
ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORIA EN DESARROLLO GERENCIAL (CEO SAS)



Presentado por:
John Freddy Vargas Flórez

Tutor
MSc Ing. Iván Poveda González

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D. C.
MAYO DE 2018



Table of Contents

1.0 INTRODUCCIÓN	5
2.0 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	10
2.1 OBJETIVO PRINCIPAL	10
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3.0 FUNDAMENTO TEÓRICO	11
4.0 MARCO METODOLÓGICO.....	14
5.0 PROPUESTA.....	20
5.1 RESUMEN EJECUTIVO	20
5.2 ESTRUCTURA GENERAL DEL PROYECTO	23
5.2.1. PROPUESTA DE VALOR.....	25
5.2.2. MISIÓN	25
5.2.3. VISIÓN.....	25
5.3 MODELO DE IMPLEMENTACIÓN	26
5.3.1. MODELO DE NEGOCIO	27
5.3.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	27
5.3.3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA DE VALOR	29
5.3.4. ANÁLISIS FODA DE LA PROPUESTA DE VALOR	30
5.3.5. ANÁLISIS DE FUERZAS DEL MERCADO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
5.3.6. DESCRIPCIÓN PROCESO DE PRESTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	35
5.4 ESTRATEGIA DE MERCADO.....	41
PLAN DE MARKETING Y PLAN DE MEDIOS	41
TABLA: PROYECCIÓN DE VENTAS	44
TABLA: PROYECCIÓN DE GASTOS.....	44
5.4.1. ANÁLISIS DE PRECIOS	45

5.5 ACTIVIDADES CLAVE O PLAN DE ACCIÓN	50
5.6 PLAN FINANCIERO	54
5.6.1. FINANCIAMIENTO INICIAL DEL PROYECTO	54
5.6.2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO PRIMER AÑO	55
5.6.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO 3 AÑOS	57
5.6.4. ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO 3 AÑOS	58
5.6.5. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (BALANCE) PROYECTADO 3 AÑOS	59
CONCLUSIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS.....	67

Lista de Tablas

Tabla 1: Estructura modular servicios CEO.	7
Tabla 2: Formato para estructura de diseño modular.	8
Tabla 3: Ejemplo de diseño modular para planificación estratégica del sistema de gestión.	8
Tabla 4: Story Board, marco metodológico CEO.	16
Tabla 5: Investigación cualitativa aplicada por el autor.....	18
Tabla 6: Portafolio de servicios para la propuesta de valor.	21
Tabla 7: Modelo CANVAS CEO	27
Tabla 8: Objetivos de la propuesta de valor y despliegue.....	29
Tabla 9. Análisis FODA CEO.....	30
Tabla 10. Cadena de valor CEO.	35
Tabla 11. Características clave y roles en CEO.....	37
Tabla 12. Proyección de personal CEO.	38
Tabla 13. Análisis de riesgo.....	39
Tabla 14: Acciones para abordar riesgos.	40
Tabla 15. Plan de marketing.	41
Tabla 16. Marketing Mix,	42

Tabla 17. Plan de medios.....	43
Tabla 18. Proyección de ventas 2018 – 2020	44
Tabla 19. Proyección de gastos 2018 – 2020.....	44
Tabla 20. Comparativo de precios software.	45
Tabla 21. Comparativo de precios capacitación virtual.	46
Tabla 22. Comparativo de precios auditoría.	47
Tabla 23. Comparativo de precios formación.	47
Tabla 24. Comparativo de precios formación transformacional	48
Tabla 25. Modelo de planificación financiera de proyecto	49
Tabla 26. Plan de acción.	50
Tabla 27. Plan de acción detallado actividad 1.	51
Tabla 28. Plan de acción detallado actividad 2.	52
Tabla 29. Plan de acción detallado actividad 3.	53
Tabla 30. Inversión inicial.	54
Tabla 31. Flujo de caja proyectado 2018.	55
Tabla 32. Flujo de caja proyectado 2018 – 2020.	57
Tabla 33. Estado de resultados integral proyectado 2018 – 2020.	58
Tabla 34. Estado de situación financiera proyectado 2018.....	59
Tabla 35. Estado de situación financiera proyectado 2019.....	60
Tabla 36. Estado de situación financiera proyectado 2020.....	61

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de implementación modelo de negocio CEO.....	26
Figura 2. Mapa de competitividad servicios de consultoría	32
Figura 3. Estructura organizacional de procesos CEO.	37
Figura 4. Estructura organizacional funcional CEO.	38

1.0 Introducción

La vida laboral del autor se encaminó por el diseño, documentación, implementación y evaluación de Sistemas de Gestión, trabajando como consultor durante 4 años justo después de obtener su título como ingeniero industrial (2004) y posteriormente trabajó en Icontec durante 7 años (2007 – 2014) como auditor y docente en donde realizaba actividades de diseño de programas de formación empresarial en temas relacionados con modelos de gestión y normas internacionales, formación empresarial y auditorías a Sistemas de Gestión. Durante su trabajo, el autor tuvo la oportunidad de involucrarse con más de 500 empresas a nivel nacional e internacional en diversos sectores económicos, conocer el funcionamiento de los sistemas de gestión al interior de las organizaciones certificadas, conocer el trabajo de los consultores en sistemas de gestión y comprender el modelo de negocio de los organismos de certificación. De esta manera encontró la necesidad que da origen a esta idea de negocio, la cual se describe a continuación.

A nivel de las empresas certificadas:

- Las organizaciones, en su mayoría, no cuentan con buenos sistemas de gestión que les permitan ser competitivas, por el contrario, cuentan con normas técnicas implementadas, documentos que evidencian el cumplimiento de los requisitos de tales normas técnicas para obtener un certificado que les permitirá, probablemente, generar un reconocimiento o nuevos negocios.
- La responsabilidad por un Sistema de Gestión recae en la Alta Dirección y los Líderes de Proceso, personas que no poseen todas las competencias (racionales y emocionales) para diseñar un sistema de gestión a la medida de la organización y mucho menos para gestionar eficazmente procesos interrelacionados dentro del sistema llamado organización. El Líder de Proceso, que debe tener la capacidad de diseñar y rediseñar su proceso de acuerdo con direccionamiento estratégico, aplicar mecanismos de medición eficaces, tomar acciones de impacto para su mejoramiento, carece de estas competencias.
- La Alta Dirección desconoce la utilidad de los Sistemas de Gestión como instrumentos para el mejoramiento de la competitividad organizacional, situación que afecta el

compromiso total de la Alta Dirección con el sistema de gestión, generando sistemas de papel¹, como se conocen comúnmente en el mercado.

- La Alta Dirección no percibe beneficios financieros de los sistemas de gestión “No se logra establecer el impacto que genera la norma en los resultados financieros”² como lo establece la Tabla 2. relación entre el sistema ISO 9001:2000 y los resultados en las empresas de la revista ciencias estratégicas en su publicación número 20 de enero a junio de 2012.
- Los procedimientos implementados para dar cumplimiento a las normas de sistemas de gestión son tradicionales y carentes de innovación.
- Se identificaron aspectos como: “el negocio no creció como se esperaba, altos costos involucrados, número de cuestionarios excesivos”³, entre otros (Tabla 2. relación entre el sistema ISO 9001:2000 y los resultados en las empresas de la revista ciencias estratégicas en su publicación número 20 de enero a junio de 2012).
- Sistemas de gestión dependientes de un “coordinador del sistema de gestión”, rompiendo el significado del concepto “sistema”.

A nivel de los consultores de sistemas de gestión.

- Los consultores carecen de un pensamiento gerencial, metodología y competencias administrativas para diseñar sistemas de gestión únicos en cada organización.
- Carecen de competencias formativas que permitan desarrollar las competencias de Líderes de Proceso y prepararlos para gestionar eficazmente un sistema de gestión.
- Su interés se centra en implementar normas, más allá de un sistema de gestión que desarrolle la competitividad de las empresas.

¹ Sistemas de papel son aquellos que poseen las empresas en donde por cada requisito de la norma, existe un documento que evidencia su cumplimiento.

² Fernando Rodríguez Fonseca, “incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas en el mundo”, Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 20, No. 27, Enero-Junio 2012, Medellín – Colombia, pp.149-160

³ Fernando Rodríguez Fonseca, “incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas en el mundo”, Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 20, No. 27, Enero-Junio 2012, Medellín – Colombia, pp.149-160.

A nivel de los organismos de certificación

- Sus auditores no cuentan con pensamiento estratégico para orientar a la Alta Dirección hacia la configuración de modelos de gestión competitivos.
- Durante sus auditorías externas, la mayoría de los auditores se centran en el cumplimiento de requisitos normativos, abandonando la evaluación de la utilidad de los sistemas de gestión para las organizaciones, dejando de proporcionar orientaciones que generen valor para las empresas auditadas.
- Sus programas de formación demandan mucho tiempo para el estudiante, carecen de innovación, son tradicionales y no generan valor para mejorar realmente los sistemas de gestión.

CEO, nace en respuesta a las necesidades descritas anteriormente, prestando servicios de FORMACIÓN, CONSULTORÍA EMPRESARIAL Y EVALUACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN, y su enfoque principal es: para brindar herramientas de competitividad a través de modelos de gestión (consultoría, auditoría) y desarrollar competencias en las personas con base en su inteligencia racional y emocional, a nivel empresarial e individual (formación a la medida para el desarrollo de competencias racionales y emocionales).

El modelo de negocio se basa en el conocimiento y los servicios giran en torno al concepto de gestión, así, de forma modular se “enseñan, implementan y auditan” elementos de gestión que contribuirán con la competitividad en las empresas. Estos módulos, dicho anteriormente, son la hoja de ruta para las actividades de formación, consultoría y evaluación de la conformidad.

La estructura modular general se presenta a continuación:

Tabla 1: Estructura modular servicios CEO.

PHVA	MÓDULO
PLANEAR	<ul style="list-style-type: none">- Planificación estratégica del Sistema de Gestión.- Gestión de Procesos.- Gestión de riesgos y oportunidades.
HACER	<ul style="list-style-type: none">- Gestión de la información documentada.- Gestión de peligros y riesgos SST.- Gestión de aspectos e impactos ambientales.- Control de salidas no conformes.



PHVA	MÓDULO
	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación del cliente. - Gestión de procesos, productos y servicios contratados externamente. - Gestión del talento humano. - Diagnóstico de clima organizacional.
VERIFICAR	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de gestión. - Medición de la satisfacción del cliente. - Revisión por la dirección.
ACTUAR	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de mejora

Fuente: el Autor.

Cada uno de los módulos se especifica y diseña bajo la siguiente estructura, facilitando la aplicación por parte de los profesionales competentes, en sus actividades de formación, consultoría y auditoría:

Tabla 2: Formato para estructura de diseño modular.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR	CONTENIDO	INTENSIDAD

Fuente: el Autor.

A manera de ejemplo se presenta el módulo de “planificación estratégica del sistema de gestión” que hace parte del componente “planear”:

Tabla 3: Ejemplo de diseño modular para planificación estratégica del sistema de gestión.

COMPETENCIA A DESARROLLAR	CONTENIDO	INTENSIDAD
Identificar y establecer las intenciones de la Alta Dirección para su empresa, establecer	1. Identificación de intenciones por perspectivas bajo el enfoque del BSC y Desarrollo Sostenible (misión, visión, política de gestión)	4 horas

COMPETENCIA A DESARROLLAR	CONTENIDO	INTENSIDAD
objetivos para el logro de las intenciones.	2. Establecimiento de objetivos estratégicos (SMART).	
Diseñar indicadores para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos.	3. Establecimiento de indicadores estratégicos. 4. Despliegue: intenciones, objetivos, indicadores.	4 horas.

Fuente: el autor.

2.0 Objetivos del Proyecto

2.1 Objetivo Principal

Describir el desarrollo el modelo de negocio de la empresa CEO, que se fundamenta en brindar herramientas de competitividad y desarrollar competencias en las personas con base en su inteligencia racional y emocional, a nivel empresarial e individual, a través de la prestación de servicios de: FORMACIÓN, CONSULTORÍA EMPRESARIAL Y EVALUACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN, tomando como base los conocimientos adquiridos en el programa de Maestría en Administración de Empresas.

2.2 Objetivos Específicos

- Estructurar la propuesta de valor de CEO tomando como base el análisis de las necesidades de las partes interesadas pertinentes a la organización.
- Desarrollar el modelo de negocio de CEO, utilizando la metodología CANVAS, como instrumento de visualización holística del negocio de manera sencilla e integral.
- Elaborar la planificación estratégica de CEO, mediante la aplicación de las herramientas:
 - o Análisis de fuerzas de Porter.
 - o Análisis DOFA.
 - o Análisis de riesgos.
- Definir la estrategia de mercadeo fundamentada en el análisis de los 4P y necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos relacionados con ventas.
- Establecer un modelo financiero para la puesta en marcha de CEO, considerando las actividades clave del plan de acción y las estrategias del plan de mercadeo.

3.0 Fundamento Teórico

La creación de CEO se fundamenta en el pensamiento de diversos autores de acuerdo con los siguientes ejes temáticos:

Modelo de Negocio

Este se fundamentó bajo la siguiente definición: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”, dada por Osterwalder en su libro: **Generación de modelos de negocio**. A partir del cual se desarrolló el modelo CANVAS de CEO, descrito a través de nueve módulos fundamentales, construidos bajo el pensamiento lógico de toda organización que busca conseguir ingresos. Estos nueve módulos, según Osterwalder son:

1. Segmentos de mercado.
2. Propuestas de valor.
3. Canales
4. Relaciones con clientes.
5. Fuentes de ingresos.
6. Recursos clave.
7. Actividades clave.
8. Asociaciones clave.
9. Estructura de costos.

Según Juan del Cerro (2016), experto mexicano en emprendimiento social, fundador de Disruptivo.tv, Socialab y autor del libro “¿Qué es el Emprendimiento Social?”, el modelo CANVAS, es la herramienta más utilizada por los emprendedores para crear nuevos modelos de negocio.

Aún así, por si mismo, el CANVAS no serviría de nada, si no se complementa con otras herramientas de la administración, como por ejemplo “plan de marketing”, “5 fuerzas de Porter”, utilizadas en este plan de negocios, entre otras. Según Alexander Osterwalder, en el marco de “Lessons from the Top México 2016”, el CANVAS es una herramienta exploratoria para el modelo de negocio, que debe ser probada para identificar aquello que funciona y aquello que no, dando origen a nuevas versiones de la propuesta de valor. Por tanto, el CANVAS, es una “herramienta viviente” para todo emprendedor.

Según Mario Dehter (2014), consultor, investigador y docente, argentino en el área de emprendimiento, el CANVAS, puede llegar a contener información redundante, superficial y en ocasiones insignificante, producto de la gran cantidad de ideas que se agrupan al construir el modelo, en sus nueve componentes. Por lo que requiere de una muy buena orientación para su construcción, que asegure la alineación, articulación y coherencia de los elementos del modelo para finalmente, proporcionar toda la información relevante que el empresario, emprendedor o inversionista requiere conocer, una vez observe el lienzo.

De acuerdo con el artículo “aplicar el modelo Canvas en un plan de negocios” de Key and Cloud en 2014, el modelo Canvas, es una herramienta útil para los emprendedores, empresarios e inversionistas, ya que proporciona una aproximación de lo que puede llegar a ser un negocio de manera clara y lógica, convirtiéndose en una herramienta de trabajo que probablemente mantendrá su vigencia durante los próximos años.

Dirección Estratégica:

La dirección estratégica consideró el análisis de las 5 fuerzas de Porter, tal como lo establece este autor en su libro **Ser Competitivo**, dentro del que establece que hay 5 fuerzas estratégicas en toda empresa, con capacidad para moldear su estrategia:

1. La amenaza de nuevos aspirantes.
2. La influencia de los proveedores.
3. La influencia de los compradores.
4. La amenaza de los sustitutos.
5. La rivalidad entre competidores existentes.

Así mismo, dentro de la determinación de la estrategia, se realizó el análisis DOFA, con el propósito de determinar las mejores estrategias para el contexto interno y externo del negocio.

De acuerdo con Alejandro Indaochea, presidente de Indaochea Asociados y Profesor del Área Académica de Finanzas, Contabilidad y Economía en CENTRUM Católica Graduate Business School de Perú, Michael Porter ha sido quien más ha influenciado el predominio del concepto competitividad en los últimos años a través de su modelo estratégico basado en las 5 fuerzas (Indaochea, s.f).

José Manuel Arroyo Querro, consultor español en temas de empresa, afirma muchas PYMES y proyectos emprendedores, terminan en el fracaso por no realizar el análisis estratégico de las fuerzas de Porter (Arroyo, 2016). Así mismo, plantea que una de las debilidades del modelo, es que se fundamenta en el enfrentamiento, cuando en la actualidad las fuerzas han evolucionado, encontrando caminos basados en la colaboración y sinergia generadas dentro de la misma industria (Arroyo, 2016). También se considera que el modelo de Porter es estático, lineal y limitado para sectores en los que la innovación ocurre de manera rápida, tales como: servicios de tecnología, software, laboratorio y diseño, transportes y viajes, comercio al por mayor y distribución, banca, seguros, telecomunicaciones, entre otros.

La aplicabilidad del modelo Porter, debe considerar, según sea aplicable la intervención por parte del gobierno y los diferentes tipos de competencia: oligopólica, regular o política para asegurar la fidelidad y exactitud de los análisis realizados (Indaochea, s.f). Esta afirmación sustenta la aplicabilidad futura del modelo en el campo de la competitividad.

Mercadeo

CEO a configurado su plan de marketing, considerando las directrices establecidas por Ram Charan en su libro Cambio de Juego (2011), tomando como base el saber hacer de la organización, concentrándose en “lo que la empresa mejor sabe hacer” y determinando el mercado objetivo para los servicios de CEO, respondiendo a dos interrogantes: ¿Dónde jugar? Y ¿cómo jugar?, elementos transversales, para la estructuración del plan de marketing (Charan, 2011).

Ram Charan es uno de los consultores más prestigiosos y destacados en la actualidad, teniendo por clientes a los CEO de empresas como: Citibank, General Electric, Procter and Gamble, entre otros. Su filosofía se fundamenta en la innovación y afirma que toda empresa debe volcarse hacia la innovación mediante dos elementos esenciales:

1. Redefinir todas sus estrategias en función del consumidor.
2. Enfocarse en el crecimiento y la innovación.

De acuerdo con Charam (2008), hoy la innovación es indispensable y se encuentra en todo, descrita como el arte de convertir ideas en ganancias. Empresas colombianas, como la nacional

de chocolates, alpina, Carvajal han hecho de la innovación el foco de su estrategia con excelentes resultados, demostrando la vigencia actual y futura de los argumentos expuestos por Charam.

4.0 Marco Metodológico

La propuesta de valor se elaboró de acuerdo con la siguiente secuencia y sustentada en los fundamentos teóricos descritos en la sección anterior (fundamento teórico).

1. Diagnostico estratégico: Utilizando la matriz DOFA, se realizó el análisis del contexto interno y externo de CEO, identificando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de establecer estrategias empresariales. Un elemento de entrada en el diagnóstico estratégico los constituyó la caracterización del sector, donde se determinaron las variables representativas del sector mediante entrevistas con personas que hacen parte de la competencia, identificando posibles oportunidades o amenazas que alimentarán la matriz DOFA.

2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter. A partir de las cinco fuerzas de Porter:
 - a. Poder de negociación de proveedores.
 - b. Poder de negociación de compradores.
 - c. Barreras de entrada.
 - d. Amenaza de sustitutos.
 - e. Grado de rivalidad.

Se identificaron los factores clave dentro de cada fuerza para el sector de “servicios de consultoría en materia de gestión”, en el cual se desenvuelve CEO, resolviendo los siguientes interrogantes:

- ¿Qué fuerzas del mercado condicionan la rentabilidad del sector?
- ¿Qué variables pueden afectar el comportamiento competitivo de mi empresa?
- ¿Qué acciones estratégicas debo emprender para minimizar el impacto de las fuerzas del mercado?

determinando las acciones estratégicas a emprender para minimizar el impacto de las fuerzas del mercado en CEO.

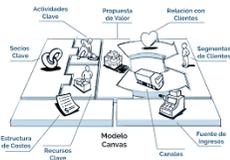
3. Direccionamiento estratégico: De acuerdo con el análisis DOFA y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se determinaron las iniciativas estratégicas que conforman el direccionamiento estratégico en forma de intenciones, propósitos medibles y cursos de acción. En este punto se elaboró la misión, visión, objetivos específicos, estrategias y metas para cada uno de los objetivos.
4. Caracterización de la competencia: se realizó un análisis de 4 competidores, aprovechando la cercanía de CEO con estas empresas. Se identificaron fortalezas y debilidades de cada una, y se comparó la propuesta de valor de CEO, frente a los aspectos débiles de la competencia, para determinar cursos de acción frente al modelo de negocio.
5. Construcción del modelo CANVAS: de acuerdo con el horizonte organizacional definido (direccionamiento estratégico) y la caracterización de la competencia se elaboró el modelo CANVAS para CEO, estableciendo cada uno de los elementos propuestos por Osterwalder, como necesarios para el logro de los objetivos específicos y para el modelamiento del negocio.
6. Cadena de Suministro: basado en la información del modelo de negocio CANVAS, se establece la cadena de suministro necesaria para materializar la propuesta de valor y alcanzar los objetivos específicos (establecidos en el direccionamiento estratégico). En la cadena de suministro se identifican las interacciones de CEO con proveedores y clientes, a través de entradas y salidas respectivamente, y nos permite ver las actividades relevantes para la prestación de servicios y la función de mercadeo en CEO, indicando además, consideraciones importantes para la puesta en marcha del modelo de negocio.
7. Estructura organizacional: De acuerdo con la información de los literales anteriores (1 al 6), se estableció la estructura organizacional por procesos de CEO, identificando los procesos estratégicos, misionales y de apoyo necesarios para el logro del direccionamiento estratégico. Una vez determinados estos procesos, se modela la estructura organizacional funcional, estableciendo cargos y responsabilidades globales en total alineación con la estructura de procesos.

8. Plan de marketing: considerando la propuesta de valor, se estableció el marketing mix de CEO (Precio, plaza, producto y promoción), el plan de medios y presupuestos, para el cumplimiento de las metas de venta. De acuerdo con la estructura de procesos, el proceso comercial, será el responsable por la implementación de este plan. Adicionalmente, se aplicó la matriz de caracterización de la competencia, para realizar una comparación de los aspectos fuertes y débiles de CEO frente a los de su competencia.

9. Análisis de riesgos: se realizó la identificación, análisis y evaluación de los riesgos del negocio, con enfoque en objetivos. Esta información se derivará en acciones, dentro de cada proceso, para aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Tabla 4: Story Board, marco metodológico CEO.

ETAPA		TIEMPO	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS
1. Diagnostico Estratégico.		6 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con partes interesadas de la cadena de valor (consultores, organismos de certificación, empresas), investigación cualitativa del autor. 	Estudios sobre sistemas de gestión. Incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas en el mundo (2012).
2. 5 fuerzas de Porter.		6 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación cualitativa del autor. - Porter (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. 	Artículos sobre las 5 fuerzas de Porter. Artículos sobre la consultoría en Colombia, revista dinero.
3. Direccionamiento estratégico.		1 mes	<ul style="list-style-type: none"> - Vargas (2017). Manual coaching para auditores, capítulo 1. - Porter (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. 	Norton y Kaplan (2007), El cuadro de mando integral.

ETAPA		TIEMPO	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS
4. Caracterización de la competencia.		6 meses	- Entrevistas con la competencia, investigación cualitativa del autor.	Porter (2009). Ser competitivo.
5. Modelo Canvas		6 meses	- Osterwalder & Pigneur (2010). Generación de modelos de negocio.	Artículos sobre el modelo Canvas.
6. Cadena de suministro.		1 mes	- Porter (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.	- Vargas (2017). Manual coaching para auditores, capítulo 1.
7. Estructura organizacional		15 días	- Vargas (2017). Manual coaching para auditores, capítulo 1.	N.A.
8. Plan de marketing.		15 días	- Apuntes de clase, mercadeo 1 (Pr. Alberto Carini) y mercadeo 2 (Pr. Adriana Manrique León), MBA universidad Externado de Colombia.	- Charan, Lafley (2011). Cambio de juego
9. Análisis de riesgos.		15 días	- ISO 31000:2018, directrices para la gestión del riesgo.	N.A.

Fuente: el autor.

Investigación Cualitativa

Como fuente primaria para sustentar el marco metodológico, se enuncia la investigación cualitativa realizada por el autor, por tal razón, a continuación, se describen las etapas aplicadas:

Tabla 5: Investigación cualitativa aplicada por el autor.

ETAPA	TIEMPO	DESCRIPCIÓN
1. Preguntas por estudiar.	1 mes.	<p>Se identificaron las preguntas a resolver, producto de esta investigación:</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Los modelos de gestión han permitido mejorar la competitividad de las empresas?- ¿Los modelos de gestión han sido implementados adecuadamente en las empresas?- ¿Los consultores de gestión y auditores internos tienen las competencias necesarias para orientar los sistemas de gestión hacia la competitividad?- ¿Los organismos de certificación generan valor para las empresas auditadas?- ¿Los programas de formación de los organismos de certificación, entregan herramientas de competitividad para los estudiantes?
2. Revisión literaria	1 año	<ul style="list-style-type: none">- Se desarrolló a través de estudios de impacto de los sistemas de gestión en las empresas, por ejemplo: “incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas en el mundo”, impacto de los sistemas de gestión en empresas colombianas, ICONTEC.

ETAPA	TIEMPO	DESCRIPCIÓN
3. Recolectar y analizar datos	4 años	<p>Se desarrolló mediante la metodología <i>investigación-acción</i>, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con líderes de proceso y gerentes, por medio de auditorías de tercera parte en empresas de los Santanderes y Casanare. - Trabajo colaborativo con la competencia como proveedor de servicios. - Discusiones con profesionales en el ámbito de sistemas de gestión a través de su participación en diplomados y seminarios en modelos de gestión. - Análisis documental de la estructura de los sistemas de gestión auditados. <p><i>Muestra:</i> aproximadamente 5000 estudiantes, 140 empresas, 140 gerentes, 560 líderes de proceso.</p>
4. Conclusiones	4 años	<ul style="list-style-type: none"> - Las conclusiones de la investigación se describieron en informes de auditoría de tercera parte que son propiedad de ICONTEC Internacional y de las empresas auditadas. - Las conclusiones que responden a las preguntas planteadas en el paso 1 “preguntas por estudiar”, se presentan en la sección “introducción” de este documento, categorizadas por: <ul style="list-style-type: none"> o Empresas certificadas. o Consultores de sistemas de gestión. o Organismos de certificación.

Fuente: el Autor.

5.0 Propuesta

5.1 Resumen Ejecutivo

CEO es una empresa privada ubicada en la ciudad de Bucaramanga, que presta servicios de FORMACIÓN, CONSULTORÍA EMPRESARIAL Y EVALUACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN, y su enfoque principal es: para brindar herramientas de competitividad a través de modelos de gestión (consultoría, auditoría) y desarrollar competencias en las personas con base en su inteligencia racional y emocional, a nivel empresarial e individual (formación a la medida para el desarrollo de competencias racionales y emocionales).

El día 27 de Enero de 2014 se realizó la inscripción en la Cámara de Comercio de Bucaramanga de CEO – Centro de Evolución Organizacional como una Sociedad por Acciones Simplificada, bajo el No 116264 del libro 9, y NIT: 900.694.394-9.

CEO es una empresa con un sistema de gestión de calidad certificado bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para las actividades de: *Diseño de programas de formación y prestación de servicios de formación en sistemas de gestión, servicios de acompañamiento empresarial en diseño, documentación, implementación, evaluación y mejora de sistemas de gestión, auditorías a sistemas de gestión y fortalecimiento a la gestión directiva.*

Los aspectos tomados en cuenta para la definición del nombre de la empresa fueron los siguientes:

- Etimológicamente CEO significa Inteligencia. En CEO buscamos que las organizaciones se gestionen de manera inteligente.
- CEO es la sigla de Chief Executive Officer, para hacer referencia a la máxima autoridad de una empresa, quien la dirige y controla en el más alto nivel.
- CEO es de fácil recordación.
- CEO tiene un significado real en el contexto organizacional nacional e internacional.
- CEO hace referencia a competitividad.
- CEO tiene un significado positivo

La propuesta de valor de CEO se enfoca en el desarrollo modelos de gestión con enfoque en competitividad y la transformación de personas en mejores seres humanos para transformar organizaciones.

El portafolio de servicios que soporta la oferta de valor es:

Tabla 6: Portafolio de servicios para la propuesta de valor.

PROPUESTA DE VALOR	SERVICIOS	PROBLEMA QUE RESUELVE
Desarrollo modelos de gestión con enfoque en competitividad	<ul style="list-style-type: none"> - Formación a la medida en modalidad presencial y virtual (por implementar). - Asesoría en el diseño, implementación, evaluación y mejora de Sistemas de Gestión en modalidad presencial y virtual (por implementar). - Auditorías internas a sistemas de gestión. - Software para la gestión (por implementar). 	¿Qué hacer para ser más competitivo?
Transformación de personas en mejores seres humanos	Programas transformacionales en modalidad presencial y virtual (por implementar): <ul style="list-style-type: none"> - Coaching para líderes de proceso. - Coaching para auditores. - Cambia tu ADN. 	¿Cómo liberar el potencial de mi equipo de trabajo?

Fuente: el Autor

Las características diferenciadoras de CEO frente a la competencia son las siguientes:

- Metodología: El eje de la prestación de servicios de CEO se basa en modulares de gestión diseñados mediante una estructura curricular lógica y coherente que incorpora los conocimientos adquiridos en el MBA para generar herramientas de aplicación práctica y sencilla en empresas y personas en las dimensiones descritas en la sección 1 introducción.
- Profesionales de Alto Desempeño: CEO cuenta con los mejores profesionales a nivel personal y técnico. Cada profesional es entrenado en la metodología CEO la cual aplicará de manera integral durante su rol como Docente, Consultor y Auditor, mejorando profesionalmente y orientando la mejora de la competitividad en las empresas clientes.

- Diseño único del sistema de gestión: cada proyecto es único, CEO mejorará las competencias de la Alta Dirección y Líderes de Proceso para que tengan la capacidad de diseñar, en conjunto con los profesionales de CEO, sistemas de gestión únicos y con enfoque de competitividad para cada organización.
- Control del proyecto: CEO realizará seguimiento al proyecto en conjunto con la empresa cliente a través de planes de tallados de trabajo con indicadores de avance del proyecto.

CEO orientará su acción en un segmento de mercado conformado por:

- Empresas que requieran mejorar su competitividad a través de la implementación de modelos de gestión y/o que necesiten transformar personas en mejores seres humanos para transformar su negocio, con ingresos mensuales superiores a 450'000.000 y # de trabajadores mayor a 51.
- Profesionales que deseen aprender a diseñar sistemas de gestión con impacto en la competitividad, con ingresos mayores a 1'500.000.

CEO se desenvuelve en un mercado en el cual se evidencia aumento de empresas y profesionales que prestan servicios de asesoría, auditoría y formación en sistemas de gestión, sumado a esto, existe un desgaste por parte de las empresas debido a la inadecuada implementación de modelos de gestión por parte de profesionales sin las competencias requeridas para esta tarea, generando desconfianza en la utilidad y funcionalidad de las certificaciones de sistemas de gestión. Estos retos tendrán que ser superados para alcanzar los beneficios esperados:

- Ser el referente de competitividad a nivel regional, reconocido por ser una organización que fortalece la competitividad de las empresas a través de modelos de gestión y que transforma la vida de las personas en la empresa para transformar negocios.
- Generar márgenes positivos para los accionistas.

La estrategia competitiva de CEO se basa en la diferenciación, caracterizándose por ofrecer dentro de sus servicios, una serie de características ampliamente valoradas por los clientes tales

como software de gestión y formación virtual, como valor agregado para la asesoría en sistemas de gestión.

Dentro de los recursos involucrados, para el desarrollo de CEO se incluyen:

- Humanos: Profesionales competentes.
- Tecnológicos: Página Web, e-mail, redes sociales, modular para cursos virtuales, almacenamiento en la nube y equipos de cómputo.
- Comerciales: Campañas publicitarias en modo digital, servicios de publicidad.
- Físicos: Salones para eventos.
- Económicos: necesarias para apalancar los recursos anteriores.

CEO ha desarrollado proyectos en para empresas reconocidas en el mercado tales como; Universidad Industrial de Santander, Universidad Javeriana, Red de Servicios Funerarios los Olivos, Colmena ARL, Clínica FOSCAL, Laboratorio Clínico Higuera Escalante, CEMEX, entre otras.

5.2 Estructura General del Proyecto

Los productos ofrecidos por CEO son:

- Programas transformacionales: Programas estructurados para desarrollar las 3 competencias de la inteligencia emocional (entusiasmo, autocontrol y empatía), responsables por el 80% del éxito o desempeño de cualquier persona. Estos programas tienen una intensidad mínima de 8 horas y su intensidad máxima depende el grado de transformación a realizar en las personas. Van dirigidos a personas con personal a cargo, auditores y personas sin personal a cargo. *“Mejores personas trabajando para ti para transformar tu negocio”*. Estos programas son:
 - o Coaching para líderes de proceso: el programa que te enseña herramientas para auto desarrollar y desarrollar en tu equipo de trabajo las competencias de la inteligencia emocional, responsables por el 80% del éxito en las personas.

- Cambia tu ADN: el programa que transformará la vida de las personas que trabajan para ti, para transformar tu negocio.
 - Coaching para auditores: Descubre el secreto para dejar huella durante tus auditorías. una mejor manera de realizar auditorías. Conviértete en el auditor que toda empresa quisiera tener.
- Formación y capacitación a la medida: Programas de formación bajo la metodología aprender haciendo, con el fin de brindar las competencias para el diseño de sistemas de gestión con enfoque en competitividad. Estos programas se configuran modularmente bajo la estructura PHVA, de acuerdo con lo descrito en la sección 1 introducción y abordan los siguientes modelos de gestión:
- ISO 9001:2015.
 - ISO 14001:2015.
 - ISO 39001:2014.
 - ISO 45001:2018.
 - ISO 31000:2018.
 - ISO 22301:2012.
 - ISO 9004:2009.
 - MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión).
 - Resolución 1565 de 2014. PESV.
 - Decreto 1072 de 2015. SGSST.
 - Sistema de Gestión Integral HSEQ.
- Sistemas de gestión: asesoría en el diseño, documentación e implementación de sistemas de gestión con enfoque en competitividad. Realizamos auditorías internas de valor para mejorar tu negocio.

A través de su portafolio de servicios, ceo resuelve dos problemas en toda organización:

1. ¿Qué hacer para ser más competitivo?
2. ¿Cómo liberar el potencial de mi equipo de trabajo?

5.2.1. Propuesta de Valor

De acuerdo con las necesidades descritas en la sección 1 introducción, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y la caracterización de la competencia, ceo ha desarrollado su propuesta de valor enfocada en:

- Personas: Herramientas puntuales para mejorar sus niveles de inteligencia emocional a través de herramientas de coaching. Metodología diferenciada para formar en modelos de gestión.
- Empresas: Seminarios transformacionales exclusivos con metodologías de coaching, para transformar líderes, auditores y personas dentro de la organización. Programas de formación, auditorías, consultoría de impacto que proporcionan herramientas para mejorar la competitividad de las empresas, a través de modelos de gestión.

La propuesta de valor de CEO se describe de la siguiente manera:

Desarrollamos modelos de gestión con enfoque en competitividad y transformamos personas en mejores seres humanos para transformar organizaciones.

5.2.2. Misión

Somos una organización que contribuye con el mejoramiento de la competitividad en las empresas a través del diseño de programas transformacionales, la prestación de servicios de formación, auditoría y consultoría en modelos de gestión.

5.2.3. Visión

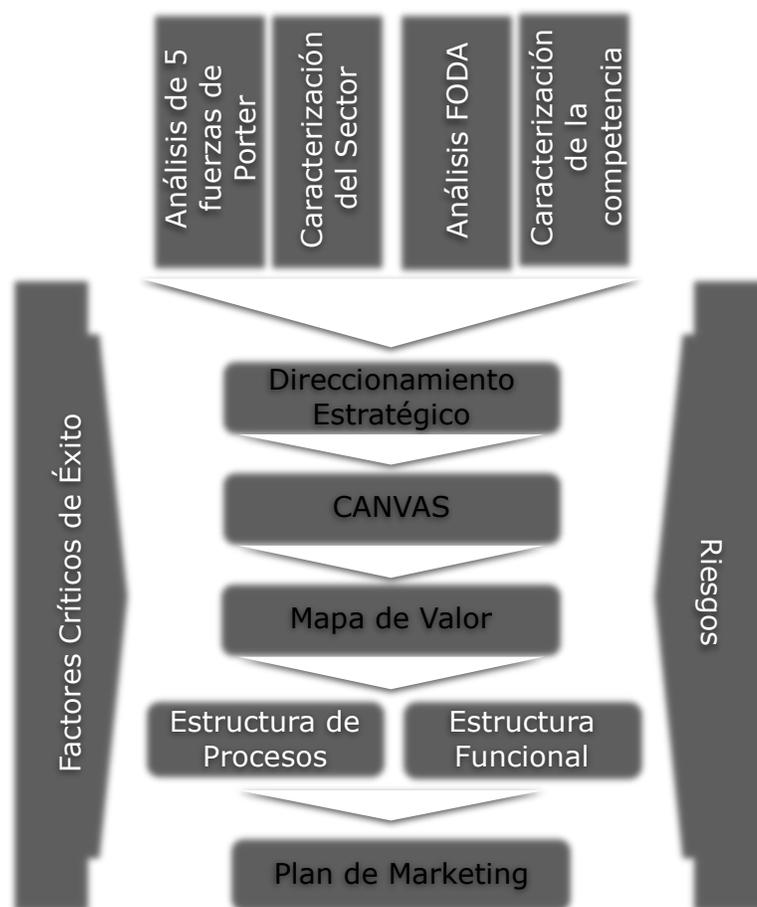
En CEO Buscamos el crecimiento organizacional a través del desarrollo de proyectos oportunos que aseguren la satisfacción de nuestros clientes, con el apoyo de profesionales de alto

desempeño. Nos caracterizaremos por desarrollar modelos de gestión con enfoque de competitividad y por transformar personas en mejores seres humanos al interior de las empresas.

5.3 Modelo de Implementación

La secuencia de implementación para la concepción del modelo de negocio de CEO, se describe en el siguiente gráfico:

Figura 1. Modelo de implementación modelo de negocio CEO.



Fuente: el Autor.

5.3.1. Modelo de Negocio

5.3.2. Diseño de la propuesta de Valor

Tabla 7: Modelo CANVAS CEO

<p>Equipo y Roles Clave:</p> <p>Profesional de Proyectos (diseño de metodologías, libros, estructura modular)</p>	<p>Actividades Clave:</p> <p>Resolución de Problemas: Diseño de la solución única y exclusiva para las situaciones que plantea cada tipo de cliente. Diseño de cursos online, tutorías virtuales con los cursos. Diseño de manuales - libros.</p>	<p>Propuesta de Valor:</p> <p>Personas: Herramientas puntuales para mejorar sus niveles de inteligencia emocional a través de herramientas de coaching. Metodología diferenciada frente a otros profesionales que desarrollan modelos de gestión.</p>	<p>Actividades de Mercadeo</p> <p>Marketing Digital: Página web y redes sociales. Webinars, para programas de formación en modelos de gestión. Programe su charla gratis (1 hora en temas predeterminados). De las dos anteriores, se realiza la promoción de servicios de consultoría y auditoría.</p> <p>Marketing Directo: con las áreas de talento humano para programas transformacionales. Con agremiaciones para formación a la medida.</p>	<p>Mercado Objetivo:</p> <p>Empresas que requieran mejorar su competitividad a través de la implementación de modelos de gestión y/o que necesiten transformar personas en mejores seres humanos para transformar su negocio, con ingresos mensuales superiores a 450'000.000 y # de trabajadores mayor a 51. Profesionales que deseen aprender a diseñar sistemas de gestión con impacto en la competitividad, <i>ingresos mayores a 1'500.000.</i></p>
<p>Socios y Proveedores:</p> <p>Socios Inversionistas Único Socio.</p> <p>Proveedores Profesionales: Auditores (eventualmente)</p> <p>Plataformas virtuales: Redes Sociales. Papelería.</p> <p>Alianzas estratégicas: Con agremiaciones de empresas. Publicista, programador de software. Universidades, centros de conocimiento.</p>	<p>Recursos Clave:</p> <p>Recursos Humanos: Profesionales que desarrollan los proyectos.</p> <p>Recursos intelectuales: Toda la metodología para prestar los servicios a los clientes. Libros.</p> <p>Recursos tecnológicos: Plataformas virtuales, pagos online.</p>	<p>Empresas: Seminarios transformacionales exclusivos con metodologías de coaching, para transformar líderes, auditores y personas dentro de la organización. Programas de formación, auditorías, consultoría de impacto que proporcionan herramientas para mejorar la competitividad de las empresas.</p>	<p>Canales:</p> <p>Internet: A través de la página web, redes sociales. Webinars, e-mail marketing.</p> <p>Eventos: mediante participación en eventos como ponente, ejemplo, cámaras de comercio, FENALCO, ANDI y otras agremiaciones.</p>	<p>Competencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. P2G. 2. ISOLUCIONES. 3. SE2. 4. STRATEGICA.

<p>Costos de Start UP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de empresa: cámara de comercio, DIAN. - Manual de imagen corporativa. - Diseño de página web. - Equipos de cómputo. - Internet 	<p>Costos de Operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios profesionales / nómina. - Internet. - Mantenimiento de página web. - Marketing digital: plataforma webinar, get response, leadpages, anuncios de facebook. - Logísticos: Salones para eventos, refrigerios, materiales de seminarios. 	<p>Utilidades e Ingresos:</p> <p><u>Venta de Servicios:</u> la fuente de ingresos es la venta de servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Formación empresarial / auditorías internas:</u> Seminarios que se cotizan por horas. - <u>Acompañamiento empresarial / clima organizacional:</u> estos se cotizan de acuerdo al proyecto y están en función de los recursos invertidos en el proyecto, tales como tiempo de profesionales. - <u>Arrendamiento de software, compra de software, cursos virtuales, libros:</u> todos con instrumentos sencillos para diseñar y administrar sistemas de gestión. <p><u>Modelo de fijación de precios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Formación empresarial / auditorías internas:</u> Lista de precios fija, pero también depende de la cantidad adquirida (según volumen). - <u>Acompañamiento empresarial / clima organizacional:</u> según características del producto, es decir dependiendo del contenido de la propuesta. En ocasiones se participa en licitaciones. <p><u>Formas de pago:</u> efectivo, pagos online, transferencias electrónicas.</p>
---	--	--

Fuente: el Autor.

Este es el modelo CANVAS de CEO, de acuerdo con lo propuesto por Osterwalder en sus nueve módulos fundamentales, para alcanzar los objetivos empresariales definidos por la organización.

5.3.3. Objetivos Generales y Específicos de la Propuesta de Valor

La siguiente tabla presenta los objetivos estratégicos, sus estrategias, metas actividades y responsables de su cumplimiento:

Tabla 8: Objetivos de la propuesta de valor y despliegue.

Objetivo Específico		Estrategias	Esperado	Actividades	Responsable
OE01 - INGRESOS	1. Aumentar el margen neto a 20%.	Diseño de planificación financiera por proyecto y seguimiento a su cumplimiento.	20%	Elaboración, análisis y seguimiento a la planificación financiera del proyecto, para determinar su desempeño financiero.	Director de Proyectos
		Cumplimiento del Plan Estratégico de Mercadeo.	\$ 500.000.000	Desarrollo de las actividades descritas en el plan de mercadeo.	Director Comercial
OE02 - COMERCIAL	3. Aumentar la satisfacción de nuestros clientes a 90%.	Cumplimiento de los planes de trabajo para cada proyecto.	90%	Realización oportuna de las actividades del proyecto, seguimiento y toma de acciones permanente.	Director de Proyectos
OE03 - PROYECTOS	2. Lograr el cumplimiento de los tiempos establecidos en el 100% de los proyectos.	Cumplimiento de los planes de trabajo para cada proyecto.	100%	Realización oportuna de las actividades del proyecto, seguimiento y toma de acciones permanente.	Director de Proyectos
OE04 - INNOVACION	4. Aumentar el nivel de desempeño del personal a 90%.	Cumplimiento del plan de desarrollo profesional.	90%	Ejecución del plan para el desarrollo del personal en sus dimensiones: racional y emocional.	Director Ejecutivo

Fuente: el Autor.

De acuerdo con el análisis DOFA, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y las intenciones de la Alta Dirección, se determinaron los objetivos específicos de CEO, asignando responsables y definiendo estrategias y actividades generales para su cumplimiento. Las metas se definieron con base en el análisis histórico de CEO en cada uno de los indicadores presentados.

5.3.4. Análisis FODA de la propuesta de Valor

Tabla 9. Análisis FODA CEO.

La Matriz FODA le permite definir las estrategias a adoptar según las características específicas de su negocio. Procure definir máximo 2 estrategias por cada uno de los cruces de la matriz. Sea lo mas conciso, claro y realista posible.	Fortalezas	Debilidades
	Sistema de Gestión de Calidad Certificado ISO 9001:2015.	Desconocimiento de la competencia.
	Programas transformacionales únicos.	Efectividad en las estrategias comerciales.
	Nivel de competencias de los profesionales.	Desconocimiento de herramientas para marketing digital.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Uso masivo de redes sociales.	Dar a conocer los servicios de CEO a través de medios digitales (página web, anuncios de Facebook, Linked in)	Mejorar competencias o contratar servicios de marketing digital.
Necesidad de transformar personas en mejoras seres humanos al interior de las empresas.	Desarrollar charlas gratuitas en las empresas (1,5 horas) para sensibilizar sobre modelos de gestión y competitividad solicitadas a través de la página web, con el propósito de dar a conocer los servicios y ventajas de CEO.	Consolidar contactos calificados para ofrecer campañas con servicios diferenciados, a través de visita a empresas, charlas gratuitas, redes sociales, compra de bases de datos.
Tendencia de normas de gestión hacia la competitividad.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Aumento de empresas y profesionales de la competencia en modelos de gestión.	Destacar a través de la página web, la competencia de los profesionales, y de CEO, mostrando libros y otros productos de conocimiento.	Convertir las debilidades en fortalezas a través de la implementación y certificación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015.
Desgaste de las empresas por modelos de gestión implementados de manera inadecuada.	Incluir como valor agregado a los servicios de asesoría y consultoría la plataforma de formación virtual y el software de gestión.	Establecer planes de acción para hacer frente a las amenazas del entorno y minimizar los impactos negativos de estas hacia CEO.
Tendencia a no comprar servicios de formación y consultoría.		

Estrategias Empresariales	Esfuerzo	Impacto	Costo	Total
Dar a conocer los servicios de CEO a través de medios digitales (página web, anuncios de Facebook, Linked in)	4	5	4	80
Desarrollar charlas gratuitas en las empresas (1,5 horas) para sensibilizar sobre modelos de gestión y competitividad solicitadas a través de la página web, con el propósito de dar a conocer los servicios y ventajas de CEO.	4	5	4	80
Mejorar competencias o contratar servicios de marketing digital.	4	3	5	60
Consolidar contactos calificados para ofrecer campañas con servicios diferenciados, a través de visita a empresas, charlas gratuitas, redes sociales, compra de bases de datos.	4	5	4	80
Destacar a través de la página web, la competencia de los profesionales, y de CEO, mostrando libros y otros productos de conocimiento.	4	5	3	60

Incluir como valor agregado a los servicios de asesoría y consultoría la plataforma de formación virtual y el software de gestión.	4	5	4	80
Convertir las debilidades en fortalezas a través de la implementación y certificación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015.	5	3	4	60
Establecer planes de acción para hacer frente a las amenazas del entorno y minimizar los impactos negativos de estas hacia CEO.	5	3	3	45

Fuente: el Autor.

Tomando la información del conocimiento del sector y la caracterización de la competencia, se elaboró la identificación del contexto interno y externo de CEO, a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes, permitiendo establecer las estrategias más apropiadas para cada combinación del FODA. Finalmente, cada estrategia empresarial se valoró a través de una matriz de decisión con los criterios de: esfuerzo, impacto y costo, seleccionando las más apropiadas para el logro de los objetivos empresariales, que en este caso son:

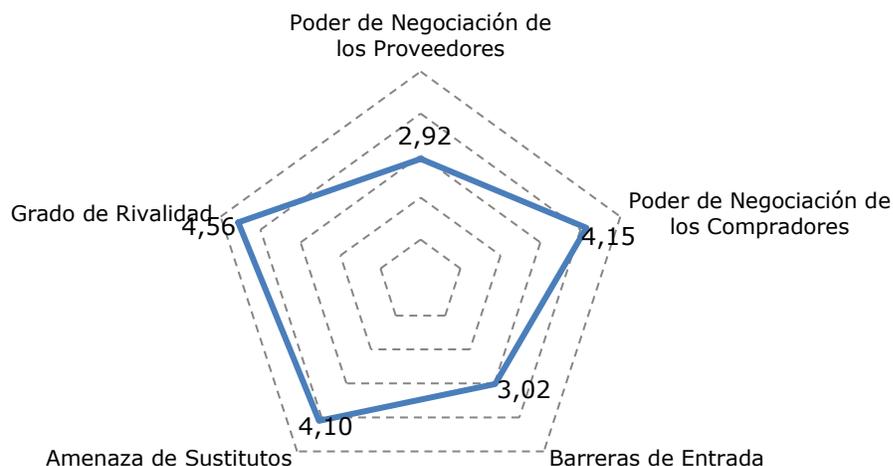
1. Dar a conocer los servicios de CEO a través de medios digitales (página web, anuncios de Facebook, Linked in)
2. Desarrollar charlas gratuitas en las empresas (1,5 horas) para sensibilizar sobre modelos de gestión y competitividad mediante la opción de la página web: *agenda tu charla*, con el propósito de dar a conocer los servicios y ventajas de CEO.
3. Consolidar contactos calificados para ofrecer campañas con servicios diferenciados, a través de visita a empresas, charlas gratuitas, redes sociales, compra de bases de datos.

5.3.5. Análisis de fuerzas del Mercado y Planeación Estratégica

El análisis de las 5 fuerzas de Porter para el sector de la consultoría en materia de gestión se realizó identificando las variables relevantes para cada fuerza, como se presenta en el anexo 1. El mapa de competitividad se presenta a continuación:

Figura 2. Mapa de competitividad servicios de consultoría.

Cinco Fuerzas de Porter Sector Servicios de Consultoría



Fuente: el Autor.

Las conclusiones del análisis fueron las siguientes:

La fuerza que mas impacta al sector es el grado de rivalidad, debido a que hay demasiados competidores, personas que aparentemente prestan el mismo servicio, a precios súper económicos.

¿Qué fuerzas del mercado condicionan la rentabilidad del sector?

- Grado de Rivalidad: Demasiados competidores en la categoría de servicios de consultoría en materia de gestión.
- Poder de Negociación de Compradores: La sensibilidad al precio por parte de los compradores es una variable impactante en la rentabilidad del sector, sumado a esto, la baja tendencia a comprar de servicios de consultoría en materia de gestión y la alta disponibilidad de proveedores.

- Amenaza de Sustitutos: especialmente por la tendencia a bajar precios por servicios que parecen ser sustitutos.

¿Qué variables pueden afectar el comportamiento competitivo de mi empresa?

Dentro de cada una de las fuerzas de Porter que resultaron mas relevantes para el sector, puedo señalar las siguientes variables en cada una de las fuerzas:

- En la fuerza Grado de Rivalidad, las variables: Gran número de competidores, falta de diferenciación y semejanza de los rivales, indican, que una estrategia de diseño de servicios diferenciados resultaría importante a la hora de competir.
- En cuanto a la fuerza Poder de Negociación de Compradores: las variables; tamaño del comprador, Sensibilidad al precio y exclusividad de producto, indican, que, aunque el precio es importante, una estrategia de diseño de servicios exclusivos y dirigidos hacia un segmento estratificado de empresas medianas y grandes cobraría gran relevancia.
- Frente a la fuerza Amenaza de Sustitutos: las variables; tendencia a bajar precios y cambio a servicios sustitutos, juegan en contra del comportamiento competitivo de CEO. Sin embargo, el término servicios sustitutos, hace referencia a servicios similares, pero más económicos.

Con respecto a las otras fuerzas, cuyo resultado global no fue tan significativo, encuentro variables con puntajes relevantes, frente a otras variables del modelo. Tal como indico a continuación:

- En Poder de Negociación de Proveedores: puedo observar que la variable “Proveedores fácilmente reemplazables” indica una tendencia a cambiar proveedores de servicios de consultoría de gestión, lo cual se convierte en una oportunidad para CEO. Así mismo, la variable: - relación calidad / costo, indica que la calidad es un factor relevante a la hora de competir.
- En relación con la fuerza Barreras de Entrada, las variables: curva de aprendizaje y curva de experiencia, se constituyen en elementos fundamentales a resaltar, como característica del servicio, frente a servicios ofrecidos por la competencia.

Acciones estratégicas debo emprender para minimizar el impacto de las fuerzas del mercado

De acuerdo con el análisis anterior, las estrategias deberían ser las siguientes:

1. Diseñar servicios exclusivos y diferenciados, frente a los ofrecidos por la competencia. Estos servicios serían dirigidos a un segmento de mercado con capacidad de compra, tales como medianas pequeñas y medianas empresas de sectores con capacidad de compra como: cooperativo, salud, educación superior, entre otros.
2. Resaltar la experiencia y aprendizaje que CEO tiene (a través de diferentes herramientas de marketing), debido a la experiencia de sus profesionales, a través de medios electrónicos, publicaciones y libros.
3. Lograr la certificación ISO 9001:2015, como aval de la calidad de los servicios ofrecidos por mi empresa.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, se convirtió en insumo fundamental para elaborar el direccionamiento estratégico descrito en la Sección 5.3.3.

5.3.6. Descripción proceso de prestación del Producto o Servicio

A partir del desarrollo del modelo CANVAS, se establece el mapa de valor, el cual da vida a la propuesta de valor de CEO, indicando interacciones con proveedores y clientes (materiales y producto / servicio), así como las actividades para la prestación del servicio y actividades de mercado, con sus respectivas consideraciones importantes.

Tabla 10. Cadena de valor CEO.

Insumos / MP		Producción y Operaciones		Actividades de Mercadeo		Canales	Clientes	
Proveedores	Materiales	Actividades	Proveedores	Actividades	Proveedores		Producto Servicio	Cliente
Profesionales en diferentes áreas. Hosting y dominio, Facebook, LinkedIn, Getresponse, WebinarJam. Publicista.	Servicios profesionales de consultoría, auditoría y formación. Servicios profesionales de formación en metodologías de COACHING. Página Web, mercadeo por redes sociales, Leadpages, Getresponse, Webinar, e-mail. Material publicitario (videos, portafolios de servicio)	Diseño de programas de formación. Planificación de proyectos. Prestación del Servicios. Seguimiento a la satisfacción del cliente.	Ninguno	Visita a Empresas. Charlas Gratuitas (1 hora). Webinar. Marketing por redes sociales. Acuerdo de compra. Facturación.	Redes sociales. WebinarJam. Lead Pages. Get Response. Publicidad.	Canales Internet: A través de la página web, redes sociales. Webinarios, e-mail marketing. Eventos: mediante participación en eventos como ponente, ejemplo, cámaras de comercio, FENALCO, ANDI y otras agremiaciones.	Servicios de Consultoría, Auditorías internas, programas de formación a la medida en modelos de gestión. Programas transformacionales a la medida (líderes, auditores, cambia tu ADN) Libros (Manual Coaching para auditores, para Líderes, Diario Transformacional cambia tu ADN)	Mercado Objetivo: Empresas con ingresos mensuales superiores a 450'000.000 y # de trabajadores mayor a 51. Profesionales que deseen aprender a diseñar sistemas de gestión con impacto en la competitividad, ingresos mayores a 1'500.000.
Consideraciones Importantes		Consideraciones Importantes		Consideraciones Importantes		Consideraciones	Consideraciones Importantes	

Asegurar la competencia de los proveedores.

Competencia de los profesionales.

Encontrar la manera de llegar eficazmente al cliente.

Encontrar la manera de llegar eficazmente al cliente.

Asegurar el cumplimiento de la promesa de valor.

Fuente: el Autor.

Estructura Organizacional de Procesos

A partir del mapa de valor, se configuró la estructura de procesos necesaria para el logro de los objetivos estratégicos y la puesta en marcha del mapa de valor para la prestación del servicio. La estructura de procesos comprende procesos de Dirección, procesos de prestación del servicio y procesos para las actividades de apoyo (administración de recursos).

Figura 3. Estructura organizacional de procesos CEO.



Fuente: el Autor.

Estructura Organizacional Funcional

La estructura organizacional funcional surgió del análisis del mapa de valor, la estructura de procesos y los factores claves fijos de CEO en respuesta a sus objetivos estratégicos y propuesta de valor.

Tabla 11. Características clave y roles en CEO.

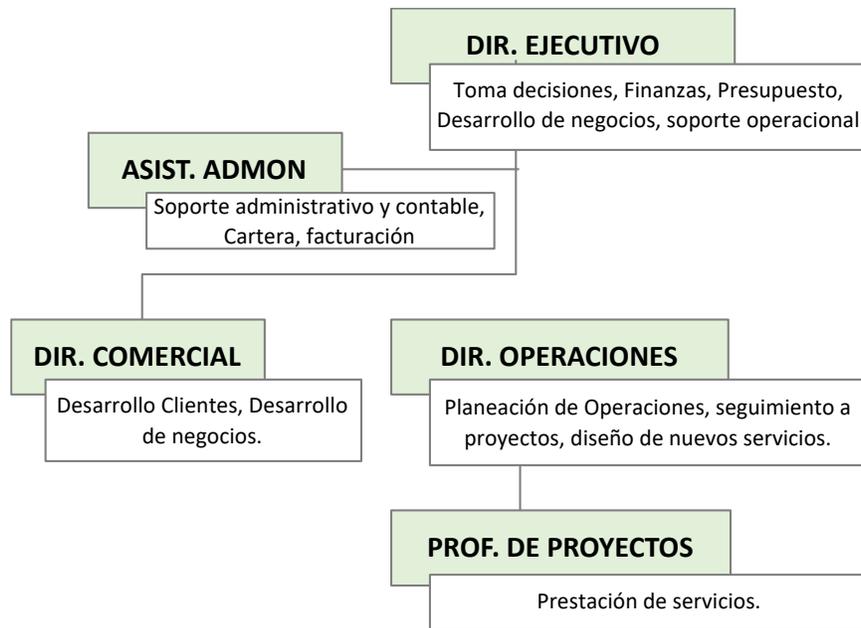
Rol	FACTORES FIJOS							FACTORES VARIABLES					
	Innovación	Tecnología	Finanzas	Administración	Relaciones	Ventas	Operaciones	Capacidad Social	Iniciativa	Comunicación	Habilidad Negociadora	Actitud Positiva	Resiliencia
Dir. Ejecutivo													

Dir. Comercial													
Dir. Proyectos													
Asistente Administrativo													
Profesional de Proyectos													

Características Clave de los Roles

Fuente: el Autor.

Figura 4. Estructura organizacional funcional CEO.



Fuente: el Autor.

La proyección de personal para CEO, a partir del mes de julio de 2018 es:

Tabla 12. Proyección de personal CEO.

Dir. Ejecutivo	0,1	Vigente
Dir. Comercial	0,4	Vigente
Dir. Proyectos	0,2	Vigente
Asistente Administrativo	1	A partir de julio
Profesional de Proyectos	0,8	Vigente (autor) y A partir de octubre 1 profesional de medio tiempo.

TOTAL DE PERSONAS	2,5	
-------------------	-----	--

Fuente: el Autor.

Los números decimales representan al autor de este proyecto en sus diversos roles (Dir. Ejecutivo, Dir. Comercial, Dir. Proyectos, Profesional de Proyectos). Al final de 2018, CEO contará con 1 Director, 1 Asistente Administrativo y un profesional de proyectos por medio tiempo (0,5).

5.3.7. Análisis de Riesgos ligado al plan de Negocios

Tabla 13. Análisis de riesgo.

DESCRIPCIÓN		CATEGORÍA	PROB	IMP	CALIF
RIESGOS INTERNOS Y DE OPERACION					
Incumplimiento al presupuesto de ventas.	No se ha identificado una estrategia comercial de impacto para CEO basada en los requisitos de los clientes.	Financiero	Alta	Alta	9
Disminución del flujo de caja.	No se solicita anticipo en el momento de la presentación de la oferta.	Tecnología	Alta	Media	6
Pérdida de proyectos.	Desconocimiento de los proyectos de innovación de la competencia.	Financiero	Media	Media	4
Pérdida de clientes.	El proveedor desarrolle negocios por su cuenta con nuestros clientes.	Operación	Media	Alta	6
RIESGOS DE GESTION					
Ausencia de mejora continua.	No se realicen acciones para el mejoramiento organizacional, por deficiencia en el análisis de datos.	Proceso	Baja	Baja	1
Incumplimiento de los objetivos de proceso.	Ausencia de la información para evaluar el desempeño por proceso.	Proceso	Media	Alta	6
Incumplimiento de los objetivos organizacionales	Ausencia de la información para evaluar el desempeño organizacional.	Proceso	Media	Alta	6

DESCRIPCIÓN		CATEGORÍA	PROB	IMP	CALIF
Pérdida de la certificación ISO 9001:2015.	No desarrollar actividades de mantenimiento del SGC	Calidad	Baja	Media	2
RIESGOS EXTERNOS					
Poder de los Clientes	Percepción de sistemas de gestión inútiles para la competitividad de las empresas.	Financiero	Alta	Alta	9
Rechazo de ofertas comerciales.	Las empresas tienen menor poder adquisitivo para los servicios ofrecidos por CEO.	Financiero	Alta	Alta	9
Pérdida de Mercado.	Aumento en la oferta de servicios similares a los de CEO, en el mercado.	Financiero	Alta	Alta	9
RIESGOS TECNICOS					
Desarrollo Plataforma WEB	Pérdida de clientes por actualización de página web.	Tecnología	Alta	Alta	9

Fuente: el Autor.

El análisis de riesgos permite observar los problemas futuros probables de CEO, que afectarán su operación y objetivos estratégicos. A través de la identificación anterior, se destacan riesgos altos (calificados con 9) como:

- No se ha identificado una estrategia comercial de impacto para CEO basada en los requisitos de los clientes.
- Percepción de sistemas de gestión inútiles para la competitividad de las empresas.
- Las empresas tienen menor poder adquisitivo para los servicios ofrecidos por CEO.
- Aumento en la oferta de servicios similares a los de CEO, en el mercado.

Los riesgos calificados con alto serán tratados a través de planes de acción con enfoque en causas, con el ánimo de minimizarlos frente a la prestación del servicio y objetivos.

La propuesta de valor de CEO, incluye acciones tendientes a abordar estos riesgos a través de un enfoque proactivo tales como:

Tabla 14: Acciones para abordar riesgos.

RIESGO	ACCIÓN
No se ha identificado una estrategia comercial de impacto para CEO basada en los requisitos de los clientes.	Estrategias del plan de marketing.
Percepción de sistemas de gestión inútiles para la competitividad de las empresas.	Rediseño del portafolio de servicios con enfoque en competitividad.
Las empresas tienen menor poder adquisitivo para los servicios ofrecidos por CEO.	Segmentación del mercado CEO.
Aumento en la oferta de servicios similares a los de CEO, en el mercado.	Servicios diferenciados. Calidad en la prestación del servicio. Certificación ISO 9001:2015,

Fuente: el Autor.

5.4 Estrategia de Mercado

Plan de Marketing y Plan de Medios

Tabla 15. Plan de marketing.

La razón para existir como empresa	Proporcionar a las empresas una metodología para transformar personas en mejores seres humanos y modelos de gestión con enfoque de competitividad y así transformar sus negocios.
Que hace sobresalir mi negocio sobre la competencia	Programas exclusivos bajo la metodología única transformacional acompañada de libros de ayuda exclusivos. Competencia de los profesionales. Metodología única, sencilla y funcional para modelos de gestión.
El cliente ideal para la empresa es	Empresas que requieran mejorar su competitividad a través de la implementación de modelos de gestión y/o que necesiten transformar personas en mejores seres humanos para transformar su negocio. Empresas con ingresos mensuales superiores a 450'000.000 y # de trabajadores mayor a 51. Profesionales que deseen aprender a diseñar sistemas de gestión con impacto en la competitividad, ingresos mayores a 1'500.000.
Que es lo más importante para mi cliente ideal, a la hora de comprar lo que vendo	Poder convertir personas en mejores seres humanos. Comprender que los modelos de gestión les ayudan a mejorar sus niveles de competitividad.
Objetivo principal a lograr este año con la empresa	Vender programas transformacionales para líderes de proceso, participantes de proceso y auditores (empresarial y abierto). Enseñar a los gerentes que los sistemas de gestión permiten mejorar la competitividad de su empresa.

<p>Tres actividades de mercadeo (programa) para lograr objetivo principal</p>	<p>Actividades de Mercadeo (Programas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Marketing Digital</u>: Página web y redes sociales. Webinars, para programas de formación en modelos de gestión. - Programe su charla gratis (1 hora en temas predeterminados). <p>De las dos anteriores, se realiza la promoción de servicios de consultoría y auditoría.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Marketing Directo</u>: con las áreas de talento humano para programas transformacionales. Con agremiaciones para formación a la medida.
<p>Cuánto contribuirá cada programa a mi ingreso / rentabilidad:</p>	<p>Contribuirá a lograr el 100% de mis ventas.</p>
<p>Programa que estoy ejecutando actualmente</p>	<p><u>Canales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Internet: A través de la página web, redes sociales. Webinars, e-mail marketing. - Eventos: mediante participación en eventos como ponente, ejemplo, cámaras de comercio, FENALCO, ANDI y otras agremiaciones.
<p>Que inversión se necesita para lograr esto?</p>	<p>COSTOS ANUALES: Página Web: \$1'200.000, Cambio de Imagen: \$ 1'500.000, Marketing Digital: \$2'400.000, Hosting y dominio: \$400.000. Material Impreso: \$2'000.000, Bases de datos: \$3'000.000. TOTAL: \$10'500.000.</p>

Fuente: el Autor.

A continuación, se presenta el marketing Mix de CEO, el cual fue desarrollado considerando:

- Análisis de riesgos.
- Caracterización de la competencia.
- Análisis FODA.
- Caracterización del sector.

Tabla 16. Marketing Mix,

<p>Marketing Mix de la empresa Versión 1.0</p>	
<p>Precio</p>	<p>Plaza</p>

El precio esta determinado bajo los mismos estándares con los que trabaja el mercado. Se proyecta un margen neto del 20% para proyectos de consultoría. Para proyectos de auditoría el valor hora es de \$100.000. Formación en Sistemas de Gestión el valor es: \$150.000. Para programas transformacionales el valor hora es de \$ 300.000. Libros: \$80.000 físicos y 21 USD virtuales.

El mercado objetivo se buscará a través de la página web: programa tu charla gratis (1 hora), convenios con agremiaciones (charlas promocionales), redes sociales, webinaros y visita a empresas de acuerdo con el mercado objetivo y bases de datos de la cámara de comercio.

Producto

Los programas transformacionales son únicos y exclusivos, así como los libros. Las actividades de formación, consultoría y auditoría se basan en el diseño curricular de los programas de formación de modelos de gestión, con metodologías sencillas y funcionales, con enfoque de competitividad. El canal de distribución es directo y electrónico.

Promoción

La principal labor de promoción va a ser por medio redes sociales y de visitas empresariales y en Bucaramanga. Se realizarán capacitaciones grupales gratuitas en temas de gestión, en donde se ofrecerán los servicios (gremios). Se realizará promoción a través de redes sociales: Facebook y linkedIn de acuerdo con el servicio a ofrecer. La promoción se realizará desde el primer día de operación.

Fuente: el Autor.

Tabla 17. Plan de medios.

Plan de Medios de la Empresa Versión 1.0				
Objetivo	Estrategia	Qué Comunico	Cómo Comunico	Donde Comúnico
Vender \$ 600'000.000 anuales	Página Web	Programas transformacionales, servicios de modelos de gestión.	Videos - Testimonios. Videos explicativos.	Página Web.
	Redes sociales	Programas abiertos (por programa).	Señuelo(Foto / Video), página de captura, webinar.	Red Social.
	Visita a Empresas	De acuerdo con la necesidad identificada por la empresa.	Identificación de la necesidad y presentación del servicio relacionado.	Empresa.

Plan de Medios de la Empresa Versión 1.0

Objetivo	Estrategia	Qué Comunico	Cómo Comunico	Donde Comúnico
	Charlas gratuitas	De acuerdo con la necesidad identificada por la empresa.	Identificación de la necesidad y presentación del servicio relacionado.	Representante de las empresas.

Fuente: el Autor.

Tabla: Proyección de ventas

Tabla 18. Proyección de ventas 2018 – 2020

NOMBRE DE LA CUENTA	2018	2019	2020
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 542.450.000	\$ 650.940.000	\$ 781.128.000
PROGRAMAS TRANSFORMACIONALES	\$ 137.800.000	\$ 165.360.000	\$ 198.432.000
ASESORÍAS EN MODELOS DE GESTIÓN	\$ 78.400.000	\$ 94.080.000	\$ 112.896.000
AUDITORÍAS INTERNAS	\$ 34.470.000	\$ 41.364.000	\$ 49.636.800
FORMACIÓN EN GESTIÓN	\$ 200.000.000	\$ 240.000.000	\$ 288.000.000
FORMACIÓN VIRTUAL	\$ 38.400.000	\$ 46.080.000	\$ 55.296.000
SOFTWARE	\$ 41.700.000	\$ 50.040.000	\$ 60.048.000
PUBLICACIONES	\$ 11.680.000	\$ 14.016.000	\$ 16.819.200

Fuente: el Autor.

Tabla: Proyección de gastos

Tabla 19. Proyección de gastos 2018 – 2020

NOMBRE DE LA CUENTA	2018	2019	2020
GASTOS	\$ 277.279.140	\$ 332.734.968	\$ 399.281.962
HONORARIOS	\$ 63.220.000	\$ 75.864.000	\$ 91.036.800
IMPUESTOS	\$ 298.890	\$ 358.668	\$ 430.402
SEGUROS	\$ 600.000	\$ 720.000	\$ 864.000
SERVICIOS	\$ 55.397.500	\$ 66.477.000	\$ 79.772.400
GASTOS LEGALES	\$ 550.000	\$ 660.000	\$ 792.000

NOMBRE DE LA CUENTA	2018	2019	2020
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 720.000
GASTOS DE VIAJE	\$ 18.026.250	\$ 21.631.500	\$ 25.957.800
DIVERSOS	\$ 40.762.500	\$ 48.915.000	\$ 58.698.000
OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 97.924.000	\$ 117.508.800	\$ 141.010.560
GASTOS DE PERSONAL	\$ 97.000.000	\$ 116.400.000	\$ 139.680.000
FINANCIEROS	\$ 780.000	\$ 936.000	\$ 1.123.200
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	\$ 144.000	\$ 172.800	\$ 207.360

Fuente: el Autor.

5.4.1. Análisis de Precios

El análisis de precios se desarrolló con base en los precios de la competencia para los productos: software, capacitación virtual, auditoría y formación en gestión y programas transformacionales. La consultoría se desarrolla con base en la financiera de los proyectos de CEO.

Software (precios promedio en pesos)

Tabla 20. Comparativo de precios software.

EMPRESA MODALIDAD DEL PRODUCTO	EMPRESA			
	PENSEMOS	KAWAK	GERMAN ALARCÓN	CEO
Licencias Ilimitadas todo el software	Entre 95 y 115 millones	25000 USD	---	Entre \$ 60 y 80 millones
Licencias Ilimitadas precio promedio por módulo	Entre 10 y 25 millones	2500 USD	Entre 25 y 35 millones	Entre 10 y 15 millones
Arrendamiento mensual todo el software hasta 20 licencias.	Entre 2,6 y 3,2 millones	850 USD	---	Entre 1'6 y 2'3 millones
Arrendamiento mensual por módulo precio promedio hasta 20 licencias.	Entre 400 y 600 mil pesos	100 USD	Entre 700 y 930 mil pesos	Entre 300 y 400 mil precios

Fuente: el Autor.

La tabla anterior presenta la comparación de precios de la competencia y finalmente los precios de venta establecidos por ceo, los cuales, además consideraron la estructura, usos y

funcionalidad, aspectos débiles y fuertes de los modelos informáticos ofrecidos por la competencia.

De manera muy general, los aplicativos actuales son demasiado robustos para las necesidades de la organización y muy poco facilitan las operaciones, están más enfocados en la evidencia y en el cumplimiento de los requisitos de las normas de sistemas de gestión, que en el logro de los objetivos organizacionales y competitividad. CEO plantea una herramienta informática sencilla, flexible y funcional, bajo plataforma web, para ser utilizado desde cualquier PC y dispositivo móvil a través de su App.

CEO definió rangos de precios inferiores a la competencia, debido a que el costo de diseño y puesta en marcha de un software de gestión sencillo y con enfoque en la competitividad, es menor que el costo de un software enfocado en el cumplimiento de las normas de gestión. Los videos tutoriales a través de la página web y la opción de descargar demos gratis y la entrega gratis de algunos módulos por tiempo limitado como valor agregado a las empresas clientes, serán un impulsor de ventas de este producto.

Capacitación Virtual (precios promedio en pesos)

Tabla 21. Comparativo de precios capacitación virtual.

MODALIDAD DEL PRODUCTO		EMPRESA			
		SERCOACH	GEMAR	ICONTEC	CEO
EMPRESARIAL	Diplomado equivalente a 120 horas presenciales. 10 módulos, 25 personas.	\$ 7'000.000	\$ 8'000.000	---	\$ 5'000.000
	Módulo virtual equivalente a 8 horas presenciales. 25 personas.	1'200.000	\$ 1'400.000	---	\$ 600.000
PERSONAL	Diplomado equivalente a 120 horas presenciales. 10 módulos.	\$ 1'000.000	\$ 1'200.000	\$ 2'714.400	\$ 900.000
	Módulo virtual equivalente a 8 horas presenciales.	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 150.000	\$ 100.000

Fuente: el Autor.

Adicional a los precios de la competencia, CEO ha fijado precios inferiores como estrategia para ingresar al mercado rápidamente. Adicional a esto, el diferenciador de los modulares virtuales de CEO, radica en que en cada sesión el estudiante aprende a desarrollar productos de gestión bajo metodologías sencillas, flexibles y funcionales, con enfoque de competitividad; a diferencia de la competencia, en donde la carga teórica apunta al cumplimiento de requisitos más que al uso de los modelos de gestión como instrumentos de competitividad.

Auditoría interna (precios promedio en pesos)

Tabla 22. Comparativo de precios auditoría.

EMPRESA MODALIDAD DEL PRODUCTO	ISOLUCIONES	P2G	SE2	CEO
	Hora de Auditoría Interna	\$ 70.000	\$ 150.000	\$ 120.000

Fuente: el Autor.

A nivel de auditorías internas, las empresas no están dispuestas a pagar mucho, debido a la alta oferta de profesionales independientes que prestan este servicio. En la tabla se refieren precios de empresas similares a CEO. Aunque el 99% del éxito de una auditoría interna radica en la competencia de los profesionales, hay dos enfoques para realizar auditorías:

1. ¿Que documento debe llevar la empresa para cumplir los requisitos?
2. ¿Qué acciones debe emprender la empresa para ser más competitiva?

El 80% de auditores utilizan el enfoque número 1, desgastando a las empresas auditadas y generando un mal síntoma alrededor de los sistemas de gestión. Los profesionales de CEO utilizan el enfoque # 2, agregando valor en las empresas auditadas para cautivarlas y lograr fidelidad. El precio fijado por CEO no es el más económico, ya que su estrategia es la diferenciación del enfoque de la auditoría.

Formación presencial (precios promedio en pesos)

Tabla 23. Comparativo de precios formación.

EMPRESA MODALIDAD DEL PRODUCTO	ISOLUCIONES	P2G	SE2	CEO
	Hora de Formación Presencial en Modelos de Gestión	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 200.000

Fuente: el Autor.

En cuanto a la formación presencial, se eligió un precio promedio, debida la alta oferta de servicios de formación. Aunque los diferenciadores de CEO, son el enfoque de competitividad y la metodología aprender haciendo, el precio fijado pretende alcanzar una rápida entrada en el mercado.

Formación transformacional (precios promedio en pesos)

Tabla 24. Comparativo de precios formación transformacional

EMPRESA MODALIDAD DEL PRODUCTO	VITA PAOLA BOLIVAR	CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA	SERCOACH	CEO
	Hora de Formación Transformacional	\$ 500.000	\$ 250.000	\$ 400.000

Fuente: el Autor.

El precio establecido por CEO para este servicio no es inferior a la competencia, la estructura curricular, el COACHING con estructura, a través del proceso transformacional construido por CEO, el cual ya ha sido validado en programas de formación de prueba, con excelentes resultados, serán los impulsores para el ingreso al mercado.

Consultoría de Gestión

A continuación, presento un ejemplo de la estructura de costos para un proyecto de consultoría en materia de gestión: Reorganización Administrativa.

Tabla 25. Modelo de planificación financiera de proyecto

PROYECTO: Reorganización Administrativa				
VALOR DEL PROYECTO			\$ 23.990.400	
PRECIO DEL PROYECTO SIN IVA			\$ 20.160.000	
IVA GENERADO			\$ 3.830.400	
GASTOS DETALLADOS				%
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
PROFESIONALES				54%
Direccionamiento estrategico	8	60.000	480.000	
Estructura de procesos	12	60.000	720.000	
Adecuación Estructura Organizacional.	8	60.000	480.000	
Revisión manuales de funciones	140	25.000	3.500.000	
Análisis de cargas de trabajo y determinación de planta de personal.	480	11.974	5.747.528	
Sub Total	-	-	10.927.528	
COMERCIAL				5%
Comisiones Comerciales	5%		1.008.000	
Sub Total	-	-	1.008.000	
ADMINISTRATIVOS				5%
Impuestos			0	
% Costo Fijo	5%		1.008.000	
Sub Total	-	-	1.008.000	
TOTAL GASTOS	-	-	12.943.528	64%
RESUMEN				
INGRESOS			\$ 20.160.000	
Gastos Generales			\$ 12.943.528	
UTILIDAD BRUTA			\$ 7.216.473	
Impuesto renta y sobre tasa cree	30,0%		\$ 2.164.942	
Impuesto renta cree	9,0%		\$ 649.483	
Impuesto ind y cio	0,8%		\$ 57.732	
Autocree	0,6%		\$ 43.299	
Total gastos legales			\$ 2.915.455	
UTILIDAD NETA PROGRAMADA			\$ 4.301.018	21%

Fuente: el Autor.

La estructura está compuesta de 3 elementos fundamentales, más los impuestos:

1. Costo de los profesionales del proyecto
2. Comisiones comerciales
3. Gastos de administración

En donde el costo más representativo es el de los profesionales (54% del valor total del proyecto). La comisión comercial es del 5% sobre la venta del servicio y los costos administrativos suman aproximadamente el 5% del valor del proyecto, de acuerdo con análisis del estado de pérdidas y ganancias del año anterior. Tomando como referencia los objetivos estratégicos, cada proyecto pretende alcanzar un margen neto superior al 20%.

5.5 Actividades Clave o plan de acción

Las etapas del plan de negocios se especifican en el cronograma siguiente:

Tabla 26. Plan de acción.

	año 1												año 2	año 3	año 4	año 5	Responsable	Producto o Resultado
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
DESARROLLO																		
Cambio de imagen (incluido portafolio)																	Outsourcing	
Construcción Página Web																	Outsourcing	
Diseño de Libros y registro ISBN																	John Freddy	
Coaching Auditores																	John Freddy	
Coaching Líderes																	John Freddy	
Diario Transformacional																	John Freddy	
MERCADEO & VENTAS																		
Relacionamiento con clientes																	John Freddy	
Desarrollo Plan Est. de Mercadeo																	John Freddy	
Gestión comercial en Bucaramanga																	John Freddy	
Gestión comercial en Cali																	John Freddy	
Gestión comercial en Medellín																	John Freddy	
Gestión comercial Eje Cafetero																	John Freddy	
Gestión comercial Panamá																	John Freddy	
Gestión comercial Mexico																	John Freddy	
EJECUCION Y OPERACIONES																		
Modelo de Negocio																	John Freddy	
Modelo Financiero																	John Freddy	
Plan de Negocio																	John Freddy	
Relanzamiento empresa																	John Freddy	
Conformación Equipo																	John Freddy	
Inicio de Operación																	John Freddy	
Expansión Operación Panamá																	John Freddy	
Expansión Operación Mexico																	John Freddy	

Fuente: el Autor.

De manera detallada, las actividades clave del plan de acción se especifican a continuación:

ACTIVIDAD 1: RELANZAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Tabla 27. Plan de acción detallado actividad 1.

RELANZAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS							
Objetivo: Posicionar en las empresas, a CEO, como una alternativa de transformación de equipos de trabajo y de implementación de modelos de gestión con enfoque en competitividad.							
Dar a conocer los servicios de CEO a través de medios digitales (página web, anuncios de facebook, linked in)							
ACCION	Acciones Detalladas	Resultados Esperados	Dpto	Responsable	Recursos	Fecha	Medidas de Control
DESCRIPCION Activar Blog Yo soy CEO. Rediseño imagen corporativa. Rediseño página web.	Activar el canal en el que semanalmente se subirán videos enseñando el proceso transformacional, su necesidad y beneficios. Presnetar a CEO como su alternativa de solución.	Blog funcionando. Clientes calificados inscritos en el canal.	SANTANDER	Publicista	Financieros: \$ 2'700.000 Personal: Publicista.	Última semana de Mayo de 2018	Seguimiento al desarrollo web.
	Rediseño de la imagen corporativa hacia los nuevos servicios de CEO.	Imagen institucional rediseñada.		Diseñador			Validación de la Imagen. Calidad de los videos.
	Rediseño de página web, para incorporar los servicios y alternativas diferenciadas.	Página web rediseñada como plataforma de marketing digital.		Diseñador Web.			Responsable John Freddy Vargas Florez
							Documentos Ninguno
Observaciones: Ninguna.							

Fuente: el Autor.

ACTIVIDAD 2: GENERAR LA NECESIDAD DE FORMARSE CON LOS TEMAS INNOVADORES DE CEO

Tabla 28. Plan de acción detallado actividad 2.

GENERAR LA NECESIDAD DE FORMARSE CON LOS TEMAS INNOVADORES DE CEO							
Objetivo: Conseguir clientes calificados para los servicios de CEO. Dar a conocer el portafolio de servicios. Generar contacto directo con las empresas categorizadas como clientes calificados.							
Desarrollar charlas gratuitas en las empresas (1,5 horas) para sensibilizar sobre modelos de gestión y competitividad solicitadas a través de la página web, con el propósito de dar a conocer los servicios y ventajas de CEO.							
ACCION	Acciones Detalladas	Resultados Esperados	Dpto	Responsable	Recursos	Fecha	Medidas de Control
Activar en la página Web a opción: Programe su conferencia gratuita.	Disponer en la página web la opción de conferencias gratuitas. Publicidad por email marketing. Desarrollar charlas en empresas previa programación a través de la página web. Realizar contacto en la empresa solicitante, identificar necesidades y ofrecer soluciones de acuerdo según portafolio de servicios.	Clientes calificados para la compra de servicios.	Santander	Director Ejecutivo	<p>Financieros: \$ 1'200.000.</p> <p>Personal: Diseñador Web.</p> <p>En tiempo: 2 meses.</p>	Última semana de Mayo de 2018	Selección de Clientes Calificados. Dar a conocer este servicio. Responsable John Freddy Vargas Flórez Documentos Ninguno
DESCRIPCION	Incluir en la página web, la opción de que el visitante pueda agendar su conferencia gratuita con intensidad de 1,5 horas, en temas preseleccionados por CEO.						
Observaciones: Ninguna.							

Fuente: el Autor.

ACTIVIDAD 3: GENERAR LA NECESIDAD DE FORMARSE CON LOS TEMAS INNOVADORES DE CEO

Tabla 29. Plan de acción detallado actividad 3.

ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON AGREMIACIONES							
Objetivo: Lograr que empresas pertenecientes a las agremiaciones conozcan los servicios de CEO.							
Consolidar contactos calificados para ofrecer campañas con servicios diferenciados, a través de visita a empresas, charlas gratuitas, redes sociales, compra de bases de datos.							
ACCION	Acciones Detalladas	Resultados Esperados	Dpto	Responsable	Recursos	Fecha	Medidas de Control
Realizar convenios para charlas gratuitas en agremiaciones y dirigidas a las empresas que las conforman.	Realizar contacto con:				Financieros: N.A.		Lograr el contacto en el gremio.
DESCRIPCION	Cámara de Comercio de Bucaramanga, ANDI, FENALCO.	Bases de datos de empresas con contactos calificados.	Santander	Director Ejecutivo	Personal: Profesional.	Agosto de 2018	Responsable
Realizar el contacto con el gremio para ingrear como proveedor de servicios y conseguir realizar charlas gratuitas en donde se agrupen las empresas pertenecientes a cada gremio.	Desarrollar charlas grupales y gratuitas con empresas pertenecientes a estos gremios.				En tiempo: Para conseguir el convenio, para dictar las charlas.		John Freddy Vargas Flórez
							Documentos
							Ninguno
Observaciones: Ninguna.							

Fuente: el Autor.

5.6 Plan Financiero

5.6.1. Financiamiento Inicial del Proyecto

La puesta en marcha de este plan de negocios será financiada con recursos propios y convenios con asociaciones clave como, por ejemplo:

- **Publicista:** 5% de las ventas generadas por página web, a cambio de toda la realización del material publicitario de CEO, videos (blog, experiencias, presentación de productos y servicios, formación virtual), spot publicitarios, manejo de redes sociales.
- **Programador plataforma virtual:** 5% de las ventas de programas virtuales durante 2018 y 2019. A cambio del diseño, montaje de cursos virtuales, y el mantenimiento de dicha plataforma.
- **Programador (software):** 50% de las utilidades por venta de software. A cambio del diseño, desarrollo, puesta en marcha y mantenimiento del software.

Adicionalmente, la inversión inicial requerida se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 30. Inversión inicial.

CONCEPTO	2018
INVERSIÓN INICIAL	\$ 10.500.000
DOMINIO Y HOSTING	\$ 400.000
DISEÑO PÁGINA WEB	\$ 1.200.000
CAMBIO DE IMAGEN	\$ 1.500.000
MARKETING DIGITAL	\$ 2.400.000
BASES DE DATOS	\$ 3.000.000
MATERIAL IMPRESO (LIBROS)	\$ 2.000.000

Fuente: el Autor.

El flujo de caja proyectado se presenta en la siguiente tabla, e incluye ingresos y egresos de manera más detallada. Se espera un margen neto superior al 20%, tal como se establece en los objetivos estratégicos.

5.6.2. Flujo de Caja proyectado primer año

Tabla 31. Flujo de caja proyectado 2018.

NOMBRE DE LA CUENTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
INGRESOS	\$ -	\$ 8.250.000	\$ 480.000	\$ 10.100.000	\$ 29.800.000	\$ 21.600.000	\$ 47.240.000	\$ 72.540.000	\$ 115.680.000	\$ 107.280.000	\$ 107.280.000	\$ 22.200.000	\$ 542.450.000
INGRESOS OPERACIONALES	\$ -	\$ 8.250.000	\$ 480.000	\$ 10.100.000	\$ 29.800.000	\$ 21.600.000	\$ 47.240.000	\$ 72.540.000	\$ 115.680.000	\$ 107.280.000	\$ 107.280.000	\$ 22.200.000	\$ 542.450.000
PROGRAMAS TRANSFORMACIONALES	\$ -	\$ 6.400.000	\$ -	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ -	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000	\$ 12.600.000	\$ 137.800.000
ASESORIAS EN MODELOS DE GESTION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.400.000	\$ 5.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 5.000.000	\$ 78.400.000
AUDITORIAS INTERNAS	\$ -	\$ 1.850.000	\$ -	\$ 1.900.000	\$ -	\$ -	\$ 3.840.000	\$ 3.840.000	\$ 7.680.000	\$ 7.680.000	\$ 7.680.000	\$ -	\$ 34.470.000
FORMACION EN GESTION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ -	\$ 200.000.000
FORMACION VIRTUAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000	\$ 14.800.000	\$ 14.800.000	\$ -	\$ -	\$ 38.400.000
SOFTWARE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.900.000	\$ 21.800.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 41.700.000
PUBLICACIONES	\$ -	\$ -	\$ 480.000	\$ -	\$ -	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 11.680.000
GASTOS	\$ 1.197.000	\$ 3.280.500	\$ 8.528.190	\$ 10.721.050	\$ 19.111.050	\$ 18.131.050	\$ 24.666.550	\$ 34.571.550	\$ 49.524.550	\$ 41.224.550	\$ 41.224.550	\$ 25.098.550	\$ 777.279.440
HONORARIOS	\$ 450.000	\$ 850.000	\$ 898.000	\$ 1.860.000	\$ 3.830.000	\$ 3.010.000	\$ 5.574.000	\$ 8.104.000	\$ 12.418.000	\$ 11.578.000	\$ 11.578.000	\$ 3.070.000	\$ 63.220.000
PRESTACION DE SERVICIOS	\$ -	\$ -	\$ 48.000	\$ 1.010.000	\$ 2.980.000	\$ 2.160.000	\$ 4.724.000	\$ 7.254.000	\$ 11.568.000	\$ 10.728.000	\$ 10.728.000	\$ 2.220.000	\$ 53.420.000
CONTADOR	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 5.400.000
ASESORIA TECNICA	\$ -	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 4.400.000
IMPUESTOS	\$ -	\$ 24.750	\$ 1.440	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 298.890
INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ -	\$ 24.750	\$ 1.440	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 30.300	\$ 298.890
SEGUROS	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
RESPONSABILIDAD CIVIL Y EXTRA CONTRACTUAL	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
SERVICIOS	\$ 250.000	\$ 662.500	\$ 274.000	\$ 995.000	\$ 6.280.000	\$ 2.530.000	\$ 4.652.000	\$ 6.682.000	\$ 10.804.000	\$ 9.964.000	\$ 9.964.000	\$ 2.340.000	\$ 55.397.500
CELULAR	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
MENSAJERIA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 1.600.000
PAGINA WEB	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.600.000
PUBLICIDAD-PROPAGANDA Y PROMOCION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 240.000	\$ 2.740.000	\$ 1.000.000	\$ 1.840.000	\$ 2.605.000	\$ 4.570.000	\$ 4.150.000	\$ 4.150.000	\$ 780.000	\$ 22.075.000
E-MARKETING	\$ 150.000	\$ 562.500	\$ 174.000	\$ 655.000	\$ 1.640.000	\$ 1.230.000	\$ 2.512.000	\$ 3.777.000	\$ 5.934.000	\$ 5.514.000	\$ 5.514.000	\$ 1.260.000	\$ 28.922.500
GASTOS LEGALES	\$ -	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 550.000
NOTARIALES- CAMARA CIO	\$ -	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 550.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000
GASTOS DE VIAJE	\$ -	\$ 783.750	\$ 783.750	\$ 783.750	\$ 783.750	\$ 783.750	\$ 783.750	\$ 2.351.250	\$ 2.351.250	\$ 2.351.250	\$ 2.351.250	\$ 2.351.250	\$ 18.026.250
DIVERSOS	\$ 370.000	\$ 782.500	\$ 394.000	\$ 875.000	\$ 2.010.000	\$ 1.600.000	\$ 3.882.000	\$ 5.147.000	\$ 7.304.000	\$ 5.884.000	\$ 5.884.000	\$ 6.630.000	\$ 40.762.500
GASTOS DE REPRESENTACION Y RELACIONES PUBLICAS	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
BASES DE DATOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 3.000.000
UTILES Y PAPELERIA Y MATERIAL IMPRESO	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 2.400.000
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
ESTAMPILLAS	\$ -	\$ 412.500	\$ 24.000	\$ 505.000	\$ 1.490.000	\$ 1.080.000	\$ 2.362.000	\$ 3.627.000	\$ 5.784.000	\$ 5.364.000	\$ 5.364.000	\$ 1.110.000	\$ 27.122.500
PARQUEADEROS	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
OTROS FIESTA EVENTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 77.000	\$ 77.000	\$ 6.077.000	\$ 6.077.000	\$ 6.077.000	\$ 10.077.000	\$ 7.577.000	\$ 12.157.000	\$ 16.517.000	\$ 11.317.000	\$ 11.317.000	\$ 10.577.000	\$ 97.924.000
GASTOS DE PERSONAL	\$ -	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 10.000.000	\$ 7.500.000	\$ 12.080.000	\$ 16.440.000	\$ 11.240.000	\$ 11.240.000	\$ 10.500.000	\$ 97.000.000
SUELDOS	\$ -	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 10.000.000	\$ 7.500.000	\$ 12.080.000	\$ 16.440.000	\$ 11.240.000	\$ 11.240.000	\$ 10.500.000	\$ 97.000.000
COMISIONES- FORMACION VIRTUAL - SOFTWARE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.580.000	\$ 8.940.000	\$ 1.940.000	\$ 1.940.000	\$ 1.940.000	\$ 18.600.000
CAPACITACION AL PERSONAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000.000
FINANCIEROS	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 780.000
GASTOS BANCARIOS	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
COMISIONES	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 180.000
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 144.000
IMPUESTOS ASUMIDOS	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 144.000
UTILIDAD BRUTA	\$ (1.197.000)	\$ 4.969.500	\$ (8.048.190)	\$ (621.050)	\$ 10.688.950	\$ 3.468.950	\$ 22.573.450	\$ 37.968.450	\$ 66.155.450	\$ 66.055.450	\$ 66.055.450	\$ (2.898.550)	\$ 265.170.860
Impuesto renta	\$ (406.980)	\$ 1.689.630	\$ (2.736.385)	\$ (211.57)	\$ 3.634.243	\$ 1.179.443	\$ 7.674.973	\$ 12.909.273	\$ 22.492.853	\$ 22.458.853	\$ 22.458.853	\$ (985.507)	\$ 90.158.092
Impuesto ind y cio	\$ (35.910)	\$ 149.085	\$ (241.446)	\$ (18.632)	\$ 320.669	\$ 104.069	\$ 677.204	\$ 1.139.054	\$ 1.984.664	\$ 1.981.664	\$ 1.981.664	\$ (86.957)	\$ 7.955.126
Autocece	\$ (95.760)	\$ 397.560	\$ (643.855)	\$ (49.684)	\$ 855.116	\$ 277.516	\$ 1.805.876	\$ 5.292.436	\$ 5.284.436	\$ 5.284.436	\$ 5.284.436	\$ (231.884)	\$ 21.213.669
Total gastos legales	\$ (538.650)	\$ 2.236.275	\$ (3.621.686)	\$ (279.473)	\$ 4.810.028	\$ 1.561.028	\$ 10.158.053	\$ 17.085.803	\$ 29.769.953	\$ 29.724.953	\$ 29.724.953	\$ (1.304.348)	\$ 119.326.887
UTILIDAD NETA	\$ (658.350)	\$ 2.733.225	\$ (4.426.505)	\$ (341.578)	\$ 5.878.923	\$ 1.907.923	\$ 12.415.398	\$ 20.882.648	\$ 36.385.498	\$ 36.330.498	\$ 36.330.498	\$ (1.594.203)	\$ 145.843.973

Fuente: el Autor.

Dentro del flujo de caja proyectado 2018, cabe resaltar los siguientes aspectos relevantes:

1. La inversión inicial de la tabla 30 (\$10'500.000), se consideró en el flujo de caja dentro de las cuentas: Página web, publicidad, propaganda y promoción, e-marketing, bases de datos y útiles de papelería y material impreso. Estos valores fueron distribuidos por mes, según lo establecido en el plan de trabajo (tabla 26), por lo tanto, los valores exactos no se verán reflejados en todos los casos, dado que a las cuentas se cargan otros valores correspondientes al funcionamiento que ha tenido CEO en lo corrido de 2018. Por ejemplo, se puede observar que en el mes de mayo hay \$1'600.000 cargados a la cuenta de página web, lo cual corresponde a la fecha prevista para el re-diseño de la página en el plan de acción de la tabla 26.
2. Los gastos de personal corresponden a la proyección de personal de la tabla 12. Actualmente el autor del proyecto con un salario de \$4'000.000, a partir de julio un asistente administrativo con salario de \$1'000.000 y a partir de octubre un profesional de proyectos por medio tiempo con salario de \$1'200.000.
3. Los ingresos están proyectados a partir de junio de acuerdo con las tablas de precios así:
 - a. Programas transformacionales: 2 transformacionales abiertos y 2 transformacionales empresariales de 8 horas a partir de julio. En septiembre serían 3 programas de cada uno y para diciembre se reduce a la mitad.
 - b. Asesorías en modelos de gestión: proyectos por los valores fijados en el flujo de caja, inicialmente orientados por el autor del proyecto, pero a partir de octubre, por el profesional de proyectos que ingresa.
 - c. Auditorías internas: 2 auditorías mensuales de 16 horas a partir de julio, en septiembre se duplica este número hasta el mes de noviembre.
 - d. Formación en Gestión: 2 programas abiertos mensuales desde mayo hasta agosto, de septiembre a noviembre, 2 programas abiertos mensuales.
 - e. Formación virtual: a partir del mes de agosto, 5 módulos y 1 diplomado individual, 5 módulos empresarial. En octubre y noviembre, 10 módulos y 2 diplomados individual, 10 módulos y 2 diplomados empresarial.
 - f. Software: En agosto, venta de 1 módulo y arrendamiento de 3 módulos., en septiembre, venta de 3 módulos y arrendamiento de 6 módulos. Octubre y noviembre, arrendamiento de 10 módulos.
 - g. Publicaciones: Venta de 20 libros mensuales a partir de junio.

5.6.3. Flujo de Caja proyectado 3 años

Tabla 32. Flujo de caja proyectado 2018 – 2020.

NOMBRE DE LA CUENTA	2018	2019	2020
INGRESOS	\$ 542.450.000	\$ 650.940.000	\$ 781.128.000
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 542.450.000	\$ 650.940.000	\$ 781.128.000
PROGRAMAS TRANSFORMACIONALES	\$ 137.800.000	\$ 165.360.000	\$ 198.432.000
ASESORÍAS EN MODELOS DE GESTIÓN	\$ 78.400.000	\$ 94.080.000	\$ 112.896.000
AUDITORÍAS INTERNAS	\$ 34.470.000	\$ 41.364.000	\$ 49.636.800
FORMACIÓN EN GESTIÓN	\$ 200.000.000	\$ 240.000.000	\$ 288.000.000
FORMACIÓN VIRTUAL	\$ 38.400.000	\$ 46.080.000	\$ 55.296.000
SOFTWARE	\$ 41.700.000	\$ 50.040.000	\$ 60.048.000
PUBLICACIONES	\$ 11.680.000	\$ 14.016.000	\$ 16.819.200
GASTOS	\$ 277.279.140	\$ 332.734.968	\$ 399.281.962
HONORARIOS	\$ 63.220.000	\$ 75.864.000	\$ 91.036.800
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$ 53.420.000	\$ 64.104.000	\$ 76.924.800
CONTADOR	\$ 5.400.000	\$ 6.480.000	\$ 7.776.000
ASESORIA TECNICA	\$ 4.400.000	\$ 5.280.000	\$ 6.336.000
IMPUESTOS	\$ 298.890	\$ 358.668	\$ 430.402
INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 298.890	\$ 358.668	\$ 430.402
SEGUROS	\$ 600.000	\$ 720.000	\$ 864.000
RESPONSABILIDAD CIVIL Y EXTRA CONTRACTUAL	\$ 600.000	\$ 720.000	\$ 864.000
SERVICIOS	\$ 55.397.500	\$ 66.477.000	\$ 79.772.400
CELULAR	\$ 1.200.000	\$ 1.440.000	\$ 1.728.000
MENSAJERIA	\$ 1.600.000	\$ 1.920.000	\$ 2.304.000
PÁGINA WEB	\$ 1.600.000	\$ 1.920.000	\$ 2.304.000
PUBLICIDAD-PROPAGANDA Y PROMOCIÓN	\$ 22.075.000	\$ 26.490.000	\$ 31.788.000
E-MARKETING	\$ 28.922.500	\$ 34.707.000	\$ 41.648.400
GASTOS LEGALES	\$ 550.000	\$ 660.000	\$ 792.000
NOTARIALES- CAMARA CIO	\$ 550.000	\$ 660.000	\$ 792.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 720.000
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 720.000
GASTOS DE VIAJE	\$ 18.026.250	\$ 21.631.500	\$ 25.957.800
DIVERSOS	\$ 40.762.500	\$ 48.915.000	\$ 58.698.000
GASTOS DE REPRESENTACION Y RELACIONES PUBLICAS	\$ 1.200.000	\$ 1.440.000	\$ 1.728.000
BASES DE DATOS	\$ 3.000.000	\$ 3.600.000	\$ 4.320.000
UTILES Y PAPELERIA Y MATERIAL IMPRESO	\$ 2.400.000	\$ 2.880.000	\$ 3.456.000
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 1.800.000	\$ 2.160.000	\$ 2.592.000
ESTAMPILLAS	\$ 27.122.500	\$ 32.547.000	\$ 39.056.400
PARQUEADEROS	\$ 240.000	\$ 288.000	\$ 345.600
OTROS FIESTA EVENTOS	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000	\$ 7.200.000
OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 97.924.000	\$ 117.508.800	\$ 141.010.560
GASTOS DE PERSONAL	\$ 97.000.000	\$ 116.400.000	\$ 139.680.000
SUELDOS	\$ 74.400.000	\$ 89.280.000	\$ 107.136.000
COMISIONES - FORMACION VIRTUAL - SOFTWARE	\$ 18.600.000	\$ 22.320.000	\$ 26.784.000
CAPACITACION AL PERSONAL	\$ 4.000.000	\$ 4.800.000	\$ 5.760.000
FINANCIEROS	\$ 780.000	\$ 936.000	\$ 1.123.200
GASTOS BANCARIOS	\$ 600.000	\$ 720.000	\$ 864.000
COMISIONES	\$ 180.000	\$ 216.000	\$ 259.200
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	\$ 144.000	\$ 172.800	\$ 207.360
IMPUESTOS ASUMIDOS	\$ 144.000	\$ 172.800	\$ 207.360
UTILIDAD BRUTA	\$ 265.170.860	\$ 318.205.032	\$ 381.846.038
Impuesto renta	\$ 90.158.092	\$ 105.007.661	\$ 126.009.193
Impuesto ind y cio	\$ 7.955.126	\$ 9.546.151	\$ 11.455.381
Autocree	\$ 21.213.669	\$ 25.456.403	\$ 30.547.683
Total gastos legales	\$ 119.326.887	\$ 140.010.214	\$ 168.012.257
UTILIDAD NETA	\$ 145.843.973	\$ 178.194.818	\$ 213.833.782

Fuente: el Autor.

La proyección se realiza con base en un crecimiento en ventas del 20% anual.

5.6.4. Estado de resultados integral proyectado 3 años

Tabla 33. Estado de resultados integral proyectado 2018 – 2020.

	2018	2019	2020
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 542.450.000	\$ 650.940.000	\$ 781.128.000
Ingresos por consultoría de proyectos	\$ 542.450.000	\$ 650.940.000	\$ 781.128.000
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 542.450.000	\$ 650.940.000	\$ 781.128.000
COSTO PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$ 164.446.250	\$ 197.335.500	\$ 236.802.600
Costo actividades de consultoría	\$ 164.446.250	\$ 197.335.500	\$ 236.802.600
TOTAL COSTOS	\$ 164.446.250	\$ 197.335.500	\$ 236.802.600
GASTOS OPERACIONALES	\$ 70.746.390	\$ 84.895.668	\$ 101.874.802
Gastos de administración	\$ 15.348.890	\$ 18.418.668	\$ 22.102.402
Gastos de ventas	\$ 55.397.500	\$ 66.477.000	\$ 79.772.400
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 70.746.390	\$ 84.895.668	\$ 101.874.802
EXCEDENTE OPERACIONAL	\$ 307.257.360	\$ 368.708.832	\$ 442.450.598
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 780.000	\$ 936.000	\$ 1.123.200
Financieros	\$ 780.000	\$ 936.000	\$ 1.123.200
Gastos diversos	\$ 40.906.500	\$ 49.087.800	\$ 58.905.360
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 41.686.500	\$ 50.023.800	\$ 60.028.560
Impuestos de renta y complementarios	\$ 119.326.887	\$ 143.192.264	\$ 171.830.717
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 265.570.860	\$ 318.685.032	\$ 382.422.038
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 146.243.973	\$ 175.492.768	\$ 210.591.321

Fuente: el Autor.

La proyección del estado de resultados integral, se realizó bajo un estimado de crecimiento en ventas del 20% anual, respecto a 2018. Este incremento se prevé, debido a la aplicación del plan de marketing, y también a que las líneas de servicio: software y formación virtual, ya estarán trabajando al 100% en todos sus módulos a partir de 2019.

5.6.5. Estado de situación financiera (Balance) proyectado 3 años

Tabla 34. Estado de situación financiera proyectado 2018.

2018			
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja	\$ 10.680.803,00	Deudas a pagar accionistas	\$ 35.512.931,98
Bancos	\$ 3.367.584,07	Renta y complementarios	\$ 119.326.887,00
Cuentas por cobrar clientes	\$ 173.919.573,98	Retenciones aportes nómina	\$ 2.681.677,00
Cuentas por cobrar trabajadores	\$ 10.000,00	Impuesto de ventas por pagar	\$ 35.890.979,51
		De industria y comercio	\$ 7.955.125,80
Otras cuentas por cobrar	\$ 22.148.000,00	Obligaciones laborales	\$ -
Reclamaciones - saldos a favor	\$ 25.000.000,00		
Anticipo Impuestos	\$ 21.213.668,80	Ingresos recibidos por anticipado	\$ -
Inventarios	\$ -	Pasivos estimados y provisiones	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 256.339.629,85	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 201.367.601,29
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		PASIVO A LARGO PLAZO	
Terrenos	\$ -	Obligaciones bancarias	\$ -
Edificaciones	\$ -	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ -
Muebles y equipo de oficina	\$ 349.900,00		
Equipo de cómputo	\$ 3.580.000,00	TOTAL PASIVO	\$ 201.367.601,29
Total activo fijo	\$ 3.929.900,00		
(-) Depreciación acumulada	\$ (1.657.955,56)	PATRIMONIO	
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 2.271.944,44	Capital social	\$ 2.000.000,00
OTROS ACTIVOS		Resultado del ejercicio	\$ 146.243.973,00
cargos diferidos	\$ -	Resultados anteriores	\$ (91.000.000,00)
Otros Activos	\$ -	TOTAL PATRIMONIO	\$ 57.243.973,00
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ -		
TOTAL ACTIVO	\$ 258.611.574,29	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 258.611.574,29

Fuente: el autor.

Tabla 35. Estado de situación financiera proyectado 2019.

2019			
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja	\$ 10.000.000,00	Deudas a pagar accionistas	\$ 80.229.269,14
Bancos	\$ 47.423.281,00	Renta y complementarios	\$ -
Cuentas por cobrar clientes	\$ 201.523.285,00	Retenciones aportes nómina	\$ 2.681.677,00
Cuentas por cobrar trabajadores	\$ -	Impuesto de ventas por pagar	\$ 5.000.000,00
		De industria y comercio	\$ 9.546.150,96
Otras cuentas por cobrar	\$ 25.723.322,00	Obligaciones laborales	\$ -
Reclamaciones - saldos a favor	\$ 15.000.000,00		
Anticipo Impuestos	\$ 25.456.402,56	Ingresos recibidos por anticipado	\$ -
Inventarios	\$ -	Pasivos estimados y provisiones	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 325.126.290,56	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 97.457.097,10
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		PASIVO A LARGO PLAZO	
Terrenos	\$ -	Obligaciones bancarias	\$ -
Edificaciones	\$ -	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ -
Muebles y equipo de oficina	\$ 349.900,00		
Equipo de cómputo	\$ 12.000.000,00	TOTAL PASIVO	\$ 97.457.097,10
Total activo fijo	\$ 12.349.900,00		
(-) Depreciación acumulada	\$ (1.657.955,56)		
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 10.691.944,44	PATRIMONIO	
		Capital social	\$ 2.000.000,00
		Dividendos	\$ (100.000.000,00)
		Reserva legal	\$ 14.624.397,30
OTROS ACTIVOS		Resultado del ejercicio	\$ 175.492.767,60
cargos diferidos	\$ -	Resultados anteriores	\$ 146.243.973,00
Otros Activos	\$ -	TOTAL PATRIMONIO	\$ 238.361.137,90
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ -		
TOTAL ACTIVO	\$ 335.818.235,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 335.818.235,00

Fuente: el Autor.

Tabla 36. Estado de situación financiera proyectado 2020.

2020			
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja	\$ 20.000.000,00	Deudas a pagar accionistas	\$ -
Bancos	\$ 37.325.543,00	Renta y complementarios	\$ -
Cuentas por cobrar clientes	\$ 95.481.931,12	Retenciones aportes nómina	\$ 2.681.677,00
Cuentas por cobrar trabajadores	\$ -	Impuesto de ventas por pagar	\$ 5.000.000,00
		De industria y comercio	\$ 11.455.381,15
Otras cuentas por cobrar	\$ 25.723.322,00	Obligaciones laborales	\$ -
Reclamaciones - saldos a favor	\$ 5.000.000,00		
Anticipo Impuestos	\$ 30.547.683,07	Ingresos recibidos por anticipado	\$ -
Inventarios	\$ -	Pasivos estimados y provisiones	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 214.078.479,19	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 19.137.058,15
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		PASIVO A LARGO PLAZO	
Terrenos	\$ -	Obligaciones bancarias	\$ -
Edificaciones	\$ -	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ -
Muebles y equipo de oficina	\$ 349.900,00		
Equipo de cómputo	\$ 12.000.000,00	TOTAL PASIVO	\$ 19.137.058,15
Total activo fijo	\$ 12.349.900,00		
(-) Depreciación acumulada	\$ (1.657.955,56)		
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 10.691.944,44	PATRIMONIO	
		Capital social	\$ 2.000.000,00
		Dividendos	\$ (200.000.000,00)
OTROS ACTIVOS		Reserva legal	\$ 17.549.276,76
Cargos diferidos	\$ -	Resultado del ejercicio	\$ 210.591.321,12
Otros Activos	\$ -	Resultados anteriores	\$ 175.492.767,60
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ -	TOTAL PATRIMONIO	\$ 205.633.365,48
TOTAL ACTIVO	\$ 224.770.423,63	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 224.770.423,63

Fuente: el Autor.

Los activos son principalmente caja, bancos, cuentas por cobrar clientes y otras cuentas por cobrar más los anticipos d impuestos. Las reclamaciones corresponden a saldos a favor por parte de la DIAN, por conceptos de retenciones realizadas a los profesionales de prestación de servicios de CEO.

En relación con los pasivos, sus valores más relevantes, corresponden a impuestos, en este caso, de industria y comercio.

El patrimonio se compone de los resultados del ejercicio actual y anterior, que vienen de la tabla 33, estado de resultados integral proyectado. Se prevé reparto de dividendos a partir del año 2019, en el cual CEO estará operando con todos sus servicios al 100%. Aún están en implementación los servicios de formación virtual y software de gestión.

Conclusiones

El presente documento describe el modelo de negocio de la empresa CEO, que se fundamenta en brindar herramientas de competitividad y desarrollar competencias en las personas con base en su inteligencia racional y emocional, a nivel empresarial e individual, a través de la prestación de servicios de: FORMACIÓN, CONSULTORÍA EMPRESARIAL Y EVALUACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN. La construcción del plan de negocios incorporó autores y teorías aprendidas durante el programa de Maestría en Administración de Empresas y que considero fundamentan teóricamente todo su desarrollo.

A continuación, se citan las más representativas para este trabajo de grado:

La concepción del modelo de negocio como tal, se basó en el modelo CANVAS de Osterwalder, acorde con las directrices impartidas en emprendimiento y desarrollo de la capacidad empresarial. La dirección estratégica consideró el análisis de las 5 fuerzas de Porter, tal como lo establece este autor en su libro Ser Competitivo, y de acuerdo con las directrices de los módulos “Estrategia y Sostenibilidad” y “Dirección Estratégica”.

El plan de marketing consideró las directrices establecidas por Ram Charan en su libro Cambio de Juego de acuerdo con mercadeo 1 y 2. Las materias no descritas hicieron parte tangencial de este trabajo. De esta manera concluyo la riqueza teórica y fundamento metodológico proporcionado por el MBA. Adicionalmente, la línea de negocio “transformacional” de CEO, se basó completamente en lo aprendido durante el énfasis en “Coaching para el desarrollo de habilidades directivas”.

El conocimiento de las necesidades de los clientes y otras partes interesadas tales como la competencia y los organismos de certificación, permitió reorientar y fortalecer el portafolio de servicios de CEO, que inicialmente se enfocaba solo en modelos de gestión a través de auditorías, formación y consultoría.

Es así como a través de sus servicios y propuesta de valor, CEO pretende satisfacer dos necesidades latentes en toda organización, la primera es ¿cómo puedo consolidar los mejores equipos de trabajo dentro de mi organización? y la segunda: ¿cómo puedo mejorar mis niveles de

competitividad? En respuesta al primer interrogante nace la línea de servicio del proceso transformacional con sus tres productos: Coaching para líderes, Coaching para Auditores y cambia tu ADN, cada uno de ellos con un libro que facilita el proceso transformacional en las personas.

En respuesta al segundo interrogante se fortalece la línea de sistemas de gestión con enfoque de competitividad, incluyendo formación virtual y sistemas de información para la administración de modelos de gestión.

El modelo CANVAS propuesto por Osterwalder y enriquecido por el Profesor Iván Poveda, permitió desarrollar el modelo de negocio de CEO, sirviendo como instrumento de comprensión de su nueva perspectiva y enfoque a través de una visión holística que integra todos los elementos del modelo: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. El CANVAS se presentó en la sección 5.3.1, de este documento.

Se elaboró la planificación estratégica de CEO aplicando las herramientas:

- Análisis de fuerzas de Porter.
- Análisis DOFA.
- Análisis de riesgos.

Mediante el uso de estas herramientas se logró definir un direccionamiento realista, acorde al contexto de la organización y definiendo estrategias de impacto para el ingreso a un mercado como el de consultoría en el cual hay demasiada oferta de profesionales.

El análisis de las fuerzas de Porter permitió identificar las fuerzas del mercado de servicios de consultoría, que condicionan la rentabilidad del sector, para identificar las variables de impacto en el comportamiento competitivo de CEO y establecer estrategias para minimizar el impacto negativo de tales variables.

El análisis DOFA, a partir del análisis de relación entre las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades asociadas a CEO permitió definir las estrategias de impacto para el logro de los objetivos. Finalmente, el análisis de riesgos identifica, analiza y evalúa los riesgos con impacto negativo en los objetivos, para establecer acciones que permitan minimizarlos y aumentar de esa

manera, la probabilidad de cumplir los objetivos. Al aplicar estas herramientas, CEO cuenta, además de una dirección estratégica clara, con un conjunto de acciones con enfoque proactivo, para asegurar su cumplimiento.

El marketing mix de CEO, compuesto por la identificación y análisis de las 4P (Precio, plaza, producto y promoción), fue el fundamento para configurar la estrategia de mercadeo. El análisis del precio obligó a CEO a analizar detalladamente los precios de sus productos frente al los precios de por lo menos tres competidores, para lograr precios competitivos de fácil ingreso al mercado. La plaza y la promoción, permiten establecer estrategias innovadoras de búsqueda de clientes, investigando prácticas realizadas por competidores y tendencias del mercado. Finalmente, el análisis del producto permite diseñar servicios diferenciados y de acuerdo con las necesidades de clientes, considerando, además, requisitos de otras partes interesadas pertinentes.

Se desarrolló el plan financiero para la puesta en marcha de CEO, considerando las actividades clave del plan de acción y las estrategias del plan de mercadeo. Este plan financiero permite conocer los costos reales para la puesta en marcha del modelo de negocio, como insumo para la búsqueda de alternativas de financiación. CEO recurrió a alianzas con profesionales que ofrecen los servicios requeridos para ejecutar las actividades del plan de acción y plan de mercadeo, tales como publicidad, marketing electrónico, manejo de redes sociales, plataforma virtual y software de gestión con enfoque de competitividad.

Se observa en el modelo financiero, que CEO tiene una viabilidad interesante, demostrando utilidades de \$146'243.973, \$175'492.768 y \$210'591.321, en los años 2018, 2019 y 2020 respectivamente y un crecimiento continuo del 20% anual en ingresos. Hay que tener en cuenta que esto es una proyección, sin embargo, sirve como punto de referencia para establecer metas alcanzables y retadoras a nivel estratégico y de procesos, las cuales impulsarán el desarrollo de la empresa.

Bibliografía

- Osterwalder & Pigneur (2010). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Suiza: DEUSTO.
- Porter (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, Reimpresión R0801E-E.
- Norton, Kaplan (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, Grupo Planeta.
- Porter (2009). *Ser competitivo*. España: DEUSTO.
- Charan, Lafley (2011). *Cambio de juego*. Bogotá: Norma.
- Vargas (2017). *Manual coaching para auditores*. Bucaramanga: CEO.
- ISO 31000:2018. Gestión del riesgo, principios y directrices.
- Fernando Rodríguez Fonseca, "incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas en el mundo", Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 20, No. 27, Enero-Junio 2012, Medellín – Colombia, pp.149-160.
- Innovación tecnológica: ideas básicas, edición 2001, fundación COTEC
- Del Cerro (2016). Tira tu Canvas a la basura "mi charla con Alex Osterwalder. México: Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/284053>.
- Aplicar el modelo canvas en un plan de negocio (2017). Keyandcloud. <https://www.keyandcloud.com/aplicar-modelo-canvas-plan-negocio/>.
- Dehter (2014). El lado oscuro del canvas. Argentina: Pasión por aprender, emprender, innovar y liderar. https://mariodehter.com/aprender/el-lado-oscuro-del-modelo-canvas_7008/.

- Arroyo (2016). Las 5 fuerzas de Porter y algunas más un análisis estratégico para pymes. España: LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/las-5-fuerzas-de-porter-y-algunas-más-un-análisis-arroyo-queró>.
- Indaochea (s.f). Las limitaciones del modelo Porter. Perú: planteamientos críticos frente a la competitividad. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/viewFile/4192/4165>
- Nadie puede innovar solo (2008). Colombia: Dinero. <https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/nadie-puede-innovar-solo/65994>.
- Crecimiento continuo (2014). Colombia: Dinero. <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>.
- ¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? (2016). Colombia: Dinero. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultoria-en-el-sector-empresarial/221898>.
- Aliadas estratégicas (2014). Colombia: Dinero. <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>.

Anexos

Anexo 1: Análisis de las 5 fuerzas de Porter para CEO.

Escala de valoración:

Inexistente	1
Medio baja	2
Equilibrio	3
Medio alto	4
Alto	5

Resaltadas en color verde, están los elementos dentro de cada fuerza, con mayor calificación ponderada:

Poder de Negociación de Proveedores	Importancia	Ponderación %	Evaluación	Total
Bajo nivel de proveedores	3	20	1	0,2
Conocimiento del proveedor sobre el comprador	5	7	3	0,2
Importancia relación calidad/costo	1	30	3	0,9
Proveedores fácilmente reemplazables	2	25	5	1,3
Nivel de importancia del servicio	4	15	2	0,3
Tamaño del proveedor	6	3	2	0,1
		100,00		2,92

Poder de Negociación de Compradores	Importancia	Ponderación %	Evaluación	Total
Tamaño del comprador	2	23	4	0,9
Importancia del proveedor para el comprador	7	5	4	0,2
Sensibilidad al precio	1	25	5	1,3
Independencia del comprador	6	5	2	0,1
Exclusividad de producto	3	20	4	0,8
Tendencia al cambio de producto	5	10	4	0,4
Productos no diferenciados	4	12	4	0,5
		100,00		4,15

Barreras de entrada	Importancia	Ponderación %	Evaluación	Total
Curva de aprendizaje	2	22	3	0,7
Curva de experiencia	1	27	3	0,8
Tiempos de respuesta	5	8	3	0,2
Posición de Calidad	4	10	4	0,4
Posición de Precio	3	18	3	0,5
Capacidad de endeudamiento	8	3	2	0,1
Capacidad de liquidez	7	5	2	0,1
Respuesta a Rivales	6	7	3	0,2
		100,00		3,02

Amenaza de Sustitutos		Ponderación %	Evaluación	Total
Tendencia a mejorar precios	1	40	5	2,0
Presencia de sustitutos	3	30	2	0,6
Cambio a servicios más económicos	2	30	5	1,5
		100,00		4,10

Grado de Rivalidad	Importancia	Ponderación %	Evaluación	Total
Tamaño de los competidores	7	2	2	0,0
Gran número de competidores	1	25	5	1,3
Bajos costos de cambio de actividad	4	15	4	0,6
Falta de diferenciación	3	20	4	0,8
Bajos costos fijos	6	3	4	0,1
Productos no diferenciados	5	12	5	0,6
Semejanza de los rivales	2	23	5	1,2
		100,00		4,56

Fuerza	Valor Pond.
Poder de Negociación de los Proveedores	2,92
Poder de Negociación de los Compradores	4,15
Barreras de Entrada	3,02
Amenaza de Sustitutos	4,10
Grado de Rivalidad	4,56