



PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DESAFÍATE

LAURA MARCELA GARZÓN ESTRADA
STEPHANIA GARCÍA VELASQUEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN MERCADEO
SANTIAGO DE CALI
2020

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DESAFÍATE

LAURA MARCELA GARZÓN ESTRADA
STEPHANIA GARCÍA VELÁSQUEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de Magister en Mercadeo

Director de trabajo de grado: Diana Milena Aristizabal Aristizabal
Magister en Educación de Desarrollo Humano

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN MERCADEO
SANTIAGO DE CALI
2020

Santiago de Cali, abril 27 de 2020

Doctor

Silvio Borrero

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Plan de mercadeo para la empresa Desafiate”.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Laura Marcela Garzón Estrada

CC: 1.144.048.201



Stephania García Velásquez

CC: 1.143.837.291

Santiago de Cali, 27 de abril del 2020

Doctor

Silvio Borrero

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “Plan de mercadeo para la empresa Desafiate” realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Laura Marcela Garzón Estrada con número de cédula 1144048201 y Stephania García Velásquez con número de cédula 1143837291 y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



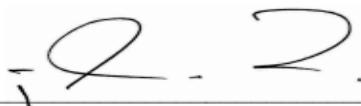
Diana Milena Aristizabal Aristizabal

Director del Trabajo de Grado

ARTICULO 23 de la Resolución No. 13 del 6 de Julio de 1946, del Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana.

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católica y porque las Tesis no contengan ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“Plan de mercadeo para la empresa Desafiate” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado
en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por
el título de Magister en Mercadeo



Silvio Borrero Caldas
Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Juan Carlos Londoño
Director Adjunto
Maestría en Mercadeo



Raquel Puente Castro
Jurado



Diana Milena Aristizabal Aristizabal
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 27 de abril del 2020

Tabla de contenido

1. <i>Análisis de las empresas y sus entornos</i>	16
1.1. Descripción de la organización.....	16
1.1.1. Reseña histórica.....	18
1.1.2. Misión.....	19
1.1.3. Visión	19
1.1.4. Objetivos	20
1.1.5. Estructura actual de la organización.....	20
1.2. Análisis de entornos.....	21
1.2.1. Análisis del macro entorno.....	21
1.2.2. Análisis de la industria	26
1.3. Análisis de la empresa	36
1.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	43
1.4.1. Amenaza de entrada.	44
1.4.2. Poder de los proveedores.....	45
1.4.3. El poder de los compradores.	47
1.4.4. Productos sustitutos.....	48
1.4.5. Complementos.....	49
1.5. Análisis DOFA.	50
1.5.1. Estrategia FO.....	50
1.5.2. Estrategia DO.	50

1.5.3.	Estrategia FA.....	50
1.5.4.	Estrategia DA.....	50
2.	<i>Caracterización de los clientes</i>	51
2.1.	Reconocimiento de los clientes objetivo.....	51
2.1.1.	Empresas.....	51
2.1.2.	Sector Industrial.....	53
2.1.3.	Personas.....	56
2.2.	Servicios sustitutos.....	57
2.3.	Coaching.....	58
2.4.	Participantes potenciales.....	58
2.5.	Actores ajenos al mercado.....	59
3.	<i>Investigación de Mercados</i>	60
3.1.	Formulación del problema y oportunidad.....	60
3.2.	Definición del Objetivo General.....	60
3.3.	Formulación de objetivos específicos de la investigación.....	60
3.4.	Tipo de investigación.....	61
3.5.	Fuentes de datos.....	61
3.5.1.	Fuentes de información primaria.....	61
3.5.2.	Fuentes de información secundaria.....	63
3.6.	Análisis de información.....	63
3.7.	Resultados y discusión de la investigación.....	66

3.7.1.	Caracterización de las personas encargadas de los procesos de capacitación y desarrollo en las empresas objetivo para Desafíate.	68
3.7.2.	Las principales características que buscan las empresas en la elección de contratación.....	68
3.7.3.	Ruta de compra de las empresas del sector.	69
3.8.	Otros hallazgos	72
4.	<i>Plan estratégico</i>	75
4.1.	Creación de valor.....	77
4.1.1.	Posicionamiento de marcas.	77
4.1.2.	Definición de objetivos comerciales.	80
4.1.3.	Gestión de las ofertas de mercado.....	80
4.2.	Entregar valor	82
4.2.1.	Administración de canales para entregar valor.	82
4.2.2.	Estrategia de precios.....	84
4.3.	Comunicar valor	86
4.3.1.	Desarrollo de estrategia publicitaria.....	86
4.3.2.	Ejecución de promociones de venta.	97
4.3.3.	Aprovechamiento de canales digitales.	98
5.	<i>Presupuesto de mercadeo</i>	99
6.	<i>Cronograma de actividades</i>	102
7.	<i>Indicadores de seguimiento</i>	103
	<i>Bibliografía</i>	104

Lista de figuras

Figura 1. Estructura de la organización.....	20
--	----

Lista de gráficos

Gráfico 1. Factores críticos para competir	32
Gráfico 2. Modelo completo de operación Desafíate.....	39
Gráfico 3. Sector industrial Valle del Cauca	52
Gráfico 4. Tamaño empresarial del Sector Industrial Valle del Cauca, Colombia.....	53
Gráfico 5. Variación del PIB semestral por sectores	54
Gráfico 6. Producción industrial 2019.....	55
Gráfico 7. Búsqueda por referenciación	70
Gráfico 8. Búsqueda por licitación	70
Gráfico 9. Búsqueda orgánica	70
Gráfico 10. Etapas del plan de capacitación Desafíate	78

Tabla de imágenes

Imagen 1. Inversión en la capacitación de Latinoamérica y el Caribe.....	27
Imagen 2. Impacto de la capacitación en recursos humanos.....	31
Imagen 3. Prototipo de campañas de expectativas	79
Imagen 4. Modelo de capas de comunicación.....	91

Lista de tablas

Tabla 1. Marco legislativo en Colombia.....	25
Tabla 2. Resúmenes competidores	34
Tabla 3. Información sobre materiales y de actividad	41
Tabla 4. Costos gastos del 2017	41
Tabla 5. Costos y gastos del 2018	42
Tabla 6. Costos y gastos del 2019	42
Tabla 7. Utilidades anuales de Desafíate	43
Tabla 8. Desempeño reciente de la industria manufacturera.....	56
Tabla 9. Estructura de la población 2019 Valle del Cauca	57
Tabla 10. Resumen de entrevistas	67
Tabla 11. Listado de empresas de capacitación del sector industrial del Valle del Cauca	73
Tabla 12. Ejemplo del rutero que manejaría cada vendedor	82
Tabla 13. Comparación de precios entre Desafíate y la competencia	85
Tabla 14. Tabla de precios por actividad	86
Tabla 15. Acciones esperadas de comunicación.....	89
Tabla 16. Rutero de salidas mensuales de Desafíate.....	92
Tabla 17. Pago base del vendedor	96
Tabla 18. Acciones para clientes actuales y potenciales	98
Tabla 19. Presupuesto de Desafíate	100
Tabla 20. Distribución de ingresos totales.....	100
Tabla 21. Resumen del presupuesto y punto de equilibrio.	101
Tabla 22. Cronograma de actividades Desafíate.....	102
Tabla 23. Indicadores de seguimiento	103

Lista de anexos

Anexo 1.. Matriz DOFA.....	108
Anexo 2. Instrumento para entrevista en profundidad	109

1. Análisis de las empresas y sus entornos

1.1. Descripción de la organización

La empresa Desafíate se funda en el año 2016 en el municipio de Santiago de Cali. Su principal servicio son actividades *outdoor training* ofrecidas a grandes, medianas y pequeñas empresas, las cuales tienen la finalidad de fortalecer las competencias blandas de los colaboradores de la organización que adquiera sus servicios. Los servicios son implementados a nivel individual y colectivo.

De esta forma, el valor agregado de la empresa radica en que otorga actividades experienciales y, por tanto, se convierte en un recurso atractivo por el potencial económico que representa por propender por la salud de los individuos que hacen parte de una empresa. Desafíate es una pequeña empresa que se funda en el 2016 en la ciudad de Cali, Valle del Cauca. Actualmente, requiere de un plan de mercadeo para el reconocimiento y posicionamiento en la región, poder acaparar más clientes y fortalecer su plan de ventas.

Por su parte, el *ourdoor training* es un tipo de actividad que integra el aprendizaje por medio de la experiencia y, uno de los principales representantes es Hahn, citado por Jiménez y Gómez (2006), el cual es el pionero de esta metodología que otros teóricos denominan terapia por medio de la aventura. Este tipo de entrenamiento tiene origen en la creencia en que el valor se manifiesta cuando el individuo es desafiado, en el momento en que el sujeto es consciente de sus necesidades y cuando enfrenta a situaciones reales.

Históricamente, el uso de este tipo de entrenamientos fue común en la segunda guerra mundial porque era una práctica constante en la preparación de los marinos, los cuales debían estar dispuestos para huir en botes ante ataques imprevistos (Wagner, Baldwin y Roland, 1991). Lo anterior, conlleva a Hahn citado por Jiménez y Gómez (2006), a concluir que la deficiencia de competencias

y habilidades blandas en los jóvenes depende de la preparación que se tiene para afrontar una situación desafiante y, por tanto, algunos individuos manifiestan una superioridad ante otros en la resolución de problemas.

En este contexto, Ferro (2010) considera que es una herramienta que puede ser implementada en el desarrollo organizacional, siempre y cuando tenga como fundamento un entrenamiento de aventura y que integre actividades diseñadas al aire libre que fomenten la toma de riesgos calculada, capacitación en la resolución de problemas, incremento de la confianza, promoción del trabajo en equipo e integración colectiva. Por tanto, los 6 criterios que debe tener una actividad para que se manifiesta un impacto positivo, según Tuson (1994) son:

- Novedad: probar nuevas habilidades, resolver problemas, en diferentes medios y experimentar en ambientes nuevos y poco familiares.
- Excitación: hacer cosas que sean percibidas como excitantes, estimulantes o tener la oportunidad de involucrarse en actividades que de otra forma no se podrían practicar.
- Diversión: proporcionar actividades en las que los participantes puedan disfrutar mientras forman parte del programa.
- Humor: utilizar elementos lúdicos que posibiliten a los partícipes poder reírse de sí mismos e incrementar su interés.
- Desafíos: ejercitar la imaginación, intelecto con problemas y planteamientos novedosos. Lo cual, le otorga al sujeto la libertad de diseñar nuevas e innovadoras soluciones.
- Competitividad: hacer uso del deseo de superarse y actuar mejor que los demás en un ambiente diferente.

Entonces, el entrenamiento tiene una metodología que involucra diversas actividades y tipos de dinamismo físico orientados en preparar, por medio de la experiencia, al sujeto a nuevas formas de responder ante una situación y, al mismo tiempo, desarrollar habilidades blandas.

Por su parte, Ramos y Duque (2015) afirman que es una dinámica que tiene gran posicionamiento a nivel mundial porque articula de forma eficiente equipos e individuos, los cuales permiten que las empresas, a nivel organizativo, adquieran capacidades de adaptación al cambio, reforzar vínculos laborales y la constitución de equipos de trabajo basados en sinergias. De esta forma, el aporte teórico de los autores radica en que el *outdoor training* es un entrenamiento que posibilita nuevas experiencias en los trabajadores y optimiza el clima organizacional, junto con las relaciones interpersonales.

1.1.1. Reseña histórica

Los gemelos José Miguel y Leandro Cambindo son egresados de la Pontificia Universidad Javeriana Cali del programa de Administración y del programa de Economía. En el 2016 deciden participar en el *reality* nacional “El Desafío”, lugar en donde conocieron al otro fundador de la empresa Desafíate, a saber: Gustavo Molina. Este programa es una serie-concurso con la modalidad de telerrealidad producida por Caracol Televisión.

Continuando con lo anterior, la temática del programa se fundamenta en competencias entre grupos de individuos que están divididos por regiones de Colombia, teniendo como elemento clasificatorio su lugar de nacimiento. En este orden de ideas, cada uno de los grupos debe atravesar pruebas que integran: equilibrio, fuerza, agilidad mental, velocidad, obstáculos y trabajo en equipo con el objetivo de ocupar el primer lugar. Los premios, dependiendo del orden de finalización de la prueba son:

- Playa alta: se caracteriza por ser una casa grande, tener alimentos de todo tipo, otorgar comodidades y lujos.
- Playa media: la comodidad es moderada, teniendo acceso a lo esencial: alimentación, camas y aseo.

- Playa baja: es considerada como el castigo por perder o, no lograr la meta, debido a que no cuenta con camas, los participantes deben obtener su comida y no tienen baño.

Entonces, el programa se desarrolla en cada una de las playas y los encuentros con las otras regiones son esencialmente para competir. Ciertamente, el principal beneficio consiste en alojarse en un lugar cómodo y con lujos, sin embargo, otro premio radica en mantenerse inmune a la expulsión de alguien del grupo. Estos beneficios posibilitan la fortaleza de los equipos para afrontar las pruebas, preservar su agilidad, buen estado físico, competitividad y funcionamiento eficiente del equipo.

Ahora bien, una vez se comprende en qué radica el programa se procede a comentar la relación de amistad que surge entre José Miguel, Leandro Cambindo y Gustavo Molina, los cuales tenían como objetivo común plasmar su experiencia competitiva, trabajo en equipo y los conocimientos adquiridos dentro del programa para el incremento de posibilidades de éxito en pruebas físicas, el mantenimiento del bienestar físico y el desarrollo de habilidades para trabajar en equipo en el ámbito organizacional.

1.1.2. Misión

Desarrollar y pulir los aspectos intangibles que componen el clima organizacional, por medio de actividades enfocadas en propiciar la mejora continua de la comunicación, la confianza y el trabajo en equipo para obtener una sinergia laboral eficiente.

1.1.3. Visión

Para el 2021 Desafíate será una empresa reconocida en el mercado por su excelencia en el desarrollo de capacitaciones organizacionales tipo *outdoor training*. Generando un impacto de sinergia laboral mediante la prestación de servicios a empresas grandes y medianas del municipio de Santiago de Cali y a nivel nacional.

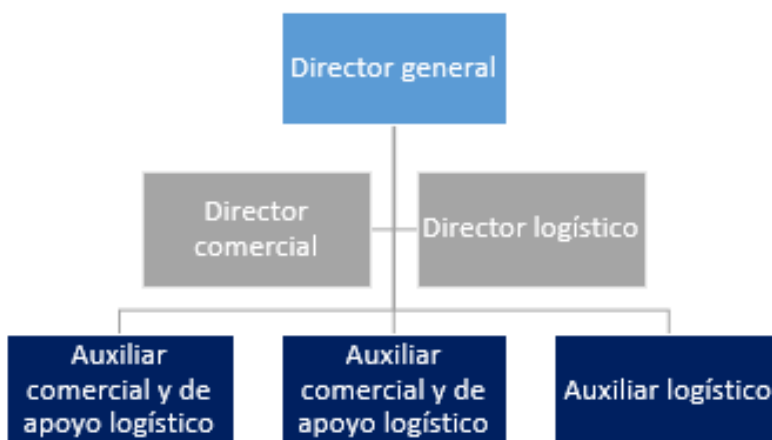
1.1.4. Objetivos

- Incrementar las ventas en el año 2021 con respecto al año 2018, pasando de desarrollar 8 a 19 actividades deportivas anualmente.
- Consolidar el portafolio de clientes logrando 15 clientes nuevos en el año 2021.
- Lograr que el 50% del segmento objetivo conozcan a Desafíate como una opción para capacitar sus equipos.
- Materializar el 70% de las propuestas presentadas a empresas en el año 2021.

1.1.5. Estructura actual de la organización.

A continuación se da a conocer la estructura actual de Desafíate:

Figura 1. Estructura de la organización.



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de Desafíate (2016).

Teniendo en cuenta la imagen anterior, se denota que cada uno de los fundadores se ha dividido de forma responsable las direcciones a partir de su experiencia, profesión, conocimientos y habilidades del mundo laboral. También, se dilucida la participación de dos auxiliares comerciales y de apoyo logístico y un auxiliar logístico, quienes se encargan de realizar llamadas a los clientes y brindar un soporte para el desarrollo de los proyectos.

1.2. Análisis de entornos

1.2.1. Análisis del macro entorno

Para la realización del análisis macro del entorno se tiene en cuenta la herramienta Pestel, la cual otorga variables que permiten identificar los factores que inciden de forma directa e indirecta de los actores del sector. En este punto, se parte de las categorías de actividades de consultoría de gestión.

La información se obtiene a partir de una recolección sobre los datos y cifras actuales del país, tales como la Revista Dinero, periódico El País, DANE, periódico El Espectador y Portafolio. Lo anterior, se complementa con el encuentro de los fundadores de Desafíate. El análisis indica que:

1.2.1.1. Factores políticos

Para la Revista Dinero (2019) en el documento Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) se determina una estrategia para minimizar los niveles de informalidad en las empresas colombianas. De esta forma, el subdirector general sectorial Rafael Puyana del Departamento Nacional de Planeación (DNP) en Colombia sostiene que en Colombia no hay estadísticas sobre la informalidad empresarial y uno de los datos claves son las encuestas acerca de los micronegocios del DANE el cual muestra que el 74,6% de las empresas no tienen Registro Mercantil ni RUT.

En este punto, la empresa Desafíate no cuenta con RUT, motivo por el cual, se considera relevante la creación formal de los emprendimientos ya que representa grandes beneficios, debido a que el CONPES ofrece incentivos a los empresarios. Una de estas subvenciones consiste en la reducción del costo de la carga tributaria en cada una de las fases de conformación empresarial, reducir cualquier otra barrera y costo injustificado (Dinero, 2019).

Respecto a esto, el Departamento Nacional de Planeación (2019) reglamenta el nuevo impuesto simple que consiste en un monotributo abierto a todos los sectores, razón por la cual, los que se acojan a este esquema pagarán un único impuesto que cubre los deberes de importación, industria y comercio, los gravámenes complementarios de avisos y tableros y el de consumo.

Por su parte, el Ministerio de Comercio y la Cámara de Comercio según la Revista Dinero (2019) se encuentra trabajando para posibilitar el crecimiento de los emprendimientos y la formalización de la fuerza laboral mundial, por lo que, es una entidad que resulta ser un apoyo para Desafíate en el desarrollo empresarial y así mismo, formalizarse, para obtener un crecimiento, incrementar su competitividad y posicionamiento frente a empresas que ofrezcan servicios similares.

1.2.1.2. Factores económicos

La Encuesta de Ritmo Empresarial (ERE) informa que el 53,6% de los empresarios que fueron encuestados por la Cámara de Comercio del Valle del Cauca esperan un incremento en ventas para el segundo semestre del 2019 respecto a la comparación al primer período del año. Entonces, para Pérez citado por El País (2019) las perspectivas del sector industrial del departamento del Valle del Cauca son altas con un 60,6% de ventas en el segundo semestre y en el municipio de Santiago de Cali se espera un aumento del 30,3%.

Lo anterior, resulta relevante y beneficioso para la empresa Desafíate en la medida en que se puede esperar un mayor número de ventas, un incremento en los empleos y de los encuestados el 20% de los empresarios del sector industrial tiene la expectativa de acrecentar el número de los empleados. Por lo cual, se necesita en esta área una mayor capacitación, mejor ambiente empresarial y desarrollo personal del trabajador. Aspecto que, tiene un impacto positivo en el incremento de las utilidades de los trabajadores y permite una óptima inversión en recursos humanos.

1.2.1.3. Factores socioculturales

Las proyecciones estimadas de la población según DANE (2018) en junio del 2018 indican un crecimiento del 10,7% a nivel nacional y en el municipio de Santiago de Cali un 11,3%. Actualmente, en el 2020 la población es de 50,542,418 en donde el 49,2% son hombres y el 50,8% de población femenina (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales , 2020). Por consiguiente, Levenson (2010) y ManpowerGroup (2016) sostienen que este tipo de crecimientos,

particularmente, entre los 20 a 29 años de la mayoría de la población, permiten dilucidar la edad productiva, por tanto DANE (2019) argumenta que el conforman el 35% de la fuerza laboral mundial.

Por su parte, el informe de Fedesarrollo (2019) sostiene que la población en edad productiva se caracteriza por priorizar el desarrollo profesional de sus carreras, el tiempo libre y el proceso de aprendizaje para llegar a ser buenos profesionales. También, plantea que los *millennials* dentro de sus trabajos tienen una constante rotación, aspecto que, es posible a raíz por los sueldos que se ofertan y por los proyectos de vida, ligados a un comportamiento de ascender y retarse (Campioni, 2015).

En síntesis, esto se convierte en una ventaja en la medida en que las empresas inicien el proceso de capacitación y logran estructurar el clima organizacional enfocado en aspectos que, van más allá de lo económico, promoviendo oportunidades de crecimiento, retos y espacios de entretenimiento para lograr la permanencia de esta generación dentro de las empresas.

1.2.1.4. Factores tecnológicos

En el Valle del Cauca según El País (2019) se ha dado un incremento en la producción del conocimiento en tecnología y por tanto en el Congreso Internacional de Tecnologías de Información es reconocido por sus avances. Los asistentes del congreso, quienes son expertos de las TIC a nivel mundial sostienen que la transformación digital asegura la generación de oportunidades laborales y de negocios.

Actualmente, el departamento es una región líder ocupando el puesto 19 en el territorio nacional, por tanto, García (2019) destaca que la tecnología ha sido una principal herramienta para las empresas, individuos y, en general la sociedad, esto enmarca el contexto de la Cuarta Revolución Industrial que ha conllevado a importantes avances en la robótica, Inteligencia Artificial y Big Data para con ello tomar decisiones estratégicas.

1.2.1.5. Factores ecológicos

Los recursos que requiere la empresa Desafíate son principalmente: madera, aspecto que para el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2015) es posible debido a que es una materia prima en el país y se requiere una evolución en este sector en aras a la protección de la sostenibilidad del medio ambiente. Por esta razón se crea el Pacto intersectorial por la madera legal en Colombia y así buscar dar garantías al buen uso de la madera y que esta provenga de fuentes legales.

De modo que, Desafíate debe ejercer algún tipo de control sobre la fuente de la materia prima que utilizan sus proveedores para la construcción de las estructuras solicitando certificaciones de compra y prácticas similares que garanticen actuaciones responsables, sostenibles y amigables con el medio ambiente. También, deberá vincularse con establecimientos legalmente constituidos y desarrollar un alto nivel de conciencia al respecto del consumo responsable de la madera para ser consecuente con la realidad del sector forestal del país

También, es importante señalar que muchas compañías del sector de la construcción y otros, se encuentran en el proceso de reemplazar la madera de los bosques naturales por materiales tales como: el plástico reciclado o los desechos agro-industriales, estos dos últimos utilizados por la compañía Diseclar (2020), ellos precisamente se dedican a la generación de productos duraderos, amigables con el ambiente y su apariencia es de madera, de esta manera se mitiga la tala de árboles por mencionar uno de los múltiples beneficios de reemplazar la madera por otros insumos que cumplan su función.

1.2.1.6. Factores legislativos

En Colombia, la normativa vigente que regulan la creación y el funcionamiento de las empresas enfocadas en la prestación de servicios recreativos y deportivos, a saber:

Tabla 1. Marco legislativo en Colombia

Norma	Definición
Ley 50 de 1990	Por el cual se dan las reformas en el Código Sustantivo del Trabajo y se dictan disposiciones sobre el contrato de trabajo y todos los aspectos relacionados (Congreso de la República, 1990).
Decreto 1227 de 1991	Versa sobre el reglamento parcial de la ley 50 de 1990 y sostiene que los programas orientados a las actividades recreativas, culturales y deportivas o de capacitación deben cumplir con lo previsto por la ley 50 de 1990 (Presidente de la República, 1991).
Sentencia 9947 de 1997	La Corte Suprema de Justicia (1997) establece la importancia de las actividades deportivas, capacitación y de recreación en el entorno laboral, siendo estas elementos importantes para el sujeto en cuanto a su desarrollo profesional, bienestar y personal.
Ley 590 de 2000	La cual versa sobre la promoción del desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de generar empleo y promover el desarrollo regional (Congreso de la República, 2000).
Programa Valle INN	Programa del Gobierno del Valle del Cauca (2018) y en trabajo conjunto con la Universidad del Valle que promueve el emprendimiento empresarial e innovador. Por lo que, impulsa las ideas de los emprendedores.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se reconoce un gran apoyo por parte del gobierno y las entidades departamentales para fomentar el emprendimiento. Además, posibilita la creación de lineamientos que aseguren la recreación del trabajador, la capacitación y el fortalecimiento físico; los cuales deben ser adoptados por las empresas para evitar cualquier tipo de sanción. Sumado a esto, la Revista

Dinero (2018) sostiene que se está en la construcción de nuevas legislaciones que propendan por el emprendimiento, para lo cual se considera oportuno la creación de un Registro Nacional de Emprendimiento para entidades públicas y privadas; permitiendo la participación de emprendedores en convocatorias.

Lo anterior, incluye la creación de un portal del desarrollo del emprendedor que propendan por informar a los interesados con asesoría puntual sobre programas que fomentan el emprendimiento, beneficios de formalizar la organización, participar en convocatorias, acceder a una red nacional y contar con el soporte de mentorías. En este sentido, surge un proyecto denominado Registro de Inversión Nacional en Emprendimiento, el cual es un mecanismo para el reconocimiento de emprendedores e información de interés; aspecto que, permite optimizar los recursos de Estado a los cuales puede acceder cualquier emprendedor (Dinero, 2018).

1.2.2. Análisis de la industria

El sector desde dónde se realiza el análisis de la industria es el de actividades de consultoría y en empresas enfocadas en el *outdoor training*. En el artículo de La República (2017) se sostiene que Colombia es un país destacado en la inversión del PIB en actividades de capacitación y entrenamiento de los trabajadores dentro del mercado laboral, por consiguiente, en el 2017 se destaca la inversión de 0,34% para estas actividades.

Imagen 1. Inversión en la capacitación de Latinoamérica y el Caribe



Fuente: Información obtenida de La República (2017).

Es importante destacar que las empresas valoran tener un personal capacitado y desarrollado, según Portafolio (2014), el 80% de las empresas cuentan con planes de capacitación. Sin embargo, los datos obtenidos por el estudio de la Fundación Universitaria del Área Andina, junto con la firma Trabajando en el año 2014, muestran que la inversión que destinan para ello es poca, puesto que, el 22% de ellas destina 5 millones al año, el 17% entre 5 y 20 millones y el 11% entre 21 y 50 millones.

Respecto a ese mismo estudio, Cota y Rivera (2017) afirman que de los 421 empresarios a los que se le consultó y aplicó el estudio de la Fundación Universitaria Área Andina informan que no todos los empresarios realizan capacitaciones a sus trabajadores. En el caso de los aquellos que si le llevan a cabo los tipos de capacitación son: formación en competencias laborales específicas con un 21% y talleres para desarrollo de competencias personales o habilidades blandas el 13%. Aspecto

que, permite dilucidar la importancia de integrar este tipo de capacitaciones y actividades recreativas dentro del ámbito organizacional.

En este orden de ideas, los conocimientos específicos constituyen una de las habilidades y capacitaciones que resultan de gran relevancia para los empresarios, estos son dirigidos, especialmente, en el momento en que se crean puestos laborales nuevos. Por tanto, el cuarto el Congreso Empresarial Colombiano (2018) resalta la importancia de integrar aspectos recreativos dentro de las habilidades, puesto que, lo considera relevante junto con: pensamiento crítico, solución de problemas, creatividad, manejo personal y coordinación de equipos. Es decir, se amplía la integralidad del trabajador desde las actividades recreativas.

Así, La República (2017) sostiene que dentro de las habilidades que debe tener el trabajador ideal, para asegurar el funcionamiento de las empresas y preservando el ambiente empresarial, se requiere de capacidades comunicativas, toma de decisiones asertivas y el trabajo en equipo, lo cual es uno de los aspectos que busca desarrollar Desafiáate en el trabajador por medio de actividades productivas. Lo anterior, no solamente es una teoría, sino que ha sido un aspecto fuertemente identificado y solicitado por las empresas.

Sumado a esto, dentro del contexto cultural y empresarial del municipio de Santiago de Cali y desde los años 90 se han presentado en este orden de ideas, Moreno (2007) cambios sustanciales de la actividad de consultoría, lo cual ha ido de la mano con la innovación que se ha acrecentado con el emprendimiento de la mayoría de jóvenes en edad productiva. En este sentido, actualmente los investigadores, según Paradiso (2018), han propendido por la creación de planes estratégicos y novedosos sobre el camino correcto que debe direccionar la organización empresarial.

En el contexto colombiano las grandes empresas destacadas en la actividad de consultoría realizan 1,500 asesorías anualmente e inciden de forma directa en las empresas con la implementación de nuevos sistemas para el manejo de las operaciones; esto ha ido en incremento en

los últimos años. Actualmente, Dinero (2014) sostiene que son un campo en crecimiento debido a que las empresas lo necesitan para incrementar su competitividad y fortalecer el clima organizacional.

1.2.2.1. Innovación empresarial

En Colombia en la última década se ha presentado un incremento en la solicitud de consultorías debido a la globalización e introducción de nuevas tecnologías, lo cual ha conllevado a cambios eficaces. De esta forma, el rol del consultor ha sido el de innovar dentro de las organizaciones, ser agentes facilitadores, personas que están a la vanguardia y críticos de los procesos de transformación (Dinero, 2010).

1.2.2.2. Nuevo mercado global de la consultoría

La consultoría como parte de un mercado global es posible debido a que tiene un carácter global y cada profesión tiene la posibilidad de convertirse en consultor a raíz de los conocimientos profesionales que posee. Empero, existe un gran reto según Dinero (2010) cuando son empresas emprendedoras, debido a la competencia que representa las firmas internacionales y grandes. Por tanto, es posible afirmar que consolidarse en este campo es una tarea ardua que requiere de un enfoque adecuado e incremento en el posicionamiento.

1.2.2.3. Productos complejos

Dentro de las empresas destacadas se encuentran Price Waterhouse, Deloitte & Touche y Arthur Andersen que se destacan por la prestación de servicios integrales que consta de planteamiento estratégico, cambio de cultura, implementación de software, en los casos que se requieran y optimización de los procesos de talento humano. Lo anterior, para Dinero (2010) se convierte en un elemento importante dentro de las organizaciones, debido a que las empresas en muchos de sus cambios por adaptarse a la competitividad dejan de lado los recursos humanos, motivo por el cual,

Desafiate se posiciona en Santiago de Cali, al hacer énfasis en las personas, su adecuada capacitación y desarrollo de habilidades blandas.

Entonces, las empresas han evolucionado junto con los estilos de gestión, administración y liderazgo. Con el transcurso del tiempo se ha pasado de darle solo prioridad a los procesos para dirigirlo a las personas como factor transversal al desarrollo de la compañía. Los resultados han sido positivos para Dinero (2010) ya que se han obtenido resultados en incremento de la productividad y disminución de la rotación laboral.

Los valores humanos, sociales, económicos y productivos son factores que al unirse permiten que se acorten las distancias y los procesos sean productivos, por consiguiente, cada una de sus áreas debe ser fortalecida y capacitada; enfocarse únicamente en uno sería un error según Moreno (2007). Las habilidades blandas versan sobre capacidades vinculadas con la personalidad y naturaleza de los sujetos, entre las cuales se encuentran: liderazgo, forma de actuar en las relaciones interpersonales y actitudes frente a la situación; los cuales son elementos que determinan el desempeño.

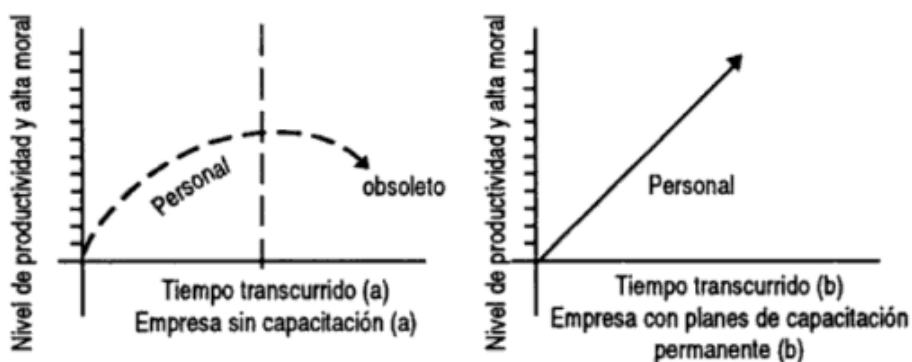
En este orden de ideas, Moreno (2007) argumenta que los programas de capacitación y desarrollo impulsan el crecimiento personal, los índices de productividad, calidad, y excelencia en el desempeño de las labores. Por lo anterior, Desafiate es una compañía que busca potencializar equipos de trabajo de las empresas Vallecaucanas bajo esta premisa.

Las empresas que se encuentran en la búsqueda de un valor agregado están en disposición de diseñar diferentes estrategias de producto o invierten en consultorías para mejorar sus procesos, entre muchas otras acciones que son válidas. Cabe afirmar que, desarrollar y capacitar el personal es indiscutiblemente una forma de incrementar la competitividad. Es decir, un personal altamente desarrollado y motivado será generador de ideas, agente de cambio, líder y una empresa diferencial, lo cual repercute directamente y de manera positiva en la compañía (Ulrich, 1997).

Entonces, un valor agregado para las empresas consiste en generar conciencia y reforzar los recursos humanos que tiene como efecto un incremento en la productividad y un impacto positivo al interior y al exterior de la empresa. Adicionalmente, minimizan las cifras de rotación laboral ya que generan un espacio propicio para el desarrollo, educación, formación y ascenso de los individuos vinculados laboralmente. Lo anterior, son aspectos que complementan la proyección profesional de los trabajadores de una organización y el desarrollo profesional integral,

Uno de los autores que corrobora el planteamiento anterior es Santos (2009) quien sostiene que las organizaciones deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria en el desarrollo de sus labores diarias y argumenta que no existe una manera de alcanzar mayor motivación, productividad, entrega, compromiso y solidaridad en las personas que la capacitación. Para entender lo anterior, se presenta la siguiente gráfica:

Imagen 2. Impacto de la capacitación en recursos humanos.



Fuente: Información obtenido de Santos (2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, Tomasko (1998) plantea que el crecimiento de las empresas depende de los recursos humanos, por lo que, recomienda a las organizaciones que asignen recursos para la capacitación, desarrollo y formación de los trabajadores de la empresa. Lo cual, genera un beneficio en la planeación estratégica, inversión en la compañía, formación de trabajadores

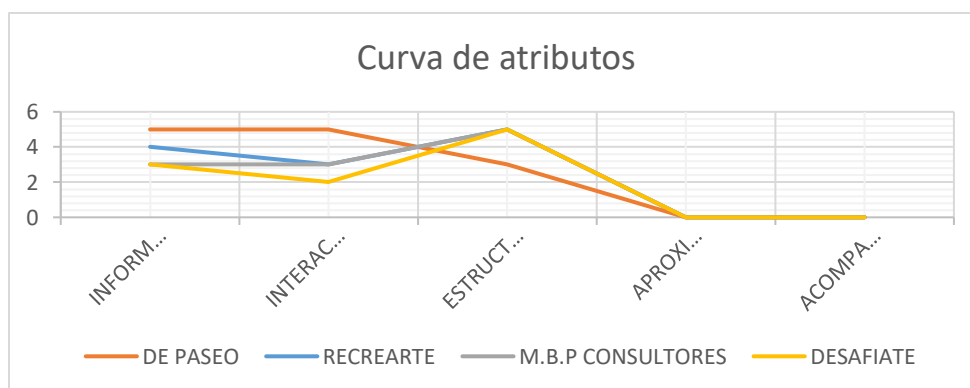
capacitados para la eficiencia en sus actividades y le hace saber al empleado que es importante su crecimiento profesional.

1.2.2.4. Competencia

La competencia directa que tiene Desafiate en el Valle del Cauca es la empresa M.B.P Consultores los cuales se especializan en la selección de talento humano para las organizaciones. Sus servicios están orientados en la capacitación y la construcción de la excelencia (M.P.B. Consultores, 2020). Por otro lado, como competencias indirectas se identifican organizaciones que ofertan los *coachings* y capacitaciones a los colaboradores con la finalidad de incrementar habilidades y estimular la productividad.

A nivel nacional en Bogotá se encuentra Makute (2020) la cual es una empresa que combina los deportes extremos y deportes de aventura dentro de un marco de aprendizaje experiencial para lograr desarrollar capacidades de trabajo en equipo y diversión. También, se encuentra Dosis Verde (2020) que oferta servicios de dinámicas de integración enfocadas en la motivación y comunicación dentro de las empresas. La relevancia de estas empresas radica en que se han posicionado dentro del territorio nacional por su enfoque y por las experiencias que ofertan a las compañías.

Gráfico 1. Factores críticos para competir



Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de lo anterior, se identifica que en el Valle del Cauca las empresas que prestan servicios de *outdoor training* al mismo tiempo ofertan: paseos, recreaciones y actividades desafiantes. Por lo que, se tiene que son actividades lúdicas con un enfoque en el juego y la recreación fuera de la empresa, u ofertas especiales en determinados meses.

En este punto M.B.P Consultores tiene una propuesta similar a Desafíate ya que busca desarrollar actividades blandas y estimular competencias propias de cada colaborador, por medio del acompañamiento tipo *coaching* y de actividades *outdoor training*. No obstante, la competencia indirecta tiene un enfoque de servicios similar a Desafíate en la medida en que parte de un discurso análogo del *outdoor training* dirigido para las empresas.

De esta forma, se concluye que, si bien las organizaciones que representan una competencia indirecta tienen un énfasis en las actividades de *outdoor training* para el desarrollo de habilidades blandas, únicamente, la empresa M.B.P Consultores posee una oferta de servicios y un mismo enfoque empresarial al de Desafíate. Por su parte, un aspecto crítico de las organizaciones es la deficiencia en el seguimiento de los clientes, colaboradores y bajo acompañamiento, por lo que, en el momento en que se finaliza con la capacitación se alejan.

Tabla 2. Resúmenes competidores

Empresa	Información entregada	Página web/Interacción	Estructura del proceso	Aproximación interactiva con el usuario	Acompañamiento y seguimiento	Otros medios de Comunicación	Actividades que ofrece
De Paseo	Información completa, clara y descriptiva de las actividades que se llevan a cabo.	La página web es completa, interactiva, fácil de navegar, tiene imágenes descriptivas y la información que brinda es pertinente.	El proceso se lleva a cabo durante la misma actividad, es decir, inicia y finaliza el mismo día.	No hay un encuentro previo con los integrantes del equipo con el cual se trabajará.	El nivel de seguimiento y acompañamiento es bajo, dado que la actividad no incluye encuentros posteriores con el equipo a trabajar.	Facebook, Youtube, Twitter	Talleres pedagógicos, caminatas ecológicas, eventos empresariales, vacaciones recreativas, excursiones educativas, turismo receptivo, deportes de aventura.
Recreate	Información enfocada más hacia eventos y recreación que a la formación. No es completa, la atención brindada no es la mejor.	La página no es fácil de navegar. Usa imágenes, sin embargo, hace falta mayor descripción de las actividades.	El proceso se lleva a cabo durante la misma actividad, es decir, inicia y finaliza el mismo día.	No hay un encuentro previo con los integrantes del equipo con el cual se trabajará.	El nivel de seguimiento y acompañamiento es bajo dado que la actividad no incluye encuentros posteriores con el equipo a trabajar.	Facebook, Youtube, Instagram, Correo electrónico	Fiestas infantiles, cumpleaños, vacaciones recreativas, recreación empresarial, hora loca para fiestas.
M.P.B. Consultores	Información clara, amplia, concisa y descriptiva de las actividades. Sin embargo, no fue entregada de manera oportuna.	La página web es completa, interactiva, fácil de navegar, tiene imágenes descriptivas y la información que brinda es pertinente.	El proceso se lleva a cabo durante la misma actividad, es decir, inicia y finaliza el mismo día.	No hay un encuentro previo con los integrantes del equipo con el cual se trabajará.	El nivel de seguimiento y acompañamiento es bajo dado que la actividad no incluye encuentros posteriores con el equipo a trabajar.	Sólo página web	Selección de personal, construcción de perfiles, <i>assessment center</i> , clima organizacional, <i>Outdoor training</i> , <i>Lego Serious play</i> , servicios a candidatos, hoja de vida

Fuente: Elaboración propia.

1.2.2.5.Proveedores

La selección de los proveedores es la siguiente: carpintero el cual debe tener la capacidad de manejar maderas de alta calidad, para evitar cualquier tipo de daño en los largos períodos de almacenamiento de las estructuras.

La estructura de madera debe soportar altos pesos y resistir los movimientos continuos, durante y luego del desarrollo de la actividad. Por tanto, el servicio solicitado al carpintero sería completo, a saber: durante la construcción y montaje, por lo cual se requiere de un proveedor que esté disponible para el servicio.

Otro proveedor que se requiere es de servicio de transporte el cual debe caracterizarse por el sentido de responsabilidad y de puntualidad, porque de ellos depende la duración del montaje con el que se cuenta para realizar las actividades. También, se debe tener acceso a espacios adecuados para realizar el *outdoor training*, razón por la cual, la organización realiza un análisis de los espacios que tienen las organizaciones y/o proponer un espacio acorde a la actividad. Una característica importante del ambiente en donde se ejecutan las actividades es que sea cálido y cómodo.

Por último, el *coach* quien es la persona encargada de realizar el seguimiento de las actividades, orientar y finalizar de forma eficiente los ejercicios; destacándose por una capacidad de reflexión y análisis sobre los participantes para otorgar respuestas acordes a los objetivos trazados por la empresa en el momento de adquirir los servicios. El perfil profesional es tener formación o certificación en coaching con énfasis organizacional y, tener conocimiento sobre manejo de clientes.

1.3.Análisis de la empresa

1.3.1.1.Valores

Los valores que se fomentan y que orientan la empresa Desafíate son:

- Respeto por sí mismo y por los grupos de personas con los que se interactúa.
- Ética en el desarrollo de las actividades.
- Enfoque en el cliente.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al logro.
- Responsabilidad con todos los grupos de interés.

1.3.1.2.Servicios

En el presente apartado se presentan los servicios que ofrece actualmente Desafíate. Estos pueden variar, modificarse o cambiar ante los resultados de la investigación, debido a que, la empresa se encuentra dispuesta a atender las sugerencias y propuestas que se puedan presentar dentro de la presente investigación.

Actualmente, la empresa Desafíate presta servicios de *outdoor training* a empresas a las que les interesa fortalecer las dinámicas de trabajo entre los equipos, fortalecimiento de vínculos, incrementar la confianza entre los mismos y posibilitar la generación de nuevas dinámicas aplicables al campo laboral. Las actividades ofrecidas son:

- Integraciones: basadas en actividades *outdoor training* que son lideradas por los fundadores de la organización y dirigidas a las empresas que contratan los servicios. Se implementa material didáctico y estructuras que son las que constituyen las pistas de obstáculos, tipo “Desafío”. Por lo general, estos bienes son prestados al área de mercadeo, logística, DHO y, en algunos momentos, a todos los colaboradores.

- Conferencias: las cuales tratan de fomentar el deporte y la vida sana como elementos fundamentales para la formación integral del ser, a partir del aprendizaje de valores como: dedicación, disciplina, juego limpio, amor por su actividad laboral, entre otros. Adicionalmente, se pretende dar testimonio de cómo este estilo de vida influye en el cumplimiento de metas, objetivos y en la toma de decisiones a las cuales se enfrentan los empleados en su día a día.
- Jornadas deportivas: actividades de actividad física como torneos u olimpiadas que promuevan el trabajo en equipo y el fortalecimiento de las habilidades blandas a través del deporte; lo que, viabiliza que el sujeto pueda ver, de forma diferente, las situaciones cotidianas y propender dar soluciones efectivas.
- Días especiales: en eventos institucionales y fechas especiales de las empresas se ofrecen servicios de integración y fomento de la participación por medio de actividades divertidas. Este programa es dirigido a todos los miembros de la sociedad y la participación es de carácter voluntario. Las fechas en las que se presentan estos eventos son: días familiares, salidas y celebraciones.

1.3.1.3. Estructura y procesos

Los procesos y estructuras de la ejecución de los trabajos tienen una base empírica a raíz de los conocimientos que han obtenido José y Leandro Cambindo desde sus profesiones y participación como deportistas de alto rendimiento. Por consiguiente, en el transcurso de su experiencia laboral han sido destacados por su desempeño al interior de compañías del sector privado, especialmente, por sus aportes en el ámbito organizacional.

Actualmente, no es una empresa constituida formalmente ante Cámara y Comercio, por lo que, ha prestado servicios de manera informal. Sumado a esto, las actividades de Gerencia, Ventas y Mercadeo son realizadas por los creadores de Desafíate junto con el apoyo de un equipo logístico

intermitente; el cual es contratado según el volumen de trabajo y las actividades que estén programadas.

Por consiguiente, no cuentan con una planta fija de personas que lideren y ejecuten el rol comercial, presentándose una deficiencia en la oferta de los servicios y del posicionamiento de la organización. En este orden de ideas, se afirma que no se han planteado objetivos de trabajo, planes estratégicos, hojas de ruta o de acción que les posibilite llevar un desarrollo óptimo de acciones durante el año.

Continuando con esta línea, el control financiero es llevado a cabo de forma básica con herramientas de Excel y con información que versa sobre actividades realizadas, ingresos y gastos. Se evidencia una ausencia de capital humano profesional y especializado para ejecutar y hacer seguimiento de forma acorde las actividades administrativas. Lo cual, es un gran impedimento para el posicionamiento y ejecución eficiente de las labores de ventas y mercadeo, ya que se está afectando la planeación, ejecución y obtención de clientes.

1.3.1.4. Modelo de operación – Desafíate

El modelo de operación de la empresa Desafíate es objeto de estudio dentro de la presente investigación en la medida en que se busca identificar si es viable o no, si cumple con las expectativas del mercado e identificando si es ideal o no. En este sentido, se procede a describir la forma en que la organización busca, se aproxima y hace seguimiento de sus clientes.

Entonces, el contacto inicial con el cliente se da por medio de correo electrónico o teléfono, esto en caso en que una empresa se contacte con Desafíate o que ésta se aproxime a un cliente potencial. Posteriormente, se agenda una cita para presentar formalmente la propuesta y a esta reunión asiste el Director Comercial de la empresa.

Es importante escuchar las necesidades de la empresa y las expectativas que busca cumplir con la contratación. Es a partir de ello que se planea y diseña una propuesta orientada, especialmente, a

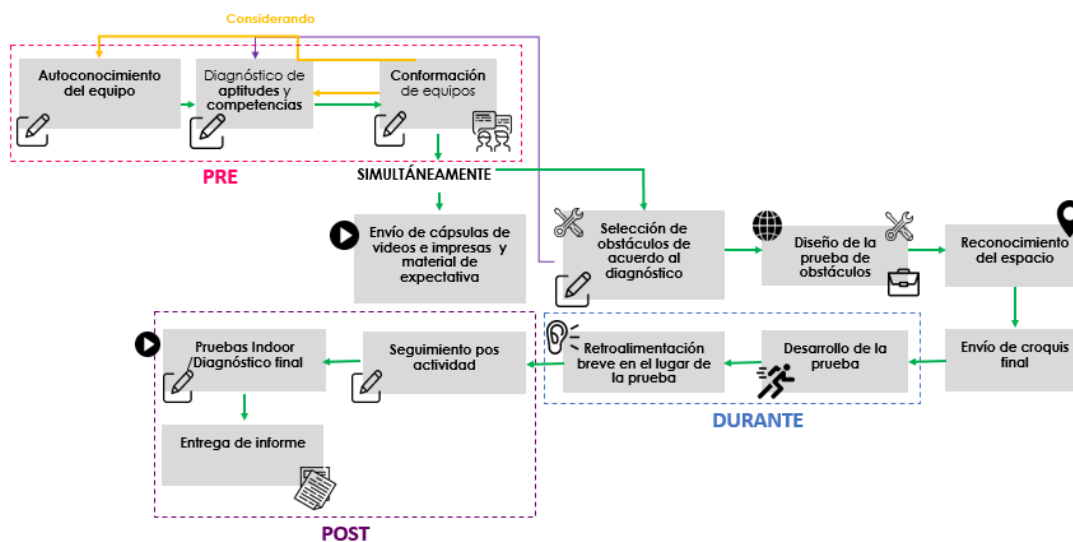
las características de la organización, objetivos y grupo con el que se va a trabajar. Luego, los propietarios de la organización se reúnen junto con el cliente para determinar la estructura de la actividad y las fechas más acordes para ejecutarlas.

La decisión en esta fase radica sobre el lugar en donde se van a realizar las actividades, se da preferencia a las decisiones de la empresa y, a partir de ello, se configura un croquis con las pruebas a realizar según el espacio y se le envía a la compañía con una explicación de cada una de las etapas. En caso de necesitarlo se efectúa una reunión para socializar las actividades y, en caso contrario, los organizadores de Desafíate proceden a alistar los obstáculos, garantizar que se encuentren en óptimas condiciones, realizar los ajustes pertinentes a la propuesta, contratar el personal logístico, al conferencista y agendar el transporte.

Previamente al desarrollo de la actividad, se vuelve a programar una reunión con el objetivo de organizar el equipo y determinar la forma en cómo se van a ejecutar las actividades; a esta fase se le denomina la socialización de la dinámica. Por último, se realiza la capacitación y se lleva a cabo una retroalimentación grupal, con el fin de afianzar los conocimientos obtenidos durante las actividades, brindar *tips* y responder preguntas.

A continuación, se presenta el modelo de operación de Desafíate.

Gráfico 2. Modelo completo de operación Desafíate



Fuente: Elaboración propia

1.3.1.5. Estructura financiera

Las actividades desarrolladas desde el 2016 hasta el 2019 fueron frecuentes y anualmente se ejecutaron 10 a 8 eventos. Dentro de las actividades más destacadas se encuentra una competencia deportiva con la participación de 210 deportistas de alto rendimiento que se encontraron con 20 obstáculos organizados en 4 kilómetros.

No obstante, en el 2019 la prestación de servicios presentó una disminución drástica con la realización de 2 eventos empresariales durante un año. Por consiguiente, la información que se presenta a continuación versa sobre los ingresos, egresos y utilidades de la empresa en la asistencia a las organizaciones, a saber:

Tabla 3. Información sobre materiales y de actividad

Materiales para la actividad			
Rubro	Cantidad	Valor	Total
Madera	3 metros	\$ 20.000	\$ 60.000
Pintura	2 Galones	\$ 10.000	\$ 20.000
Cuerdas	5 metros	\$ 6.000	\$ 30.000
Plastico	2 Metros	\$ 10.000	\$ 20.000
Otros Elementoa	1	\$ 100.000	\$ 100.000
			\$ 230.000
Costos de actividad			
Rubro	Cantidad	Valor	Total
Transporte Obstaculos	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Maestro de obra	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Staff	5	\$ 45.000	\$ 225.000
Psicologo	3	\$ 90.000	\$ 270.000
Transporte Staff	8	\$ 20.000	\$ 160.000
Alementación Staff	8	\$ 8.500	\$ 68.000
Camisetas Evento Staff	8	\$ 10.000	\$ 80.000
			\$ 1.183.000
Costo total			\$ 1.413.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Costos gastos del 2017

Año 2017	
Número de eventos	7
Competencias deportivas	0
Valor cobrado por actividad	\$ 2.142.857
Ingresos totales año 2017	\$ 15.000.000
Costo promedios por actividad	\$ 1.413.000
Utilidad por evento	\$ 729.857
Utilidad año 2017	\$ 5.109.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Costos y gastos del 2018

Año 2018	
Número de eventos	8
Competencias deportivas	1
Valor cobrado por actividad	\$ 1.875.000
Ingresos totales año 2017	\$ 15.000.000
Costo promedios por actividad	\$ 1.413.000
Utilidad por evento	\$ 462.000
Utilidad año 2018	\$ 3.696.000
Valor cobrado por competencia	\$ 75.000
Asistentes	210
Ingresos	\$ 15.750.000
Inversión en el evento	\$ 12.300.000
Utilidad del evento en 2017	\$ 3.450.000
Utilidad total año 2018	\$ 7.146.000

Fuente: Elaboración propia

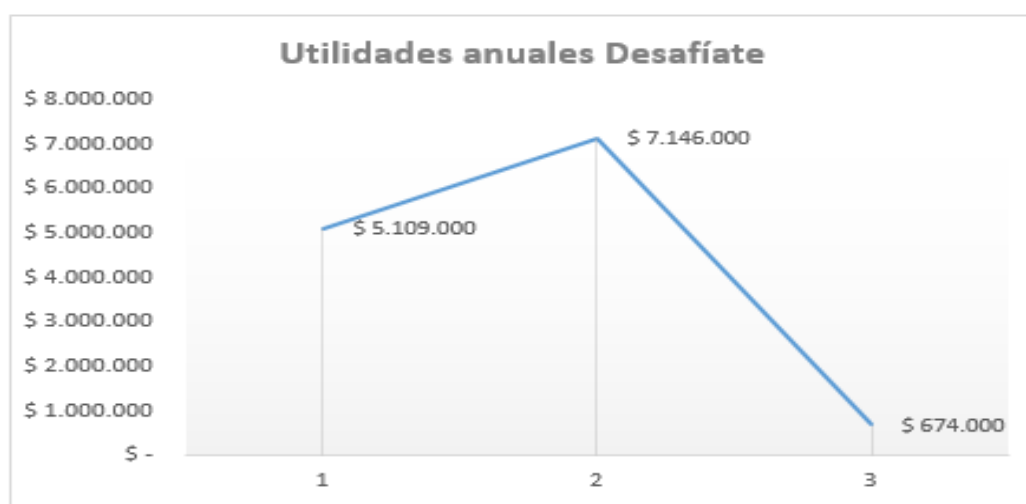
Tabla 6. Costos y gastos del 2019

Año 2019	
Número de eventos	2
Competencias deportivas	0
Valor cobrado por actividad	\$ 1.750.000
Ingresos totales año 2017	\$ 3.500.000
Costo promedios por actividad	\$ 1.413.000
Utilidad por evento	\$ 337.000
Utilidad año 2017	\$ 674.000

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, se identifica que la causa de la reducción de las ventas consiste en la ausencia de difusión de los servicios y el abandono de las actividades que se realizaban en el área de promoción y venta. Las cuales versaban sobre la visita a las empresas, promoción de servicios y publicación en redes sociales. Por tanto, la gráfica del resumen del comportamiento de la organización que se presenta a continuación permite evidenciar la disminución a la que se hace referencia:

Tabla 7. Utilidades anuales de Desafíate



Fuente: Elaboración propia

1.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En el presente apartado se realiza el análisis de la empresa Desafíate a partir de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter (2007) y la cual posibilita hacer un diagnóstico del entorno de la empresa, dilucidando la forma en que sus diversas fuerzas inciden y determinan los resultados que se esperan obtener.

1.4.1. Amenaza de entrada.

1.4.1.1. Economía de escala.

Los materiales que se utilizan para las actividades del negocio permiten afirmar que son parte de escala en el sector de consultoría, los cuales conllevan a mayores ganancias debido a que se recupera la inversión rápidamente por ser baja. Esto, debido a que las estructuras tienen una duración prolongada y el *coach* se contrata bajo la prestación de servicios en determinadas actividades.

Respecto a la economía de escala, se tiene que la curva de aprendizaje, relacionamiento y mercadeo son factores que incrementan las ventas y los clientes, por lo cual, es una barrera alta para los nuevos competidores. Por su parte, los servicios de *outdoor training* que oferta Desafiate tienen una barrera de entrada baja ya que no existe una organización con reconocimiento en el Valle del Cauca. Es decir que, se debe fortalecer el relacionamiento y mercadeo para estar a la altura de los competidores a nivel nacional y, a su vez, lograr un posicionamiento dentro de la región a raíz de la calidad y especificidad de los bienes ofrecidos.

1.4.1.2. Costos para los clientes por cambiar de proveedor.

El costo de cambio de proveedor es bajo debido a que es poco común y, casi nulo, que las empresas del sector industrial realicen o soliciten un seguimiento de las capacitaciones. Por tanto, no existe una fidelización de los clientes y se puede cambiar de proveedor de forma libre.

1.4.1.3. Requisitos de capital.

La obtención de insumos no requiere de una gran inversión, puesto que, hay actividades que se pueden realizar con materiales de muy bajo costo o en ocasiones, hasta sin estos. Sin embargo, se demanda inversión en publicidad, páginas web y asesores comerciales, para comunicar los beneficios de la empresa y su portafolio, generando un posicionamiento. En conclusión, esta barrera de entrada es baja.

1.4.1.4. Ventaja de los actores establecidos independiente del tamaño de la empresa.

La experiencia es un factor determinante para ganar ventaja sobre otras empresas, no obstante, esto es un elemento que puede jugar a favor o en contra, debido a la baja constancia de los proveedores por parte de las empresas del sector industrial, motivo por el cual, el posicionamiento puede llegar a ser variado. Por consiguiente, la entrada de nuevos competidores es baja ya que no existe una fidelización y ello se puede incrementar cuando Desafiate implemente su estrategia de fidelización.

1.4.1.5. Políticas gubernamentales restrictivas.

Debido a los diversos programas gubernamentales y la legislación colombiana es posible asegurar que existe un mercado altamente competitivo, simplificando el acceso a mercados de bienes y servicios a nivel nacional e internacional. Lo anterior, es posible debido a las alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas. Por tanto, hay un alto riesgo para las organizaciones que se encuentran en el mercado laboral ya que la entrada de barrera es baja y un incremento en la competitividad.

1.4.1.6. Conclusión.

La amenaza de entrada en general es muy baja en este sector y ello incide de forma negativa en Desafiate, debido a que pueden aparecer nuevas organizaciones e incrementar la competencia. Por lo tanto, se sugiere fortalecer la diferenciación dentro del mercado, crear un valor agregado, implementar una estrategia de fidelización y minimizar el cambio de proveedor por parte de los clientes.

1.4.2. Poder de los proveedores.

1.4.2.1. Concentración de proveedores.

Los materiales requeridos son: madera y transporte, razón por la cual se afirma que son pocos los insumos que se necesitan y son solicitados en determinados momentos, a saber: cuando se

construye la estructura que se necesite (elemento de larga duración) y en el momento de transportarla para la prestación de los servicios. Adicionalmente, se requiere de un carpintero quien ejecuta la estructura solicitada y el *coach* cuando se tengan que realizar capacitaciones en las empresas, por lo que son contrataciones por prestación de servicios.

1.4.2.2. Costos del cambio de industria.

Esta no es una variable significativa dentro del sector de la consultoría, puesto que, existen diversos proveedores que están en capacidad de ofrecer sus servicios a las empresas que lo requieran sin generar mayores costos y cambios económicos.

1.4.2.3. Productos diferenciados.

El carpintero es el proveedor que otorga una mayor diferenciación de insumos de los cuales requiere Desafíate. Por lo que, es un elemento diferenciador respecto a otras organizaciones y se caracteriza por realizar estructuras de alta calidad que puedan ser implementadas en espacios abiertos y al aire libre. Sin embargo, no es una variable significativa en la competitividad.

1.4.2.4. Los productos del proveedor tienen pocos o ningún sustituto.

Los materiales implementados por Desafíate no tiene sustitutos porque no son elementos que requieran de una extrema obligatoriedad o, en casos extremos, se pueden hacer muchas actividades con un solo insumo, o sin ningún material. Entonces, esta variable no es significativa.

1.4.2.5. Amenaza creíble de la integración hacia adelante.

No existe una amenaza para la integración hacia adelante, puesto que, los proveedores son detallistas en su mayoría, dedicados a las ventas del retail. Sumado a esto, Desafíate en el desarrollo de sus actividades posibilita que sus proveedores, pueden llevar a cabo otras rutas o actividades de forma simultánea, razón por la cual no hay peligro alguno.

1.4.2.6. Poca dependencia de la industria.

Para este sector no existe una negociación respecto a los implementos requeridos, ya que los materiales que se usan son muy pocos y se tiene facilidad para elaborarlos, sin un mayor costo. Por este motivo, existen diversos proveedores dentro del mercado que, al mismo tiempo, tienen diversos clientes, razón por la cual la dependencia a la industria es poco significativa.

1.4.2.7. Conclusión.

El poder de negociación del proveedor es bajo a razón de la facilidad y posibilidad de cambiar de proveedor sin ningún tipo de costo.

1.4.3. El poder de los compradores.

1.4.3.1. Concentración de clientes.

El surgimiento de nuevas compañías implica la disminución de una concentración de clientes por parte de una sola empresa o del poder significativo de una compañía sobre algún proveedor. No obstante, se considera relevante apuntar a empresas grandes y que contengan un alto presupuesto orientado a las capacitaciones para invertir en el recurso humano. Es decir, si bien no existe una concentración de clientes se puede dar casos en donde existe una fidelización de empresas grandes sobre algún tipo de organización del sector consultoría y ello, ciertamente, es un elemento relevante para la referencia a nuevos clientes.

1.4.3.2. Bajo costo de cambio de los clientes.

Debido al bajo costo del cambio de los clientes las empresas grandes pueden sustituir, a su parecer y visión, los proveedores con los que cuenta. En este punto se integran factores como costos, servicios innovadores y enfoques diferenciales en la capacitación; pero, existen casos en los que las organizaciones requieren determinadas consultorías debido a servicios que necesitan a mediano y corto plazo. Lo anterior, no es un factor que incida en la empresa Desafíate porque son servicios poco solicitados en el municipio de Santiago de Cali.

1.4.3.3.Amenaza creíble de la integración hacia atrás.

La amenaza creíble de la integración hacia atrás no es significativa, en tanto que, las organizaciones de consultoría tendrían que optar por la venta de productos o realización de estos; aspecto que, no es viable por el desgaste y la inversión.

1.4.3.4.Impacto de la industria en la calidad del producto.

La oferta de servicios de calidad es un elemento positivo para los clientes potenciales y los actuales, siendo un factor crucial para la fidelización de clientes o preferencia de estos sobre cualquier otra empresa de consultoría.

1.4.3.5.Conclusión.

Los clientes poseen un alto poder de negociación a raíz de la gran oferta de empresas consultoras y la posibilidad de reemplazar a los proveedores sin un costo. En ese punto, aspectos como: costos, metodología, tipo de herramientas, soluciones efectivas, enfoques diferenciales en la capacitación y la innovación entran a jugar un rol importante en la elección de los proveedores por parte de los clientes.

1.4.4. Productos sustitutos.

La incidencia de los productos sustitutos dentro del sector de servicios es alta, especialmente, ahora que las universidades presentan programas de formación en servicios de consultoría para el desarrollo de competencias personales o habilidades blandas, quienes representan una amenaza para el negocio.

1.4.4.1.Rivalidad entre los competidores existentes.

Los rivales ofrecen servicios similares, motivo por el cual, no se identifica de forma general ningún diferenciador. Sumado a esto, los productos ofrecidos son de bajo costo haciendo del sector alto en competencia y amenazante.

1.4.4.2. Costos fijos elevados.

Al trabajar por proyectos y bajo la modalidad de contratación de servicios se requiere de contratación del personal, dependiendo de la necesidad, para el desarrollo de las actividades. En este caso, los mismos creadores de la empresa son los que llevan a cabo las actividades y no cuentan con oficinas, forma de pago de costos fijos. Así, los costos fijos elevados no son una variable representativa.

1.4.4.3. Muchos competidores con tamaño y poder muy similares.

En el sector hay muchos competidores con tamaño y poder similares, las consultoras deben trabajar en su propuesta de valor para atraer los clientes de la competencia y aumentar su participación en el mercado.

1.4.4.4. Diversidad en los enfoques de los rivales.

La consultoría es un sector innovador en Colombia y, más aún el *outdoor training*, por lo que, en su mayoría, las empresas ofertan la misma propuesta y hasta ahora no hay una diversificación.

1.4.4.5. Conclusión.

La rivalidad es alta debido a que no hay servicios diferenciados y hay un manejo de tarifas similares a nivel regional, por lo que, los compradores pueden contratar a cualquier competidor. También, es menester mencionar que no se tuvo como variables representativas las altas barreras de salidas, caducidad y la necesidad de contar con capacitación para expansión en grandes proporciones.

1.4.5. Complementos.

El *coaching* en la actualidad es uno de los mejores complementos para las actividades físicas de *outdoor training*, permitiendo que trascienda el acondicionamiento físico y los trabajadores puedan interiorizar lo aprendido y desarrollar todo su potencial dentro de su entorno laboral.

1.5. Análisis DOFA.

En el presente capítulo se lleva a cabo un análisis de los factores externos e internos por medio de la implementación de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) (Ver Anexo 1), la cual es el fundamento en el que se plantean las estrategias para cumplir con los objetivos trazados en la presente investigación.

1.5.1. Estrategia FO.

Tiene la finalidad de capacitar al equipo base de Desafíate en *coaching* y, de esta manera, disminuir la dependencia a los clientes actuales y fortalecer sus competencias.

1.5.2. Estrategia DO.

- Generar un plan de comunicación para las empresas del sector Industrial y dar cumplimiento a lo requerido por la ley respecto a las actividades físicas en el entorno laboral.
- Posicionarse como proveedores del Gobierno en la ejecución, desarrollo y capacitación de programas, entre los cuales se encuentra Valle INN (Gobierno del Valle del Cauca, 2018).
- Realizar un proceso de selección, contratación y retención a un número de trabajadores base que sustenten la oferta y operación de Desafíate.
- Iniciar el proceso de formalización de la empresa ante Cámara y Comercio.

1.5.3. Estrategia FA.

Tiene como objetivo diseñar un producto diferencial entre las diversas ofertas del mercado y presentar soluciones integrales a las diversas problemáticas de las empresas del sector industrial del Valle del Cauca.

1.5.4. Estrategia DA.

El objetivo versa sobre la construcción de una base de datos y su respectiva administración por medio de un sistema que permita llevar el seguimiento de clientes actuales y potenciales.

2. Caracterización de los clientes

Según la Asociación Nacional de Industriales (2017) los planes de capacitación dentro de las organizaciones son dirigidas al personal de producción en un 48,8%, área administrativa 24,1%, mercadeo y ventas 20,6% y área ambiental 2,4%. Por su parte, Cubillos (2017) dentro de sus estudios ha reconocido el valor que tienen las capacitaciones al interior de las empresas, es considerada muy baja en empresas micro, pequeñas y medianas, por ejemplo: tiendas, salones de belleza y restaurantes.

De esta forma, la empresa Desafíate se enfoca actualmente en buscar clientes grandes y de medianas empresas del sector industrial, debido a que cuentan con personal numeroso, tienen proyectadas capacitaciones y actividades recreativas a sus empleados; por el cumplimiento a lo que dictamina la ley. La finalidad de la aproximación a estas empresas radica en concientizar acerca de la importancia del ambiente organizacional y la incidencia positiva de las capacitaciones en el desarrollo profesional de sus trabajadores y, por ende, en la competitividad.

2.1.Reconocimiento de los clientes objetivo.

A continuación, se presenta el reconocimiento de los clientes objetivo, entre los cuales se destacan las empresas del sector industrial y personas.

2.1.1. Empresas

La identificación de los nuevos clientes para Desafíate parte, inicialmente, del reconocimiento de los sectores grandes y medianos vinculados a la producción en el Valle del Cauca. En este sentido, se lleva a cabo la revisión de cifras provenientes de fuentes secundarias para determinar los sectores y compañías que pueden ser clientes potenciales.

Las cifras obtenidas por Compite 360 (2019) indican que existen 670.907 empresas colombianas inscritas en la base de datos, de las cuales se encuentran 165.801 vallecaucanas y, finalmente, las organizaciones del sector Industrial inscritas son 19.138 empresas:

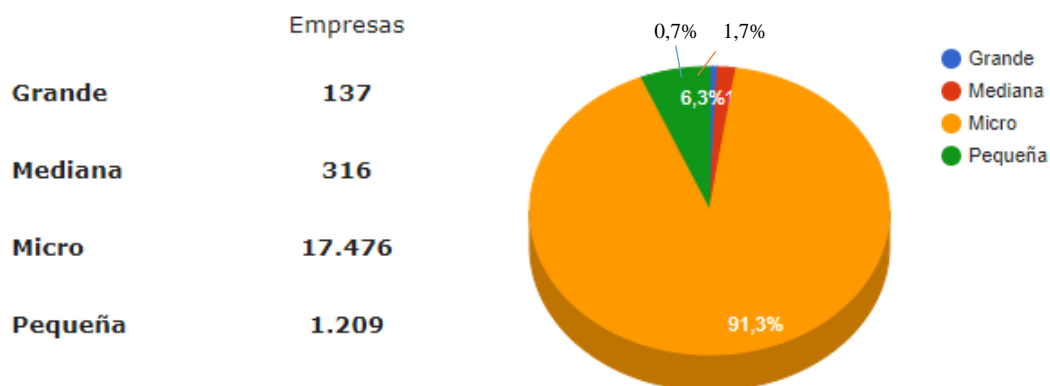
Gráfico 3. Sector industrial Valle del Cauca



Fuente: Gráfico obtenido de Compite 360 (2019)

Teniendo en cuenta la información anterior, se obtiene que los clientes potenciales de Desafiate que están en el Valle del Cauca son 137 empresas grandes y 316 empresas medianas, siendo en total 453 clientes objetivos. A continuación, se presenta un gráfico con el tamaño empresarial del sector industrial del Valle del Cauca:

Gráfico 4. Tamaño empresarial del Sector Industrial Valle del Cauca, Colombia

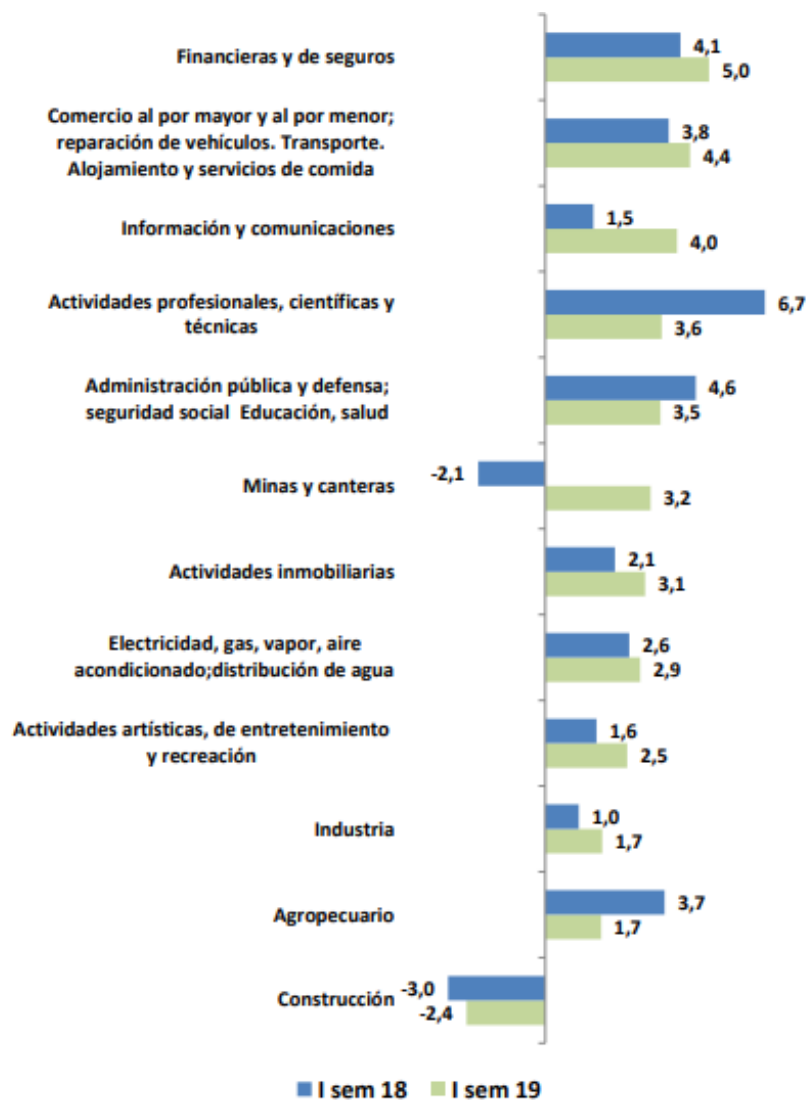


Fuente: Información obtenida de Compite 360 (2019)

2.1.2. Sector Industrial

Los sectores con mayor dinámica fueron: actividades financieras (5%), comercio, transporte, alojamiento y comidas (4,4%) e información y comunicaciones (4%). La industria creció 1,7%. De esta forma el PIB semestral por sectores es el siguiente:

Gráfico 5. Variación del PIB semestral por sectores



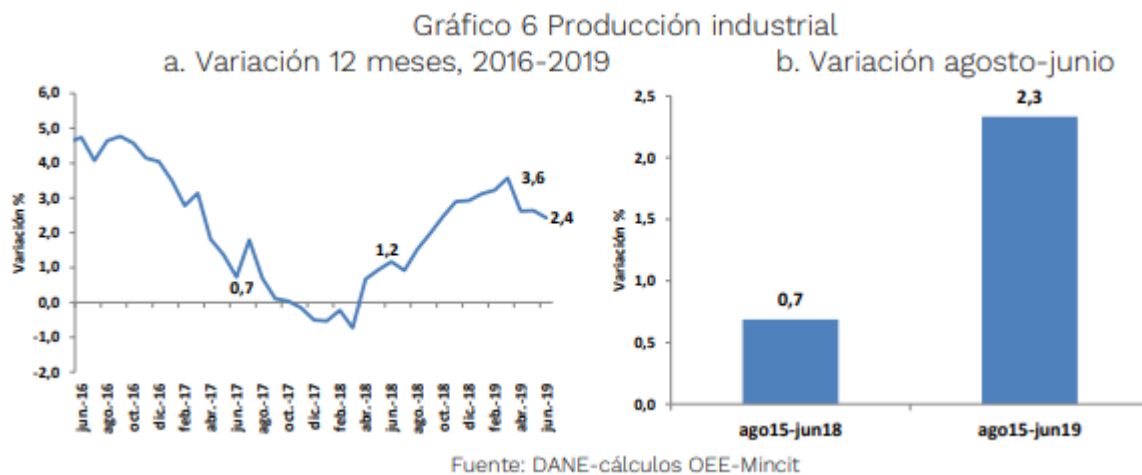
Fuente: DANE-cálculos OEE-Mincit

Fuente: Información obtenida de DANE (2019)

Partiendo de la gráfica anterior, se evidencia una variación positiva en la producción industrial, aunque se denota una desaceleración. En junio de 2019, la variación durante 12 meses se ubicaba en 2,4% mientras que, en ese mismo mes en el 2018 aumentaba en 1,2%. Respecto al gobierno de Duque las cifras presentadas por el Banco de la República (2019) indican que producción industrial

registró un crecimiento de 2,3% con respecto al periodo similar del año anterior, el cual venía creciendo a una tasa de 0,7%.

Gráfico 6. Producción industrial 2019



Fuente: Información obtenida de DANE (2019)

El incremento de la producción industrial fue de 1,5% en el primer período de 2019 frente al 2,5%; esto, es similar al período del 2018. Por su parte, los sectores que más contribuyeron al crecimiento de la producción en lo corrido del año fueron: elaboración de bebidas con un 5,4%, fabricación de productos químicos con un 11,1% y fabricación de papel-cartón con un 6%. Los anteriores son uno de los tres subsectores que aportaron 1,2% a la variación de la industria durante el acumulado; de la misma forma, incrementó la producción de plásticos con un 4,2%, farmacéuticos con un 3,1% y vehículos con un 10,1%. En este sentido, el desempeño reciente de la industria manufacturera fue:

Tabla 8. Desempeño reciente de la industria manufacturera

Tabla 1 Desempeño reciente de la industria manufacturera

Variable	Variación (%)					
	Junio		Enero-Junio		12 meses	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Producción	1.5%	-1.1%	2.5%	1.5%	1.2%	2.4%
Ventas	-0.3%	0.5%	2.9%	2.4%	1.4%	3.1%
Empleo	-1.3%	-0.5%	-1.7%	-0.2%	-1.5%	-0.7%

Fuente: DANE-DIAN-cálculos OEE-Mincit

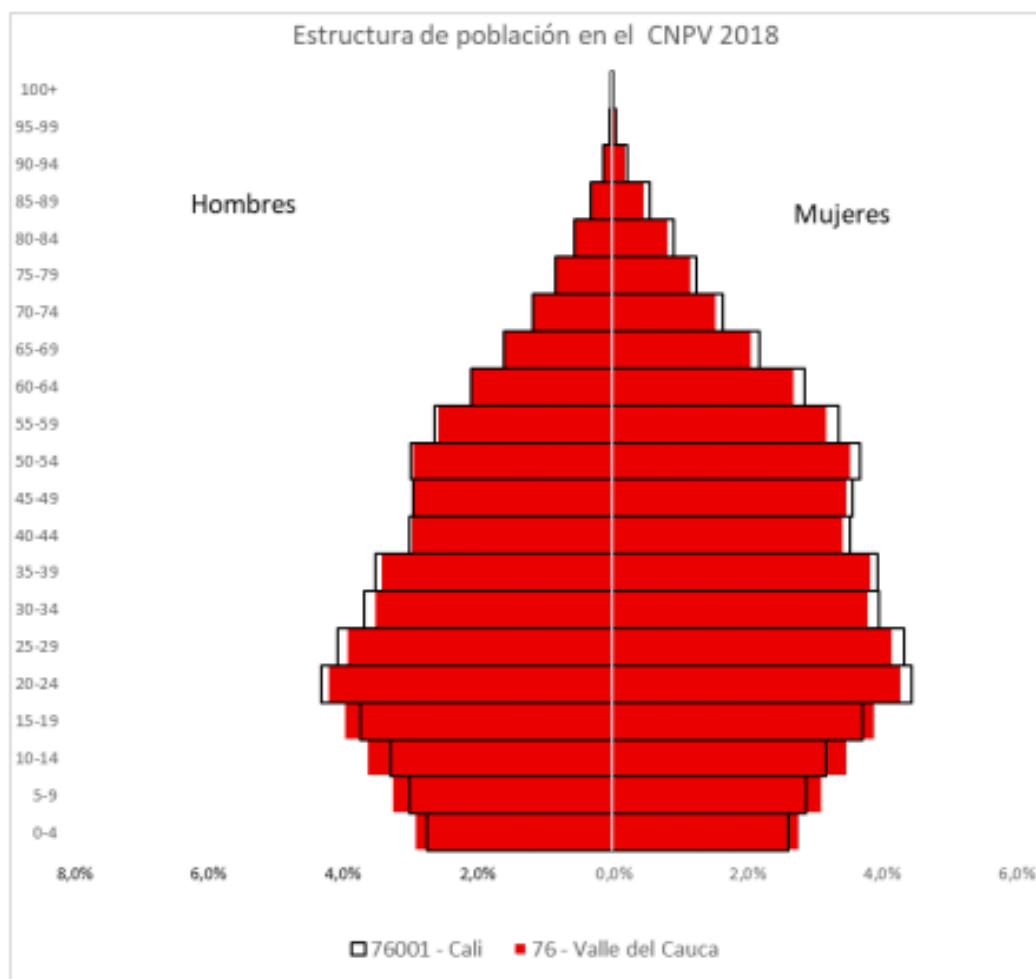
Fuente: Información obtenida de DANE (2019)

2.1.3. Personas

Para la empresa PWC (2019) los aspectos de gran interés para los “*millennials*” dentro del ámbito laboral son la importancia de obtención de cupones, bonificaciones salariales, estudios de formación, capacitación y membresías. En este sentido, en Colombia término “*millennials*” ha sido acogido por las organizaciones para poder incrementar la contratación de jóvenes en edad productiva e integrar estrategias para apostarle al capital humano y la mitigación de la rotación laboral.

Por consiguiente, en el ámbito coyuntural contemporáneo el interés personal de vincularse laboralmente dentro de una organización radica en elegir empleos que generen un aporte profesional y de aprendizaje. De forma que, las empresas, según lo que sugiere PWC (2019), deben propender por fomentar este aprendizaje, crear nuevas formas de trabajo y permitir un tiempo libre en los trabajadores. Esto, ciertamente coincide con las cifras proyectadas por el DANE (2019) el cual informa que en el 2018 en el Valle del Cauca la gran fuerza productiva se encuentra concentrada en los individuos de edades entre 20 a 39 años.

Tabla 9. Estructura de la población 2019 Valle del Cauca



Fuente: Información obtenida de DANE (2019)

2.2. Servicios sustitutos

Partiendo de la oferta que tienen las universidades del municipio de Santiago de Cali con áreas o centros de consultoría y/o educación continua, Desafiate plantea la posibilidad de realizar convenios empresariales con empresas grandes del sector industrial para la capacitación, incremento de competitividad y mejora del ambiente organizacional para capacitar su personal.

2.3.Coaching

La encuesta ejecutada por la Asociación Nacional de Industriales (2017) indica que las capacitaciones al interior de las empresas son de carácter presencial en un 77,9% de los casos y por consiguiente son desarrolladas al interior de las organizaciones. Los casos en los que se realiza en las instalaciones del proveedor son el 42%. Entonces, el *coaching* que ofrece la empresa Desafíate es acorde con estas cifras, debido a que tiene la capacidad de desarrollar las actividades dentro de las instalaciones del cliente o en los lugares con los que cuenta el proveedor.

El *coaching* desde la escuela europea es comprendido como la capacidad de hacer preguntas orientadas a ayudar a las personas por medio del aprendizaje, exploración y descubrimiento que posibiliten la obtención de objetivos. Para Sans, (2012) una característica de esta disciplina es la conversación, elemento que conlleva a la creación de un ambiente que simplifica la adquisición de conocimiento direccionados a un fin. Esto, en la medida en que se libera el potencial de la persona con el propósito de incrementar su desempeño a través de la enseñanza. En otras palabras, es una relación profesional que guía y estimula al sujeto para que realice su pleno potencial.

En conclusión, el *coaching* adoptado por la empresa Desafíate busca tener como base la metodología de la conversación en una fase final y brindar herramientas a los trabajadores para el desarrollo pleno de sus habilidades. Lo anterior, permite trascender lo físico y complementarlo con lo mental. Indiscutiblemente, esto es un aspecto que las empresas se encuentran ejecutando recientemente y que ha conllevado a la oferta de formación en esta disciplina, tal es el ejemplo de la oferta de Educación Continua de la Pontificia Universidad Javeriana.

2.4.Participantes potenciales

Personas emprendedoras que tengan conocimientos en *coaching* y en *outdoor training* enfocadas en el desarrollo de habilidades blandas. La formación en estas áreas requiere de una

inversión de \$4,000,000 en el curso de *coaching* otorgado en la Pontificia Universidad Javeriana. Aspecto que, permite el desarrollo laboral de los trabajadores que se encuentran vinculados con Desafíate e incremento en la calidad de los servicios otorgados. Ciertamente, es más sencillo una preparación en *coaching* que invertir en la creación de una empresa de *outdoor training*.

A nivel general, en el municipio de Santiago de Cali se encuentran 674 personas profesionales en *Coach* y según la Cámara de Comercio de Cali (2019) se crearon nuevas microempresas, a saber 1,445 en donde se identifican empresas de consultoría representadas por un coach. Lo anterior, en comparación con el incremento de empresas de *outdoor training* ha sido bajo.

2.5. Actores ajenos al mercado

La Cámara de Comercio de Cali (2019) y las que se encuentran en el Valle del Cauca son relevantes para la reunión de empresas por departamento y fomentar el relacionamiento para la oferta de servicios, promoción de sus servicios y pautar en eventos. Esto, es de vital importancia para la empresa Desafíate debido a que no cuenta con los recursos para realizar la promoción y, al mismo tiempo, brinda oportunidades para que las empresas destinen sus acciones a la capacitación de sus colaboradores.

3. Investigación de Mercados

3.1. Formulación del problema y oportunidad

La empresa Desafiate ha tenido diversos clientes, pero estos no han sido frecuentes y la principal manera en que se han dado a conocer ha sido por recomendaciones a raíz de la calidad de su trabajo. Sumado a esto, un elemento que ha sido condicionante de la poca frecuencia de las empresas y la no fidelización de estas ha sido por el trabajo durante determinados proyectos; es decir, las empresas requieren estos servicios en ciertos períodos y una vez lo obtienen continúan con sus labores.

Por tanto, la empresa se encuentra en un trabajo constante por nuevos clientes para lograr el crecimiento financiero esperado. No obstante, en los últimos años el rendimiento se redujo en un 91%, la causa radica en la disminución de actividades de mercadeo y plan de comunicaciones. Lo anterior, según las investigaciones incide de forma radical la ausencia de fidelización de clientes.

Así, la pregunta problema es la siguiente: ¿cuáles son las características y los atributos principales que las empresas del sector industrial del Valle del Cauca valoran para contratar empresas de capacitación y desarrollo del capital humano?

3.2. Definición del Objetivo General

Determinar cuáles son las características y los atributos principales que las empresas del sector industrial del Valle del Cauca valoran en la contratación para la capacitación y desarrollo del capital humano.

3.3. Formulación de objetivos específicos de la investigación

- Caracterizar a las personas encargadas de liderar los procesos de capacitación y desarrollo en las empresas objetivo para Desafiate.

- Identificar cuáles son las principales características que buscan las empresas cuando deciden contratar una firma de capacitación de equipos y la frecuencia de solicitud de estos servicios.
- Definir los métodos de búsqueda o rutas de compra que emplean las compañías para contratar una empresa de capacitación de equipos.

3.4. Tipo de investigación

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación exploratoria es implementada para analizar un problema que no está definido, motivo por el cual, se utiliza una técnica flexible, se determinan hipótesis e interpretan los resultados. El enfoque de la investigación es cualitativo y el muestreo es combinado, haciendo uso de la selección homogénea.

Los instrumentos de recolección de datos se encuentran conformados por entrevistas realizadas a ejecutivos en organizaciones que tienen desarrollo y capacitación del capital humano. Un reto en la recolección de información remite a la poca información que se tiene sobre las empresas de desarrollo y capacitación de habilidades blandas, como también, de la inversión, ruta de compra, características y atributos principales que buscan las compañías del sector industrial del Valle del Cauca.

3.5. Fuentes de datos

3.5.1. Fuentes de información primaria.

La recolección de la información se basa en las entrevistas a profundidad, las cuales permiten una interacción directa con clientes actuales y potenciales del sector industrial entre grandes y medianas empresas que contratan servicios de desarrollo y capacitación para su capital humano. El diseño de la entrevista a profundidad (anexo 2) tiene tres grupos de preguntas que se encuentran divididos en los siguientes bloques, a saber:

1. Bloque a: aspectos personales, estudios, experiencia laboral. Posibilita profundizar en los individuos y conocer su comportamiento, relacionamiento y cómo nace toda su experiencia.
2. Bloque b: cuestionamientos sobre lo que buscan en el momento de acceder a servicios de consultoría y en la capacitación de sus empleados. Viabiliza la identificación de necesidades de forma general y frecuencia de compra
3. Bloque c: preguntas sobre la forma en que buscan obtener estos servicios. Da una guía sobre la ruta de compra en la contratación de las organizaciones de capacitación y desarrollo.

Inicialmente se realiza una prueba piloto, con la cual, se determina la estructura del instrumento y, a partir de la entrevista realizada con la Coordinadora de Gestión Humana de la empresa Colgate, se establece que la entrevista es clara, no hay preguntas reiterativas y el tiempo instaurado de una hora fue efectivo. Al preguntar sobre sugerencias acerca de la conversación sostiene que no existen sugerencias adicionales y no se realizaron correcciones.

Así, con esta base se procede con las entrevistas a las líderes del área de Gestión Humana de las 6 empresas restantes, a saber: Quala, Platería Ramírez, Incauca, Yupi, Nutresa y Del Alba. Un primer hallazgo radica en que las respuestas son similares en todas las compañías.

Las personas entrevistadas eran encargadas del área de gestión humana y sus nombres son confidenciales, razón por la cual se hace referencia a los nombres de las compañías. El desarrollo de las entrevistas tuvo inicio en el mes de febrero y finalizaron en el mes de marzo del 2020. Indiscutiblemente, las preguntas versan sobre el proceso de capacitación que llevan a cabo las empresas grandes del Valle del Cauca, empero, en un primer momento se pregunta sobre la trayectoria profesional, funciones de su cargo y el relacionamiento con el personal.

El instrumento de recolección de información fue la entrevista y grabación de voz con previo consentimiento. La limitación consistió en la dificultad de aproximarse a los perfiles requeridos y se presentaron rechazos por parte de otras organizaciones a las entrevistas por cuestiones de tiempo.

En otras palabras, la gestión fue un proceso arduo y que fue posible por estudiantes egresados de la Pontificia Universidad Javeriana y referencia de docentes que están vinculados a estas organizaciones.

Asimismo, se realizó una entrevista estructurada a Leandro Cambindo, director general de Desafíate, con la finalidad de conocer la empresa, resultado el cual se observa en la Descripción de la Organización, para llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual de la empresa y comprender más sobre su visión del negocio.

3.5.2. Fuentes de información secundaria.

La información que se obtiene de las fuentes secundarias tiene como origen fuentes de entidades del Estado y que faciliten información sobre la actualidad del país que tengan incidencia en la operación que lleva a cabo Desafíate para ello se parte de las publicaciones de revistas y periódicos reconocidos nacionalmente por tratar temas del crecimiento de empresas y reportes emitidos por el DANE y Cámara de Comercio Cali. También, se tiene en cuenta teorías e investigadores que versen sobre el *outdoor training*.

3.6. Análisis de información

La información de las fuentes secundarias permitió identificar y analizar diversos aspectos relevantes para la empresa Desafíate, primero, el *outdoor training* es una actividad que implementa el aprendizaje a través de la experiencia y, la motivación principal de las personas. Motivo por el cual, promueve el encuentro del valor en cada uno de los individuos a través de desafíos que los hacen conscientes de sus necesidades y en las situaciones cotidianas.

En los últimos años esta ha sido una práctica frecuente en el ámbito del desarrollo organizacional y por medio de actividades al aire libre que promueven la confianza y la resolución de problemas.

Segundo, las dinámicas propuestas por el *outdoor training* han sido destacadas por la articulación de equipos, adaptación al cambio, fortalecimiento de vínculos y conformación de nuevos grupos de trabajo y de poderosas sinergias. Además, el entrenamiento en campo logra sacar de la cotidianidad a los integrantes de las áreas, mejorando el clima organizacional y el relacionamiento entre los mismos.

Tercero, la formalización de la empresa Desafiáate es posible llevando a cabo la trazabilidad necesaria para obtener el RUT, lo cual traerá grandes beneficios debido a que, el CONPES, cuenta con una estrategia que consta de 65 acciones para generar incentivos a estos empresarios. Por ejemplo, reducir el costo de la carga tributaria en cada una de las fases de conformación empresarial y reducir cualquier otra barrera y costo injustificado.

Cuarto, las empresas del sector industrial del Valle del Cauca tuvieron un 60% de incremento en las ventas del segundo período del semestre 2019. En el municipio de Santiago de Cali el incremento ha sido del 30,3%, lo cual visibiliza un panorama positivo para la empresa Desafiáate porque representa las organizaciones que son potenciales clientes y que son la posibilidad de capacitación debido al incremento de números de empleados que se espera sea de un 20% y la capacitación que estos requieren.

Quinto, se identifica que las compañías deben invertir en capacitaciones para los individuos en edad productiva que buscan progresar y aprender dentro de su ámbito laboral. Ante esto, se identifica que la mayoría de los trabajadores actuales hacen parte de la generación *millennials* los cuales les dan vital importancia a sus espacios de ocio. Sumado a esto, el marco legislativo en Colombia sostiene que las organizaciones están en la obligación de dar actividades recreativas, culturales, deportivas y de capacitación a los trabajadores, fomentando su desarrollo personal. Por lo que, se afirma que existe una oportunidad amplia para Desafiáate y para crear alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.

Sexto, la inversión de Colombia del PIB es alta respecto a otros países de Latinoamérica y se encuentran dirigidos en actividades de capacitación y entrenamiento de trabajadores en el mercado laboral. Para ilustrar lo anterior en el 2017 se invirtió el 0,34% y el 80% de las compañías tienen planes de capacitación, por tanto, se tiene que la inversión sigue siendo baja porque el 22% destina 5 millones anualmente, el 17% entre 5 y 20 millones y el 11% entre 21 y 50 millones.

Continuando con lo anterior, el 21% es direccionado a competencias laborales determinadas y los talleres de competencias personales o habilidades blandas reciben el 13%, de la inversión; cifras similares a la participación que tienen los seminarios. Para La República (2017) el nivel de competitividad de los trabajadores depende de las habilidades blandas y, en este entorno, la organización de la empresa Desafíate se encuentra en la capacidad de otorgar servicios para incrementar el potencial de los trabajadores y las empresas.

Séptimo, en Colombia la capacitación de los trabajadores es dirigida principalmente al personal de la producción con un 48,8%, en el ámbito administrativo el 24,1%, mercadeo y ventas con un 20,6%, innovación y desarrollo 4,1% y el personal del área ambiental con un 2,4%. También, se identifica que las capacitaciones no son prioritarias aun cuando la ley lo exige, esto es frecuente en las medianas, pequeñas y microempresas. En consecuencia, Desafíate debe fortalecer su oferta de servicios y concientizar a las compañías sobre la importancia de las habilidades blandas.

Para ello, se requiere de un presupuesto para el patrocinio y se tiene como modelo a seguir dos empresas que aparecieron durante la búsqueda en internet las cuales son Dosis Verde y Makute de la ciudad de Bogotá, estas fueron exploradas a través de la modalidad de cliente incógnito y reúne algunas de las características y ejecutan procesos deseados para Desafíate.

3.7.Resultados y discusión de la investigación

En el presente capítulo se presentan los principales resultados y una discusión acerca de los objetivos, para lo cual en un primer momento se presenta una tabla en donde se consolidan los principales aspectos positivos y negativos que identifican los profesionales entrevistados de trabajar con empresas de capacitación, junto con sus expectativas o atributos ideales que buscan en el proceso de contratación de organizaciones de capacitación. Posteriormente, se abordan de forma específica los objetivos.

Tabla 10. Resumen de entrevistas

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS	EXPECTATIVAS / IDEALES
Personas con ideas innovadoras y herramientas de trabajo diferenciadas	No obtienen resultados	La empresa de capacitación se debe involucrar en el proceso y debe tener conocimiento del negocio, sus valores y su cultura
Planes personalizados	Falta de seguimiento	Generar mejoras
Buen desarrollo de las actividades	Baja preparación previa y posterior	Seguimiento
Trabajo hacia el ser	La competencia de Desafiate no está ubicada únicamente en el Valle, sino a nivel Nacional: Bogotá y Medellín	Identificar aspectos a mejorar durante el proceso, yendo más allá de lo pautado de la negociación inicial
Aprendizaje a través de la experiencia, ya que, permite interiorizar más el conocimiento	Capacitaciones magistrales que exceden el número de horas esperadas	Trabajo a largo plazo, realizando capacitaciones y seguimiento por lo menos 4 veces al año
Los capacitadores reflejan motivación y disposición al trabajo	Los colaboradores se desmotivan con los mismos proveedores	Encontrar un servicio integral
Las empresas se vinculan en el largo plazo con los proveedores que cumplen sus expectativas		El valor percibido sea coherente con el valor pagado
Las empresas tienen presente el trabajo con nuevas generaciones, quienes tienen diferentes motivaciones		Ver el reflejo del trabajo realizado en el equipo
El aprendizaje no sólo se verá reflejado en los aspectos laborales de las personas sino también personales		Apertura y consistencia de propuestas
		Capacitaciones diseñadas de acuerdo con el grupo de interés
		El portafolio de clientes trabajado sea amplio y ofrezcan buenas referencias
		Trabajar de manera conjunta en la creación de cada etapa de la actividad.
		Capacitadores con amplia experiencia, influyentes y que conecten con las personas

Fuente: Elaboración propia.

3.7.1. Caracterización de las personas encargadas de los procesos de capacitación y desarrollo en las empresas objetivo para Desafiante.

Las personas a las que se les ofrece los servicios son los jefes de las organizaciones y a los coordinadores del área de Gestión Humana. La edad oscila entre los 25 y 40 años. Se ubican entre estratos socioeconómicos 5 y 6 en el municipio de Santiago de Cali, Valle del Cauca. Así, las características de los líderes son:

- Ejecutivas que buscan desarrollar a sus equipos.
- Mujeres que le otorgan relevancia a los empleados.
- Buscan el reconocimiento y reconocer también el buen trabajo de sus colaboradores.
- Líderes seguras de sí mismas y sus capacidades.
- Personas proactivas.
- Mujeres que propenden por la coherencia en los procesos y protocolos.
- Quieren ascender y crecer profesionalmente.
- Son personas para las que la familia tiene un gran significado, son cercanas a ellas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se dilucida que existe un fuerte interés por darle prioridad a los procesos de calidad y la innovación, motivo por el cual, se puede afirmar que existe una disposición a propuestas innovadoras por parte de las empresas contratantes, siempre y cuando exista una similitud en objetivos y líneas estratégicas con la organización. Adicionalmente, se fijan en los valores y procesos de formación, los cuales son factores que les permiten analizar los resultados a largo plazo que pueden darse dentro de la compañía.

3.7.2. Las principales características que buscan las empresas en la elección de contratación.

Las empresas se enfocan en la coherencia e innovación de las propuestas que se les presentan y la orientación o finalidad de las actividades que desarrollan. Una de las características principales

es: innovación, propuestas creativas, proceso de aproximación e investigación a la organización que lo va a contratar, líneas estratégicas y visión de la compañía. De esta forma, se espera que la organización contratada realice un seguimiento y proceso riguroso, que tengan en cuenta no solamente el corto plazo, sino que generen un impacto a largo plazo; dando evidencia de los cambios ejecutados.

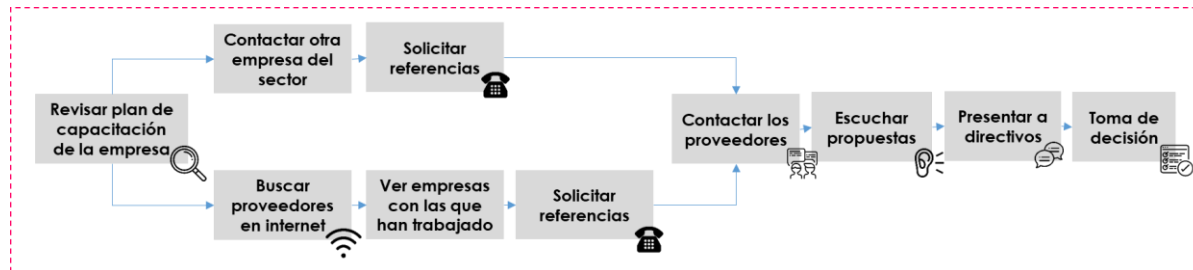
Otro aspecto relevante consiste en la experiencia de las compañías en la implementación de las actividades de *outdoor training* y el proceso de formación profesional de los que desarrollan los eventos. Por consiguiente, dentro del proceso de selección solicitan referencias y testimonios en las organizaciones en donde se han ejecutado las capacitaciones. Por último, hacen un estudio de los portafolios y, las entrevistadas informan, que les llama la atención la variedad, diversidad en servicios y metodologías; es decir, que las propuestas tradicionales y rutinarias no les resultan llamativas.

3.7.3. Ruta de compra de las empresas del sector.

La contratación para una capacitación se presenta en tres direcciones, a saber: primera, surge la necesidad de realizar una capacitación y la organización se remite a las referencias de empresas conocidas o del sector; segundo, denominada licitación y que refiere a la apertura de una convocatoria para buscar a un proveedor que se adecue a las necesidades y se encuentre capacitado; y, por último, búsqueda orgánica que significa que el proveedor realiza la indagación y se aproxima a la empresa para dar a conocer sus propuestas, esperando que se le contacte cuando ésta lo requiera.

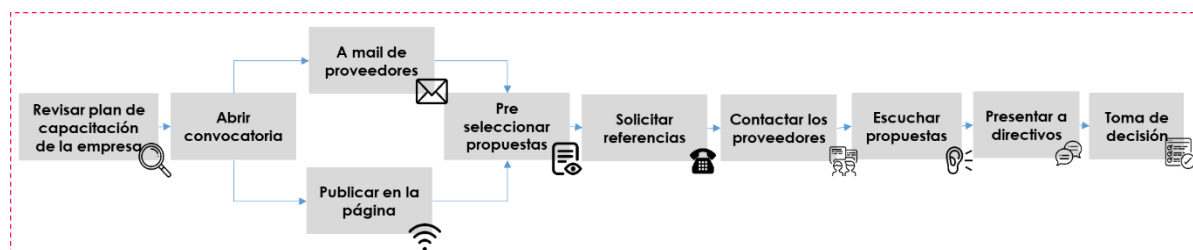
A continuación, se ejemplifica los tres procesos:

Gráfico 7. Búsqueda por referenciación



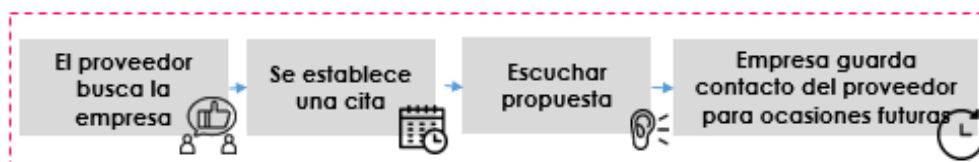
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 8. Búsqueda por licitación



Fuente: elaboración propia

Gráfico 9. Búsqueda orgánica



Fuente: elaboración propia

En síntesis, se dilucida que las organizaciones en el momento de solicitar capacitaciones son conscientes de las necesidades y objetivos a lograr, a partir de ello le dan prioridad a la referencia de conocidos acerca de compañías que son aptas para la ejecución de las capacitaciones y, en segundo lugar, le dan prevalencia a las empresas que se presentan a las convocatorias. Un hallazgo

significativo consiste en que no se hace revisión de página web o redes sociales, es algo para observar, pero ello no determina la contratación.

A partir de lo anterior, se concluye que, realmente la ruta de compra no es compleja en las organizaciones, debido a que, normalmente se “casan” con las personas u organizaciones de capacitaciones con la que han tenido una buena experiencia y con quienes sus colaboradores se han sentido identificados. Lo anterior, es un hallazgo significativo, en tanto que, las compañías se encuentran dispuestas a conocer nuevos proveedores y tenerlos presentes como opciones.

Los servicios que ofrece Desafiate se caracterizan por ser diversos y por propender a adecuarse a las necesidades de sus clientes. Este aspecto es fundamental debido a que las organizaciones no tienen una preferencia en el tipo de capacitaciones, sino en la satisfacción de sus requerimientos.

Las entrevistas indican que en algunos momentos las compañías requieren de capacitaciones técnicas, en otros momentos fortalecimiento de habilidades blandas o formación profesional de los trabajadores; que es llevado a cabo con universidades y entidades superiores. Las decisiones son tomadas a partir de lo que se deba fortalecer, fomentar y desarrollar dentro del entorno empresarial y, al mismo tiempo, de las propuestas renovadoras que mitiguen la monotonía de los trabajadores y estimulen el aprendizaje.

En consecuencia, la contratación para las capacitaciones con *outdoor training* se dan a partir de los gustos, objetivos y percepciones que tienen las empresas respecto a la capacitación y lo que desean lograr. Ciertamente, un factor común identificado es la preferencia por el aprendizaje experiencial, puesto que, las entrevistadas consideran que es el mejor método para interiorizar los conceptos y conocimientos. En este orden de ideas, sí creen relevante que las capacitaciones aspiren

a un acompañamiento durante el proceso, desde el inicio para conocer las necesidades, estructura organizacional y al finalizar llevar a cabo una retroalimentación.

Por último, la frecuencia adecuada con la que se deben ejecutar las capacitaciones es de 3 a 4 veces al año, que es un aspecto que las compañías entrevistadas cumplen con cabalidad; el único factor que incide en este tipo de decisiones son el presupuesto direccionado para las capacitaciones.

3.8.Otros hallazgos

Los parámetros de contratación para los proyectos de capacitación versan sobre 4 puntos para todas las empresas, a saber: primero, los capacitadores o facilitadores deben contar con experiencia; segundo, se observa si previamente ha trabajado con compañías reconocidas; tercero, que tengan un plan de trabajo colaborativo con la organización; y, por último, que cuente con buenas referencias y/o casos de éxito sobre planes de capacitación anteriores.

Tabla 11. Listado de empresas de capacitación del sector industrial del Valle del Cauca

COMPETENCIA	
LOCAL	NACIONAL
Capacitaciones desarrolladas por las mismas empresas (Colgate)	Proa Consulting – Bogotá
Prisma	Paréntesis Consultores – Medellín
Universidad San Buenaventura	El Caballo – Medellín
Universidad Javeriana de Cali	Universidad de Manizales
Coaching Potencial	Práctica
Consultoría Estratégica	Legis
Universidad Icesi	SGS
Universidad de Antioquia	Dynamic Trainer
SENA	Pluralistic Networks
ADICOMEX	
José Manuel Ángel de Activation SAS	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que el servicio que ofertan las empresas posee fortalezas y oportunidades de mejora, que tienen origen en las expectativas y necesidades de las organizaciones. A partir de ello, se pueden diseñar y plantear las ofertas de servicios de Desafíate a las compañías del segmento de interés.

Por tanto, una de las ventajas consiste en que las compañías creen en el aprendizaje a través de la experiencia, reconocen que las nuevas generaciones con las cuales trabajan tienen otro tipo de intereses y, por ende, la forma de abordarlos debe ser diferente.

De esta forma, es importante que las empresas que ofrecen servicios de capacitación identifiquen la importancia de la calidad del servicio que se ofrece y un indicador de esto es el

tiempo que se dedica al desarrollo de las actividades, la trayectoria de los capacitadores y el portafolio de las organizaciones con las que se ha trabajado en el pasado.

Por su parte, la baja preferencia de las organizaciones con las compañías que ofrecen servicio de capacitación se debe a un bajo seguimiento una vez se finaliza con las capacitaciones; aspecto que, al ser implementado de forma simultánea con una alta calidad en la prestación de servicios podrían incrementar la fidelización de las empresas.

Un resultado a destacar es que las grandes organizaciones no solamente contratan a organizaciones del Valle del Cauca, sino que, dentro de sus contrataciones existen compañías de Medellín, Bogotá y otras ciudades, motivo por el cual, hay una alta competencia en el mercado. Por tanto, se considera relevante potencializar un valor agregado que verse sobre la personalización del servicio y la configuración de actividades conjuntas entre la empresa y Desafíate.

También, las entrevistadas comentan que en algunos casos específicos se hace una mezcla de proveedores y se les solicita trabajar de forma conjunta con el objetivo de ejecutar propuestas y metodologías innovadoras para sus trabajadores. Ciertamente, ello requiere de un trabajo en equipo entre proveedores, siendo un gran reto, pero que tiene como resultado el enriquecimiento de conocimientos.

Entonces, el posicionamiento, fidelización y valor agregado son elementos que se deben considerar para construir un portafolio adecuado a las necesidades de los clientes y ser reconocidos dentro del mercado objetivo. Para ello, se debe presentar un portafolio diferencial fundamentado en una propuesta integral que posibilite una respuesta óptima a las necesidades de las empresas.

4. Plan estratégico

Las estrategias propuestas tienen como marco de referencia el incremento del nivel de valor agregado y diferenciador de Desafíate. Adicionalmente, se busca que estas acciones se encuentren direccionadas a incrementar el nivel del reconocimiento de las empresas de capacitación en la región, teniendo en cuenta las expectativas e ideales de las entrevistadas.

Es por eso que, es pertinente resaltar que, Desafíate, se enfoca actualmente en buscar que sus clientes potenciales se encuentren conformados por las grandes y medianas empresas del sector industrial del valle del Cauca, debido a que estas, cuentan con un recurso humano amplio, y para el cual proyectan: capacitaciones dentro de su presupuesto anual y actividades recreativas; dando cumplimiento a lo que determina la ley.

La finalidad de la aproximación a estas empresas, radica en concientizar acerca de la importancia del ambiente organizacional y la incidencia positiva de las capacitaciones en el desarrollo profesional de sus trabajadores y, por ende, en la competitividad.

Las empresas del sector industrial del Valle del Cauca presentaron un 60% de incremento en las ventas correspondientes al segundo período del semestre 2019 (El país, 2019). En el municipio de Santiago de Cali el incremento ha sido del 30,3%, ambos representan un panorama positivo para la empresa Desafíate; ya que este, es el sector en el que se encuentran las organizaciones catalogadas como clientes potenciales, significando estas, una posibilidad de capacitación debido al incremento en número de empleados, que se espera, sea de un 20%.

Se opta por este tipo de empresas, porque contemplan diferentes áreas dentro de su compañía y, una de esas para Desafíate es muy significativa: Gestión del Talento Humano, encargada de desarrollar al personal de la empresa, el recurso más importante de una organización. Adicionalmente, estas compañías en su mayoría cuentan con presupuesto para capacitar y desarrollar a sus colaboradores.

Al contar con un área de Gestión Humana, se comprende la relevancia que la compañía otorga a sus colaboradores, ya que, se preocupa por el bienestar y el desarrollo de las personas que conforman la organización. También es importante resaltar que, el número de *millennials* que se vinculan a la vida laboral asciende cada vez más y, se hace necesario entregar incentivos adicionales diferentes a los tradicionales, los cuales deben responder a las nuevas necesidades de esta generación, como, por ejemplo, las recompensas en tiempos para aprendizaje, desarrollo, promociones horizontales, las cuales no representan un beneficio únicamente salarial sino emocional.

De acuerdo a la Asociación Nacional de Industriales (2017), las capacitaciones dirigidas al personal de producción y administrativas tienen los porcentajes más altos, 48,8% y 24,1%. Sin embargo, al realizar las entrevistas, se concluye que el *outdoor training* normalmente está dirigido a las áreas administrativas, de mercadeo y ventas. Las áreas de producción en algunas ocasiones participan, sin embargo, lo hacen en menor proporción dada la dificultad de detener la operación y la asignación de los turnos para jornadas de capacitación.

A manera de conclusión, el perfil de los clientes potenciales son las medianas y grandes empresas del Valle del Cauca del Sector Industrial, dirigidas a trabajadores de las áreas administrativas, de mercadeo y ventas.

Finalmente, el perfil de las personas a quienes Desafiate debe dirigirse, se encuentran ubicadas en el área de Gestión Humana, quienes tienen cargos como Director de Gestión Humana o Coordinador de la misma área. Oscilan entre los 25 a 40 años de edad (generación de *millennials*), por lo que, otorgan mucha relevancia al desarrollo de las habilidades blandas y al ser. Escuchan a las personas para brindar mejores condiciones en el trabajo y en el momento de la toma de decisiones.

4.1.Creación de valor

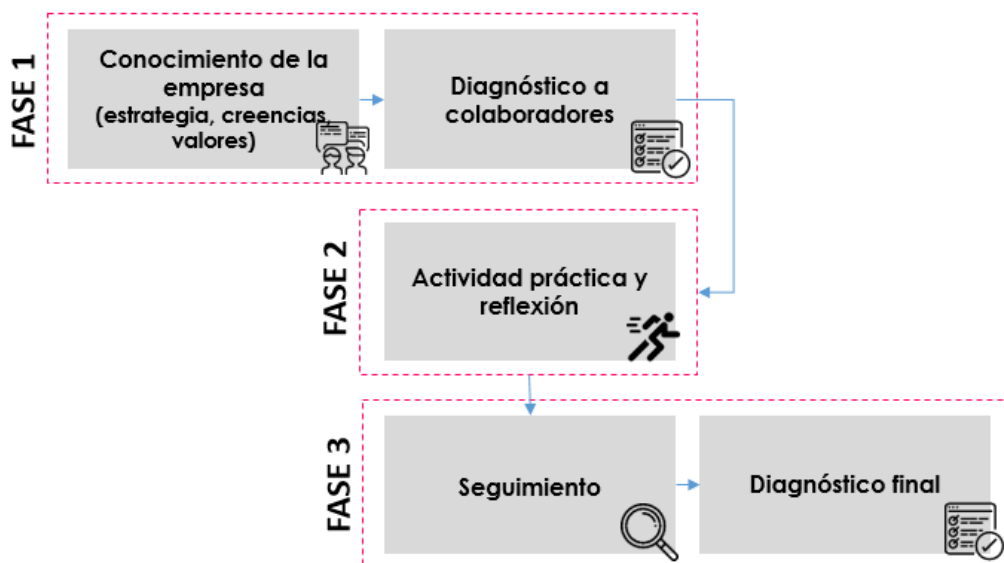
4.1.1. Posicionamiento de marcas.

La empresa Desafíate debe posicionarse a nivel regional y nacional para ser recordado por las empresas y ser competitivo, debido a que en las entrevistas se identifica que no existe un *top of mine* y se reconocen los siguientes diferenciadores que buscan las organizaciones en el momento de contratar, a saber:

- Elaboración de un plan de comunicación que posicione la marca y la oferta del portafolio diferencial de Desafíate.
- Conocer la estrategia, valores y cultura empresarial de cada uno de los clientes potenciales.
- Trabajo conjunto con los líderes de Gestión Humana de las organizaciones para conocer las intenciones de realizar esas capacitaciones por medio de reuniones previas a la presentación oficial de plan.
- Realizar un diagnóstico inicial para reconocer los aspectos adicionales y pertinentes de cada organización. Este diagnóstico consistirá en una evaluación previa al grupo con el que se desea trabajar para conocer las personas que estarán vinculadas al ejercicio junto con sus respectivos intereses.
- Diseñar capacitaciones personalizadas al grupo de interés que surgen a partir de las reuniones con los líderes y de las evaluaciones a los equipos de trabajo que se mencionan anteriormente.
- Seguimiento en la entrega de resultados generando mejoras en los equipos de trabajos por medio de balances.
- Plantear estrategias de capacitación integral aplicado entre 3 a 4 veces al año.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presenta las etapas del plan de capacitación de Desafiate:

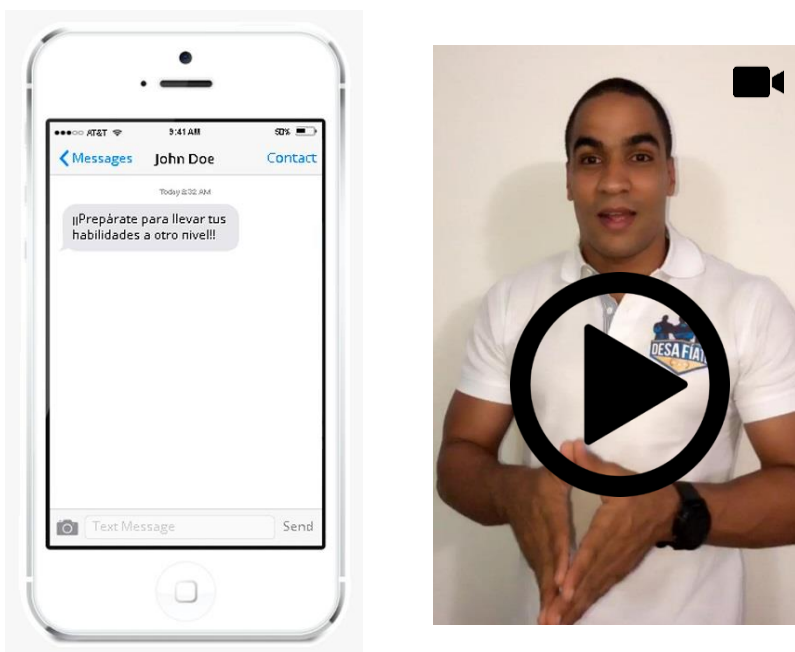
Gráfico 10. Etapas del plan de capacitación Desafiate



Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, Desafiate se va a posicionar por medio de la creación de campañas de expectativas y de la sensibilización de todas sus actividades, desde el inicio hasta el final. Para esto, se implementarán cápsulas de video en donde se informa acerca de las actividades a realizar y recomendaciones que son enviadas por correos y mensajes de texto a los participantes. Creando disposición e incrementando el interés de los trabajadores.

Imagen 3. Prototipo de campañas de expectativas



Fuente: elaboración propia

Entonces, la propuesta de Desafíate radica en construir un posicionamiento de marca por medio del trabajo conjunto con las organizaciones en cada una de las etapas de actividad. En este sentido, se lleva a cabo una personalización de las actividades a raíz de los requerimientos, expectativas y objetivos que las organizaciones busquen alcanzar. Una característica de la propuesta de posicionamiento es la promoción y disposición de escuchar al contratante, siendo un participante activo en la obtención de resultados.

Otros factores para tener en cuenta en el correcto desarrollo de la propuesta de posicionamiento son:

- Actualización de conocimientos en los *coaching* es un factor preponderante para la minimización de dependencia de capacitadores externos. La formación virtual profesional que se lleva a cabo en la Universidad de la Sabana con un presupuesto de \$3,130,000.

- Creación de un plan de reconocimiento a los líderes del área de capacitación y desarrollo de Gestión Humana por medio de incentivos.

Entonces, al fortalecer los puntos mencionados se crea un impacto positivo en las empresas que realizan la contratación y, adicionalmente, se fortalecen servicios para fechas especiales, a saber:

- Día del profesional: celebración de clientes de gestión humana en las fechas correspondientes de celebración 17 de agosto, 4 de noviembre y 20 de noviembre, las cuales pertenecen al día del ingeniero industrial, día del administrador de empresas y día del psicólogo (profesiones más comunes de las personas entrevistadas). Se les envía un arreglo floral o anqueta por parte de Desafíate junto con un discurso. Por su parte, el 3 de junio la empresa en reconocimiento de la labor de Gestión Humana con una invitación a una cena o espectáculo.
- Cumpleaños de la carrera profesional de los coordinadores de Gestión Humana: para lo cual se hace entrega de una medalla de reconocimiento por los años de dedicación y un bono de regalo.

En este orden de ideas, Desafíate busca fortalecer la relación laboral con la empresa contratante que permita el reconocimiento de profesionales que le apuestan al emprendimiento y a propuestas innovadoras. La propuesta se ejecuta en el segundo semestre del 2020 y a partir de la consolidación de un portafolio de clientes.

4.1.2. Definición de objetivos comerciales.

- Incrementar las ventas en el año 2021 respecto al año 2018, pasando de desarrollar 8 a 19 actividades deportivas anualmente.
- Consolidar el portafolio de clientes logrando 15 clientes nuevos en el año 2021.
- Lograr que el 50% del segmento objetivo conozcan a Desafíate como una opción para capacitar sus equipos.

- Materializar el 70% de las propuestas presentadas a empresas en el año 2021.

4.1.3. Gestión de las ofertas de mercado.

Dentro de las ofertas del mercado y la gestión de estas Desafíate plantea los siguientes servicios: primero, *outdoor training* para competencias blandas con implemento del material didáctico y obstáculos. La finalidad consiste en reforzar los aspectos organizacionales desde una dinámica divertida. Son orientadas al área de mercadeo, logística, DHO y para colaboradores.

La prestación de este servicio requiere que Desafíate realice un primer diagnóstico del equipo de trabajo, oportunidades de mejora y requerimientos por parte de la empresa contratante. Posteriormente, se diseñan las actividades, se realizan las modificaciones esperadas y se determina un plan de trabajo, fechas y costos.

Segundo, conferencias y charlas acerca de la incidencia positiva del deporte y vida sana dentro de la formación integral del ser en diversos ámbitos. Los valores que se fomentan son: dedicación, disciplina, juego limpio, amor a su actividad laboral y trabajo en equipo. También, se dialoga con los trabajadores sobre el impacto del estilo de vida que influye en el cumplimiento de las metas, objetivos y toma de decisiones.

Tercero, actividades deportivas basadas en torneos y olimpiadas con el objetivo de contribuir a la integración de los equipos de trabajo, fortalecimiento de valores y competencias que se adquieren mediante el deporte. Están orientadas a la promoción de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, otorgando herramientas para la solución a situaciones organizacionales. Y, por último, paquete de servicios para los días especiales creando espacios de diversión para fechas especiales y fortalecimiento de las relaciones entre diferentes colaboradores y asistentes de las empresas.

4.2. Entregar valor

4.2.1. Administración de canales para entregar valor.

La entrega de valor de la organización Desafíate principalmente consiste en visitas corporativas constantes a nuevas compañías del Valle del Cauca y, en segundo lugar, radica en páginas web, redes sociales y eventos empresariales; los cuales son métodos que se han dado a conocer.

En este sentido, se debe propender por una comunicación constante, permanente y clara para poder llevar a cabo, de forma eficiente, el acompañamiento constante y avanzado a las empresas que han contratado los servicios. Por tanto, se determinan los siguientes canales de entrega de valor:

- Visitas corporativas: a partir de las bases de datos se contacta con los clientes para programar una cita que permita ofertar los portafolios de servicios y planes empresariales.
- Rutero: para la planificación de las visitas y el trabajo administrativo.
- Campañas de telemarketing y visitas directas a las organizaciones identificando las necesidades que puedan surgir. A continuación, se presenta el rutero del cual haría uso cada uno de los vendedores de la empresa Desafíate.

Tabla 12. Ejemplo del rutero que manejaría cada vendedor

Mes: Enero	Año: 2021					
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12 AM - PM Telemarketing	13 AM - PM Telemarketing	14 AM - PM Telemarketing	15 Día Administrativo	16
17	18 8:00 a.m. Telemarketing	19 8:00 a.m- Telemarketing 10:00 a.m. Visita Colgate	20 8:00 a.m Visita Alpina 10:00 a.m Visita Colanta 12:00 m. Visita Nestle	21 AM - Cámara de Comercio EXPONEGOCIOS	22 Día Administrativo	23
	3:00 p.m. Visita Colombina	PM - Telemarketing	PM - Telemarketing	PM - Cámara de Comercio EXPONEGOCIOS		
24	25	26	27	28	29	30
31						

Fuente: elaboración propia

- La recolección de información es llevada a cabo por el asesor comercial y versa sobre: características de la compañía, la competencia, características de los trabajadores, análisis

de la visión y datos adicionales que permitan una aproximación con el cliente potencial. La información se obtiene por redes sociales, página web, LinkedIn y Google.

- Diseño de la propuesta integral bajo fundamento de la metodología SPIN de Rackham que integra 4 aspectos: situación, problemas, implicación y necesidades. Permitiendo un acercamiento con las empresas.
- Muestra de portafolio digital y físico a la empresa contratante, teniendo como especial énfasis los resultados obtenidos con otras empresas en la capacitación y seguimiento. Se trae a colación nuevamente el método de Rackham por la orientación en las diversas etapas en las reuniones (apertura, investigación, demostración de capacidad y obtención de compromiso).
- Seguimiento: desde el inicio con la disposición de realizar ajustes solicitados previamente por la organización que lleva a cabo la contratación.

Una vez se describe el proceso de entrega de valor en el encuentro con la organización y aproximación a esta, se procede a presentar los canales de entrega de valor que posibilitan el conocimiento de los servicios que ofrece la empresa Desafíate:

- Página web: dar a conocer el portafolio de servicios, información de contacto, ubicación, posibilidad de chat virtual. Información sobre eventos realizados, testimonios de clientes acerca de los servicios y un portal que viabiliza el seguimiento, análisis de resultados e interacción con clientes de Desafíate. Se despliega en el primer mes del 2021 con un desarrollador y los fundadores de la empresa contarán con un permiso de edición para actualizar constantemente la información.
- Redes sociales: posicionamiento en Instagram, LinkedIn, correo electrónico, SEO, SEM y Facebook con publicaciones de calidad, actividades recientes y testimonios cortos que permite un alcance orgánico y de pauta. Esta actividad la realiza un *community manager*

cada trimestre y el seguimiento se lleva a cabo por el director comercial, para ajustar y analizar la eficiencia de las publicaciones. El objetivo es el posicionamiento y la interacción.

- Eventos empresariales: publicidad y cubrimiento de eventos de empresas para el acercamiento a clientes potenciales. Los métodos de pago son flexibles por lo que se pueden hacer pagos o de intercambio de servicios.

Teniendo en cuenta lo anterior, Desafíate va a iniciar con la indagación sobre los eventos organizados por la Cámara de Comercio del Valle del Cauca y los gremios de las empresas del público de Desafíate, en las cuales se buscará participar por medio de patrocinios. Algunos de los eventos y seminarios de la Cámara de Comercio a los que Desafíate podría asistir son los siguientes:

- Evento: Encuentro anual de afiliados
- Evento: Desayuno de bienvenida a afiliados y a matriculados
- Seminario: La cultura como estrategia empresarial
- Seminario: Gerencia efectiva
- Seminario: Retroalimentación para el desempeño
- Seminario: Gestión integral del recurso humano

4.2.2. Estrategia de precios.

Para Kottler (1998) la estrategia de precios debe partir de la definición de la meta o propósito de esta, por esto se realizan las siguientes consideraciones para determinar la estrategia de precio de Desafíate. Se estipula entonces que la meta de esta estrategia de precios será de maximización de ganancias, de aquí el incremento en los precios del portafolio de Desafíate que se observan en la tabla 14. Adicionalmente, se realiza un análisis sobre los precios de la competencia directa e indirecta, es decir, los que ofrecen una actividad similar en cuanto a contenido y desarrollo, considerando esto, se entrará por debajo en cuanto al precio, mas no en cuanto al valor percibido.

El conocimiento de los precios de la competencia se lleva a cabo a través de la herramienta cliente incógnito, que posibilita una cotización y conocimiento de los servicios o planes que manejan otras empresas. A partir de esta indagación es posible afirmar que Desafíate tiene precios competitivos respecto a la prestación de sus servicios, estando en sintonía con las organizaciones del mercado. Sin embargo, se reconoce la importancia de ajustar actividades de mercadeo, del servicio ofrecido y de la fuerza de ventas. Lo anterior, es un aspecto que aumenta la calidad del servicio y posiciona a la compañía dentro del mercado.

Tabla 13. Comparación de precios entre Desafíate y la competencia

	Actividad Outdoor Training	Coaching	Universidades
DESAFIATE (HOY)	\$ 2.142.857 para una actividad entre 3-5 horas		
RECREARTE	\$ 460.000 por 6 horas para 10 personas		
MPB CONSULTORES	\$ 1.860.300 por 6 horas		
COACHING POTENCIAL		\$ 20.000.000 por 1 día para 100 personas	
CONSULTORÍA ESTRATÉGICA		\$ 20.000.000 por 1 día para 100 personas	
PROA CONSULTING	\$ 19.000.000 por actividad de 3 sesiones para 20 personas		
DESAFIATE NUEVO PRECIO	6.000.000 por 3 o 4 sesiones, de 4 horas cada una para hasta 100 personas		

Fuente: elaboración propia.

Otro elemento para tener en cuenta en la estrategia de precios de empresas contratadas por las compañías entrevistadas es más alto que los que maneja Desafíate, razón por la cual, se realizará un ajuste en el precio en el 2021. A continuación, se presenta la comparación de precios de la

organización con sus competidores teniendo como eje central el *outdoor training*. En este punto se obtiene que el precio que maneja Desafíate es menor y el portafolio junto con la calidad es mucho más alta en comparación con la competencia que tiene propuestas más recreativas que de actividad física.

Tabla 14. Tabla de precios por actividad

Listado de precios por actividad					
Actividad	No. De personas	Sesiones	Horas	Valor hora	Total
Outdoor training	100	3 a 4	12	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Conferencias	25 - 300	1	2	\$ 250.000	\$ 500.000
Eventos deportivos	100	1	4	\$ 750.000	\$ 3.000.000
Días especiales	50-150	1	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000

Fuente: elaboración propia

4.3.Comunicar valor

4.3.1. Desarrollo de estrategia publicitaria.

La estrategia publicitaria tiene como base el marketing integral y la referencia es el modelo de *springboard* de la agencia DDB Worldwide Communications Group Inc (2020). De esta forma, se realiza un análisis de *Brand Foundations*, ROI y finaliza con el modelo de las capas de la comunicación de la agencia J. Walter Thompson (2012). A continuación, se presentan los procesos desarrollados.

4.3.1.1.Brand Foundation.

- ¿De dónde vengo? Somos tres elementos unidos por la pasión y la fuerza. Renacimos del agua y la tierra, para ir juntos hacia una visión compartida. La visión de ser capaces cada mañana de dar todo de sí mismos para entregar lo mejor a otros, y así, lograr la sinergia ideal.
- ¿A qué me dedico? Me dedico a transformar y potencializar a equipos organizacionales por medio de desafíos que permiten a estos evolucionar, para crear una mejor versión de sí mismos

- ¿Qué es lo que me hace diferente? Me hace diferente el nivel de detalle con el que diseño cada proyecto y el nivel de acompañamiento que le doy al mismo desde el inicio hasta el final, buscando una mejora continua cada día.
- ¿Para quién existo? Primero, existo para los equipos de trabajo para entender sus necesidades y dificultades, para así, encontrar el yo del mañana de cada individuo, el que todo lo puede con sus habilidades y capacidades para sacar a su equipo adelante. Y, en segundo lugar, existo para las empresas grandes del sector industrial, las cuales se preocupan por el bienestar y desarrollo de sus equipos de trabajo
- ¿Cómo soy como persona? Soy un hombre intrépido, fuerte, alegre, dinámico, creativo e innovador. Me gusta enseñar, acompañar y ayudar a mis compañeros cuando me necesiten. Estoy con ellos cada vez que requieren una guía, para aconsejarlos y dar lo mejor de sí mismos, viendo cómo desarrollan al máximo su potencial.
- ¿Por qué causa lucho? Lucho por equipos empresariales más fuertes, empoderados desarrollados, capaces de crear sinergia, de identificar oportunidades. Ante todo, equipos que crean unidos, que trabajan como equipo y llegan al objetivo propuesto.
- ¿Qué es lo que valoro? Valoro a las organizaciones que quieren a sus colaboradores, se preocupan por ellos y los quieren ver crecer.
- Concepto estratégico: somos capaces de HA-SER equipo.

Partiendo de las respuestas anteriores, el arquetipo es el de creador y mago. El creador se caracteriza por ser una marca que da a sus usuarios la posibilidad de desarrollar sus propias creaciones a partir de sus productos. También, son aquellas que ofrecen productos o diseños originales con variedad de opciones adaptables a cada tipo de público. El objetivo del creador es el materializar las ideas de hechos y objetos tangibles que permanezcan en el tiempo. Por lo general, el mayor temor radica en ser mediocres y consideran que es posible hacer realidad lo que se imagina.

De esta forma, son marcas que proyectan imaginación, anticipación, espíritu de superación, vocación, originalidad creatividad y perfeccionismo. Para este tipo de arquetipo la estrategia radica en inspiración y contribución entre el equipo de trabajo para hacer realidad las metas que se buscan, todo esto por medio de la creatividad y la libertad de expresión de los que conforman la empresa.

Por su parte, el mago se caracteriza por ser de marcas imaginativas, carismáticas e inspiradoras; transmiten seguridad en uno mismo y el objetivo radica en inspirar al público para ayudarles a tener confianza en sí mismos y encontrar el potencial dentro de ellos.

El temor más significativo es el de no inspirar y, por tanto, su mensaje principal consiste en colaborar a las personas en lo que se pueda para alcanzar a ser lo que se desea. Su principal particularidad consiste en que son imaginativas, soñadoras, emocionales e inspiran. En conclusión, la estrategia se encuentra fundamentada en el desarrollo de una visión que permita incidir en la realidad.

4.3.1.2.ROI.

- ¿Cuál es el objetivo de la comunicación? En el área de marketing el objetivo es el de incrementar las ventas en el año 2021 respecto al año 2018, pasando de desarrollar 8 a 19 actividades deportivas anualmente.
- ¿A quiénes debemos influir? Se pretende influir a los gerentes o jefes de gestión humana de las compañías del sector industrial y clientes directos que reciban el servicio. Es decir, los colaboradores de las compañías.

Partiendo de lo anterior, se busca ofrecer los servicios a las organizaciones grandes y medianas del Valle de Cauca del sector industrial y sub-sectores, entre las cuales se destacan:

- Alimentos y bebidas.
- Ropa y Calzado.
- Belleza y cuidado personal.

- Joyería
- Productos para el hogar.
- Consumo masivo

Las principales características de las organizaciones son ingresos entre 8 mil millones y hasta 2 billones de pesos y cuentan con áreas o departamentos estructurados tales como: mercadeo, ventas, innovación y talento humano. Por su parte, las personas a las que va direccionada la oferta de servicios, son los jefes y coordinadores de gestión humana y demográficamente, a mujeres entre los 25 a 40 años, de estratos 5 y 6, ubicadas en la ciudad de Santiago de Cali. Se busca una aproximación cálida con las organizaciones que permita que Desafiate sea recordada y tenida en cuenta en la contratación de sus capacitaciones. Las principales acciones son:

Tabla 15. Acciones esperadas de comunicación.

	1	2	3
Objetivo	Obtener nuevas contrataciones para Desafiate		
Target	Profesionales del área de Gestión Humana		
Acción	Contacten a Desafiate	Solicitar presentación del portafolio y cotización	Contratar la capacitación
Recompensa	Conocimiento del portafolio de servicios de la agencia.	Recibir una oferta sólida y que se adapte a las necesidades de su empresa	Obtención de resultados esperados y superar las expectativas iniciales.
Soporte	Asesores altamente capacitados		Generación de una experiencia enriquecedora en pro de potencializar las competencias de los equipos
Medios	Digitales, telefónicos, tradicionales.		
Personalidad	Analíticos, trabajadores, creativos, empoderados.		

Fuente: información obtenida del *springboard* de DDB Worldwide Communications Group Inc (2020)

- ¿Qué recompensa prometeremos, y con qué se respalda la recompensa? En el momento de acceder a los servicios de Desáffate la empresa accederá a una capacitación integral de sus trabajadores mediante una conferencia personalizada y un acompañamiento profundo. Destacando la preocupación de la organización por entender el contexto de los empleados y poder estar en capacidad de generar propuestas que se ajusten a las necesidades de las organizaciones e intereses de sus colaboradores.
- ¿Cuál tono y estilo de comunicación calzará mejor con la personalidad de marca y con los objetivos? Tono y estilo cercano, apasionado, enérgico, emotivo, alegre y que fomente la obtención de objetivos.
- ¿Cuándo y dónde estará la audiencia objetivo más receptiva hacia nuestra comunicación? Horario de oficina de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. con reuniones con proveedores, jefes, seguimiento de actividades y presentación de informes.
- ¿Cuál es la idea clave en esta estrategia? Somos capaces de HA-SER equipo.

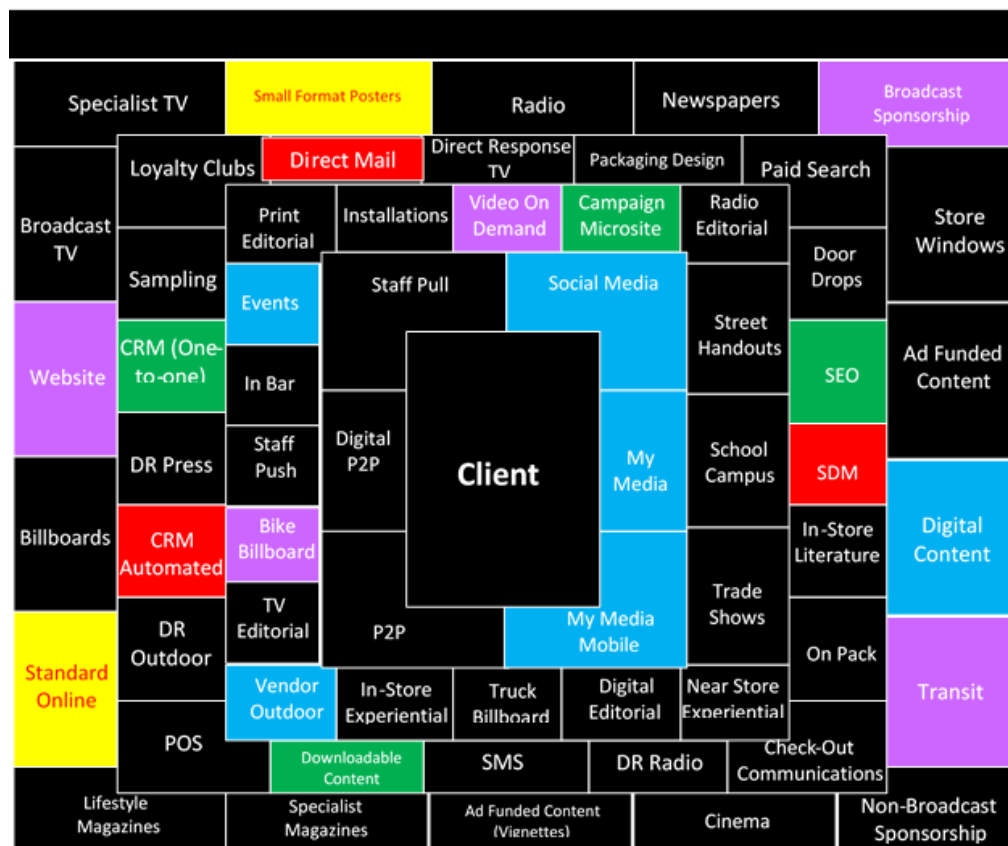
4.3.1.3. Capas de la Comunicación.

Partiendo del modelo de las capas de comunicación de la agencia Thompson (2017) se pretende diseñar un plan de comunicación de la marca considerado las cuatro etapas de este, la cuales son:

- *Awareness*: conocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado.
- *Conversations*: establecimiento de relaciones y cercanía con el público.
- *Experiential*: creación de valor y se hace mayor esfuerzo en la diferenciación de la experiencia y el servicio a partir del conocimiento que ya se tiene del cliente.
- *Personal*: personalización del servicio y la relación.

A continuación, se presenta el modelo de capas de comunicación de las cuales hará uso la empresa Desafiáte.

Imagen 4. Modelo de capas de comunicación



Fuente: información obtenida de Thompson (2017)

Teniendo en cuenta la imagen, se procede a explicar cada una de las capas presentadas y que se implementarán en las estrategias.

En la primera capa, denominada **conocimiento** se trabajarán las siguientes estrategias:

Relaciones públicas

- Participación en eventos empresariales organizados por las Cámaras de Comercio del Valle del Cauca y los gremios de las empresas del público de Desafiáte, en las cuales se buscará participar por medio de patrocinios.

Algunos de los eventos y seminarios de la Cámara de Comercio a los cuales Desafiáte podrías asistir son los siguientes:

- Evento: Evento: Encuentro anual de afiliados
 - Evento: Desayuno de bienvenida a afiliados y a matriculados
 - Seminario: La cultura como estrategia empresarial
 - Seminario: Gerencia efectiva
 - Seminario: Retroalimentación para el desempeño
 - Seminario: Gestión integral del recurso humano
- Crear un cronograma de salidas a empresas mensual, el cual será ejecutado por la fuerza de ventas, para lo cual, se utilizará el siguiente rutero diseñado:

Tabla 16. Rutero de salidas mensuales de Desafiáte

Mes: Enero	Año: 2021					
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12 AM - PM Telemercadeo	13 AM - PM Ttelemercadeo	14 AM - PM Telemercadeo	15 Dia Administrativo	16
17	18 8:00 a.m. Telemercadeo 3:00 p.m. Visita Colombina	19 8:00 a.m- Telemercadeo 10:00 a.m. Visita Colgate PM - Telemercadeo	20 8:00 a.m Visita Alpina 10:00 a.m Visita Colanta 12:00 m. Visita Nestle PM - Telemercadeo	21 AM - Cáma de Comercio EXPONEGOCIOS PM - Cáma de Comercio EXPONEGOCIOS	22 Dia Administrativo	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Fuente: Elaboración propia

- Desarrollo de una estrategia de telemarketing la cual será desarrollada también por la fuerza de ventas, a quienes se les entregará una guía y consejos para ejecutar esta estrategia.

Durante la inducción a la fuerza de ventas se informarán las Fases de las Llamadas:

1. Antes de llamar

- ✓ Tener claro el objetivo de la llamada.
- ✓ Tener a mano el material que se requiera.
- ✓ Repasar el manejo de objeciones.

2. Saludo

- ✓ Explicar de manera clara al cliente quién es Desafiate y quién es el asesor.
- ✓ Hablar despacio, con un tono amable, seguro y agradable.

3. Presentación

- ✓ Empatizar con el cliente para conocer sus necesidades.
- ✓ Ofrecer el portafolio de servicios de manera general, para entrar en detalles en el momento de la cita, en caso de no poderse ejecutar esta, se haría una presentación por Zoom.

4. Manejo de objeciones y sondeo

5. Cierre de venta

- ✓ Al igual que en el método SPIN, el vendedor siempre debe obtener una tarea con el cliente potencial, como, por ejemplo, una cita posterior para este caso.

6. Despedida

Publicidad

- Doordrop con carta de presentación y portafolio.
- Correo directo.

Internet:

- Creación de página web y redes sociales
- Red de Display y Búsqueda

En la capa denominada **conversaciones** las estrategias serán las siguientes:

Relaciones públicas:

- Participación en eventos empresariales o ferias con el fin de dar continuidad al plan de relacionamiento y agendar nuevos clientes.
- Apoyo a eventos empresariales.
- Visitas empresariales.

Estas acciones se realizarán de manera continua en todas las etapas.

Digital:

- Creación de contenido de interés en la página y redes sociales
- Red Búsqueda: SEO1 Y SEM2

CRM:

- Email marketing
- Bono de cumpleaños para los líderes de Gestión Humana en las empresas
- Contenido de valor (cápsulas): Desafíate enviará a sus clientes, videos motivacionales y técnicas de superación y/o tendencias, para estar siempre en sus mentes y corazones.

¹ Posicionamiento orgánico en buscadores

² Posicionamiento pago en buscadores

Igualmente, estas cápsulas se utilizan durante las actividades de Outdoor Training antes, durante y después de la ejecución de estas, para que las personas estén conectadas y a disposición.

- Invitación a eventos de interés pagos por Desafiate, los cuales traten temas como capacitaciones, el talento humano, las tendencias de las compañías del sector industrial.
- Administración de hoja de vida del cliente – Seguimiento.
- Oferta de capacitaciones a gerentes en temas tendencia

Promoción de venta

- Incentivos de temporada para asesores comerciales adicionales a las comisiones. Por ejemplo: paseo en pareja/bono de consumo/Kit escolar.
- Incentivos para el cliente empresarial. Luego de completar un número determinado de actividades en un año Desafiate reembolsará un porcentaje del monto pagado en especie. Por ejemplo: salón de fiesta de fin de año, premios de la fiesta y/o descuento del 5% en actividades futuras.

Teniendo en cuenta lo anterior, Desafiate es una organización que busca generar motivación adicional a sus clientes para continuar con las capacitaciones y propender por la optimización de la productividad y el bienestar de sus trabajadores. Ahora bien, el pago base es:

Tabla 17. Pago base del vendedor

Pago fuerza de ventas	
Item	
Número de vendedores	1
Planta	\$ 980.657
Comisión 25%	\$ 245.164
Auxilio de rodamiento	\$ 60.000
Plan de datos	\$ 80.000
Pago total	\$ 1.365.821

Fuente: elaboración propia.

En la capa **experiencial**:

Internet:

- Creación de blog que contenga contenido de interés.
- Generación de tips en cápsulas de formato video.
- Creación de comunidad por medio del blog en el cual intercambien casos de éxitos y experiencias.

Relaciones públicas:

- Participación en eventos empresariales
- Usar formatos que permitan la interacción de las personas con la actividad de la empresa.
- Capsulas de videos 360 que permitan sentir la actividad en tiempo real.
- Retos empresariales: integrar diferentes empresas clientes en una misma actividad.

Finalmente, en la capa **personal**:

- Diseño de plan de seguimiento a colaboradores por medio de un portal en la página de Desafíate: Para las actividades de Outdoor Training que contraten las compañías, dentro de los paquetes ofrecidos por Desafíate, se ofrece un seguimiento al equipo y un seguimiento

individual a las personas sobre las competencias que se desean desarrollar. Así pues, en la página web, cada colaborador obtendrá un perfil en el cual podrá ver reflejada la información sobre su diagnóstico y los avances que se vayan obteniendo realizando autoevaluaciones y evaluaciones tanto de su líder como del coach, los cuales se harán 3 o 4 veces al año, de acuerdo a la contratación que se realice con el cliente. Adicionalmente, se subirá información brindando consejos y sugiriendo libros, videos y actividades para mejorar continuamente.

- Test de medición de microclima

Digital:

- Creación de contenido a partir de testimonios de clientes
- Semáforo indicador de número de actividades ejecutadas
- Creación de micro página para la interacción de las empresas que van a participar de los torneos en la cual podrán desafiar otras empresas y estas a su vez podrán aceptar o rechazar el reto.

4.3.2. Ejecución de promociones de venta.

En cuanto a promociones de venta se ha considerado las opciones que a continuación se mencionan:

- Determinar un número de actividades o ingresos durante el año por cliente incentivando la compra de estos, reembolsando un porcentaje del monto pagado en especie, en el cual no se afecte la utilidad neta.
- Los clientes podrán aprovechar el reembolso en premios para las fiestas de fin de año, pago de un porcentaje de una próxima actividad, muebles para oficina, productos y servicios en el ámbito organizacional.
- Por la compra de un paquete anual se otorga un 20% de descuento en la compra de una conferencia para un equipo empresarial.

- En fechas especiales, como por ejemplo en el mes de mayo en el cual se celebra el día del trabajador, es posible incentivar la compra con un 10% de descuento en actividades de *outdoor training*.

4.3.3. Aprovechamiento de canales digitales.

Los canales digitales de Desafíate en la actualidad es el *fan page* en Instagram con 472 seguidores, por lo que, para el fortalecimiento de la estrategia de comunicación digital se incrementará la actividad de las publicaciones, se creará un perfil en Facebook, la página web y el LinkedIn; siendo estas dos últimas las más relevantes para la organización. Por su parte, las acciones a realizar con los clientes actuales y potenciales son:

Tabla 18. Acciones para clientes actuales y potenciales

Clientes actuales	Clientes potenciales
<ul style="list-style-type: none"> - En las reuniones con los clientes, incentivar el seguimiento e informar sobre las redes con las que cuenta Desafíate. Esto, les permite conocer sobre actividades empresariales, otros servicios que ejecuta la compañía e información relevante sobre consejos y tendencias en las capacitaciones. - Enviar boletines electrónicos de interés e informativos sobre la novedad del sector organizacional. - Envío de cápsulas para recordar sobre la importancia de las capacitaciones, desarrollo de habilidades blandas y el impacto positivo de Desafíate en las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interacción y publicación constante en redes sociales: Facebook, Instagram y LinkedIn acerca de casos de éxito, resultados óptimos y aportes significativos de las capacitaciones dentro de las empresas. - Pautar en redes sociales contenido relevante que cautive a la audiencia objetiva, de forma que, se pueda acceder fácilmente a la página web y se compartan los contenidos de forma sencilla.

Fuente: elaboración propia

5. Presupuesto de mercadeo

El presupuesto del mercadeo se establece teniendo en cuenta el tamaño, la capacidad y las características de la organización. De esta forma, se pueden proyectar los ingresos obtenidos de las 19 actividades desde el 2016, entre las cuales se encuentran 9 *oudoor training*, 5 conferencias, 2 jornadas deportivas y 3 actividades de días especiales. La realización de las conferencias ha sido llevada a cabo por dos integrantes de Desafíate que están certificados y, por consiguiente, serán vinculados formalmente en el mes de febrero del 2021.

El proceso de contratación de los *coach* es por contrato con término fijo de un año y se beneficiarían con dos incentivos otorgados por la empresa en el mes de julio y diciembre junto con las primas de ley. En el caso del mes de enero se inicia la contratación del *community manager* y diseñador, los cuales se encargan del desarrollo de la malla de contenidos, piezas, *engagement program*, la definición de pauta y la publicación en los diferentes canales. Por tanto, el primer semestre del año se hace la contratación y, luego, se renueva durante el segundo semestre.

En el caso del desarrollador web la función consiste en la creación de la página y el manejo del blog durante el mes de enero del 2021. Luego, se le solicitará que realice un seguimiento en el mes de mayo y septiembre. Respecto al manejo de redes, se planea invertir durante los meses de febrero, mayo y septiembre.

Las acciones de CRM están proyectadas a dos meses específicos, a saber: junio y septiembre, pues se considera que en estas fechas Desafíate ha consolidado los clientes potenciales y se procede a la configuración de un plan de incentivos para las empresas ya vinculadas. Cabe aclarar que la actividad de correo directo inicia en febrero 2021 hasta el mes de abril, se activan nuevamente en el mes de julio y finalizan en septiembre. Es decir, que se enviarán 25 correos directos en el tiempo mencionado.

Tabla 19. Presupuesto de Desafiate

COSTOS														
Plan estratégico	Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Costos total
Gestión de la oferta de mercado	Certificación coach	\$ 6.260.000												\$ 6.260.000
	Outdoor training			\$ 1.413.000			\$ 4.239.000			\$ 1.413.000			\$ 5.652.000	\$ 12.717.000
	Conferencias		\$ 50.000	\$ 50.000					\$ 50.000	\$ 50.000		\$ 50.000		\$ 250.000
	Jornadas deportivas				\$ 1.143.000						\$ 1.143.000			\$ 2.286.000
	Días especiales		\$ 1.050.000					\$ 1.050.000					\$ 1.050.000	\$ 3.150.000
Entregar valor	Visitas corporativas	\$ 1.365.821	\$ 1.365.821	\$ 1.365.821	\$ 1.365.821	\$ 1.365.821	\$ 1.856.150	\$ 1.365.821	\$ 1.365.821	\$ 1.365.821	\$ 1.365.821	\$ 1.365.821	\$ 1.365.821	\$ 17.370.512
	Incentivos para empresas						\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.050.000
	Eventos empresariales			\$ 500.000					\$ 500.000					\$ 1.000.000
	Incentivos a colaboradores							\$ 150.000					\$ 150.000	\$ 300.000
Comunicar valor	Email Marketing													
	Redes sociales		\$ 200.000			\$ 200.000				\$ 200.000				\$ 600.000
	Página web/blog	\$ 650.000				\$ 250.000				\$ 250.000				\$ 1.150.000
	Community Manager	\$ 980.657					\$ 980.657							\$ 1.961.314
	Diseñador	\$ 980.657					\$ 980.657							\$ 1.961.314
	Correo directo (cartas)		\$ 162.500	\$ 162.500	\$ 162.500			\$ 162.500	\$ 162.500	\$ 162.500				\$ 975.000
	SEO													\$ -
	SEM	\$ 350.000				\$ 350.000				\$ 350.000				\$ 1.050.000
	CRM						\$ 980.657			\$ 980.657				\$ 1.961.314
													\$ 54.042.454	

Fuente: elaboración propia

Partiendo de lo anterior, se calcula el ingreso total de sesenta y ocho millones quinientos (\$68.500.000). A continuación, se presenta la distribución de los ingresos totales:

Tabla 20. Distribución de ingresos totales.

No. Actividades proyectadas	Precio de cada actividad	Ingreso total
9	\$ 6.000.000	\$ 54.000.000,00
5	\$ 500.000	\$ 2.500.000,00
2	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000,00
3	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000,00
		<u>\$ 68.500.000,00</u>

Fuente: elaboración propia.

Por último, las utilidades esperadas son nueve millones seiscientos ochenta y seis mil quinientos cincuenta y seis pesos (\$9.686.556) y se calcula el punto de equilibrio en cuarenta y cinco millones trescientos cincuenta y cuatro mil ciento cuarenta pesos (\$45.354.140). Esto, representa un 34% menos de los ingresos proyectados para el año 2021.

Tabla 21. Resumen del presupuesto y punto de equilibrio.

		Prueba P.E	
Ingreso total	\$ 68.500.000	\$ 45.354.140	-34%
Costos variables	Certificación coach	\$ 6.260.000	\$ 4.144.773
	Outdoor training	\$ 12.717.000	\$ 8.419.980
	Conferencias	\$ 250.000	\$ 165.526
	Jornadas deportivas	\$ 2.286.000	\$ 1.513.570
	Incentivos para empresas	\$ 1.050.000	\$ 695.209
	Días especiales	\$ 3.150.000	\$ 2.085.628
	Total Costos variables	\$ 25.713.000	\$ 17.024.686
Utilidad bruta	\$ 42.787.000	\$ 28.329.454	
Margen bruto	62%	62%	
Costos fijos	Eventos empresariales	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Redes sociales	\$ 600.000	\$ 600.000
	Página web	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000
	SEO	\$ -	\$ -
	SEM	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000
	CRM	\$ 1.961.314	\$ 1.961.314
	Incentivos colaboradores	\$ 300.000	\$ 300.000
	Diseñador	\$ 1.961.314	\$ 1.961.314
	Correo directo	\$ 975.000	\$ 975.000
	Community Manager	\$ 1.961.314	\$ 1.961.314
	Visitas corporativas	\$ 17.370.512	\$ 17.370.512
	Total costos fijos	\$ 28.329.454	\$ 28.329.454
Utilidad Operacional	\$ 14.457.546	\$ -	
Margen Operativo	21%	0%	
Otros ingresos N.O	\$ -		
Otros egresos N.O	\$ -		
Total OIE	\$ -		
Utilidad Neta A.I.	\$ 14.457.546		
Impuestos	\$ 4.770.990		
Utilidad Neta	\$ 9.686.556		

Fuente: elaboración propia.

6. Cronograma de actividades

En el presente capítulo se da a conocer el cronograma de actividades a desarrollar por Desafiate. Se especifica para cada estrategia propuesta las actividades concretas a desarrollar, los responsables, los meses de ejecución durante el primer año e indicadores de cumplimiento.

Tabla 22. Cronograma de actividades Desafiate

Actividades	2020												2021												Responsable	Indicador de cumplimiento	
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT			NOV
Contratación vendedor	■																									Director comercial	Contratación
Certificación coach		■	■	■																						Director general y Director comercial	# de certificaciones
Outdoor training				■			■			■				■												Director comercial y Rep. de ventas	# capacitaciones realizadas / # capacitaciones programadas
Conferencias			■	■					■	■			■													Director comercial y Rep. de ventas	# conferencias realizadas / # conferencias programadas
Jornadas deportivas					■							■														Director comercial y Rep. de ventas	# jornadas realizadas / # jornadas programadas
Días especiales			■					■						■												Director comercial y Rep. de ventas	# días especiales realizados / # días especiales programados
Capacitación		■																								Director comercial	Evaluación del vendedor por encima de 80 puntos
Visitas corporativas			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Rep. de ventas	# de visitas realizadas / # visitas programadas
Eventos empresariales				■					■																	Director comercial y Rep. de ventas	# de eventos realizados / # eventos programados
Incentivos para							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Director comercial y Rep. de ventas	#Incentivos entregados al mes
Incentivos para								■																		Director general	#Incentivos entregados
Email marketing			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Community Manager	Tasa de apertura del 30%
Correo directo			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Rep. de ventas	# de clientes obtenidos por correo directo
Creación LinkedIn		■																								Community Manager	# de seguidores
Crear contenido		■				■				■																Community Manager	# de interacciones
Crear página web		■																								Desarrollador web	Funcionamiento de la página
Creación de blog		■																								Desarrollador web	# de visitas al blog
Cápsulas formato video			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Director comercial/general y logístico	# de cápsulas generadas
Seguimiento página web						■				■																Desarrollador web	Aumento en el tráfico de la página
Pauta en redes			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Community Manager	Interacciones por post y # de seguidores
Pauta en Google			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Community Manager	Clientes obtenidos por SEM
Seguimiento al cliente		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Rep. de ventas	Evaluación de satisfacción de clientes superior a 80 puntos

Fuente: elaboración propia

7. Indicadores de seguimiento

Tabla 23. Indicadores de seguimiento

INDICADOR	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
Cuota de mercado	Ventas empresa / Ventas totales empresas sector	Ventas empresa / Ventas totales empresas sector	Ventas empresa / Ventas totales empresas sector	Ventas empresa / Ventas totales empresas sector
Ventas ejecutadas	Presupuesto / Real	Presupuesto / Real	Presupuesto / Real	Presupuesto / Real
<i>Outdoor Training</i>	Planeada / Ejecutada	Planeada / Ejecutada	Planeada / Ejecutada	Planeada / Ejecutada
Conferencias	Planeada / Ejecutada	Planeada / Ejecutada	Planeada / Ejecutada	Planeada / Ejecutada
Días especiales	Planeados / Ejecutados	Planeados / Ejecutados	Planeados / Ejecutados	Planeados / Ejecutados
Jornadas deportivas	Planeadas / Ejecutadas	Planeadas / Ejecutadas	Planeadas / Ejecutadas	Planeadas / Ejecutadas
Costo de adquisición del cliente. CAC	Costos de Marketing y ventas / clientes nuevos en el periodo	Costos de Marketing y ventas / clientes nuevos en el periodo	Costos de Marketing y ventas / clientes nuevos en el periodo	Costos de Marketing y ventas / clientes nuevos en el periodo
Porcentaje de adquisición del cliente	Costos de Marketing / Costos de Marketing y ventas	Costos de Marketing / Costos de Marketing y ventas	Costos de Marketing / Costos de Marketing y ventas	Costos de Marketing / Costos de Marketing y ventas
Tiempo de recuperación de la inversión	CAC / Margen de utilidad para la media de nuevos clientes	CAC / Margen de utilidad para la media de nuevos clientes	CAC / Margen de utilidad para la media de nuevos clientes	CAC / Margen de utilidad para la media de nuevos clientes
Porcentaje de clientes originados de marketing	Clientes nuevos / Clientes nuevos a partir de leads de marketing	Clientes nuevos / Clientes nuevos a partir de leads de marketing	Clientes nuevos / Clientes nuevos a partir de leads de marketing	Clientes nuevos / Clientes nuevos a partir de leads de marketing
Porcentaje de clientes influenciados por marketing	Clientes nuevos / Prospectos leads con quienes se interactuó	Clientes nuevos / Prospectos leads con quienes se interactuó	Clientes nuevos / Prospectos leads con quienes se interactuó	Clientes nuevos / Prospectos leads con quienes se interactuó

Fuente: elaboración propia

8. Bibliografía

Asociación Nacional de Industriales. (2017). *Encuesta de opinión industrial conjunta*. Bogotá:

ANDI.

Banco de la República . (2019). *Reporte de inflación junio 2019*. Bogotá : Banco de la República .

Cámara de Comercio de Cali . (1 de noviembre de 2019). *Ritmo empresarial #27* . Obtenido de

Cámara de Comercio de Cali : <https://www.ccc.org.co/ritmo-empresarial-27/>

Campione, W. (2015). Corporate Offerings: Why Aren't Millennials Staying? *Journal of Applied*

Business and Economics .

Congreso de la República. (1990). *Ley 50*.

Congreso de la República. (2000). *Ley 590*.

Congreso Empresarial Colombiano . (2018). *El Cec proyectó el desarrollo empresarial del futuro* .

Obtenido de ANDI: <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15624-el-cec-proyecto-el-desarrollo-empresari>

Compite 360. (2019). *Reporte Empresarial*. Obtenido de Compite 360:

<http://www.compite360.com/portal/>

Corte Suprema de Justicia . (1997). *Sentencia 9947*.

Cota , J., & Rivera , J. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el

desempeño de los empleados. *Instituto Tecnológico de Sonora* .

Cubillos , N. (24 de octubre de 2017). Ocho de cada diez empresas capacitan a sus emplead. *El*

Colombiano.

DANE. (junio de 2018). *Población de Colombia*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen>

DANE. (7 de septiembre de 2019). *Población de Colombia es de 48,2 millones de habitantes,*

según el DANE. Obtenido de Gobierno de Colombia:

<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190704-Poblacion-de-Colombia-es-de-48-2-millones-habitantes-segun-DANE.aspx>

DANE. (2019). *Producto Interno Bruto (PIB) Base 2015*. Obtenido de Información IV trimestre y año 2019: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

DANE. (2019). *Resultados Censo nacional de población y vivienda 2019*. Cali : DANE.

Desafíate. (2016). *Desafíate Training*. Obtenido de <https://www.instagram.com/desafiatetraining/>

Diseclar . (2020). *Diseclar* . Obtenido de <http://www.diseclar.com/>

Dinero. (2010). La consultoría . *Dinero*.

Dinero. (2014). Aliadas estratégicas . *Dinero* .

Dinero. (2018). Alistan esfuerzo legislativo para darle un 'empujón' al emprendimiento. *Dinero*.

Dinero. (2019). ¿Ser formal sí paga? . *Dinero*.

Departamento Nacional de Planeación. (24 de julio de 2019). *Nuevo rol del DNP en la regulación de comunicaciones*. Obtenido de DNP: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Nuevo-rol-del-DNP-en-la-regulacion-de-comunicaciones.aspx>

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales . (6 de abril de 2020). *Población de Colombia* . Obtenido de Reloj de población de Colombia : <https://countrymeters.info/es/Colombia>

Dosis Verde . (12 de enero de 2020). *Dosis Verde* . Obtenido de <https://www.dosisverde.com/>

El País. (15 de septiembre de 2019). Ventas en la región aumentarían en el segundo semestre del 2019, revela encuesta. *El País*.

El País. (29 de julio de 2019). Valle, a producir conocimiento y tecnología. *El País*.

El Tiempo. (24 de septiembre de 2019). ¿Cuáles beneficios laborales les interesan a los 'millennials'? *El Tiempo*.

- Fedesarrollo. (2019). *Informe mensual del mercado laboral*. Bogotá: Fedesarrollo. Obtenido de Fedesarrollo: <https://www.fedesarrollo.org.co/content/informe-del-mercado-laboral-octubre-2018>
- Ferro , J. (2010). "*Outdoor training*", una nueva fórmula para incentivar al trabajador. Madrid.
- García , A. (5 de enero de 2019). Tendencias tecnológicas para 2019. *El Espectador*.
- Gobierno del Valle del Cauca . (2018). *Valle INN*.
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista , M. (2010). *Metodología de la investigación* . Bogotá: McGraw Hill.
- Jiménez , P., & Gómez , V. (2006). Turismo activo y outdoor training . *La Revista Científica de Actividad Física y Deporte* , 45-53.
- La República. (16 de agosto de 2017). Colombia destina 0,34% del PIB a programas de capacitaciones. *La República*.
- La República . (12 de julio de 2017). Las diez habilidades que debe tener trabajador ideal para 2020, según el WEF. *La República* .
- Levenson , A. (2010). Millennials and the world of work: An economist's perspective. *Journal of Business and Psychology*, 257-264.
- Makute. (12 de enero de 2020). *Eventos para empresas* . Obtenido de Makute: <https://www.parquemakute.com/eventos-para-empresas/>
- ManpowerGroup. (2016). Las Carreras De Los Millennials: Visión 2020. *ManpowerGroup*.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible . (2015). *Uso y legalidad de la madera en Colombia*. Bogotá: ONF Andina.
- Moreno , L. (2007). Valores: Un reto para el liderazgo actual. *Cultura Científica y Tecnológica* .
- M.P.B. Consultores. (2020). *M.P.B. Consultores*. Obtenido de ¿Quiénes somos?: <http://grupompb.com/>

- Paradiso. (2 de octubre de 2018). *Pon tus programas de capacitación en el camino correcto con caminos de aprendizaje para empleados de Paradiso LMS*. Obtenido de <https://www.paradisosolutions.com/es/blog/caminos-de-aprendizaje-para-empleados/>
- Portafolio. (2014). El 80% de las empresas tiene programas de capacitación. *Portafolio*.
- Porter , M. (2007). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* . Cambridge : Universidad de Harvard .
- Presidente de la República. (1991). *Decreto de 1227*.
- PWC . (2019). *Millenials*. Obtenido de <https://www.pwc.com/co/es/nuestros-servicios/consultoria/gestion-del-talento/millennials.html>
- Ramos , C., & Duque , L. (2015). *Outdoor training una metodología de formación y desarrollo de talento-humano desde las competencias emocionales en docentes universitarios* . Pereira : Universidad Tecnológica de Pereira .
- Santos , P. (2009). *Propuesta de capacitación y desarrollo del personal docente en la escuela primaria leyes de reforma*. México D.F : Universidad Pedagógica Nacional.
- Sans, M. (2012). ¿Qué es el coaching? sus orígenes, definición, distintas metodología y principios básicos de actuación de un coach. *Revista de Investigación* , 1-1
- Tomasko, R. (1998). Cinco autores en escena. *Revista Gestión* , 120.
- Tuson , M. (1994). *Outdoor Training for Employee Effectiveness*. London: Institute of Personnel Management.
- Ulrich , D. (1997). *Modelo de gestión de recursos humanos*. Madrid .
- Wagner , R., Baldwing, T., & Roland, C. (1991). Outdoor Training: Revolution or Fad?. *raining and Development Journal.*, 51-57.

Anexos

Anexo 1.. Matriz DOFA

		Fortalezas	Debilidades
		Soluciones personalizadas para trabajar diferentes competencias blandas de los equipos de trabajo.	Tercerización del servicio de coaching, lo cual genera dependencia para Desafiata.
		Experiencia de los dueños en diversas actividades tipo outdoor training, para desarrollar habilidades blandas en los equipos de trabajo.	Ausencia de estrategias de comunicación.
		Estructuras de alta calidad, con las cuales los participantes no correrán ningún tipo de riesgo en el momento de ejecución y tienen larga duración.	Falta de personal de planta que sustente la operación, tanto comercial como logística.
			La empresa no está registrada ante Cámara y Comercio
			Falta fortalecer la base de datos de clientes
			Altos costos de operación
Oportunidades	Leyes que obligan a las compañías a invertir en capacitación.	Estrategia FO: 1. Capacitar al equipo base de Desafiata (los dueños) en coaching, y de esta manera disminuir dependencia y fortalecer sus competencias.	Estrategia DO: 1. Generar un plan de comunicación para las empresas del sector Industrial el cual oferte la propuesta de Desafiata como una solución a un requerimiento de ley. 2. Buscar ser proveedores del Gobierno para desarrollar y capacitar en sus programas como por ejemplo "Valle INN" 3. Realizar un proceso de selección, contratación y retención a un número de trabajadores base que sustenten la oferta y operación de Desafiata. 4. Iniciar el proceso de formalización de la empresa ante Cámara y Comercio.
	Programas del Gobierno como "Valle INN" y, "Se busca gente con talento", pueden apoyar a Desafiata para sus proyectos.		
	Las empresas que más invierten en capacitación son las del sector Industrial		
	Reducción de los impuestos para la formalización empresarial		
	Crecimiento económico del sector industrial.		
Amenazas	No hay un valor diferencial entre Desafiata y la competencia.	Estrategia FA: 1. Diseñar un producto que resalte entre las ofertas del mercado abarcando de manera más holística las diferentes problemáticas de la empresa.	Estrategia DA: 1. Construir una base de datos y administrarla por medio de un sistema que permita llevar el seguimiento de clientes actuales y potenciales con el fin de llegar a ellos antes y de una mejor manera que la competencia.
	Alta competencia en el campo de la consultoría.		
	Las empresas no destinan suficiente presupuesto para desarrollar al capital humano.		
	El sector de la madera es escaso y no crece.		

Anexo 2. Instrumento para entrevista en profundidad

Preguntas bloque A	Preguntas bloque B	Preguntas bloque C
<p>Versan sobre aspectos personales, formación y experiencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombres y apellidos - Edad - Género - Conversar sobre su familia e infancia - Estudios - Experiencia laboral/En qué áreas has trabajado - Cargo actual - Empresa actual - ¿Qué importancia tiene para usted trabajar en el área de Gestión Humana? ¿Por qué cree usted esto? - ¿Describa qué tipo de líderes o jefes ha tenido durante su experiencia laboral? - ¿Para usted qué significado tiene la palabra líder? - Podría por favor contarme sobre alguna situación o algún líder que le haya marcado en su experiencia laboral. - ¿Tiene personas a cargos? ¿Cómo es su comportamiento y relacionamiento con sus colaboradores? - ¿Considera que conoce sus colaboradores? ¿En qué aspectos? ¿Conoce las debilidades, fortalezas, motivaciones y aspiraciones de sus colaboradores? ¿Esto es importante para usted? ¿Por qué? - ¿Qué cree usted que motiva a los colaboradores de la compañía? ¿Cómo motiva a su personal? ¿Qué más cree que se podría hacer? 	<p>Aborda preguntas sobre los factores que son relevantes para las empresas en la contratación de empresas para realizar capacitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si le digo outdoor training, ¿qué es lo primero que se le viene a la cabeza?, ahora si le digo competencias blandas, que me podría decir al respecto? - Desde su punto de vista, ¿Qué beneficios cree usted que aportan este tipo de capacitaciones para las competencias blandas? - ¿Qué ha hecho usted como encargado del área de gestión humana para desarrollar a sus colaboradores? - ¿Qué buscan los líderes de las áreas en la capacitación que solicitan o realizan ellos mismos? - ¿Qué tipo de personas o empresas ha contratado para capacitar el talento humano de la compañía? - ¿Qué le ha gustado y qué no, cuando ha contratado este tipo de empresas? - Generalmente, ¿Cómo realizan los procesos de capacitación en la empresa y que tipo de capacitaciones utilizan? - ¿Qué considera usted lo más importante en el momento de elegir una empresa que va a capacitar su personal? - ¿Es importante la opinión de sus colaboradores antes o después de contratar este tipo de empresas? - ¿Cómo ha sido la experiencia con este tipo de empresas? - ¿Considera que sus colaboradores han mejorado para lo que los ha capacitado y/o desarrollado? - ¿Con qué frecuencia capacitan el capital humano de la compañía? - En caso de haber contratado una empresa externa para capacitación. ¿la volvería contratar? ¿Lo ha hecho? ¿Por qué? (a los que sí ¿por qué sí? y a los que no ¿por qué no?) 	<p>Tratan sobre el presupuesto con el que cuentan las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe algún presupuesto asignado para capacitar el capital humano? - ¿Podría describirme cuál es el proceso que sigue usted para realizar la contratación de capacitaciones o actividades con aliados externos? - ¿Qué es lo primero que tiene en cuenta al momento para buscar una empresa de capacitación externa? - ¿Por qué opina así? ¿En qué sentido lo dice? ¿Podría darme un ejemplo de ello? ¿Por qué le parece muy importante esa acción?