyo y logística	Recursos tecnológicos, material para documentar y ambientación
<b>Condiciones</b>	Características relevantes del servicio	Confidencialidad de la información Participación completamente voluntaria	Confidencialidad de la información Atención a usuario en lugar y horario diferente al laboral Participación completamente voluntaria	Confidencialidad de la información
<b>Profesional Responsable</b>	Persona que lidera el desarrollo del servicios	Formador Líder	Coach Principal	Facilitadores
<b>Duración Total del Servicio</b>	Tiempo estimado del servicio	24 Horas	38 Horas	33 Horas
<b>Tiempo de Servicio ante el cliente</b>	Tiempo de desarrollo del servicio con clientes	10 Horas	30 Horas	16 Horas
<b>Disponibilidad</b>	Horarios del servicio	6:00 am - 10:00 pm	6:00 am - 10:00 pm	6:00 am - 10:00 pm
<b>Requisitos</b>	Elemento necesario para el desarrollo del servicio	Firma de contrato y abono para poder desarrollar el servicio	Firma de contrato y abono para poder desarrollar el servicio	Firma de contrato y abono para poder desarrollar el servicio
<b>Restricciones</b>	Elemento no aptos para el buen desarrollo del servicios y/o Prohibiciones	No apto para personas con enfermedades mentales. Dirigido solo a mayores de edad.	No apto para personas con enfermedades mentales. Dirigido solo a mayores de edad.	No apto para personas con enfermedades mentales. Dirigido solo a mayores de edad.
<b>Condiciones de Pago</b>	Política de pagos	* Entre 70% y 100% de pago inicial. * Saldo al final de proceso	* Entre 70% y 100% de pago inicial. * Saldo al final de proceso	* Entre 70% y 100% de pago inicial. * Saldo al final de proceso
<b>Forma de Pago</b>	Medios de pagos	Consignación y/o Transferencia bancaria	Consignación y/o Transferencia bancaria	Consignación y/o Transferencia bancaria
<b>Unidad de medida</b>	Forma de medición	Proyecto	Proyecto	Proyecto
<b>Equipos Utilizados</b>	Elementos utilizados en el desarrollo del servicio	Recursos académicos y didácticos. Recursos tecnológicos, materiales complementarios	Recursos materiales y equipos, material de apoyo y logística	Recursos tecnológicos, material para documentar y ambientación
<b>No. de Participantes</b>	Cantidad de personas recomendadas para el servicio	Entre 18 - 25 Personas - Sujeto a condiciones de contratación	Grupo de 5 personas	Entre 18 - 25 Personas - Sujeto a condiciones de contratación
<b>Formato</b>	Forma de desarrollo del servicio	Grupal Presencial Virtual	Virtual Individual	Grupal Presencial Virtual

**K. Anexo. Descripción de proceso de servicio de Formaciones**

DESCRIPCIÓN DE PROCESO							
Servicio: Formaciones							
Condición o No. de Participantes				20 Participantes			
No. Actividad	Nombre de la actividad a realizar por orden en el	Planeación	Hacer	Verificar	Actuar	Tiempo de Ejecución	Persona o cargo responsable de la actividad
1	Identificar necesidades específicas	x				2 Horas	Formador Líder
2	Evaluación estructural de Formación	x			x	2 Horas	Formador Líder
3	Desarrollo de Material		x			2 Horas	Formador Líder
4	Diseño de Material de apoyo		x			2 Horas	Gestor Audiovisual Y Formador Líder
5	Evaluación diseño y material			x		1 Horas	Formador Líder y Gestor Audiovisual
6	Ajuste diseño y material				x	2 Horas	Gestor Audiovisual y Formador Líder
7	Desarrollo de Formación		x			10 Horas	Gestor Audiovisual y Formador Líder
8	Evaluación de desarrollo			x		2 Horas	Formador Líder y Gestor Audiovisual
9	Informe Final Cliente		x			1 Horas	Formador Líder
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCESO</b>						<b>24</b>	<b>Horas</b>

**L. Anexo. Descripción de proceso de servicio de Coaching**

<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>								
<b>Servicio: Sesiones de coaching</b>								
<b>Condición o No. de Participantes</b>				<b>5 Participantes</b>				
<b>No. Actividad</b>	<b>Nombre de la actividad a realizar por orden en el proceso.</b>	<b>Planeación</b>	<b>Hacer</b>	<b>Verificar</b>	<b>Actuar</b>	<b>Tiempo de Ejecución</b>		<b>Persona o cargo responsable de la actividad</b>
1	Identificar necesidades	x				2	Hora	Coach Líder
2	Desarrollo de sesiones		x			30	Hora	Coach Líder
3	Elaboración Informe Final Cliente			x		5	Hora	Coach Líder
4	Entrega informe Final Cliente				x	1	Hora	Coach Líder
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCESO</b>						<b>38</b>	<b>Horas</b>	

**M. Anexo. Descripción de proceso de servicio de Experiencias**

DESCRIPCIÓN DE PROCESO								
Servicio: Sesiones de Experiencias □								
Condición o No. de Participantes				20 Participantes				
No. Actividad	Nombre de la actividad a realizar por orden en el proceso.	Planeación	Hacer	Verificar	Actuar	Tiempo de Ejecución		Persona o cargo responsable de la actividad
1	Identificar necesidades específicas	x				4	Hora	Facilitador Líder
2	Evaluación estructural de Experiencia	x				3	Hora	Facilitador Líder
3	Desarrollo de Material		x			2	Hora	Facilitador Líder
4	Diseño de Material de apoyo		x			2	Hora	Facilitador Líder
5	Evaluación diseño y material			x		1	Hora	Facilitador Líder y Gestor Audiovisual
6	Ajuste diseño y material				x	10	Hora	Gestor Audiovisual y Formador
7	Desarrollo de Experiencia		x			8	Hora	Facilitador y Gestor Audiovisual
8	Evaluación de desarrollo			x		2	Hora	Facilitador y Facilitador
9	Informe Final Cliente		x			1	Hora	Facilitador y Facilitador
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCESO</b>						<b>33</b>	<b>Horas</b>	