

**MODALIDAD PLAN DE NEGOCIO  
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN A EMPRESAS, ESPECIALIZADA EN  
DESARROLLO HUMANO Y VENTAS**

**MARTHA LILIANA GARCÍA GÓMEZ  
JORGE ENRIQUE VILLEGAS MEJÍA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2021**

**MODALIDAD PLAN DE NEGOCIO  
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN A EMPRESAS, ESPECIALIZADA EN  
DESARROLLO HUMANO Y VENTAS**

**MARTHA LILIANA GARCÍA GÓMEZ  
JORGE ENRIQUE VILLEGAS MEJÍA**

**Trabajo de grado presentado como  
requisito parcial para optar por el título  
de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Director del trabajo de grado: Ivonne Devis Rey  
Master en Administration de Empresas MBA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2021**

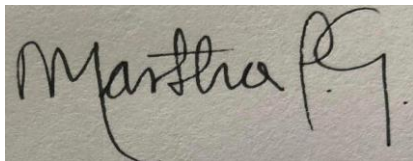
Santiago de Cali, 15 de octubre de 2021

Doctor  
Silvio Borrero Caldas  
Decano Académico de la facultad  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Elaboración de un plan de negocios para crear una empresa de servicios de consultoría y capacitación a empresas, especializada en desarrollo humano y ventas”.

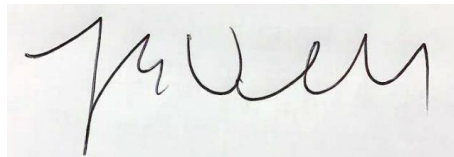
Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



---

Martha Liliana García Gómez  
30.316.589



---

Jorge Enrique Villegas Mejía  
10.016.951

Santiago de Cali, 15 de octubre de 2021

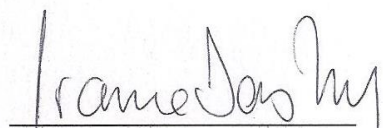
Doctor

Silvio Borrero Caldas  
Decano  
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana Cali

La Ciudad

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 “Elaboración de un plan de negocio, para crear una empresa de servicios de consultoría y capacitación a empresas, especializadas en desarrollo humano y ventas “, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, Martha Liliana García Gómez, cédula 30.316.589, y Jorge Enrique Villegas Mejía, cédula 10.016.951, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



Ivonne Devis Rey  
Director del Trabajo de Grado  
Pontificia Universidad Javeriana Cali

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

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

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN A EMPRESAS, ESPECIALIZADA EN DESARROLLO HUMANO Y VENTAS, 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 Magíster en Administración de Empresas.

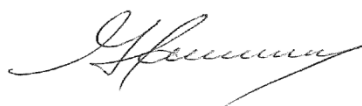


---

Silvio Borrero Caldas

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



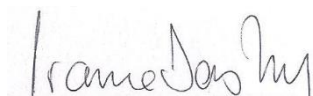
---

Gladis Rodrigue Muñoz  
Director del MBA



---

Rocio Morales Camacho  
Jurado



---

Ivonne Devis Rey  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 26 de enero de 2022

## Dedicatoria

A mis hijos Juan Luis, Miguel y Silvana por ser ese gran motor que me inspira día a día a ser mejor ser humano. A mi equipo de trabajo por retarme a seguir creciendo profesionalmente para continuar guiando su camino a través de mi propio aprendizaje.

Martha Liliana García Gómez

A mi familia por todo el apoyo y ánimo que me dieron para poder culminar con éxito mis estudios de maestría, avanzar en mi desarrollo personal y profesional y poder ser cada día más útil a la empresa para la cual trabajo y a la sociedad.

Jorge Enrique Villegas Mejía

## Agradecimientos

Los autores agradecen a:

Pontificia Universidad Javeriana Cali por ofertar programas de calidad para elevar el nivel profesional como el de la Maestría en Administración de Empresas.

Silvio Borrero Caldas Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas por su compromiso con la transformación de la sociedad a través de la educación.

Ivonne Devis Rey Master en Administración de Empresas, Tutor de Prácticas, Oficina Institucional de Prácticas Estudiantiles, Dirección de Relacionamiento y Director del presente trabajo de grado por ser guía con calor humano y acompañante incondicional en el proceso, aportando permanentemente sus conocimientos y experiencias para llevarlo a buen término.

Aquellas personas, entidades y empresas de las cuales se obtuvieron aportes para desarrollar la idea de negocio gestada en la mente y en el corazón.

Martha Liliana agradece especialmente al compañero Jorge Enrique por aceptar recorrer este proceso de aprendizaje juntos, su enfoque, profesionalismo y responsabilidad fueron contundentes para el avance de nuestro proyecto. A Metlife por brindar el tiempo y el apoyo para éste gran logro.

Jorge Enrique agradece especialmente a la Empresa Autopistas del Café S.A. por permitirle cursar y terminar satisfactoriamente su logro académico y a la esposa Mónica por alentarlo cada día a seguir adelante en todos sus proyectos y que con su paciencia y apoyo pudo culminar sus estudios del MBA de manera exitosa y a la compañera Martha Liliana por su entrega y conocimientos para que este plan de negocios fuera posible.



## Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>1. Descripción de la oportunidad .....</b>	<b>18</b>
1.1 Justificación y motivación de la idea .....	18
1.2 Situación actual de la empresa .....	24
1.3 Análisis del entorno .....	25
1.4 Oportunidades de crecimiento y mejora en medio de la pandemia COVID-19 .....	33
<b>2. Estudio de mercado .....</b>	<b>38</b>
2.1 Objetivos del mercado .....	38
2.2 Segmentación del mercado .....	39
2.3 Metodología de investigación .....	44
2.4 Tamaño de la muestra .....	49
2.5 Análisis e interpretación de la información .....	51
2.5.1 <i>Análisis e interpretación de las respuestas obtenidas en la encuesta 1</i> .....	51
2.5.2 <i>Análisis e interpretación de las respuestas obtenidas en la encuesta 2</i> .....	60
2.6 Características del mercado .....	62
2.7 Productos y servicios principales .....	65
2.8 Marketing .....	66
<b>3. Análisis de inteligencia competitiva .....</b>	<b>69</b>
3.1 Análisis del mercado global donde participa el coaching .....	69
3.2 Competencias nacional y local .....	81
3.2.1 <i>Comparativo de Sercoach con otros competidores</i> .....	83
<b>4. Propuesta de la estrategia .....</b>	<b>85</b>
4.1 Identidad .....	85

	<b>Pág.</b>
<i>4.1.1 Simbología y significado de la marca</i> .....	86
4.2 Declaración de misión .....	88
4.3 Declaración de visión .....	89
4.4 Valores .....	89
4.5 Objetivos estratégicos y misionales .....	91
4.6 Alcance de la estrategia .....	93
<i>4.6.1 Renuncias</i> .....	94
4.7 Ventajas competitivas .....	94
<i>4.7.1 Definición de la ventaja</i> .....	97
<i>4.7.2 Sistema de actividades</i> .....	98
<b>5. Estrategia de marketing</b> .....	<b>102</b>
5.1 Objetivos del marketing .....	102
5.2 Productos y servicios .....	108
5.3 Marca .....	109
5.4 Plan de comunicación y presupuesto .....	111
5.5 Canales .....	115
5.6 Estrategia de comunicación .....	116
5.7 Comunicación de postventa .....	124
5.8 Estrategia de precios .....	126
<b>6. Análisis técnico</b> .....	<b>128</b>
6.1 Descripción técnica .....	128
6.2 Pasos para iniciar un proceso de intervención grupal .....	130
<i>6.2.1 Formato de exploración y hallazgos</i> .....	130
<i>6.2.2 Propuesta comercial</i> .....	130

	<b>Pág.</b>
6.2.3 Instrumento CEC Team Coaching 6.0 .....	130
6.2.4 Construcción y presentación del plan de intervención y firma del acuerdo .....	131
6.2.5 Sensibilizar .....	131
6.2.6 Intervenir .....	131
6.2.7 Empoderar .....	131
6.2.8 Trazabilidad .....	132
6.3 Proceso clave .....	133
<b>7. Diseño organizacional .....</b>	<b>134</b>
7.1 Modelo organizacional .....	134
7.2 Características de constitución .....	136
7.3 Organización y estructura de las S.A.S. ....	139
7.4 Responsabilidad de los socios .....	140
7.5 Vigilancia e inspección de las S.A.S. ....	141
7.6 Liquidación y disolución de las S.A.S. ....	141
7.7 Organigrama de Sercoach .....	143
7.8 Responsabilidades principales de los cargos .....	144
7.8.1 Gerente- Representante legal .....	144
7.8.2 Director Administrativo y Financiero .....	145
7.8.3 Auxiliar Administrativo .....	146
7.8.4 Contador .....	147
7.9 Referenciación salarial .....	147
7.10 Tipo de sociedad a constituir .....	149
<b>8. Presupuestos de operación (Análisis de viabilidad financiera) .....</b>	<b>152</b>
8.1 Análisis de viabilidad financiera .....	156

	<b>Pág.</b>
8.2 Flujo de caja .....	159
8.2.1 Flujo de caja año 0 y 1 .....	159
8.2.2 Flujo de caja hasta 5 años .....	161
8.3 Análisis de la Tasa Interna de Retorno y el Valor Presente Neto del proyecto .....	162
8.4 Otros análisis de la Tasa Interna de Retorno .....	165
8.5 Estado de Pérdidas y Ganancias .....	168
8.6 Balance general .....	170
8.7 Punto de equilibrio .....	171
<b>9. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>176</b>
9.1 Conclusiones del proceso .....	176
9.2 Conclusiones de los resultados .....	181
9.3 Conclusiones del estudio de mercado .....	183
9.4 Conclusiones a partir de los objetivos .....	184
9.5 Recomendaciones .....	185
<b>10. Modelo CANVAS para Sercoach .....</b>	<b>187</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>189</b>

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Cálculo de la muestra desde el margen de error y grado de confiabilidad	50
Figura 2. Porcentaje de respuesta obtenidos según género	51
Figura 3. Porcentaje de respuesta obtenidos según ocupación	52
Figura 4. Porcentaje de respuesta obtenidos en la pregunta 1	53
Figura 5. Porcentaje de respuesta obtenidos en la pregunta 2	53
Figura 6. Porcentaje de respuesta obtenidos en la pregunta 3	54
Figura 7. Porcentaje de respuesta obtenidos en la pregunta 5	55
Figura 8. Porcentaje de respuesta obtenidos en la pregunta 6	56
Figura 9. Porcentaje de respuesta obtenidos en la pregunta 7	56
Figura 10. Porcentaje de respuesta obtenidos en la pregunta 8	57
Figura 11. Brochure para la comercialización de servicios a ofertar para la empresa de coaching parte I	66
Figura 12. Sercoach como marca, simbología y significado	86
Figura 13. Sistema de actividades según Michael Porter	90
Figura 14. Valores de la empresa Sercoach	99
Figura 15. Presentación del servicio coaching grupal en espacios dentro de la empresa	121
Figura 16. Presentación del servicio coaching grupal en espacios cerrados salones alquilados	121
Figura 17. Presentación del servicio coaching en espacios abiertos	122
Figura 18. Presentación del servicio coaching individual	122
Figura 19. Presentación del servicio de coaching grupal en espacios abiertos campestres	123

**Pág.**

Figura 20. Presentación del servicio de coaching grupal en espacios abiertos haciendo uso de la tecnología 123

Figura 21. Organigrama se Sercoach 143

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Competencias apropiadas al aplicar el coaching con personas de ventas y servicio al cliente	31
Tabla 2. Encuesta para usuarios de servicios de coaching, encuesta 1	46
Tabla 3. Encuesta para usuarios de servicios de coaching, encuesta 2	48
Tabla 4. Comparativo Sercoach con otros competidores	84
Tabla 5. Acciones comunicativas de Sercoach	112
Tabla 6. Resumen de presupuesto de comunicación y canales	114
Tabla 7. Accionistas, participación y cargo en la empresa Sercoach	142
Tabla 8. Escala salarial año 2021 publicada por Cámara de Comercio de Pereira	149
Tabla 9. Resumen de los costos para iniciar operaciones empresa Sercoach	155
Tabla 10. Aportes iniciales de los socios emprendedores	156
Tabla 11. Crecimiento de clientes que Sercoach espera atender a 5 años	157
Tabla 12. Flujo de caja año 0 y 1	160
Tabla 13 Flujo de caja hasta 5 años	161
Tabla 14. Análisis de la Tasa Interna de Retorno	164
Tabla 15. Análisis del Valor Presente Neto descontando el flujo de caja libre	164
Tablas 16. Análisis del Valor Presente Neto descontando los flujos de caja libre y restando la inversión inicial	165
Tabla 17. Análisis de la Tasa Interna de Retorno sobre flujo de caja neto	166
Tabla 18. Análisis de la Tasa de Retorno sobre la utilidad neta	166
Tabla 19. Depreciación de activos fijos	167
Tabla 20. Amortización de gastos preoperativos y diferidos	167

	<b>Pág.</b>
Tabla 21. Total gastos mensual a Pérdidas y Ganancias	168
Tabla 22. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años	168
Tabla 23. Indicadores de rentabilidad	169
Tabla 24. Balance general	171
Tabla 25. Proyección de ingresos por servicios de coaching	173
Tabla 26. Proyección de costos variables	173
Tabla 27. Proyección de costos fijos	174
Tabla 28. Aplicación de la fórmula	174
Tabla 29. Canvas para Sercoach	187



**Lista de anexos<sup>1</sup>**

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Formulario de Google encuesta 1	45
Anexo B. Formulario de Google encuesta 2	45
Anexo C. Tabulación de las encuestas	50
Anexo D. Formato de exploración y hallazgos	130
Anexo E. Ejemplo de un informe de un instrumento CEC Team Coaching	131
Anexo F. Formato de acuerdos	131
Anexo G. Plan de intervención	131
Anexo H. Ficha de registro y seguimiento de sesiones	131
Anexo I. Formato de observación y registro de competencias	131

---

<sup>1</sup> Los anexos se relacionan en una carpeta independiente destinada para tal fin.

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN A EMPRESAS, ESPECIALIZADA EN  
DESARROLLO HUMANO Y VENTAS**

Martha Liliana García Gómez

Jorge Enrique Villegas Mejía

## **1. Descripción de la oportunidad**

### **1.1 Justificación y motivación de la idea**

En el mundo actual las empresas se han visto abocadas a diferentes y vertiginosos cambios como consecuencia de factores políticos, económicos, sociales y culturales que han generado tendencias para lograr mantenerse activas en el mercado.

Una de estas tendencias está relacionada con tener en su equipo de trabajo personas que sobresalgan por su liderazgo, capaces de adaptarse, comunicarse y desenvolverse eficaz y eficientemente en el contexto que le corresponda, con una mirada prospectiva y un pensamiento flexible, creativo y ágil; y lo más importante, que estén en capacidad para responder a los retos de los mercados y hacer frente a la competencia.

Esta situación ha puesto a las organizaciones en la búsqueda de estrategias que faciliten potenciar las capacidades y habilidades de sus colaboradores, tanto para el crecimiento personal como el de la empresa y claro está, con el anhelo de que esto se vea reflejado en los índices de productividad y rentabilidad de los cuales depende la existencia de la empresa y quienes hacen parte de ellas. Una de estas estrategias es el coaching ontológico.

Si bien es cierto que todos los colaboradores tienen un alto significado y aporte en la organización, es el personal de servicio al cliente y de ventas sobre quien recae una gran responsabilidad que puede ser tan simple como poderosa para la obtención de los resultados

deseados. Por tanto, invertir en ellos con estrategias como el coaching es una acción inteligente para una empresa que quiera aumentar sus ingresos y ser competitiva en cualquier renglón de la economía.

Para el caso específico del presente estudio, en el que se pretende crear una empresa de servicios de coaching consultoría y capacitación a empresas, especializada en desarrollo humano y ventas en el Eje Cafetero, en los últimos años, de acuerdo con el de acuerdo con el Boletín Económico Regional [BER] del Banco de la República la zona presenta un crecimiento acelerado que ha sido impulsada por el turismo, la hotelería, la industria, el consumo masivo, las ventas al por mayor y al detal, las actividades en los centros comerciales, el transporte terrestre y aéreo de carga, las exportaciones de café, las captaciones financieras y remesas al exterior, la creación de zonas francas ha generado que las pymes y las grandes firmas tengan la necesidad de intensificar su actividad comercial y su fuerza de ventas, buscando una mayor participación e incremento de estas en sus portafolios de productos y servicios; y a su vez, hacer presencia activa en el mercado nacional.

Esta nueva característica de la zona, impulsa a las empresas a formar y desarrollar sus equipos de trabajo y fuerzas de ventas, a especializarse cada día más para poder enfrentar los nuevos retos de las compañías en materia de ventas y servicios, cumplimiento de presupuestos, participación de mercado, lanzamiento de nuevos productos, estructuras de equipos locales, infraestructuras físicas de trabajo, modelos comerciales virtuales y semipresenciales, manejos de inventarios virtuales; entre otros.

Este reciente modelo y estilo de vida de la región, no ha sido de fácil adaptación para las empresas, ya que estaban acostumbradas a un modelo tradicional de ventas y servicios, donde el valor agregado, un tema olvidado, no existía en el proceso de venta (Ekos, 2013, párr. 4). Los vendedores se enfocaban en cumplir su meta y no en asesorar el cliente; los departamentos de gestión humana se centraban solamente en contrataciones y gestionar la nómina. No había un esfuerzo local por elevar el nivel de vida de los empleados de las empresas ni de los equipos de

ventas. Las directrices llegaban de las oficinas centrales ubicadas en ciudades como Bogotá, Medellín o Cali y eran orientados en ejecutar tácticas y acciones puntuales.

La nueva realidad de la región obliga a las empresas a elevar el nivel de las estructuras organizacionales y a mejorar los niveles de ejecución de las labores. De igual manera, conlleva a que todo el personal esté llamado a aportar desde su cargo valor a la compañía, actuar con profesionalismo, acoplarse rápidamente a los cambios de estas que constantemente están innovando para entender los hábitos de compra de sus clientes; además, adaptar los productos y servicios que ofrecen a la demanda y poder obtener ventas realmente efectivas.

Debido a esto, se genera la necesidad de crear una empresa que acompañe a los empresarios en el desarrollo personal y profesional de sus empleados a través del Coaching, especializándose en aquellos que pertenecen a las áreas de ventas y servicio al cliente, para fortalecer todas las competencias humanas necesarias para llevar a cabo dicha labor y cumplir los indicadores que las compañías definen en sus planes estratégicos.

En la región se pueden ver ejemplos de empresas del sector financiero y de seguros que han impactado de una manera importante el desarrollo personal de sus equipos de ventas y áreas de servicio, logrando aumentar sus estándares de ventas y particularmente, generando una identidad entre el propósito de vida de sus empleados y el propósito superior de la empresa, disminuyendo así los indicadores de rotación y fortaleciendo el desempeño de los empleados en el tiempo.

Además, han podido disminuir el impacto en costos que genera para la empresa el estar vinculando un nuevo recurso humano, el cual debe ser entrenado y que toma tiempo en sus curvas de aprendizaje. Algunos ejemplos de vivencias propias del equipo emprendedor<sup>2</sup> del actual plan de negocio demuestran lo anterior; se tienen empresas como Metlife, Coomeva

---

<sup>2</sup> **Equipo emprendedor.** Siempre que se incluya el término “equipo emprendedor” en este documento, hace referencia a Martha Liliana García Gómez y Jorge Enrique Villegas Mejía como autores del actual plan de negocio.

Financiera (hoy Bancoomeva), Fondo Regional de Garantías y Bancafé (hoy Davivienda), donde constantemente se hacían trabajos de coaching con la fuerza comercial y los resultados de inmediato eran evidentes en mejores niveles de ventas y adquisición de sus productos, bienes o servicios.

Aunque la especialidad y enfoque del emprendimiento es trabajar el desarrollo de competencias humanas con el personal de ventas y de servicio al cliente, se busca también apoyar a todo el personal de la empresa sin importar su cargo, por cuanto el desarrollo humano aplica a todos y es necesario para ayudar a que las personas puedan liberar y alcanzar su máximo potencial.

Para ello, la metodología a utilizar es el Coaching Ontológico, entendido como un “proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas” (Anzorena, 2008: 267) (como se citó en Guizado, 2012, p.182).

Desde otras acepciones recopiladas de páginas web especializadas en el tema tales como [coachingcolombia.com.co](http://coachingcolombia.com.co), [integralcoaching.com.co](http://integralcoaching.com.co) e [internationalcoachingfederation.org](http://internationalcoachingfederation.org) (Federación Internacional de Coaches [ICF]), el Coaching Ontológico es el arte de ayudar a las personas a mejorar sus competencias y eficiencia en general, potencializando sus cualidades personales, talentos innatos, capacidades aprendidas y adquiridas y modificando sus comportamientos, que los lleven finalmente a tener éxito en sus proyectos personales lo cual impacta directamente su desempeño laboral.

De acuerdo con la experiencia laboral propia del equipo emprendedor y mediante una comunicación personal con la Psicóloga y Experta en Gestión Humana Maribel Marín Coordinadora de Gestión Humana en Autopista del Café S.A., la mayoría de organizaciones no cuentan con personal interno que tenga las capacidades de influir en sus mismos compañeros y colaboradores. Lo curioso es que cuando tienen este clase de personas, no es recomendable que sean ellos mismos quienes desarrollen este tipo de programas, debido a que es difícil

generar confianza en los demás porque no los ven como un apoyo, sino como simples compañeros de trabajo. Es por esta razón, que las empresas buscan expertos externos que, a través de diferentes metodologías como es el caso del Coaching, apoyen el desarrollo de los programas y mejoren los resultados de la empresa a mediano y largo plazo.

Es así como el *coaching* se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto, este puede entenderse como un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones; a través del cual se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continua (Lozano, 2008, p.128).

El Coaching ha sobresalido como una estrategia apropiada y pertinente para el desarrollo humano dentro de las empresas, debido a que, es una de las pocas metodologías que cuenta con procesos de formación muy estructurados, formales y avalados por diferentes entidades mundiales como la International Coach Federation [ICF] que garantizan a las compañías el alto nivel y profesionalismo con que se ejecutan.

Otro factor altamente motivante para la creación del negocio, es que, mediante un proceso dinámico e interactivo, el coach asiste y acompaña a otra persona en el logro de sus metas y le colabora en el crecimiento de su propio potencial. “El *coach* es un profesional con amplia y reconocida experiencia que inspire confianza, que esté preparado a escuchar más que a hablar, y que pueda dar una retroalimentación constructiva” (Lozano, 2008, p. 129).

He aquí una gran fortaleza del equipo emprendedor para prestar los servicios como coach, por cuanto cuentan con la formación empresarial, las capacidades y los conocimientos técnicos para ofrecer ayuda especializada a otros, crear un espacio de diálogo entre el facilitador o coach, el empresario o directivo empresarial y el colaborador a beneficiar.

Todo este contexto del coaching al igual que el proceso a desarrollar es conocido ampliamente por el equipo emprendedor por cuanto realizaron los estudios y prácticas en programas de coaching certificados<sup>3</sup> y ofertados por instituciones reconocidas a nivel global, entre ellas, ADEN International Business School; cuya finalidad es potenciar las habilidades para la orientación de equipos de alto rendimiento. Para este logro abordan temas como: neoliderazgo, mentoría, herramientas de diagnóstico, relaciones interpersonales, resignificación de aprendizajes presentes, pasados y futuros, ética y responsabilidad social, pasos del modelo de coaching, neurocoaching, gestión de personas en tiempos difíciles; y otros más (ADEN Internacional Business School, 2019, párr. 3).

Finalmente, partiendo de lo que dice Álvarez (s.f.) un coach senior, si, “el objetivo del coaching es ayudar a otras personas a [...], conectar su potencial y su talento” (párr. 1 y 4), en este caso, al intervenir primordialmente equipos de ventas y de servicio al cliente, los beneficios se multiplicarían tanto para quienes ejercen esta labor como para las organizaciones que los acogen.

Mencionar ganancias intangibles del coaching en el área de ventas y servicio al cliente se convertiría en una lista interminable; por tal motivo, se han seleccionado algunas de estas a partir de las lecturas efectuadas por el equipo emprendedor de diferentes autores expertos en el tema: (a) mejora la autoconfianza; (b) genera automotivación y proactividad; (c) establece relaciones duraderas y de fidelización con los clientes; (d) enfoca al vendedor hacia la solución y el dejar de centrarse en el problema; (e) aumenta significativamente la capacidad de innovación y la creatividad de los vendedores; (f) incrementa la iniciativa, autonomía y proactividad; (g) desarrolla la capacidad de negociación, asertividad y llegar a acuerdos; (h) facilita una comunicación activa, efectiva y de impacto; (i) desbloquea y despliega las habilidades y

---

<sup>3</sup> Certificaciones Coach Ontológico Organizacional de Creser Acción; Coaching Ejecutivo de ADEN I; Professional Executive Coach de ADEN; Coachin Play de CCE; Facilitador Internacional Herramientas Didácticas y Sistemáticas para el Desarrollo Humano y Empresarial de Coaching Play.

destrezas necesarias para un óptimo desempeño; (j) agiliza la toma y ejecución de decisiones y (k) eleva el nivel de flexibilidad ante las situaciones de cambio y bajo presión.

## **1.2 Situación actual de la empresa**

La empresa para ofertar el servicio de coaching a equipos de ventas y servicio al cliente actualmente no se encuentra constituida; sin embargo, se están llevando a cabo las etapas previas a este fin como son: (a) concepción de la idea; (b) exploración del mercado y (c) consulta virtual con las diferentes entidades encargadas de legalizar la constitución de empresas como lo es la Cámara de Comercio de Pereira [CCP], de la cual se obtuvieron las siguientes indicaciones:

Una vez se presente el proyecto y la etapa de investigación del mercado sea exitosa, se sugiere constituir una sociedad por acciones simplificada S.A.S, la cual “fue creada por la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de junio de 2009, basándose en la antigua ley de emprendimiento 1014 de 2006” (Restrepo, 2019, párr. 2).

Este tipo de empresa tiene beneficios legales en simplificación de múltiples trámites, eliminación de ciertos procesos, economía para la constitución, fomento al emprendimiento; además, se rige por las normas tributarias de las sociedades anónimas, es una sociedad de capitales y se constituye mediante un documento privado que después se registra en Cámara de Comercio.

Según Restrepo (2019), las principales características de las S.A.S son: puede ser unipersonal o puede estar constituida por varios accionistas; se constituyen por documento privado donde consta nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; su término de duración es indefinido; el objeto social puede ser indeterminado para realizar cualquier actividad lícita; se limita la responsabilidad de los accionistas solo hasta el límite de sus aportes. Sin importar la causa de la obligación laboral o fiscal; cuenta con voto múltiple; existe libertad de organización; la revisoría fiscal o la junta



directiva no son obligatorias, lo que se constituye en un ahorro; y, el costo de la constitución de una compañía SAS depende del capital suscrito y activos (párr. 5)

Esta figura jurídica es preferida por otras sociedades de régimen común para efectos de contrataciones e ideal para emprendimientos que quieren legalizar su actividad comercial dando así mayor credibilidad frente al mercado, a diferencia de si se conformara como una persona natural. De igual manera, permite arrancar el negocio con bajo presupuesto.<sup>4</sup>

### **1.3 Análisis del entorno**

Uno de los fines de cualquier empresa es obtener la máxima rentabilidad y competitividad a través de la comercialización o difusión de sus productos, bienes o servicios.

Es cierto que en esta meta confluyen diferentes factores, no obstante, son los colaboradores el eje clave de éxito para afrontar la complejidad y la tendencia de los mercados y el elevado número de competencia que existe en ellos; por eso, una empresa que no se dinamice e innove internamente con su equipo de trabajo y no esté atenta a las preferencias y deseos de sus clientes, tiende a volverse obsoleta o a desaparecer.

Es bajo esta premisa, que los actuales ejecutivos, líderes, directores o gerentes de organizaciones están en constante búsqueda de estrategias efectivas para atender el talento humano, lograr con ellos los mejores resultados en el mercado objetivo y alcanzar una alta productividad que les permita mantener su auge y vigencia a través del tiempo.

Po tanto, un hecho contundente que marca la diferencia entre empresas (su ventaja competitiva), está determinado por la inversión permanente que hacen en su capital humano. Es decir, por la manera como la organización logra retenerlos o atraerlos hacia ella; por las oportunidades de crecimiento personal, profesional y familiar que les brinda; por el ambiente

---

<sup>4</sup> Otros aspectos específicos relacionados con las S.A.S se pueden consultar en <https://www.camarapereira.org.co/es/sas-PG294>

seguro, el clima laboral propicio para su calidad de vida y la cultura empresarial en el que la persona es el centro de toda acción y beneficio; por el desarrollo de aquellas condiciones de vida digna, llena de satisfacciones y compensaciones que lo hacen sentirse parte de ella y socio vinculado a los progresos que se requieren para que sea una organización destacada y reconocida plenamente en el contexto en el cual irradia su horizonte empresarial (misión, visión y objetivos).

Recientemente, el Instituto Universitario Veracruz (2021) a través de un grupo académico y de empresarios visionarios mencionaron que, en la actualidad, existen 5 tendencias que están siendo muy utilizadas por compañías exitosas en el mundo:

Empowerment, Outsourcing, benchmarking, reingeniería de procesos y el coaching. Este último consiste en guiar a los colaboradores a realizar mejor sus actividades, además de motivarlos para lograr un cambio interior en ellos mismos, permitiéndoles desarrollar habilidades, mejorar actitudes y comportamientos, y por supuesto, aumentar la eficiencia y eficacia en las funciones que desempeñan (párr. 3).

Aunque todas estas técnicas ha impactado favorablemente a las empresas que las utilizan y tienen un fin determinado y una manera de abordar la economía empresarial, el Coaching representa una de las más altamente posicionadas como herramienta de formación del capital humano (el activo más valioso de las organizaciones), que abarca todos los niveles de la estructura organizacional, desde la base de la empresa hasta los grandes ejecutivos.

El coaching es una especie de plataforma para impulsar y reinventar los talentos de los colaboradores en tiempos de crisis; para ofrecerles un entrenamiento en habilidades blandas necesarias para que puedan desenvolverse en un escenario totalmente incierto y cambiante (AmericanEconomía, 2020) y un camino efectivo para brindarles instrumentos de acción y transformación a los grandes desafíos que se avecinan después de que el mundo sufriera la más grave de las afectaciones en la economía mundial y los mercados internacionales, la pandemia COVID-19.

Es a través del coaching como se garantiza que las personas contribuyen a evolucionar la empresa a partir de su propia evolución; eso si, siempre y cuando realicen un proceso sistémico y sistemático en el que cada uno adquiere un compromiso consigo mismo y con las metas propuestas en común; en el que se genere una motivación, se establezca un diálogo entre los participantes, un intercambio de competencias y una plena conciencia de las propias capacidades.

Como puede apreciarse, el coaching en el entorno empresarial es una triple vía entre el ser, el pensar y el hacer que requiere de un coach lo suficientemente preparado y especializado para generar cambios y aprendizajes significativos en cada persona y los cuales deberán verse reflejados en su entorno; y además, ofrece diversos beneficios. López & Curbelo (2013) hace referencia a algunos de estos en las organizaciones: (a) mejora la productividad y el desempeño; (b) mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio; (c) desarrollo del talento y de la creatividad; y, (d) mejora de las relaciones, la comunicación, la responsabilidad constructiva y la calidad de vida en el trabajo.

Una investigación realizada por Muñoz-Maya y Díaz-Villamizar en el 2014, respecto al coaching y la transformación organizacional, respalda no solo las ventajas de su implementación, sino que plantea que este debería ser considerado como un sistema de gestión estratégico. En los resultados las personas encuestadas, calificaron por encima de 4/5, 11 de los 14 aspectos de cómo perciben el coaching: (1) Como una herramienta que ayuda a obtener los resultados organizacionales o del área. (2) Ayuda a los participantes a clarificar los objetivos y a definir las acciones para alcanzarlos. (3) Contribuye a mejorar la calidad de vida de los participantes (mayor equilibrio entre vida personal y vida laboral). (4) Genera cambios positivos y mejora las competencias de las personas que participaron. (5) Incrementa la capacidad de adaptación al cambio de quienes participaron. (6) Ayuda a los participantes a clarificar los objetivos y a definir las acciones para alcanzarlos. (7) Favorece la interacción entre los equipos de trabajo. (8) Impacta positivamente en el mejoramiento del clima organizacional. (9) Favorece el liderazgo y

las habilidades para el desarrollo del equipo. (10) Genera cambios positivos y mejora las competencias de las personas que participaron (p.66).

A pesar de estos planteamientos tan positivos del coaching, lo paradójico es que en la misma investigación los encuestados confirman que de las 88 empresas donde laboran solo en 15 se ha realizado este tipo de programas con una antigüedad que no supera los dos años y por todos los aportes favorables que el coaching les proporciona, el 77% recomiendan la implementación de esta metodología para transformar el entorno empresarial (Muñoz y Díaz, 2014, pp. 66, 67 y 68).

En lo que tiene que ver con el plano de Colombia, el tema del coaching es relativamente nuevo y cuenta con personas certificadas en coaching formados la mayoría en el exterior. Aproximadamente se puede hablar de 1.200 coaches profesionales y cerca de 5.000 que ejercen como asesores no profesionales. Entre las empresas más conocidas de Coaching certificadas por el International Coach Federation [ICF] están: Enfoka, Vigor Empresarial, y Newfield. En Colombia, junto con Argentina y Perú, el Coaching es ampliamente aceptado y utilizado como herramienta de negocios; además,

“En toda Latinoamérica, los individuos y las organizaciones están aprovechando el coaching para mejorar su rendimiento laboral, ampliar sus oportunidades profesionales y mejorar estrategias de gestión empresarial” [...] **“Los consumidores satisfechos están haciendo correr la voz acerca de los diferentes beneficios del coaching”**. (Mba & educación ejecutiva, 2019, párr. 5).

Actualmente el coaching en Colombia ha tomado mucho auge en lo que al campo laboral o empresarial se refiere y es indudable que se ha convertido en un “boom” o en una especie de “tabla salvavidas” para no naufragar en el mar de la competencia.

El cambio de tamaño de las organizaciones, la apertura económica, la competencia nacional e internacional entre empresas, los mercados cambiantes y la entrada de nuevos mercados en las economías mundiales, han llevado a la generación de una gran

demanda de conocimiento y preparación de las personas que lideran las organizaciones y el entorno empresarial colombiano. Como consecuencia de esta situación, Colombia ha tomado como modelo otros países, quienes previamente han implementado técnicas de aprendizaje y educación que estimulan a los líderes a incrementar sus niveles de competitividad (Vives-Gutiérrez, 2016, p. 1).

En este proceso de importar modelos o promover estrategias eclécticas que tienen de todo un poco y son hechas por personas que se han apoderado de la palabra “coach” para vender sus servicios a costos a veces inalcanzables para los presupuestos de las empresas o con resultados que son momentáneos o a corto plazo, generalmente cualitativos y no demostrables en los indicadores de las metas organizacionales o el Retorno Sobre la Inversión ROI de la economía; el coaching realmente certificado ha tenido que enfrentarse a varias situaciones en Colombia que le restan credibilidad, importancia y efectividad. Al respecto, Rossi (2019) hizo una clara exposición de estas y que los autores, a título seguido complementan:

- **El trabajo de los coaches, en algunos casos, es inefectivo por falta de una preparación;** de una preparación adecuada, en instituciones certificadas para tal fin y con un plan de estudios serio y altamente calificado.
- **Los falsos coaches;** personas que a pesar de ser profesionales en el talento humano, no cuentan con los procesos y las herramientas para desarrollar como es debido la técnica del coaching. Personas que consideran que por naturaleza ya son coach porque han superado en su vida etapas difíciles o se han enfrentado a problemas traumáticos; o aquellas otras que empíricamente han tomado algunos elementos del coaching y consideran que no deben realizar ningún tipo de estudio especializado para ejercer su labor de coach.
- **Coaching sin ética;** son aquellos que reciben el proceso de formación pero no lo ejercen con los valores, el compromiso y la responsabilidad que debe ser; es decir,

- “manipulan la certificación”, pero no hacen un aporte real a la empresa y a quienes la conforman.
- **Cambios temporales y no perdurables;** en el que los colaboradores “fingen” que se han dado cambios en su conducta y en su vida pero por temor a que sean excluidos de su trabajo o sacados de este por reestructuraciones producto de este tipo de procesos, o a ser sancionados los errores que exponen durante los encuentros del coaching o a considerarse persona no grata dentro del equipo de trabajo por continuar mostrándose como en realidad es y no como se espera que sea.
  - **Falta de seguimiento;** regularmente el área de talento humano de la empresa no formula unas metas e indicadores claros para medir la efectividad del coaching y en muy pocas ocasiones, implementa mecanismos de control y seguimiento para evaluar que los cambios producto de este proceso sean reales en los colaboradores cuando desempeñan su labor y benéficos para la organización en sí (párr. 6, 7 y 8).

A partir, entonces, de las características expuestas de este entorno y en el caso específico, del actual plan de negocios, el enfoque principal de la creación de la empresa de coaching es intervenir los empleados de una organización con especialización en equipos de ventas y de servicio al cliente; en general abordar los ambientes laborales de las empresas del Triángulo del Café y por lo tanto, los entornos laborales serán denominados como el micro target de la empresa.

Para ello y gracias al conocimiento y experiencia por más de 15 años en coaching empresarial y coaching ejecutivo del equipo emprendedor y completando lo expuesto y para tener una visión más amplia de lo que este plan de negocios puede llegar a aportar a las empresas del Eje Cafetero (inicialmente) en el entorno delimitado, vale la pena citar las competencias descritas por Lozano (2018) y que son bastante apropiadas para lo que en la nueva empresa pretende en cuanto a aplicar el coaching con personas de ventas y servicio al cliente, como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1

*Competencias apropiadas al aplicar el coaching con personas de ventas y servicio al cliente*

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Generar conversaciones provocadoras	Escuchar lo que el cliente dice y no dice. Cuestionarse lo que se escucha. Hacer las preguntas adecuadas. Buscar claridad. Compartir con el cliente lo que sabes y como te sientes.	Navegar vía curiosidad	El coach es curioso por naturaleza y debe dejarse guiar por esa curiosidad. El verdadero beneficio de la curiosidad es que ambos, Coach y cliente, aprendan.
Revelar el cliente a si mismo	Cuanto mejor se conoce uno a sí mismo, mejores decisiones puede tomar. Ayudar al cliente a descubrir sus dones, talentos, deseos, valores, necesidades y sueños, así como ayudarles a entender que es lo que les motiva e inspira. El resultado, un cliente bien informado, que avanza rápidamente por el camino del auto-descubrimiento.	Poner rumbo a lo más importante	Lo que es más importante para el cliente cambiará, es la naturaleza de los individuos que se encuentran en una fase de rápido crecimiento en sus vidas. El Coach es a la vez, rápido para identificar esa señal móvil y lo suficientemente exhibe para ajustar el Coaching para ser efectivo en este nuevo camino.
Sacar grandeza	El Coach debe sacar a la superficie y desarrollar la grandeza del cliente, aumentando sus estándares.	Comunicar claramente	Cuanto más clara sea la comunicación, menos se interpone en el camino de un gran Coaching, es por esto que debemos limpiar toda aquello que nos impida un buen estilo de comunicación, debemos empezar por eliminar ciertos prejuicios, juicios, necesidades insatisfechas, como “deberías”, “podrías”, discursitos, agendas, arrogancia y miedos.
Disfrutar inmensamente del cliente en su totalidad en todos los momentos	Se desarrolla un alto grado de confianza de forma natural. Los clientes corren más riesgos y avanzan más rápidamente porque saben que el Coach está completamente presente para ellos. Cuando la relación entre el Coach y el cliente llega a este punto, el Coaching es cooperativo y fácil, no pesado.	Contar lo que percibes	Los clientes confían en las observaciones e intuición del Coach para ayudarles a avanzar en la vida, así que cuanto más fácilmente un Coach pueda compartir lo que ve, siente y escucha, añade valor para ese cliente. Las indicaciones más sutiles y pequeñas son las que pueden actuar como poderosas guías y catalizadores en la vida o en el negocio del cliente.
Ampliar los esfuerzos del cliente	Ayudar a hacer más en menos tiempo, más de lo que harían los clientes solos. Actuar como	Ser el hincha del cliente.	Cuanto más a menudo, y más profundamente, el Coach se convierte en un hincha del

Competencia	Descripción	Competencia	Descripción
	catalizador y acelerador. Al ayudar al cliente a hacer más de lo que han hecho previamente o de lo que se creen capaces de hacer, aparece un importante valor añadido.		cliente a todos los niveles (incluyendo sus acciones, progreso, sueños, características, compromisos, dones y cualidades), más apoyado se sentirá el cliente y mayores serán sus probabilidades de tener éxito. Para el Coach, simplemente respaldar no es suficiente, hay otro nivel mucho más elevado de apoyo que se genera cuando el Coach opera a nivel de hinchia.
Explorar nuevos territorios	El Coach amplía la forma de pensar del cliente tejiendo nuevos conceptos, principios y distinciones durante la sesión de Corachín. Invita al cliente a experimentar con nuevos modelos, formas de hacer las cosas, e incluso identificar nuevas metas o resultados.	Saborear la verdad	Siempre hay una verdad sobre una situación, una persona o un evento, que cuando se descubre y articula, puede transformar la vida o el negocio de una persona. Los Coaches han llegado al punto de disfrutar y orientarse entorno a la verdad como una fuente de alegría y de guía.
Diseñar un entorno favorable	El éxito, por no mencionar la evolución personal, puede ser sostenible cuando existen entornos y estructuras de seguridad que lo apoyan. El Coach se entrena especialmente para ayudar al cliente a diseñar e instalar estos entornos.	Respetar a la humanidad del cliente	Respetar los límites tanto internos como externos. Reconociendo límites y respetando los distintos caminos al logro, el cliente es individual y universalmente respetado
Reconocer la perfección en cada situación	De lo que se trata aquí es de buscar y encontrar como un suceso, problema, situación o característica es perfecta, aun cuando claramente no lo es. Buscando comprender y reconocer la perfección primero, (en vez de ofrecer consejos, técnicas y soluciones de forma automática) es lo que el Coach hace de forma natural.		

*Nota: Fuente:* Lozano, L.J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Lozano (2008, pp. 134, 135 y 136).

Como puede apreciarse, cada vez más, las empresas demandan personas que desarrollen competencias relacionadas con la gestión emocional, las capacidades inter e intrapersonales; antes que competencias técnicas o académicas.



Se concluye, en este sentido que el coaching es una de las estrategias metodológicas más válida, confiable y eficaz cuando se trata de acompañar a las personas cuya labor es la comercialización de productos bienes o servicios de las empresas del Eje Cafetero y la atención al cliente en entornos económicos, sociales y políticos cambiantes y versátiles como los que las organizaciones están viviendo en la actualidad.

#### **1.4 Oportunidades de crecimiento y mejora en medio de la pandemia generada por el COVID-19**

El mundo nunca se imaginó que una emergencia sanitaria ocasionada por un virus con origen en un país lejano, iba a cambiar las formas de hacer las cosas a nivel personal, familiar, social, empresarial y educativo. Todos los ámbitos y sectores de la economía entraron a hacer parte de un entorno impredecible y de nuevas tendencias y dinámicas en todo el mundo, Colombia no fue la excepción y mucho menos el Eje Cafetero.

Negocios y comercios básicos cerrados por casi 4 meses, la producción de la un alto número de empresas bajo a mínimos debido a la escasa demanda de productos y servicios y las organizaciones tuvieron que ser tan creativas para poder seguir subsistiendo de una manera diferente y casi que en la clandestinidad de los hogares.

En este escenario adverso, la tecnología se convirtió en la conexión entre las personas y el mundo exterior. Igualmente, el internet permitió que el comercio no se extinguiera del todo y conectó la oferta y la demanda a través de redes sociales, plataformas on line, APP y medios de pago seguros y ágiles. El e-commerce o comercio electrónico, la industria financiera, la banca digital, los asistentes virtuales, el teletrabajo, la telemedicina y la educación virtual llegaron para quedarse, a pesar de que se reinicie la presencialidad en el país y el mundo.

Bajo estas condiciones, el escenario ideal para las nuevas generaciones empresariales salió a flote, las empresas, entonces, empezaron a considerar en sus presupuestos que debían

tener mayor inversión en programas y procesos digitales más que presenciales y además, que estaban “casi en la obligación” de asumir el reto de implementar la “Inteligencia Artificial” para aumentar la productividad de las personas y de las empresas, para mantener activas las cadenas de producción, aprovisionamiento y distribución de sus productos y servicios en tiempos de crisis como lo fue la pandemia (CAF y CEPAL, 2020, pp. 2-10).

Sin embargo, más allá de estas implementaciones, las empresas seguirán siendo conformadas por personas al igual que los círculos sociales, familiares, educativos, religiosos, políticos, y otros muchos más; mientras que la tecnología será el medio que ayude a conocer las preferencias y necesidades de estos distintos usuarios de la información, a optimizar experiencias y a brindar una mayor flexibilidad para la interacción entre los seres humanos. Esto, a su vez, conduciría afirmar que entre las personas y la tecnología hay una significativa conexión y unas importantes oportunidades de negocio.

Al respecto, el portal de noticias BBC News (2020) publicó las 8 oportunidades de negocios más exitosas para América Latina, derivadas de la situación de pandemia ocasionada por el COVID-19, dentro de las cuales sobresalen: “plataformas de educación a distancia, telemedicina, servicios digitales para el comercio electrónico, servicios digitales para el sector agrícola, realidad aumentada y virtualidad para el comercio, entretenimiento, ciberseguridad y tecnologías financieras” (párr. 10) .

No cabe duda que la actividad del coaching en la cual se desempeñará la empresa y el equipo emprendedor se ubica dentro de la primera oportunidad de negocios que es la educación a distancia.

El cierre parcial y total de salones de clase y aulas especializadas para la educación de grupos de personas, cambió la forma tradicional de dirigirse a un grupo y se transformó de un día para otro en educación y formación a virtual y distancia. Los centros educativos y los espacios especializados para hacer capacitaciones y eventos fueron los primeros en ser cerrados para prevenir el contacto humano sin distanciamiento. Las entidades dedicadas a este tipo de

actividades tales como colegios, institutos de educación para el trabajo y el desarrollo humano, universidades, empresas de asesorías y capacitación, asesores empresariales y de formación de competencias; entre otros, se vieron forzados a implementar sus sesiones virtuales y mejorar rápidamente sus sistemas digitales.

Es acá, donde la empresa de coaching a crear por parte del equipo emprendedor, tiene otra oportunidad que le favorece y es un campo de acción que apenas está siendo explorado e incursionado a nivel virtual y digital como son los procesos de formación del talento humano en las empresas haciendo pleno uso de la tecnología y que hasta antes de la pandemia, en la mayor parte de los casos se realizaban de forma personal.

Para poder complementar los servicios de la empresa de coaching, la cual inicialmente está considerado de manera presencial a personas individuales o grupos, se prestarán los servicios igualmente de manera virtual y así poder contrarrestar los impactos generados por la pandemia del COVID-19; debido a que muchas empresas se verán afectadas económicamente y podrán disminuir sus inversiones en formación y actividades de gestión humana.

Esto será un reto importante tanto para la empresa de coaching como para las empresas clientes, principalmente las pymes, quienes son el gran grueso del universo de empresas y que obligatoriamente implementarán sistemas de la era digital intensiva.

Si bien es cierto que los procesos presenciales han traído grandes beneficios, frente a este panorama de la recesión económica de las empresas, llegar a prestar los servicios de coaching de manera virtual tendría también sus ventajas, algunas de las cuales son expuestas en social ética:

- Menor inversión en presupuesto y tiempo al no tener las personas que desplazarse, como tampoco tener que utilizarse materiales o recursos físicos de apoyo sino virtuales. Por ejemplo, plataformas como Kahoot que son muy útiles para ejercicios de manera virtual; algunos de estos recursos son gratuitos.

- Se evita el alquiler eventual de salones en hoteles o clubes para la realización de las sesiones de coaching.

- Flexibilidad de horarios para hacer las capacitaciones.

- Sesiones más cortas e intensivas en contenido.

- Creación de salas virtuales para trabajos en equipos pequeños.

- Presentación de videos y presentaciones en tiempo real.

- Sesiones de diagnóstico inicial con gerentes y personas que toman decisiones adecuadas a sus horarios.

- La empresa cliente no tiene que contar con el programa para las reuniones virtuales ya que la empresa pagará una licencia y sólo deberá tener conexión a internet y computadores con cámara, micrófono y altavoces.

- Se pueden programar varias empresas el mismo día en diferentes horarios, inclusive fines de semana.

Los beneficios para la empresa de coaching fuera de los descritos anteriormente, también se pueden enmarcar en que, a través de este método digital, la empresa puede ser más productiva y optimizar su rentabilidad debido a los menores costos de prestación del servicio; como por ejemplo en costos operativos, transporte y tiempos de desplazamientos, materiales necesarios para el desarrollo de los encuentros, alquiler de salones o mobiliarios, renta.

Finalmente, en lo que respecta a las plataformas digitales, estas tienen actualmente costos bajos, por ejemplo, Zoom cuesta una sala virtual mensual cerca de USD15 (Según la página de Zoom meetings), al igual que Google Meet que tiene un costo promedio mensual de USD8 y Webex con un costo mensual de USD14.95. Estos costos son relativamente bajos frente a contratar un salón para eventos en lugares acreditados, confortables y cómodos, refrigerios, materiales para las personas, espacios de coworking (en caso de que se requiriera); entre otros por que no siempre se pueden hacer las sesiones de coaching en las instalaciones de los clientes o empresas contratantes.



## 2. Estudio de mercado

### 2.1 Objetivos del mercado

Esta investigación de mercados tiene como objetivo principal, proporcionar información que ayude a determinar la viabilidad del proyecto en términos de usabilidad por parte de la población foco establecida mediante el uso de herramientas de investigación como lo es la encuesta. Específicamente otros objetivos están relacionados con:

Realizar un estudio de mercado para el desarrollo de un plan de negocios para crear una empresa de servicios de consultoría y capacitación a empresas, especializada en desarrollo humano y ventas, con énfasis en las habilidades personales de los coach, para que las pymes se apropien de este tipo de servicios y puedan incrementar la productividad laboral de sus empleados que se encuentran involucrados en los procesos de comercialización, venta y servicio al cliente de los productos y servicios ofrecidos por estas.

Identificar las necesidades de las personas como empleados para potenciar sus habilidades blandas, tales como la comunicación, auto confianza, capacidad de trabajo en equipo, habilidades de expresión en grupos, planeación; entre otras y que generen modificaciones favorables en el entorno donde laboran.

Establecer las características particulares de cada grupo o persona individual a intervenir, para poder enfocar las sesiones de coaching de manera que en el menor tiempo posible el mensaje sea adoptado por los coachee y puesto en práctica de manera inmediata.

Definir e implementar estrategias de mercadeo para la captura de nuevos clientes para *Sercoach*.

Capturar de las respuestas de los potenciales clientes, los requerimiento de grupos, empresas y personas; y así, poder estar a la vanguardia del portafolio de servicios a ofrecer, metodologías a aplicar y precios de los servicios de la empresa de coaching.

## 2.2 Segmentación del mercado

El coaching es una valiosa herramienta para asumir los retos que la globalización hoy impone y en los últimos años ha venido cobrando un papel protagónico en el engranaje y liderazgo de las organizaciones, en medio de un contexto en el que antes no se veía la necesidad de elevar la productividad a través de los colaboradores de la empresa; por cuanto se consideraba que la mayor inversión debía centrarse en la consecución de equipos y maquinaria con tecnología de punta o sofisticada o en la agilidad de los procesos para obtener productos o servicios con altos estándares de calidad.

Según el último Estudio Mundial sobre Clientes de Coaching, publicado en 2016 y actualizado en 2019, de la International Coaching Federation, ICF, la mayor asociación de coaching en el mundo, “las empresas que usan o han usado coaching profesional por razones de negocios, han experimentado rendimiento medio sobre la inversión equivalente a siete veces el costo inicial y han logrado además importantes transformaciones positivas tanto a nivel individual como organizacional” (párr. 2).

Aunque estos resultados no son exclusivos de un determinado tipo de empresas o de las grandes empresas, es una realidad que el coaching debería encontrarse al alcance de las diferentes organizaciones cuyo propósito se enfoca a conseguir una rentabilidad, eficiencia y un retorno a la inversión, tal y como lo indicó Vicente Dorta, cuando afirma que uno de los objetivos de los convenios entre las Cámaras de Comercio y las Empresas de Coaching “es acercar esta formación especializada también a las pymes, y no sólo a las grandes empresas que hasta ahora han sido las que más están invirtiendo” (EuropaPress, 2011, párr. 4). Lo que significa que, la estrategia ha dejado de ser una moda para volverse la columna vertebral de empresas nacionales e internacionales, los cuales le están apostando fuerte a dedicar recursos para desarrollar programas de coaching con sus directivos y equipos de trabajo.

Teniendo en cuenta que el presente emprendimiento se enfoca en el desarrollo humano y en la intervención de equipos, se define como segmento principal las pymes (Pequeñas y medianas empresas) independientemente de su sector económico al igual que las personas naturales, líderes, independientes, ejecutivos y en general cualquier persona que desee realizar un proceso de transformación personal que impacte las diferentes áreas de su vida.

Para iniciar operaciones, el emprendimiento y el equipo emprendedor se enfocarán en los nichos de mercado locales, empresas pequeñas y grandes de la región del Eje Cafetero, partiendo de la base de datos de las registradas en la Cámara de Comercio de Pereira. Específicamente iniciará con uno de los segmentos representativos es el sector turístico, debido a que tiene un alto desarrollo en la región y como sus estructuras de negocios son aún muy familiares y simples, se prevé la necesidad de fortalecerlas en las áreas claves como son crecimiento de sus equipos y del equipo de líderes.

Como complemento al enfoque de la empresa, también es de su interés prestar sus servicios a los sectores financieros, asegurador y de ventas a empresas de turismo. Claro está que, la empresa estará en capacidad de adaptarse y atender otros segmentos de mercado como las pequeñas y medianas empresas del Eje Cafetero (conformado por los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda), que por las exigencias del mercado han tenido que entrar en procesos de globalización, ya sea exportando productos o servicios, ampliando sus planes de ventas fuera de la región, comprando insumos y productos importados, abriendo a sucursales dentro y fuera de la zona en la que se encuentran operando. También puede ofertar sus servicios a empresas que han adquirido la representación de una marca global o una marca fuerte a nivel nacional, sucursales de empresas, comercializadores a nivel nacional e internacional que tengan cierta independencia administrativa, negocios comerciales y de servicios locales con gran tradición en el mercado local y recordación de marca por los habitantes de esta zona céntrica del país.



Especificando los segmentos de servicio que inicialmente se proponen son el sector financiero, el de seguros y el de turismo por los comportamientos de crecimiento que han tenido en el panorama económico de la región. A continuación se exponen algunas cifras y datos que soportan este direccionamiento del mercado objetivo de la empresa de coaching a crear.

Según datos revelados por el Boletín Técnico del Producto Interno Bruto del DANE<sup>5</sup> para el II trimestre 2021, a pesar de las consecuencias de la pandemia, el sector financiero (bancos) y de seguros en Colombia, es uno de los más dinámicos en cuanto a crecimiento (2021a, p. 21); por la agilidad con la que incorporó las nuevas tecnologías a sus servicios, por el incremento en la generación de empleo, la amplia cobertura y la presencia en los diferentes municipios del país.

Para tener un dato aproximado de los potenciales clientes, en el Eje Cafetero, según las Páginas Amarillas se encuentran 40 entidades financieras en Risaralda, 36 en Caldas y 21 en Quindío. Por su parte, los corredores y agentes de seguros son 74 en Caldas, 29 en Quindío y 73 en Risaralda; 73 agentes de seguros en Risaralda (Páginas Amarillas, 2021). Al menos 24 bancos los cuales tienen alrededor de 120 sucursales en los tres departamentos y cerca de 7 aseguradoras directas, 30 corredores de seguros y más de 60 agentes según cifras de las cámaras de comercio de la región.

Dentro del Producto Interno Bruto Nacional, el sector financiero y asegurador presenta un crecimiento promedio anual del 8% y representa el 4.4% del PIB, este sector tiene en activos un promedio de 735 billones de pesos y un patrimonio consolidado de 109 billones de pesos, que lo ubica como un sector intensivo en capital con capacidad de inversión y gasto según información publicada por el DANE y la superintendencia de sociedades.

De acuerdo con la Superintendencia Financiera de Colombia, las captaciones realizadas por los distintos operadores en el Eje Cafetero sumaron \$12,3 billones a junio de 2021,

---

<sup>5</sup> DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadística

con un alza real anual de 8,2%. El mayor incremento se observó en los depósitos de ahorro, seguidos por las cuentas corrientes. Cabe mencionar que Risaralda y Caldas ostentaron los mayores saldos, con una participación dentro de la región de 43,8% y 35,2%, en su orden. (Banco de la República, p. 14).

En lo que respecta al comportamiento de los créditos comerciales, el resultado fue negativo debido a la incertidumbre de la reactivación económica del país por lo de la pandemia y que ha hecho que las empresas muestren cautela en el momento de endeudarse. Lo que no sucedió con los créditos hipotecarios para adquirir vivienda que se incrementaron debido al incentivo del Gobierno Nacional a través de los subsidios. Finalmente las atractivas tasas de interés para los créditos de consumo y microcréditos en la modalidad de compra de cartera y tarjetas de crédito tuvieron un aumento más acelerado de lo esperado.

De acuerdo con el Boletín Técnico del II trimestre del 2021, el PIB nacional creció en un 17,6% respecto al mismo período del 2020 y las actividades económicas que más contribuyeron a este resultado fueron: las de comercio, reparación de vehículos, industrias manufactureras y las de alojamiento y servicios con un crecimiento del 40,3%, las de entretenimiento y recreación en un 83,3% y restaurantes y hoteles en un 9,6% (pp. 27, 28 y 44); actividades que se encuentran asociadas al turismo.

Con la apertura de fronteras , las medidas de reactivación económica, el avance en el plan de vacunación y el levantamiento de varias medidas de confinamiento, el sector turístico en el Eje Cafetero, Según el Boletín Técnico de Turismo del DANE para el II trimestre del 2021, se incrementó en un 52,7% en lo que a turismo y excursionismo interno (2021b, p.11).

Según la Información de Perfiles Económicos Regionales del Ministerio de Comercio (2021, Diap. 20), el Eje Cafetero fue visitado por un 32,5% de visitantes extranjeros no residentes, lo que significa un repunte favorable en las actividades de turismo posterior a la caída y valores negativos registrados en el año 2020 a casusa del COVID-19. Entre enero y mayo de 2021 llegaron al Eje Cafetero 254.177 pasajeros en vuelos nacionales, lo que representa una

reactivación de 70,5% al compararse con los 360.732 que arribaron a la región durante el mismo periodo en 2019 (La República, 2021, párr. 1).

Con base en estas cifras, la empresa de coaching quiere llegar a este otro sector de la economía regional, el sector turismo, enfocado especialmente en operadores turísticos que prestan servicio a visitantes nacionales y extranjeros en cuanto a transporte, tours, entradas a parques, espectáculos; entre otros. Según las Páginas Amarillas (2021), en el Eje Cafetero existen 185 agencias de viajes y operadores turísticos entre principales y sucursales en Quindío, 165 en Risaralda y 104 en Caldas; de las 730 que se encuentran en Colombia agremiadas a la Asociación Colombiana de Agencia de Viajes y Turismo y representan el 60% de ventas en la región; los cuales cuentan con un personal de servicio al cliente y ventas, quienes serían propicios sujetos de acompañamiento y entrenamiento a través del coaching.

Entre los sectores financiero, de seguros y turismo que se pretenden atender y de acuerdo a las cifras analizadas anteriormente, se tendría un potencial de aproximadamente 1.600 personas empleadas por estas compañías y que serían el segmento de mercado inicial; como también, las personas pertenecientes a cualquier empresa pequeña y mediana de cualquier sector económico.

En una proyección de crecimiento a mediano y largo plazo, la empresa de coaching tendría la oportunidad de abordar diversos mercados a nivel nacional e internacional de manera presencial y virtual teniendo en cuenta los bajos costos que se generan bajo esta última modalidad y las grandes posibilidades que se brinda por la posición geográfica privilegiada del Eje Cafetero y el buen nivel de formación y liderazgo que ostentan los profesionales en Colombia y que se refleja en una imagen favorable a nivel latinoamericano.

Finalmente, es importante para la empresa naciente tener un dato acerca de las empresas que entrarían a ser su competencia directa. En Colombia según El Economista, existen 181 empresas reconocidas en el mercado de coaching, algunas grandes por ser internacionales y otras recién constituidas; no obstante el número de profesionales independientes que prestan

este servicio es mayor. Al hacer una revisión general, no existe una empresa que tenga alta dominancia en el mercado de ventas y servicio al cliente en los sectores financieros, de seguros y de turismo.

### **2.3 Metodología de investigación**

El coaching es un proceso de crecimiento personal que aplica para un rango muy amplio de personas entre edades, profesiones, género, cargos, educación; entre otros aspectos.

De acuerdo a las recomendaciones técnicas de esta disciplina, el coaching aplica para cualquier persona que tenga conciencia propia, que pueda tomar decisiones por sí misma y que asuma el proceso de manera voluntaria.

Partiendo de estas premisas, la metodología para concretar el estudio de mercado fue de tipo cualitativo, analizando los diferentes informes que existen de las asociaciones internacionales con respecto al auge de la industria. Adicionalmente se concluyó que, aunque existen empresas reconocidas en el mercado de coaching, algunas grandes por ser internacionales, actualmente no existe ninguna empresa que tenga una alta dominancia en el mercado, sino una cantidad de profesionales independientes prestando sus servicios lo cual es una oportunidad de competir y avanzar.

Para ello, se realizaron dos tipos de encuestas para profundizar en algunos conceptos específicos, las cuales fueron aplicadas a una muestra de 170 usuarios potenciales (de 200 convocados) usuarios potenciales y 5 empresas o profesionales (de 10 convocados) que prestan el servicio de coaching en la región. Estas cifras son de acuerdo a la segmentación del mercado, a un margen de error calculado de 4,26% y teniendo en cuenta un nivel de confianza de 85% .

Estas encuestas de tipo descriptivo tuvieron una planeación previa de las preguntas y de los potenciales encuestados. Se realizaron en el entorno personal y empresarial del Eje Cafetero. La encuesta 1 se presentó de manera virtual gracias a la herramienta de formularios de Google

(ver Anexo A) y la encuesta 2 se realizó telefónicamente y también con apoyo de un formulario de Google (ver Anexo B).

Gracias a este método descriptivo de las encuestas se pudo recopilar información relevante para la toma de decisiones importantes en cuanto a la viabilidad del proyecto y su posterior ejecución.

La encuesta 1, dirigida a los clientes potenciales, tuvo como objetivo definir con una mayor claridad y exactitud la opinión, actitudes, formas de actuar, comportamientos de un grupo de clientes potenciales y de los mismos competidores sobre el tema que se quiere emprender.

La encuesta 2, orientada a las empresas o profesionales, su propósito fue obtener información de las personas que trabajan o prestan servicios en el segmento objetivo en cuanto a necesidades de formación, desarrollo de habilidades, formación de planes de acción, retroalimentación; entre otros.

Las encuestas tenían preguntas abiertas y cerradas. A través de las abiertas, se pudo identificar de forma clara y con las propias palabras del encuestado lo que está sintiendo en ese momento y así encontrar oportunidades de fortalecimiento del proyecto desde su fase inicial y tener una mayor probabilidad de éxito.

Por su parte, las preguntas cerradas permitieron obtener rangos, sobre todo, en cifras importantes para el negocio como lo son la cantidad de tiempo que las personas invierten en servicios de coaching, el valor económico aportado en este tipo de servicios para así definir la estrategia de precios, como también los porcentajes de uso y la posibilidad de recompra de los mismos entre otros.

La encuesta 1, dirigida a usuarios del servicio, empresas o personas que han usado o usarían los servicios de un coach, se estructuró en 3 partes: I. Identificación; II Características sociodemográficas y III. Aspectos específicos relacionados con el servicio a ofertar; en la que se plantearon 9 preguntas, de las cuales 6 fueron cerradas de selección múltiple con dos o más opciones de respuesta (Preguntas N° 1, 2, 3, 5, 6, 7 y 8) y las 2 restantes de pregunta abierta

para ser respondidas con las palabras propias del encuestado (Preguntas N° 4 y 9). Contenía los siguientes enunciados (Tabla 2):

**Tabla 2**

*Encuesta para usuarios de servicio de coaching, encuesta 1*

Contenido	Enunciado de pregunta	Opciones de Respuesta
I. Identificación	Fecha de realización Nombre y apellidos del encuestado Número telefónico de contacto	
	Edad	
II. Características sociodemográficas	Género	Femenino Masculino Prefiero no decirlo
	Ocupación	Empleado Empresario Independiente Desempleado
III. Aspectos específicos relacionados con el servicio a ofertar	1. ¿Ha recibido servicios de coaching?	Si No
	2. ¿Qué tipo de coaching ha recibido?	Personal (busqué directamente al coach) Empresarial (La empresa para la que laboro o laboraba provee el servicio para los colaboradores)
	3. ¿Cómo conoció los servicios de coaching?	No conozco La empresa en donde laboró o laboraba Referencia de amigos o conocidos TV Radio Redes sociales
	4. ¿Qué le motivó o motivaría a usar los servicios de un coach?	
	5. ¿Qué aspecto o aspectos considera relevantes para seleccionar a un coach?	Afinidad con el coach Recomendación de amigos o conocidos Preparación y experiencia del coach Precio Otra ¿Cuál?

Contenido	Enunciado de pregunta	Opciones de Respuesta
	6. ¿Durante cuánto tiempo utilizó los servicios de coach?	No he usado servicios de coach 1 a 3 meses 3 a 6 meses 6 meses a 1 año Más de 1 año
	7. ¿Cuánto pagó durante todo el tiempo que usó los servicios de coaching?	No he pagado por servicios de coaching La empresa donde laboro o laboraba cubrió el valor Menos de \$500.000 Entre \$500.000 y \$1.000.000 Entre \$1.000.000 y \$2.000.000 Más de \$2.000.000
	8. ¿Usaría de nuevo los servicios de coaching?	Si No
	9. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que el servicio de coaching mejoró personalmente o en su empresa?	

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

La encuesta 2, prestadores del servicio, dirigida a empresas o profesionales que prestan los servicios de coaching en la región Se estructuró en 3 partes: I. Identificación; II Características sociodemográficas y III. Aspectos específicos relacionados con la prestación del servicio; en la que se plantearon 10 preguntas, de las cuales 6 fueron cerradas de selección múltiple con dos o más opciones de respuesta (Preguntas Nº 1, 3, 6, 8, 9 y 10) y las 4 restantes de pregunta abierta para ser respondidas con las palabras propias del encuestado (Preguntas Nº 2, 4, 5 y 7). Contenía los siguientes enunciados (Tabla 3):

**Tabla 3**

*Encuesta para prestadores de servicio de coaching, encuesta 2*

Contenido	Enunciado de pregunta	Opciones de Respuesta
I. Identificación	Fecha de realización Nombre y apellidos del encuestado Número telefónico de contacto	

Contenido	Enunciado de pregunta	Opciones de Respuesta
II. Características sociodemográficas	Edad	
	Género	Femenino Masculino Prefiero no decirlo
III. Aspectos específicos relacionados con la prestación de servicio:	1. ¿Hace cuánto tiempo presta sus servicios de Coach?	1 a 6 meses 6 meses a 1 año 1 a 2 años Más de 2 años
	2. ¿Con qué certificaciones o formaciones cuenta?	
	3. ¿Cuál es el enfoque de sus servicios?	Personal Empresarial
	4. ¿Cómo percibe el mercado de empresas que usan el servicio de coaching?	
	5. ¿Cómo percibe el mercado de personas que usan el servicio de coaching?	
	6. ¿Presta sus servicios de forma virtual?	Si No
	7. En caso de prestar sus servicios de forma virtual ¿Cuáles son los servicios que presta por este medio?	
	8. ¿Ha prestado sus servicios fuera del país?	Si No
	9. Si ha prestado sus servicios fuera del país ¿Qué modalidad ha usado?	Presencial Virtual Ambas
	10. ¿Contrata personas que le apoyen en la prestación de sus servicios?	Si No

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.



## 2.4 Tamaño de la muestra

La fórmula que se usó para definir el tamaño de la muestra fue la siguiente:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Donde : N = tamaño de la población • e = margen de error • z = puntuación z

Obteniendo:

Nivel de confianza deseado	Puntuación z
80 %	1.28
85 %	1.44
90 %	1.65
95 %	1.96
99 %	2.58

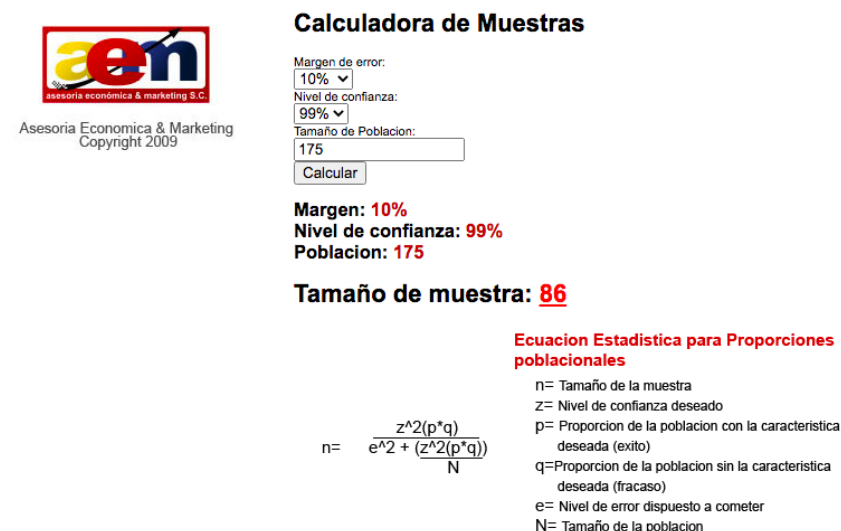
Dicho muestreo es no probabilístico ya el tamaño de la muestra permite medir únicamente a los encuestados y no representa las intenciones de la población total, esto debido a que únicamente se están encuestando personas de un sector empresarial específico que corresponde al foco inicial de la marca

Las encuestas fueron contestadas por 170 personas consideradas como potenciales clientes y 5 prestadores del servicio de coaching , o cual representa un 85% y 50% de efectividad respecto al número inicial de encuestas aplicadas.

Comparando la cantidad de respuestas obtenidas de los potenciales clientes, supera casi en un 50% el cálculo de la muestra representativa (86 personas) para tener un margen de error del 10% y de confiabilidad del 99% de las respuestas dadas para el análisis y estudio de mercadeo (Figura 1).

## Figura 1

*Cálculo de la muestra desde el margen de error y grado de confiabilidad*



**Calculadora de Muestras**

Margen de error: 10% ▾  
 Nivel de confianza: 99% ▾  
 Tamaño de Poblacion: 175  
 Calcular

**Margen: 10%**  
**Nivel de confianza: 99%**  
**Poblacion: 175**

**Tamaño de muestra: 86**

**Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales**

n= Tamaño de la muestra  
 z= Nivel de confianza deseado  
 p= Proporcion de la poblacion con la caracteristica deseada (exito)  
 q= Proporcion de la poblacion sin la caracteristica deseada (fracaso)  
 e= Nivel de error dispuesto a cometer  
 N= Tamaño de la poblacion

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

*Nota.* El resultado obtenido es producto del ingreso de datos a la calculadora de muestras.  
 Fuente: Corporación AEM (2020).<sup>6</sup>

Las encuestas fueron tabuladas mediante hojas de cálculo en Excel (ver Anexo C). De la encuesta 1 el formulario de Google arrojó directamente las gráficas para las preguntas de respuesta cerrada. De la encuesta 2 se cuenta con los datos por cuanto el proceso de realización fue telefónico. Las preguntas abiertas en ambas encuestas se seleccionaron los comentarios similares que respondieron los encuestados para derivar conclusiones al respecto de sus opiniones.

<sup>6</sup> Calculadora de muestras tomado de [https://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)

## 2.5 Análisis e interpretación de la información

### 2.5.1 Análisis e interpretación de las respuestas obtenidas de la encuesta 1

En cuanto a la identificación, a pesar de que en la encuesta se solicitaron datos específicos de los encuestados bajo los parámetros de la Ley de Protección de Datos, todos colocaron la fecha de realización; solo dos de los encuestados no escribieron su nombre y 10 de ellos no proporcionaron su número telefónico de contacto.

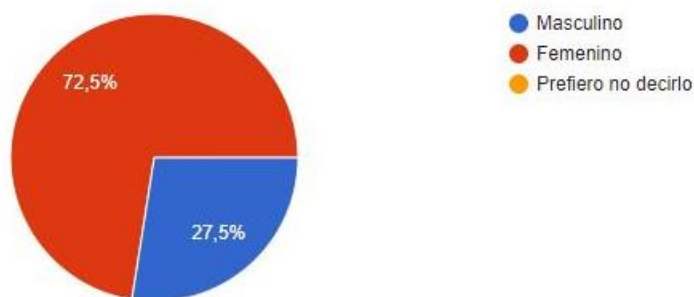
De acuerdo con la caracterización sociodemográfica:

**Edad:** la mínima edad de los encuestados fue de 22 años y la máxima fue de 54 años. La mayor parte de la población se concentra entre 30 y 40 años.

**Género:** De acuerdo con la Figura 2, el 72,5% de los encuestados fueron mujeres, el 27,5% fueron hombres y no se obtuvo ningún porcentaje de respuesta para la opción prefiero no decirlo.

#### Figura 2

*Porcentaje de respuestas obtenidas según el género*

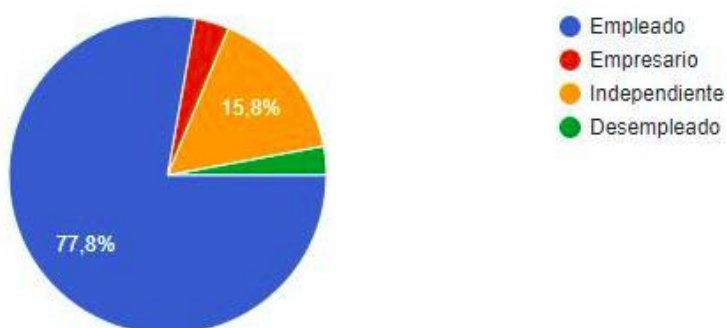


*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

**Ocupación:** De acuerdo con la Figura 3, el 77,8% de los encuestados son empleados y el 15,8% son independientes. No se obtuvieron porcentajes significativos para las demás opciones de respuesta relacionadas con la ocupación.

### Figura 3

*Porcentaje de respuestas obtenidas según la ocupación*



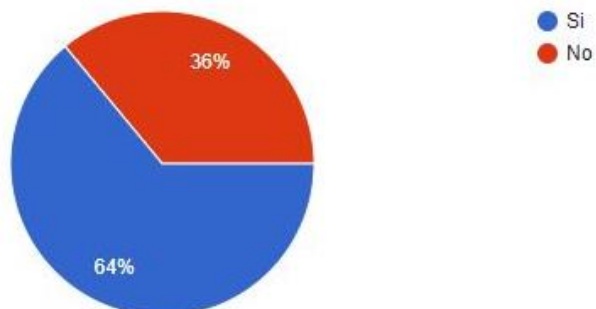
*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

En lo referente a aspectos específicos relacionados con el servicio a ofertar:

**Pregunta 1:** ¿Ha recibido servicios de coaching?. El 64% respondieron que si y casi la mitad de este porcentaje (36%) no lo ha recibido (Figura 4).

**Figura 4**

Porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 1



Nota. Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

**Pregunta 2:** ¿Qué tipo de coaching ha recibido?. El 72,9% la empresa es la que ha proveído el servicio a sus colaboradores y un 27,1% han contactado de manera personal el servicio (Figura 5).

**Figura 5**

Porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 2

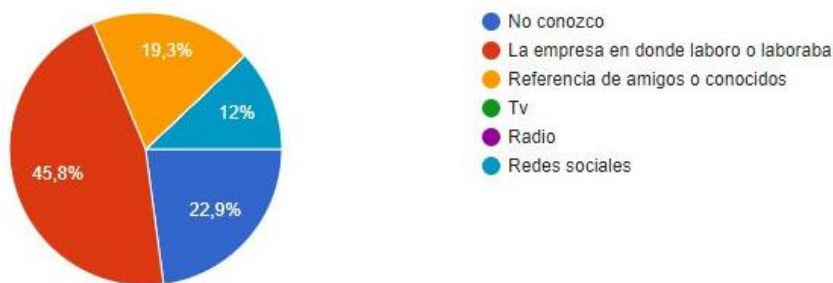


Nota. Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

**Pregunta 3:** ¿Cómo conoció los servicios de coaching?, el 45,8% a través de la empresa donde laboró o labora; el 19,3% por referencias de amigos o conocidos; el 12% por redes sociales y el 22,9% no lo conocen. Finalmente la radio y la TV no obtuvieron porcentajes (Figura 6).

**Figura 6**

*Porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 3*



*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

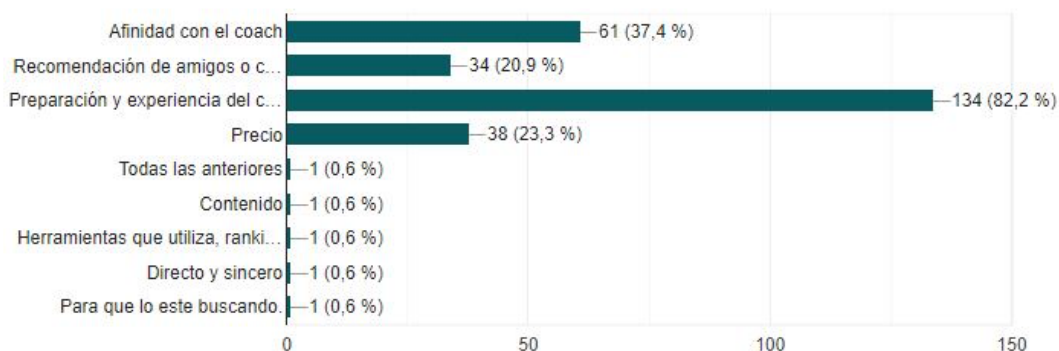
**Pregunta 4:** ¿Qué le motivó o motivaría a usar los servicios de un coach?. Los encuestados hicieron referencia a varias razones. Una gran parte mencionaron que la razón para usar coaching fue por sugerencia de la empresa; otro grueso coincide en afirmar que lo hicieron por actualización, aprendizaje, desarrollo de competencias, tener una mejor comunicación, relaciones con otros, liderazgo y confianza, superación de debilidades o errores, empoderamiento, confianza, mejorar el rendimiento y la productividad, encontrar estrategias para ser más eficientes y crecimiento personal, laboral y profesional. Algunos pocos manifestaron que por estudiar para aplicarlo, para llegar a ser coach, tener un cargo líder, mejorar las condiciones dentro de la empresa y los ingresos. Un mínimo comentó que para encontrar respuestas del ser, sanar, obtener resultados positivos y por curiosidad.

**Pregunta 5:** ¿Qué aspecto o aspectos considera relevantes para seleccionar a un coach?. El 82,2%, la preparación y experiencia del coach; el 37,4% afinidad con el coach, el

23,3% precio y el 20,9% recomendación de amigos o conocidos. Las demás opciones de respuesta tienen un porcentaje de 0,6% cada una lo cual no representa una mayoría (Figura 7).

### Figura 7

*Porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 5*

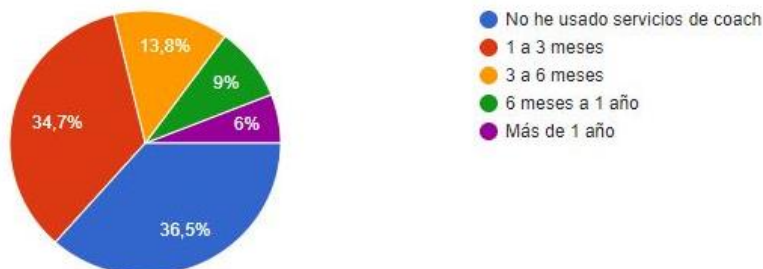


*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

**Pregunta 6:** ¿Durante cuánto tiempo utilizó los servicios de coach?. El 34,7% de los encuestados lo utilizó este servicio entre uno y tres meses, el 13,8% entre 3 y 6 meses; el 9% entre 6 a 12 meses y el 6% más de un año. El 36,5% no lo ha utilizado (Figura 8).

### Figura 8

Porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 6



Nota. Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

**Pregunta 7:** ¿Cuánto pagó durante todo el tiempo que uso el servicio de coaching?. El 44% no ha pagado por este tipo de servicio e igual el 34,3% ha sido pagado por la empresa donde laboran. Solo un 9% ha pagado menos de \$ 500.000 pesos. Los costos entre más de \$500.000 pesos y de \$ 2.000.000 millones están en igualdad de proporción, siendo esta baja (Figura 9).

### Figura 9

Porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 7



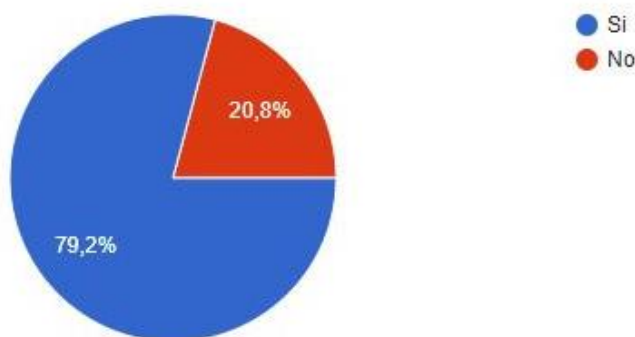
Nota. Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.



**Pregunta 8:** ¿Usaría de nuevo los servicios de coaching? El 79% de los encuestados que lo han usado dicen que si volverías a emplear los servicios del coaching y el 20,8% dice que no (Figura 10).

**Figura 10**

*Porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 8*



*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

**Pregunta 9:** ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que el servicio coaching mejoró personalmente o en la empresa?. Hay una amplia gama de respuestas de los encuestados relacionadas con la formación integral, el conocimiento, la oportunidad de mejora, la calidad, control y las habilidades para la vida, la potenciación de competencias y el desempeño profesional y laboral; entre ellas: motivación, actitud y disposición, confianza y seguridad, disciplina, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, escucha y comunicación asertiva, liderazgo; ser más consciente de sí mismo y de las habilidades que posee, aprenderá confrontar, administración del tiempo y gestión del talento humano del tiempo y orden y afrontar los tiempos de crisis, rendimiento, autorrealización y auto-concepto, superar traumas y miedos, afrontar retos, mejores prácticas en ventas; entre otras.

Una vez obtenidos estos resultados se pueden hacer las siguientes interpretaciones y deducciones:

Respecto a la identidad, es significativo que las personas den sus teléfonos de contacto lo cual sirve para crear una base de datos iniciales para ofertar el servicio de coaching.

A partir de las características sociodemográficas el nicho ideal para el negocio podría considerarse mujeres entre 30 y 40 años, empleadas de empresas

En lo que respecta a los aspectos específicos del servicio a ofertar hay una oportunidad de fidelización con las personas que ya conocen el servicio y otra con nuevos clientes que aún no lo han recibido.

Si se tiene en cuenta que la mayoría de personas encuestadas han disfrutado del servicio de coaching a través del beneficio que la empresa les brinda, es importante que en el momento de ofertar el servicio se haga primero con empresas y posteriormente con personas que lo busquen de manera directa empleando canales como el voz a voz o referido y las redes sociales antes que la radio y la TV. Con las empresas hay que ganarse la confianza, demostrarles los factores diferenciadores con la competencia y procurar que los procesos duren mínimo 3 meses y hasta 6 meses. Este tiempo no solo constituye una oportunidad de demostrar resultados positivos sino una estrategia de retención del cliente o de que una vez terminado el cliente busque nuevamente a los coaching para realizar otras actividades enfocados en el diagnóstico de necesidades y prioridades de las empresas o personas.

Los motivos expuestos por los encuestados tanto en la pregunta 4 como en la 9 sirven de referentes para plantearle al cliente potencial, razones que lo convencen y que lo conquisten para adquirir el servicio; por cuanto estas han sido producto de las vivencias de las personas que han hecho parte de procesos de coaching.

En el momento de ofertarlo también es fundamental demostrar la formación y la experiencia del coach; igualmente, buscar testimonios de los participantes que demuestren la afinidad con el coach y los factores por los cuales el coaching es exitoso y productivo en todo

sentido. Claro está que esto debe ir de la mano con un análisis de precios de la competencia para poder definirlo, de los costos que han venido pagando las empresas por este servicio; que hubiera sido una pregunta clave si se tiene presente que son ellos quienes han pagado la mayor parte de los trabajos de coaching que han tenido sus colaboradores y que así mismo, lo reportaron en la encuesta.

En el caso de si es ofertado a personas independientes, ese valor no debe superar el millón de pesos, un valor bastante bajo si se tiene en cuenta cual debe ser el volumen de venta para soportar todos los gastos de la empresa; debido a que los costos superiores a este valor no tuvieron un buen porcentaje de respuesta.

Sea cual sea el precio, lo relevante es ofrecer servicios de calidad, a costos asequibles y con buena inversión de retorno y beneficio para que puedan volver a ser llamados. Esto último también iría de la mano con que las acciones desarrolladas en el coaching deben ser muy inspiradoras, atractivas, variadas y que los resultados sean verdaderamente tangibles.

Cada vez más, los usuarios de coaching están más informados acerca de profesionales, métodos, tarifas y en general todo aquello que rodea la realización de acompañamiento por parte de un coach ya sea de forma individual o por medio de las empresas que con mayor frecuencia contratan dichos servicios centrados en la búsqueda del desarrollo personal, aprendizajes de nuevas y mejores competencias; lo que genera un alto potencial para el negocio naciente ya que es la visión principal del proyecto; junto con demostrar a los clientes que los coach y el equipo que lo acompaña cuenta ampliamente con una adecuada preparación; en el presente emprendimiento, esta es una ventaja del equipo emprendedor cuenta ampliamente con dicho recurso y sobre el que se cimenta que las personas puedan hacer recompra del servicio.

### **2.5.2 Análisis e interpretación de las respuestas obtenidas de la encuesta 2**

En cuanto a la identificación 4 de las personas encuestadas dieron sus nombres y teléfonos de contacto.

Desde la caracterización sociodemográfica, la edad mínima es de 34 años y la mayor de 52 años. Según el género 2 son femeninos y 2 masculinos y uno prefiere no decirlo. La ocupación de ellos es coach certificado.

Teniendo en cuenta los aspectos específicos de la prestación del servicio se obtuvieron las siguientes respuestas:

**Pregunta 1:** ¿Hace cuánto tiempo presta sus servicios de coach? Todos han prestado sus servicios por más de 2 años.

**Pregunta 2:** ¿Con qué certificaciones o formación cuenta?. Los encuestados refieren ostentar certificaciones como Coach de Vida (LMC); Coach de Equipos; Mentor Coach; Coach Ontológico de la Escuela Rafael Echeverría ECORE; Certificación Universidad de Chile; Maestría Coaching; Especialista en Desarrollo Humano de la Universidad Católica de Pereira; Especialista en Psicología Clínica de la Universidad Konrad Lorenz de Bogotá.

**Pregunta 3:** ¿Cuál es el enfoque de sus servicios? Tres de los encuestados es empresarial, también hay comunitario, personal, ejecutivo y de equipos.

**Pregunta 4:** ¿Cómo percibe el mercado de empresas que usan el servicio de coaching? Los encuestados refieren que: está competido y creciente, hay muchas personas ofreciendo servicios que no son de coaching y a muy bajo precio, lo cual produce afectaciones en el mercado y se convierte en una mala percepción para quienes desean adquirir el servicio y dificultad para generar confianza en la formación. Se manejan dos opuestos, los que creen en el proceso y los que han visto sus beneficios.

**Pregunta 5:** ¿Cómo percibe el mercado de personas que usan el servicio de coaching?. Es un mercado en crecimiento. Hay más personas buscando este servicio, más conscientes de los beneficios del coaching, de la necesidad de ser escuchados y de tener quien los acompañe

para avanzar en sus procesos de vida; sin embargo hay mucha desinformación al respecto y muchas personas ofreciendo servicios que no son de coaching.

**Pregunta 6:** ¿Presta sus servicios de forma virtual?. Todos los encuestados están ofreciendo sus servicios por este medio.

**Pregunta 7:** En caso de prestar sus servicios de forma virtual ¿Cuáles son los servicios que presta por este medio? Los encuestados mencionaron que los servicios que más prestan por este medio son formaciones; sesiones de coaching; conferencias; mentorías personales; coaching a ejecutivos; entrenamientos comerciales; coaching personal; de equipos y de ejecutivos; asesoría individual y sesiones de formación grupal.

**Pregunta 8:** ¿Ha prestado sus servicios fuera del país? Tres de los encuestados respondieron que sí y los demás indicaron que no lo han hecho.

**Pregunta 9:** Si ha prestado sus servicios fuera del país ¿Qué modalidad ha usado? Los tres han empleado la modalidad virtual.

**Pregunta 10:** ¿Contrata personas que le apoyen en la prestación de sus servicios? Solo dos personas de las encuestadas contratarían personal de apoyo.

A partir de las respuestas dadas por los encuestados se evidenció que los prestadores de servicios de coaching son personas formadas y tituladas y cuentan con las debidas certificaciones para ejercer la labor.

Esto indica que el nivel de preparación de los competidores es bueno y el equipo emprendedor deberá ofrecer niveles similares o superiores a estos como un factor clave de éxito y diferenciador del servicio a ofertar. Además, esta nivel es un indicador de calidad en el proceso y por lo cual se deberá garantizar actualizaciones constantes y ampliación de conocimientos del equipo emprendedor.

En lo que respecta a los años de experiencia, al ser mayor a dos años con sus empresas es un indicador de la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

Teniendo en cuenta los enfoques que ofrece, es importante que la empresa naciente de coaching defina claramente sus líneas de acción y formación de acuerdo al nicho que se desea atender en cuanto a ventas y servicio al cliente y a los sectores hacia quienes va a dirigir el servicio, financiero, de seguros y de turismo.

Al igual que en las encuestas a personas, los servicios que prestan los coaches entrevistados han sido en un 80% por medio de empleadores a sus colaboradores buscando fortalecer y afianzar sus equipos.

Uno de los puntos más relevantes y en los cuales concuerdan los entrevistados es que en el mercado actualmente se ofertan servicios de coaching por personas sin conocimiento, titulaciones o experiencia. De igual manera, el cobro por la prestación del servicio es a precios bajos, lo cual está generando desconfianza en los usuarios debido a las experiencias negativas y a las consecuencias poco favorables al caer en este tipo de ejercicios inescrupulosos.

En cuanto a la virtualidad ha sido promovida en gran parte debido a la pandemia del COVID-19; situación que creó oportunidades de crecimiento para los encuestados por cuanto pudieron expandir sus proyectos a otras zonas del país, incluso internacionalmente con mentorías, entrenamiento de equipos y sesiones de formación personal.

Finalmente, el 40% de los entrevistados posee un equipo de apoyo lo cual además de ser una fuente de generación de empleo en la región, es un indicador de la fuerza que tienden a tomar este tipo de proyectos de formación en las empresas y en las personas.

## **2.6 Características del mercado**

Por medio de las respuestas se observa que los usuarios de coaching cada vez están más informados acerca de profesionales, métodos, tarifas y en general todo aquello que rodea la realización de acompañamiento por parte de un coach, ya sea de forma individual o por medio de las empresas que cada vez más contratan dichos servicios

En la encuesta 1 se logró identificar que la participación es mayoritariamente de género femenino con un 72,9% y que el 93,4% de las personas encuestadas están entre empleadas e independientes con un 77,1% y 16,3% respectivamente con lo cual se puede identificar con mayor eficiencia el nicho ideal.

Hay una gran oportunidad en las personas que aún desconocen los servicios de coaching ya que el 23% de los encuestados manifestaron no conocer este tipo de servicios; por otro lado, el 46% indica que los conoció por medio de la empresa en donde labora o laboraba y un 19,3% por medio de referencia de amigos o conocidos.

El desarrollo personal es uno de los aspectos más relevantes para quienes al momento de iniciar procesos de formación con un coaching, al igual que el aprendizaje de nuevas y mejores competencias, lo que genera un alto potencial para el negocio ya que es la visión principal del proyecto. Otro aspecto a favor es que el 81% de los encuestados seleccionan al coach debido a la preparación del mismo y el equipo emprendedor cuenta ampliamente con dicho recurso.

El período de uso de los servicios oscila entre uno y seis meses y en la mayoría de los casos han sido aportados por las empresas a las cuales las personas están o estuvieron vinculadas laboralmente, sin embargo; el 14,9% de los encuestados ha pagado hasta COP \$1.000.000 en acompañamientos de coaching, la cual es una cifra importante para la comercialización del proyecto

Finalmente se encontró que el 80,6% de las personas encuestadas usarían de nuevo (recompra) los servicios de coaching ya que encontraron aspectos relevantes para su crecimiento personal y profesional.

A partir de la encuesta 2, los prestadores de servicios de coaching encuestados son personas formadas y tituladas, lo cual indica el nivel de preparación de los competidores que se tienen en la región; quienes cuentan con certificaciones en: Coach ontológico de la Escuela Rafael Echeverría ECORE, certificación Ecore, Certificación Universidad de Chile Maestría Coaching, Especialización en Desarrollo Humano de la Universidad Católica de Pereira,

Especialización en Psicología Clínica de la Universidad Konrad Lorenz de la ciudad de Bogotá; entre otros. Lo cual es indicador de calidad en el proceso y por lo que se debe garantizar actualizaciones constantes y ampliación de conocimientos. Todos los cuentan con más de dos años de experiencia con sus empresas y esto es indicador de la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

Al igual que en las encuestas a personas, los servicios que prestan los coaches entrevistados son en un 80% por medio de empleadores a sus colaboradores que buscan fortalecer y afianzar sus equipos.

Uno de los puntos más relevantes y en los cuales concuerdan los entrevistados es que en el mercado actualmente se ofertan servicios de coaching por personas sin conocimiento, titulaciones o experiencia y están accediendo al mercado con precios bajos lo cual está generando desconfianza en los usuarios debido a las experiencias negativas y las consecuencias que se pueden generar al caer en este tipo de ejercicios inescrupulosos

La virtualidad promovida en gran parte debido a la pandemia del COVID-19 ha creado oportunidades de crecimiento para los encuestados ya que han podido expandir sus proyectos a otras zonas del país, incluso internacionalmente con mentorías, entrenamiento de equipos y sesiones de formación personal.

El 60% de los encuestados cuenta con equipo de apoyo lo cual además de apoyar a la generación de empleo en la región es un indicador de la fuerza que tienden a tomar este tipo de proyectos de formación

En conclusión: considerando el resultado de las encuestas se pudo determinar que el mercado de coaching en la región se encuentra en constante crecimiento y que está en un buen momento para el inicio del proyecto ya que existen pocos competidores y un mercado potencial favorable con necesidades de aprendizaje y crecimiento personal, lo cual las empresas empleadoras hoy están apoyando con la generación de espacios de formación para sus equipos de trabajo.



Gracias a las encuestas hoy el proyecto que cuenta con valiosa información para la toma de decisiones relevantes como lo son: una adecuada segmentación del mercado y el diseño de un plan de marketing eficiente, también indica un mejor nivel de preparación y la posibilidad de entender mejor el entorno y sus variables, aumentando así las probabilidades de éxito.

Con respecto al análisis de los competidores se deduce que, en el mercado se encuentran personas que ofrecen sus servicios de coaching sin ser certificados y que aún los clientes no logran tomar conciencia de la relevancia de verificar estas acreditaciones; esto sucede porque hay desconocimiento acerca de lo que es Coaching y de la importancia para su desarrollo, así como de la gravedad que puede tener un proceso de coaching mal aplicado. Esto supone una debilidad, pero a su vez una oportunidad para el proyecto, ya que dentro del plan de mercadeo se pueden realizar esfuerzos para educar a los posibles clientes y así generar confianza vital para el desarrollo de las relaciones de largo plazo.

## **2.7 Productos y servicios principales**

La empresa de coaching a crear ofrecerá intervenciones de tipo personal y empresarial, esta última enfocada hacia ejecutivos o líderes de la organización y de los equipos que la conforman. En ambos escenarios existe la posibilidad de trabajar diversas temáticas, dimensiones y aspectos relevantes enfocados a potenciar el crecimiento personal y la productividad de un equipo y por ende de la empresa.

Al respecto, según la publicación de [escuelaliving.com](http://escuelaliving.com) en su trabajo denominado 11 tendencias del coaching para el 2021, afirman que algunos de los temas más relevantes en la actualidad que se deben abordar tanto a nivel personal como empresarial son: estilos de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, inteligencia emocional, vocación comercial, proyecto de vida; entre otros (párr. .

Cada persona o empresa que solicite el servicio requerirá varias y diferentes intervenciones según sus situaciones actuales, lo cual solo será posible determinar una vez se

realicen los respectivos diagnósticos y se concilie el plan de intervención con las personas interesadas en el proceso o que vayan a contratar el servicio ofertado.

## **2.8 Marketing**

Al principio durante el arranque de la empresa de coaching, la comercialización se realizará a través de los dos socios, comenzando por su entorno empresarial y personal y apoyándose en la experiencia del equipo emprendedor y formación.

La empresa tendrá una página web y un blog desde el inicio; también se utilizarán las redes sociales como instrumento fundamental para el posicionamiento de los emprendedores como líderes de la empresa, el nombre y la imagen de la misma; entre ellas, Instagram, Facebook y Twitter, Como medios de contacto y comunicación contará con celular y WhatsApp empresarial y correo electrónico.

También como estrategia de marketing se ha diseñado un Brochure como ayuda informativa, publicitaria y de ventas, el cual estará publicado en la página web y en las redes sociales de la empresa y del equipo emprendedor e igualmente será enviado a los interesados que contacten solicitando información acerca del servicio o a potenciales clientes de la base de datos adquiridos en un comienzo en las Cámaras de Comercio, inicialmente, de las ciudades del Eje Cafetero (Figura 11).

### **Figura 11**

*Brochure para la comercialización del servicio a ofertar por la empresa de coaching. Parte I y Parte II.*

## Nosotros?



Somos profesionales, con amplia experiencia y formación que buscan aportar a la transformación de las empresas a través de la interacción con el ser humano como agente fundamental de cambio en la sociedad.

Los resultados de la empresa son la suma del potencial personal y profesional de sus empleados, quienes buscan como seres humanos activar y potencializar sus habilidades personales y competencias profesionales para obtener resultados de vida satisfactorios.

## ¿Qué Hacemos?



Indagamos en sus necesidades como empresas y personas para acompañarlos en un proceso transformacional que potencie sus propósitos de productividad, desarrollo, calidad y genere compromiso y bienestar personal y empresarial. Generamos espacios de confianza que faciliten la resolución de conflictos, el fortalecimiento de la inteligencia emocional, entre muchas otras necesidades de crecimiento.

## ¿Cómo lo hacemos?



Integramos metodologías diversas según la necesidad como son Facilitación, Outdoor Training, Coaching Ontológico, entre otras. En estos espacios y con estas metodologías se facilita el crecimiento y desarrollo de competencias profesionales y personales a través de la auto-observación, la transformación personal y el desarrollo en equipo.

### Líneas de Acción

- Liderazgo
- Comercial y Ventas
- Intervención de Equipos de Alto
- Rendimiento
- Desarrollo Personal



## Equipo Emprendedor

### Martha Liliana García

Ingeniera Industrial, Especialista en Mercadeo y Ventas, Certificada en Coaching Ontológico, Coaching de Equipos, Habilidades de Dirección, Estrategia de Negocios, Intervención de Equipos con diversas Metodologías Experienciales. Candidata a MBA en Administración.

Experiencia de 25 años en cargos Ejecutivos y Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño. Experiencia en Coaching de más de 15 años.

### Jorge Enrique Villegas Mejía

Administrador de Negocios de la Universidad EAFIT y MBA Universidad Javeriana. Más de 24 años de experiencia en cargos administrativos y financieros en empresas del sector financiero y real, asesor en la elaboración de planes de negocios para emprendedores y docente en universidades de la ciudad de Pereira por más de 5 años.



**SERCOACH**

Servicios Especializados de Coaching S.A.S.



**SERCOACH**

Servicios Especializados de Coaching S.A.S.

### 3. Análisis de inteligencia competitiva

#### 3.1 Análisis del mercado global donde participa el coaching

En el mundo de hoy, las organizaciones están dando un giro de 180 grados en cuanto al enfoque de su razón de ser y encuentran en aspectos antes poco relevantes a la hora de hacer la planeación estratégica, aquellos que ahora son pilares de su permanencia en el tiempo y de su aceptación en la sociedad y en las economías en las cuales se quieren incursionar.

En épocas finales del siglo 20 e inclusive hasta inicios del siglo 21, los aspectos principales en las empresas a evaluar estaban centrados en la producción, la rentabilidad, las ventas, el servicio al cliente, la publicidad, la logística y la competencia; actividades esenciales en cualquier negocio y que fueron relegando otros aspectos que con el vertiginoso cambio de las tendencias de los consumidores, empezaron a tomar importancia; obligando a las organizaciones a replantear sus actividades empresariales para contribuir tanto al desarrollo económico y su competitividad como al desarrollo sostenible y a partir de ello, empezar a incluir elementos diferenciadores en el mercado y en la sociedad para esta y las nuevas generaciones.

Algunos de estos aspectos hacen referencia a:

- Creación de nuevas competencias laborales y perfiles de cargos ajustados a la persona y no a la empresa.
- Un agradable clima laboral que facilite a los colaboradores satisfacciones que se vean reflejadas en la productividad y eficiencia con las funciones que desempeñan dentro de la empresa.
- Implementación de planes de bienestar, incentivos, estímulos, compensaciones salariales, sueldos emocionales, horarios flexibles, teletrabajo, alternancia y movilidad laboral con los empleados para mantenerlos motivados, disminuir el absentismo y aumentar los índices de retención de los “trabajadores estrella”.

- Programas para potencialización del talento de los colaboradores al igual que sus capacidades de liderazgo.

- Formación de equipos de alto rendimiento y estímulo a la innovación.

- Planes de sucesión, ascensos y retiros dignos.

- Programas de inclusión y diversidad cultural de género, raza, religión, nacionalidad; incorporación de personas condiciones especiales como víctimas de conflicto, desplazados por la violencia, excombatientes, pospenados, personas con movilidad reducida, discapacidad auditiva y/o visual; jóvenes o en situación de riesgo con beneficios en rebajas de impuestos para la empresa.

- La responsabilidad social, la gestión ética y la creación del valor compartido con las comunidades del entorno en el cual se encuentra la empresa, los accionistas, los empleados y sus familias.

- Productos, bienes y servicios amigables con el medio ambiente y con compromiso social que permita visualizar a la empresa ante los consumidores y dejar en ellos una huella de prestigio y confianza; otros más son mencionados por Granada y Camisón en su libro *El modelo de empresa en el Siglo XXI: hacia una estrategia competitiva y sostenible* (2008).

Los aspectos emergentes descritos anteriormente. son los que han llevado en la actualidad a que las empresas se estén evaluando sus estrategias y horizontes para permanecer activas en el tiempo y en el mercado, capturar clientes y mantener una imagen de fácil recordación frente a la sociedad; los cuales han sido generales en diferentes organizaciones y contextos del mundo y además, protagonistas del gran repunte de las economías como las asiáticas de los últimos años y en el florecimiento de algunas empresas estadounidenses en el reciente ambiente proteccionista que se vivió en la era Trump.

Todo esto ha tenido un factor común en las empresas, los gobiernos, las familias, las personas, las instituciones educativas, etc. y es la creciente necesidad del acompañamiento de expertos y empresas especializadas en generar acciones y actividades encaminadas a que las

organizaciones adopten las buenas prácticas descritas anteriormente, sin abandonar las áreas duras de la compañía como son dirección, producción, distribución y ventas.

Este eslabón que une todas las partes de la empresa ha sido a través del coaching, un proceso estratégico de vanguardia que influye y se inserta en cualquier cultura y economía del mundo para adoptar una conducta de liderazgo en los directivos y empleados de las organizaciones; siempre y cuando esté orientado por un coach altamente humano y certificado por instituciones acreditadas para tal fin.

El Coaching es una herramienta muy poderosa si se utiliza en las circunstancias adecuadas y de la manera adecuada; es básicamente una manera de generar conversaciones de acompañamiento a fin de superar los resultados esperados; estas conversaciones deben estar basadas en la confianza y la confidencialidad (Andrade, 2012, p. 7).

A pesar del planteamiento de algunos teóricos en torno a que ciertas personas nacen líderes y que demuestran características que cautivan a sus seguidores, la formación certificada en diferentes escuelas de coaching que ha recibido el equipo emprendedor<sup>7</sup> y su experiencia por más de 15 años en el ejercicio de estas prácticas, conlleva a afirmar que esos son casos aislados y que es muy importante diferenciar este tipo de líderes naturales, sociales, religiosos o políticos, de los líderes empresariales que sin duda alguna, necesitan acompañamiento, retroalimentación, entrenamiento permanente y que realizado de forma conveniente, les permite trascender de una postura más cerrada a una de mayor flexibilidad para atreverse a compartir sus conocimientos y habilidades sin temor a ser desbancados de sus cargos.

Hasta hace unas pocas décadas los directivos de las empresas no se consideraban líderes, simplemente eran personas con autoridad y poder de mando. que asignaban a cargos

---

<sup>7</sup> Certificaciones del equipo emprendedor, Martha Liliana García Gómez Coach Ontológico Organizacional 2012 de Creser Acción; Coaching Ejecutivo 2017 de ADEN International Business School; Professional Executive Coach 2018 de ADEN International Business School; Coaching Play 2020 de CCE Continuing Coach Education; Facilitador Internacional Herramientas Didácticas y Sistemáticas para el Desarrollo Humano y Empresarial 2020 de Coaching Play.

por su capacidad de generar resultados o por su antigüedad sin importar como lo hicieran y cumplieran para mostrar los resultados esperados por la alta gerencia; no les interesaban temas como clima laboral, la motivación y la satisfacción de los empleados, el alto rendimiento, la lealtad, el salario emocional; entre otros.

Hoy en día la tendencia es bastante diferente por cuanto las empresas han dado un valor agregado a sus procesos y ha sido considerar que la característica más importante con la que deben contar sus ejecutivos exitosos es el liderazgo y es acá donde el coaching representa un valioso instrumento de formación para crearlo y difundirlo en la organización.

A nivel mundial, la actividad del coaching no se considera una profesión tradicional, más bien, es un desempeño acreditado de personas éticas y capacitadas para desarrollar prácticas especializadas que influyan positivamente en otras personas. A pesar de no ser una profesión que se ofrezca en programas de pregrado en las universidades, el coaching si está regulado por la Federación Internacional de Coaching [IFC], que es el referente mundial para quienes estén interesados en realizar los estudios acreditados como también, para las empresas que busquen adquirir este tipo de servicios a través de personas capacitadas y expertas en el tema.

La ICF ofrece tres tipos de acreditaciones: (1) ACC – Accredited Certified Coach (para el coach con práctica), (2) PCC – Professional Certified Coach (para el coach profesional) y (3) MCC – Master Certified Coach (para el coach experto). Y lo hace a través de tres rutas, las cuales siempre deben completarse a través de escuelas acreditadas por la ICF: ACTP - Accredited Coaching Training Program, programas de entrenamiento “de comienzo a fin” ofrecidos por escuelas acreditadas por la ICF en los cuales el estudiante completa un pensum de al menos 125 horas.

ACSTH - Approved Coaching Specific Training Hours, programas de entrenamiento “a la carta” ofrecidos por escuelas acreditadas por la ICF en los cuales el estudiante completa un pensum de al menos 30 horas de contacto.



Portfolio (CCE - Continuing Coach Education), programas de educación continuada ofrecidos por escuelas acreditadas por la ICF en los cuales el estudiante realiza estudios suplementarios o avanzados para mejorar sus habilidades en Desarrollo de Recursos o Competencias Principales (ICF, 2020).

Según el portal icfcolombia.com (2021) la IFC hace presencia en 147 países del mundo y regula el 73% de la actividad a nivel mundial que se encarga de certificar la ética y la manera profesional de hacer el coaching. Cuenta en la actualidad con más de 27.000 miembros en 137 países; entre ellos, Colombia.

Tiene en su haber varias funciones, entre ellas, supervisar y cuidar que se respeten los códigos de acreditación a nivel mundial en cada país con las personas que se presentan ante las empresas, las personas y las organizaciones como Coach y presentan certificaciones de estudios y acreditaciones como tal. Además, ayudar a las organizaciones a elegir bien el coach que va a realizar las sesiones con sus líderes y empleados, ya que algunas personas con habilidades toman esta actividad como una moda por su auge e inescrupulosamente la ejercen o se autotitulan porque hicieron un taller, leyeron un libro o superaron una experiencia traumática de vida o simplemente utilizan las redes sociales para vender y le meten la palabra coaching a lo que hacen; sin que en realidad estén certificadas por instituciones especializadas con estándares de calidad, ética y procedimientos para ejercer la actividad del coaching de una manera responsable y profesional (párr.1-10)

Es acá donde la IFC juega un papel importante garantizando a los usuarios del servicio de coaching que este se hará con personas idóneas para llevar a cabo actividades y procesos en las empresas con la certeza de que están en manos de expertos, personas comprometidas y que actúan con responsabilidad. Y de paso, protege los derechos de los coach que se han certificado.

Aparte de esto, la IFC goza de reconocimiento mundial gracias a que acoge a los socios que hacen parte de ella bajo unos principios de ética y compromiso social y humano; ofrece

formación académica y práctica para que los coach tengan diferentes campos de acciones en varias partes del mundo; facilita la oportunidad para que sus asociados hagan intercambios o trabajos colaborativos entre sí; fomenta la investigación, los espacios como foros, conferencias, debates temáticos con el fin de que los coach puedan profundizar en sus conocimientos, exponer sus experiencias o generar nuevos productos de coaching y establecer alianzas con organizaciones estratégicas para difundir el coaching, conseguir recursos que beneficien a los miembros que hacen parte de la federación y lograr que los coach que allí se forman sean los más solicitados por las empresas.

Desde otra perspectiva de rápido crecimiento y protagonismo del coaching en el mundo empresarial es que debido al internet, en el que una persona puede adquirir habilidades duras, conocimientos, resultados de investigaciones, etc.; la ejercitación de las habilidades blandas que le permiten a una persona sostenerse frente a los cambios de esta cuarta revolución social e industrial, se ha convertido en el factor de éxito de las empresas y por eso ellas están implementando con premura estrategias que como el coaching, les permite formar líderes que se adapten a los rápidos cambios a nivel mundial, que tengan habilidades de conversación y convicción, capacidad escucha, manejar la frustración el estrés; etc. “La ICF prevé un futuro en el que el coaching sea parte integral de una sociedad en pleno crecimiento y en el que cada miembro de la ICF representa la mayor calidad en coaching profesional” (ICF Spain, 2020, párr. 4). El coaching ha pasado de ser una metodología o herramienta empresarial a ser una necesidad para el progreso de las organizaciones.

Para ubicarse en la realidad de este “boom” del coaching, es fundamental argumentarlo con algunas estadísticas tomadas textualmente de varios autores y organizaciones y que se exponen a continuación:

Barrondo (2021) menciona que en el mundo existen aproximadamente 71.000 coaches para el año 2020, incremento del 33% frente al año 2016 principalmente en América Latina y el

Caribe y Europa del Este y se estima que el 46% de los líderes y gerentes de empresa a nivel mundial utilizan esta herramienta para mejorar su gestión (párr. 1).

América del Norte (Canadá, USA y México) son los mayores usuarios de esta herramienta con el 30% de participación en el mercado global, seguido de Europa Oriental con un 26,5%, seguido de América latina y el Caribe con el 16%, Europa del Este con el 9,6%, Asia con el 9,3%, Oriente y África con el 4,7% y Oceanía con el 3,9% (Batero, 2010, pp. 7,8 y 9).

Chirinos (2009) en su artículo sobre *Las características Generacionales y los Valores y su Impacto laboral* menciona que a nivel de los entrenadores (coaches) cerca del 52% de los profesionales a nivel mundial pertenecen a la generación X nacidos entre 1965 y 1981, el 33% pertenecen a la generación Baby Boomer nacidos entre 1946 y 1964 y los millenials representan aproximadamente el 11,1% y el resto la generación de adultos mayores o gran generación (p. 137).

Villalobos (2020) por su parte refiere que, aproximadamente el 60% de los gerentes que utilizan servicios de coaching pertenecen a la generación X, un 20% a los baby boomers y tan sólo un 18% los millenials (s.p.)

En noticias de España, un país en el cual se encuentran los mayores avances y estudios de coaching como la mayor cantidad de programas de coach, en el año 2019-2020, el 59% de los entrenadores o coaches son mujeres y el 41% hombres. En las regiones donde predominan las mujeres coach es en Norteamérica y Europa del Este con el 75%. Del mismo modo a nivel mundial las mujeres gerentes que toman servicios de coaching equivalen al 68% y los hombres al 32% (s.p.).

Por rango de edad, según un informe de ICF Global Coaching Study (2016) Los coaches profesionales están entre 45 años (46%) y 59 años o más (54%) (p. 7).

Según cifras del Instituto Universal de Coachs (Universal Coach Institute) (2020), un coach personal puede obtener un salario promedio de US\$ 61,900 anuales, donde muchos factores pueden influenciar a que esta cifra tenga algunas variaciones. Debido a que un coach

poco experimentado puede llegar a ganar un salario promedio anual de US\$ 27,019 al año, un valor que representa una disminución del 56.35% con respecto al salario promedio para un coach personal (Salarios en USA, 2020, párr. 7).

Un coach personal experimentado con múltiples estudios, conocimientos y cartera de clientes recurrentes, podrías obtener una ganancia promedio de US\$ 210,933 al año, que son cifras muy por encima de las expectativas económicas para un coach personal como para un trabajador independiente. Un ingreso que se traduce en un aumento del 240.76% en comparación al sueldo anual de un coach personal y un aumento del 276.52% con respecto al salario de un trabajador independiente (Párr. 7 - 10). Dentro del coaching los que mejores ingresos perciben son aquellos que demuestran una experiencia certificada, pero lo más importante, una efectividad en la transformación y el valor agregado para las empresas.

Al respecto, según la IFC (2020), en el año 2019, el 55% de las empresas que recibieron servicios de coaching, exigieron a sus entrenadores certificaciones para la prestación del servicio, el 30% lo consideró importante pero no como requisito fundamental y para el restante 15% no era relevante que los coach tuvieran certificaciones de entrenamiento (s.p.).

De otro lado, un informe publicado por el sitio *RoboCoach* señala que “investigaciones realizadas por MatrixGlobal en coaching para una compañía del Fortune 500 demostró que el coaching produce un retorno del 529% de la inversión y múltiples beneficios intangibles importantes para la empresa, impulsando el retorno de la inversión global a un nivel de 788%”. En palabras sencillas, la inversión es mucho menor al retorno que reciben las empresas en término de efectividad de la herramienta del coaching profesional aplicado a distintas industrias. También indica datos de la revista *Fortune* que “muestran que el coaching incrementa el rendimiento de los ejecutivos en un 88% en aquellas empresas que implementan la tecnología del coaching (Colombo, 2020, párr. 22 y 23).

El mismo autor Colombo (2020) dice que para el diario norteamericano National Post, “el coaching es la segunda profesión de más rápido crecimiento en el mundo, solo rivaliza con la

tecnología de la información". Según una información del John Maxwell Team, , los mercados estimaron que la industria del coaching recaudó más de 15 billones de dólares en 2019, con un total de 7.5 billones de dólares solo en los Estados Unidos. El resto se distribuye en prácticamente todos los países del mundo ( párr. 12).

Si bien es cierto que el coaching ha tenido una amplia aceptación y demanda en el sector empresarial, específicamente con los ejecutivos debido a que el 80% se han beneficiado de este, el 93% de los gerentes cree que el Coaching debería estar disponible para todos los empleados independientemente de su antigüedad (Chartered Management Institute, 2002). Es por eso que se podría afirmar que en los próximos años, el coaching será una herramienta estratégica de estricta inclusión y aplicación en todos los modelos de negocios y como una estrategia de competitividad.

A nivel mundial, no existen productos sustitutos como tal para reemplazar el coaching, debido a que por sus características de contacto personal, diálogo entre personas, intervención desde las aptitudes y actitudes del coach, la interacción a través de dinámicas, la expresión de sentimientos y estados de ánimo; esta actividad de coaching se hace única.

Podrían haber otro tipo de actividades con similares las características del coaching como son los tutoriales, pruebas virtuales, autoevaluaciones, cursos de liderazgo masivos, lectura de libros y audiolibros, videos, sesiones con psicólogos y orientadores familiares e individuales, psicoterapias o capacitación acerca de saberes específicos, etc.; sin embargo, estos nunca estarán enfocados en la formación de competencias y liderazgo como lo hace el coaching dado que su enfoque en buscar resultados exitosos a nivel personal y organizacional, buscando desde el liderazgo influir en las demás personas para lograr resultados en un ambiente de competencia y de positividad.

El coaching tampoco es una mentoring, el primero hace referencia a un acompañamiento creativo y reflexivo para potenciar las habilidades, capacidades y competencias de las personas para que puedan ser facilitadores de procesos con otras personas y posibilitar mejores resultados

en las organizaciones; en cambio, el mentoring es una relación de enseñanza, guía o consejo que se crea entre una persona de éxito y otra que lo está buscando.

Podesta, Vigo, Ponce y Romero (2018) afirman que “A nivel mundial las organizaciones indistintamente del sector en el cual se encuentran inmersas, requieren de la implementación de estrategias gerenciales, como la de coaching, que le permitan garantizar el cumplimiento de objetivos y metas fundamentales en su gestión organizacional” (p. 1); pero lo paradójico de este planteamiento, es que no todas las empresas están atentas a este tipo de ayuda en sus procesos de mejora y es ahí donde, también, quienes prestan el servicio de coaching se encuentren con algunos obstáculos tales como: falta de validación de la labor por parte de los gerentes o altos ejecutivos quienes tienen una percepción errada de lo que se desarrolla, o tal vez existe una resistencia al cambio o se han generado una serie de mitos y errores respecto a la concepción de lo qué es el coaching; falta de disponibilidad de tiempos para que los colaboradores asistan a diferentes sesiones; presupuestos limitados para invertir en el desarrollo personal y liderazgo; al trabajarse con algo intangible, los indicadores para medir el impacto del coaching son a veces más subjetivos o cualitativos que objetivos o cuantitativos ; y otros más.

De todas maneras, fuera cuales fueran las limitantes que las empresas de coaching deben superar, vale la pena detenerse a indicar algunas de las técnicas o mecanismos sobre los que se apoyan para lograr los resultados esperados en las empresas; claro está antes de definir cuál sería el más conveniente, el coach debe hacer un perfilamiento del grupo a intervenir con el líder inmediato para identificar necesidades y selección la más apropiada. Haciendo una recopilación de algunas de estas prácticas a nivel mundial se tienen: (a) sesiones virtuales con ayuda de juegos y plataformas de apoyo; (b) pruebas virtuales para definir perfiles, (c) sesiones presenciales grupales e individuales con ejecutivos de empresas, personas naturales y colaboradores; (e) sesiones Indoor u Outdoor; (f) material de apoyo escrito como volantes, brochures, libros de ayuda y consulta (g) Trabajo individual o colaborativo a partir de materiales didácticos, esenciales o creados para un fin determinado durante la sesión; (h) sesiones virtuales

y presenciales con apoyo de otros profesionales como psicólogos, economistas, administradores, etc.; para tratar temas puntuales.

Finalmente, en el marco del siglo XXI, las empresas se encuentran enfrentadas una marco de la cuarta revolución industrial o revolución en el que la tecnología, la era digital y la inteligencia artificial marcan un nuevo paradigma en la productividad y los estilos gerenciales de las empresas; al igual que grandes cambios en los modelos de negocio en una economía impredecible e impactada por la pandemia y en los nuevos perfiles profesionales que para ello se requiere centrados en 5 elementos principales, recopilados al abordar la lectura de varios estudiosos del tema:

- Capacidad de aprendizaje constante y pronta adaptación a las necesidades, implementando soluciones y herramientas que demuestren su pensamiento flexible, creativo e innovador y superando con prontitud la frustración que generan los errores y la empatía.

- Liderazgo transformacional, en el que los jefes han desaparecido, y ahora quien guía debe estar en capacidad de hacer confluir los diferentes puntos de vista e ideas de los colaboradores y en donde la atracción y la capacidad de convencer priman por encima de las imposiciones autoritarias para construir una organización fuerte, abierta, inclusiva y exitosa.

- Alta competitividad para interactuar y estar en contacto con otros y participar e impulsa el trabajo colaborativo y en red, en el que el potencial de cada ser humano es pieza clave en el andamiaje de todos los procesos que la empresa debe desarrollar.

- Autogestión y pensamiento crítico para saber solucionar problemas rápidamente, sortear las tendencias del mercado y las expectativas de los consumidores; al igual que optimizar los diferentes procesos en busca de la sostenibilidad y el desarrollo sustentable de los productos o servicios que se ofertan en un contexto cada vez más competitivo y con unas necesidades efímeras y de corto grado de satisfacción.

- Habilidades digitales para dominar las nuevas tecnologías, acoplarse a la virtualización y a la conectividad relacionadas tanto con las máquinas como con las personas.

Estas características, en su mayoría centradas en la persona, exigen entonces una transición entre la fuerza productiva e industrial automatizada a la generación de valor a través de la conectividad, automatización, sostenibilidad y optimización digital de los procesos y es acá, donde el coaching facilita esta transformación apoyando el cambio de pensamiento, la adaptación, las aptitudes y las actitudes de los ejecutivos, los empleados, las personas y la sociedad en general.

En esta transición empresarial a nivel mundial, el coaching les ayuda a comprender a los gerentes y directivos de las organizaciones los nuevos retos de su gestión, entendiendo que los empleados de hoy en día deben tener un equilibrio entre la vida personal y profesional, la colaboración como pilar de todo trabajo en equipo, la diversidad para favorecer la inteligencia colectiva y el pensamiento innovocreativo y a la vez aprender a trabajar en la incertidumbre y el error como oportunidad de crecimiento en un marco laboral flexible, amplio, difuso que exige que todos y cada uno de los miembros de la empresa se empoderen de sus objetivos y metas.

Por último, las organizaciones a nivel mundial al igual que las multinacionales deben mantener la claridad de que un equipo desmotivado supone un costo invisible muy alto y que esto se puede prevenir y controlar recurriendo al coaching. Al respecto, la teoría de la inversión en coaching afirma que, este es un proceso que regularmente se terceriza por las empresas y para ayudarles a enfrentar cualquier desafío de la manera más eficiente y es acá donde se encuentra un plus y una valiosa oportunidad para que quienes realizan estas actividades, lo aprovechen éticamente para lograr que el coaching no solo sea una estrategia sino que llegue a ser un eje de acción y articulación en la gestión humana de las empresas y además un indicador de efectividad, productividad, desempeño, desarrollo y retorno de la inversión.



### 3.2 Competencia nacional y local

Según Zambrano (2014), en Colombia, el coaching empezó a visibilizarse aproximadamente en el 2005 cuando se reunieron aproximadamente 60 coaches en Bogotá para conformar una corporación civil sin ánimo de lucro que hoy es conocido como el International Coach Federation ICF capítulo Colombia. En el país también existe la Asociación Colombiana de Coaching Asocoaching en Bogotá, que avala y respalda tanto escuelas como expertos en el tema y su finalidad es promover esta práctica a nivel nacional e internacional. Otra figura que aporta a la difusión del coaching en Colombia es Expocoaching Colombia, un certamen de grandes magnitudes que convoca en el mes de septiembre diferentes experiencias iberoamericanas en diferentes áreas (pp. 19 y 20).

A nivel nacional, en el último quinquenio, el coaching cada vez toma más auge debido a sus innumerables beneficios y por ser uno de los medios que las organizaciones utilizan para mantenerse vigentes en la economía y el mercado nacional, local o internacional. En el 2019 Action Coaching expuso en cifras las ventajas del el coaching en las empresas:

- Aumento del 37% en las relaciones con clientes.
- Incremento del 44% con respecto al compromiso con la compañía.
- Reducción de los conflictos empresariales que alcanza el 52%.
- Una subida del 61% en lo que se refiere a satisfacción laboral.
- Una mejoría del 63% en la categoría de relaciones con otros empleados.
- Incremento en la sinergia del trabajo en equipo que se ubica en 67%.
- Optimización de las relaciones con superiores o supervisores del 71%.
- Aumento del 77% en la construcción de relaciones productivas con cargos directos

(párr. 4).

Estos resultados son producto de las inversiones ajustadas a las necesidades reales de las organizaciones y a la continuidad de los procesos o la realización de varias sesiones en torno a metas concretas y tangibles dentro de la dinámica empresarial.

Aunque este tipo de datos son relevantes y sirven de apoyo para demostrar la importancia del coaching en el mundo empresarial y económico en Colombia, no existe investigaciones profundas que describan el impacto del coaching en las diferentes, como entre ellas la del Eje Cafetero.

Haciendo un rastreo en internet, en Colombia de manera formal, existen 20 escuelas con diferentes enfoques, certificadoras de coaching, respaldadas por la IFC o académicas internacionales y una buena oferta de diplomados en universidades nacionales más reconocidas como Universidad de Los Andes, Universidad del Rosario, Universidad de la Sabana, Universidad EAFIT y Universidad CES; entre otras. Diplomados que son avalados por académicas internacionales que cuentan con el respaldo de la IFC. De igual manera se ofertan cursos en Instituciones técnicas, tecnológicas o de Formación para el Trabajo con una intensidad menor a los de las universidades. Y un dato bastante especial, es la cantidad de eventos presenciales y virtuales que incluyen el coaching como el protagonista y son organizados desde personas particulares hasta empresas del sector privado y público. De igual manera el coaching en Colombia ha sido tema de tesis de pregrado, maestría y doctorado, siendo abordado tanto desde la teoría como desde la práctica y en diversos campos de acción (personal, ejecutivo, empresarial u organizacional, deportivo, ontológico; entre otros).

Por su parte, según el EconomistaAmerica.com, en Colombia, existen de manera formal y organizada, cerca de 190 empresas de coaching empresarial y de vida, de las cuales el 88% se concentran en Bogotá, Antioquia, Atlántico, Valle, Santander y el Eje Cafetero, donde se registran aproximadamente 15 empresas organizadas que representan el 8% del total nacional.

Cuando se hace la consulta a las páginas amarillas acerca de empresas de coaching aparece un total de 139 que depurarlas para cerciorarse cuáles están certificadas, se encuentran alrededor de 100 empresas que ofrecen consultoría empresarial y coaching; y las demás están dedicadas al desarrollo humano, empresarial y al liderazgo, asesorías, procesos de formación y

capacitación organizacional con la palabra coaching en su publicidad; más sin embargo, no cuentan con el sello de la IFC o no están respaldadas por alguna escuela de coaching.

Igualmente, y de manera individual, con un simple registro en el RUT como consultorías, pueden existir en el país más de 1.000 profesionales especializados en ofrecer sesiones de coaching tanto empresarial como individual este tipo de profesionales se capacitan en la práctica del coaching y normalmente son psicólogos, administradores, economistas, comunicadores, periodistas y trabajadores sociales, como principales profesiones de base. De estos 1.000 profesionales, en el eje cafetero pueden ofrecer sus servicios unos 80 entre las ciudades de Armenia, Pereira y Manizales (Cámara de Comercio de Pereira, 2021).

Si bien es cierto que el coaching a nivel nacional y local ha tenido un crecimiento y una demanda en incremento tanto por parte de las escuelas de formación, como por las empresas que requieren de este servicio, es un hecho que aún queda mucho por explorar y más ahora con las nuevas exigencias del mercado, del comercio electrónico y de la reactivación económica pospandemia.

### ***3.2.1 Comparativo de Sercoach con otros competidores***

En la Tabla 4 se hace un comparativo desde diferentes aspectos de Sercoach con otras empresas consideradas como competidores.

**Tabla 4***Comparativo Sercoach con otros competidores*

Aspectos	Empresas de la región		
	Pryma	Aprendizaje & transformación	Sercoach
Servicios	Programa Empresarial, Programa Ejecutivo, Sesión Personal	Programa Empresarial, Programa Ejecutivo, Sesión Personal, Pruebas de Diagnóstico	Programa Empresarial, Programa Ejecutivo, Sesión Personal
Equipo de trabajo	Coaches Certificados	Coaches Certificados, Psicólogos	Coaches Certificados
Metodologías	Outdoor Training, Coaching, PNL, Biodanza	Outdoor, Coaching	Coaching, OpenCards
Tipo de cliente	PYMES, Ejecutivos, Personas	PYMES, Ejecutivos, Personas	PYMES, Ejecutivos, Personas
Precios/hora presencial	\$300.000	\$400.000	\$200.000
Precios/hora virtual	\$300.000	\$400.000	\$100.000
Estrategia de comunicación	De seguimiento y cercanía con el cliente, descuentos preferenciales	No se evidencia una estrategia clara	Cercana al cliente, de Fidelización y Confianza
Canales	Brochure, redes	Email	Email, brochure, teléfono, redes, referidos

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

## 4. Propuesta de la estrategia de negocio

La estrategia que se pretende definir permite dar claridad acerca de cómo la empresa va a generar valor para el cliente, para la sociedad y para el emprendimiento mismo y sus emprendedores. Además, se establecen los objetivos de la empresa y cómo lograrlos. Igualmente, se definen los valores dentro de los cuales la empresa se va a desempeñar y cuál será la misión de largo plazo de la misma. Finalmente, se identifican las ventajas competitivas de la organización frente a su competencia, para marcar a una diferencia y hacer que los clientes la prefieran por encima de otras.

### 4.1 Identidad

La empresa se identifica con el nombre **Sercoach** que significa Servicios Especializados de Coaching S.A.S.

El “**ser**” representa la naturaleza, la esencia, la condición y el potencial de cada persona que se despliega en habilidades capacidades y talentos que le permiten sentir, pensar, actuar, relacionarse y comunicar. Solo así, a través de estas interacciones consigo mismo y con el mundo logra conectarse y evolucionar en cada momento de su vida y en cada espacio físico y espiritual en el cual se encuentre.

El “**coach**” hace referencia a una persona que desde la integralidad de su ser es capaz de lograr sus propias metas de vida y ayudar a otros a esclarecerlas y a tener herramientas concretas y pertinentes para lograrlas y transformar su vida a partir de encontrar lo mejor que hay en cada uno y de un acompañamiento adecuado, motivado y oportuno.

**Sercoach** se enfoca en lo que se desea, es posible lograr y se hacen los esfuerzos y entrenamientos organizados para su consecución, acorde con unas metas tangibles y claras que

direccionan todos los sentimientos, pensamientos, satisfacciones y actuaciones. **Ser coach** se centra en sí mismo tanto como en los demás en cualquier momento de la existencia.

#### 4.1.1 Simbología y significado de la marca

El símbolo que identifica la marca a nivel comercial se centra fundamentalmente en los servicios que ofrece, en la ventaja competitiva que la diferencia de otras empresas consideradas como la competencia en el mercado y los factores claves de éxito que la hacen reconocida entre sus clientes a nivel local, regional, nacional e internacional (Figura 12)

#### Figura 12

*Sercoach como marca, simbología y significado*



*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

Los signos distintivos de **Sercoach** se enmarcan en tres aspectos fundamentales:

(1) Una figura central y única que encarna al ser humano en sus diferentes dimensiones y es el eje central y articulador de todos los procesos de coaching desde diferentes perspectivas:

- Una persona denominada coachee y es a quien se va a acompañar en lo individual y como parte de un colectivo.

- Una persona denominada coach que acompaña al coachee y es el facilitador de los procesos de coaching para potenciar sus habilidades y competencias y generar transformaciones para bien propio y del común.
- Una empresa conformada por el capital humano que se dinamiza a través de las actuaciones de las personas que la conforman.

(2) la gama de colores que se difumina entre azul, blanco y verde.

- El azul es un color que transmite tranquilidad y confianza infinita.
- El azul marino o aguamarina genera profundidad, comodidad y calma.
- El blanco inspira transparencia, lealtad y al ser combinado con otros colores da

claridad.

- El verde es la prosperidad, la fertilidad en contraste con la esperanza y el optimismo.

Los colores tienen movimiento, lo que representa el cambio y la transformación a través del coaching.

(3) Servicios Especializados de coaching que es sobre lo que centra su servicio, el coaching a través de expertos coach.

El coaching aborda el ser humano desde su sentir, su pensar, su actuar, su expresar y su forma de relacionarse con el mundo y confrontar lo que es para poder evolucionar y avanzar en sus propósitos de vida. También, desde la integralidad que lo caracteriza, lo hace único; desde la alteridad que es su capacidad para reconocerse, reconocer a otros y ser reconocido y desde el imaginario de lo que anhela.

El coaching es el medio a través del cual cada persona hace un despliegue de sus 8 dimensiones de diferentes formas y a través de diversos medios:

- (a) la dimensión física a través de un cuerpo y de unos hábitos que la persona ejercita para mantenerlo sano y evitar que sea perjudicado o se desarrollen por enfermedades;
- (b) la social por medio de las interacciones y los vínculos afectivos que establece como parte de un grupo y que le permiten alcanzar plenitud y bienestar;

- (c) la cognitiva para entender el mundo, analizar los problemas, buscar soluciones y generar ideas;
- (d) la emocional mediante las reacciones frente a determinados estímulos, los sentimientos que matizan o expresan sus afectos pero también el ser capaz de reconocer los de otros y ponerse en su lugar , pudiendo identificar que los causa en determinado momento y como se pueden controlar y expresar de la mejor manera posible;
- (e) la comunicativa que usa un sistema complejo y destacable como es el lenguaje verbal y no verbal que invita a la reflexión, a comprender y a decir lo que se sabe o siente pero que además, modifica la realidad propia y de otros;
- (f) espiritual que va más allá de lo físico, es lo trascendente porque se centra en el sentido de la existencia y sus creencias;
- (f) la estética, esa visión para admirar, para despertar la curiosidad y asombrarse que se integra a todas las otras dimensiones humanas; y,
- (g) la ético moral que permite determinar aquello que es lo más correcto a partir de sus principios o de las normas que garanticen el mayor bien para sí y el común procurando la paz y la armonía.

El coaching es un arte en el que cada persona es el artista de su propia existencia y el coach es la paleta y la gama de colores que ayuda bajo una dinámica estructurada y abierta a descubrir, explorar y aprender la obra que cada uno necesita y quiere construir en un mundo lleno de interacciones e interrelaciones que le permiten darse cuenta de lo que es y de cómo esto afecta favorable o no a quienes lo rodean.

#### **4.2 Declaración de Misión**

Somos una empresa de servicios de consultoría que, a través del acompañamiento tipo Coaching, pretende mejorar las competencias y actitudes de los empleados de las pymes a nivel nacional y desarrollar habilidades específicas comerciales, de ventas y de servicio al cliente. La empresa utiliza todas las técnicas conocidas y probadas como herramientas para influenciar el



comportamiento humano, para utilizar la comunicación verbal, el trabajo colaborativo, el lenguaje corporal y la motivación psicológica, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas y el desarrollo de las empresas y regiones impactadas.

#### **4.3 Declaración de Visión**

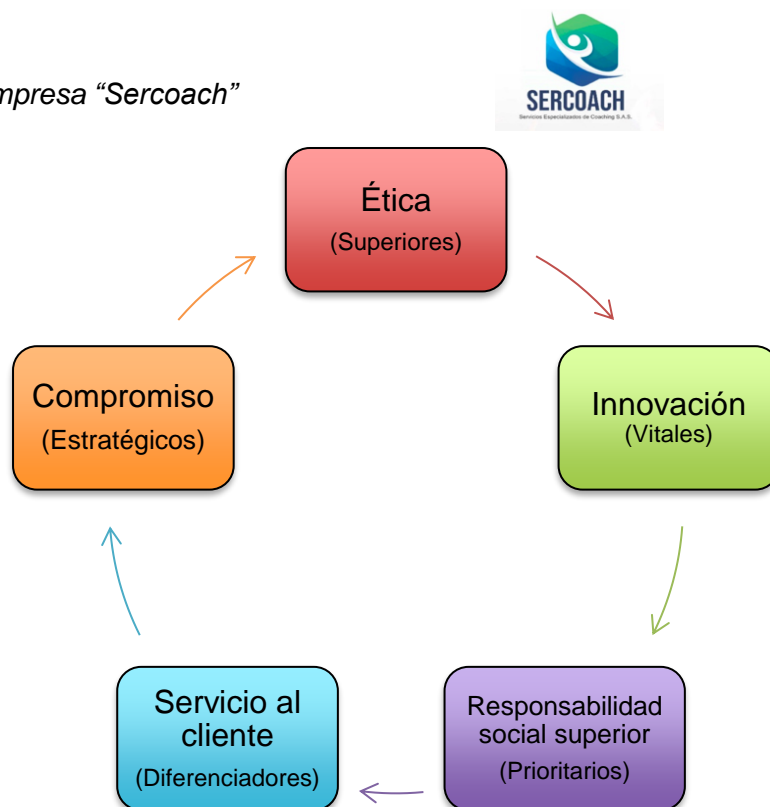
En el año 2030, ser una empresa generadora de competencias y habilidades en el ámbito laboral y mejoramiento de la productividad de las empresas, destacándose por la calidad de sus servicios de coaching ontológico, convirtiéndose en el mejor aliado de los departamentos de gestión humana, comercial y de ventas de las pymes a nivel regional y nacional.

#### **4.4 Valores**

La empresa se destaca por adoptar, apropiar y promulgar los siguientes valores: ética, compromiso, responsabilidad social, innovación y servicio al cliente (Figura 13):

Figura 13

Valores de la empresa "Sercoach"



*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

Los valores de la empresa se diferenciarán por categorías de la siguiente manera:

**Superiores:** El bien hacer guía la empresa en todos sus actuaciones y es algo que en cualquier acción que desarrolle se debe notar, tanto desde el proceso de contacto inicial con un clientes, hasta el desarrollo de sus programas de coaching con resultados finales acordados. Dentro de esta categoría está el valor de la **ÉTICA**.

**Vitales:** la empresa tiene la capacidad de innovar la forma de llegar al cliente mediante el estudio previo de sus características, su entorno económico y social, la misión y la visión en la sociedad y los objetivos organizacionales, para así, poder diseñar los programas más acertados

a sus necesidades, a las de sus colaboradores y a su horizonte empresarial. Dentro de esta categoría está el valor de la **INNOVACIÓN**.

**Prioritarios:** el respeto por el cliente, sus necesidades y expectativas hacen que la empresa se destaque por su responsabilidad social superior, la cual implica respetar los valores y principios de sus clientes, al igual que, sus creencias de la sociedad y del entorno. Dentro de esta categoría está el valor de **RESPONSABILIDAD SOCIAL SUPERIOR**.

**Diferenciadores:** la empresa se destaca por la forma de atender a sus clientes activos y pasivos donde el contacto personalizado, enfocado y prioritario será fundamental en el establecimiento de vínculos y conexiones con ellos desde el inicio, durante el proceso y posterior a este. Dentro de esta categoría esté el valor de **SERVICIO AL CLIENTE**.

**Estratégicos:** La proximidad física, cultural y la empatía con el cliente es uno de los valores que hace destacar la empresa, además de, contar con espacios propios especializados para presentar los encuentros colectivos e individuales. Poder lograr la confianza en los coach verdaderamente humanos y expertos que los acompañen y guíen, al igual que estar disponible geográficamente transmite seriedad y confiabilidad para los clientes. Dentro de esta categoría está el valor del **COMPROMISO**.

#### **4.5 Objetivos estratégicos y misionales**

Son los objetivos que la empresa se plantea para lograr sus metas y que a largo plazo la posicione en el mercado como una organización competitiva y con alto nivel humano y profesional.

Existe un **objetivo estratégico** claro que se tiene como guía y norte para alcanzar el propósito superior de la empresa, el cual corresponde a:

Tener una cobertura del 30% en 5 años (136 clientes) del target definido en el cual la empresa quiere prestar sus servicios, logrando que al menos un 30% realicen recompra de los servicios en el año siguiente a la prestación del primer servicio.

Con todas las acciones enfocadas a cumplir este objetivo estratégico, la empresa propone entre otros, el cumplimiento de los siguientes objetivos misionales:

- Obtener un reconocimiento del mercado que ubique a **Sercoach** como la principal empresa de coaching ontológico para el apoyo de las pymes a nivel regional y nacional.
- Lograr que los empleados del target de la empresa se apropien de nuevas capacidades, habilidades y competencias que se reflejen en la consecución de las metas comerciales y financieras de quienes contraten a **Sercoach**.
- Ofrecer un servicio diferenciado a nivel de coaching que evidentemente se visualice en la competitividad de sus clientes empresariales y en el mejoramiento de sus resultados financieros.
- Ser parte de los programas de capacitación y formación de los departamentos de recursos humanos de las empresas del target definido del negocio.
- Alcanzar una rentabilidad adecuada de acuerdo con el servicio prestado, que permita generar ingresos para el equipo emprendedor y sus colaboradores y los prestadores de servicios.
- Elevar el nivel de competencias y desempeño profesional tanto del equipo emprendedor como de los colaboradores de la empresa y convertirse en un lugar ideal para trabajar y realizarse personal y laboralmente, lo cual genera una imagen de prestigio tanto para las personas involucradas como hacia los clientes.
- Ser reconocidos a nivel gremial como una dinamizador de la economía regional, aportando capacidades superiores a los empleados de las diferentes empresas agremiadas, definidas en el target.
- Generar altas competencias en los empleados de las empresas clientes para que se conviertan en expertos en entender, clasificar y asesorar a sus clientes finales antes, durante y después de la venta.

- Ser miembro de la IFC capítulo Colombia y un modelo entre las empresas de coaching adscritas a la federación por las experiencias empresariales demostradas y que sean destacadas en el entorno nacional e internacional.

#### **4.6 Alcance de la estrategia**

**Sercoach** brinda servicios especializados de coaching a personas y empresas de diferentes sectores económicos a nivel local (Pereira), regional (Eje Cafetero), nacional (Colombia) y con proyecciones internacionales; a partir de sus necesidades sentidas y también creadas; desarrollando procesos; llegando a acuerdos de transformación y de inversión económica y social a través de las herramientas diferenciales y diversas del coaching; centrados en la persona que facilita (coach), que recibe el acompañamiento (coachee) y en la empresa (organización en las que el talento humano son su agente dinamizador) y con un personal idóneo, ético y experto en coaching.

**Sercoach** brinda la posibilidad a todos, desde los diferentes roles que desempeña (coach, coachee, cliente), de un desarrollo personal y colectivo que le permita alcanzar sus metas y aportar beneficios a los entornos en los cuales se desenvuelve.

**Sercoach** es una experiencia total de transformación y evolución de cada persona como individuo y como parte de una comunidad a partir de sus talentos. Esta representa su reconocida y exitosa estrategia empresarial.

**Sercoach** no es una empresa de consultoría, no brinda psicoterapia individual ni grupal, no es una empresa de recreación; como tampoco, quienes orientan los procesos son mentores; además, prefiere no realizar de actividades aisladas sin sentido, sin fines claramente definidos o que atenten contra la integridad física, moral, intelectual, espiritual y afectiva de las personas.

#### **4.6.1 Renuncias**

La empresa **Sercoach** debe hacer algunas renunciaciones para poder enfocarse en lograr sus objetivos estratégicos y cumplir con la misión para la cual fue creada y en la cual especializa sus servicios; estas hacen alusión a:

- No atender en los primeros 3 años de operaciones a empresas que no sean del target definido (pymes).
- No hacer sesiones de coaching que no se relacionen con el mejoramiento de habilidades comerciales y de desempeño. Por ejemplo, habilidades deportivas, religiosas, políticas, de imagen personal, etc.
- No ejecutar sesiones de coaching a grupos superiores a 10 personas.
- No llevar a cabo sesiones de coaching sin previamente conocer las necesidades personales y de las empresas y de haberse entrevistado con el líder del proceso comercial o el gerente.
- No cobrar servicios sin haberlos prestado.
- No realizar sesiones de asesorías a empresas por fuera del Eje Cafetero al menos los primeros 2 años, salvo que sean virtuales.
- Si el servicio contratado por una empresa, no se cruza con otros servicios en desarrollo, el equipo emprendedor debe estar en capacidad de prestar el servicio directamente y no contratar asesores adicionales.

#### **4.7 Ventajas Competitivas**

Las empresas en la actualidad se diferencian de otras a través de la ventaja competitiva que definan para poder competir y sobresalir eficientemente frente a sus similares en el ambiente del mercado. Normalmente esta ventaja se define en la diferenciación de producto o servicio, en la imagen de la organización en el entorno donde se mueve, en la calidad humana de los encargados del proceso y en la estructura de costos.

Para el caso de la nueva empresa a crear, **Sercoach**, la ventaja competitiva está basada en una alta diferenciación en el servicio, que, al ser comparada con otras empresas del mismo sector, se distingan ciertos atributos que el cliente perciba como únicos y creíbles.

En el caso de **Sercoach**, el ideal es que los clientes reconozcan que la empresa se basa, promueve y aplica los valores de ética, compromiso, responsabilidad social, innovación y servicio que le generen un mayor grado de confianza al momento de entregar información completa para que el coaching pueda ser más efectivo por cuanto se conocerían las verdaderas fortalezas y debilidades de cada cliente

Esta ventaja permite a **Sercoach** crecer dentro del mercado objetivo, generar recordación, credibilidad y fidelización de la marca; al igual que rentabilidad y supervivencia en el medio empresarial.

Su servicio conduce a obtener resultados económicos positivos, sostenibles en el tiempo por cuanto la estrategia está construida sobre una verdadera fortaleza y no sobre algo circunstancial, sobre elementos excepcionales que no sean fáciles de copiar por los actuales y nuevos competidores.

De igual manera, en el marco de competitividad, la empresa cuenta con un horizonte (misión, visión y objetivos estratégicos y misionales) para la prestación del servicio tangible e intangible y que determina el norte de su comportamiento empresarial en todo momento y lugar.

Además, introduce desde su creación, los componentes de sostenibilidad empresarial por cuanto se preocupa por ser ambientalmente limpia, socialmente comprometida, crear entornos saludables para las personas en la prestación de los servicios de coaching y que sean acordes integralmente con su estructura organizativa y su actividad económica. Para ello hace su gestión con el uso de materiales amigables con el ambiente, aprovechando recursos cercanos de la comunidad, diligenciando alternativas de transporte y el uso de materiales que no sean tan contaminantes, economizando recursos hídricos y energéticos, creando una cultura ecológica y

de apoyo social a los entornos sobre los que tenga influencia y propiciando servicios con conciencia ecológica y social para sus consumidores y clientes.

Por otra parte contribuyendo a una actividad humana y empresarial más armónica y a una garantía de éxito en el coaching, desarrolla un código con los parámetros de actuaciones éticas de sus colaboradores, incluyendo la Ley de Protección de Datos Ley 1581 de 2012 (Congreso de la república de Colombia, 2012) y las cláusulas de confidencialidad en los contratos. Como también, tendrá diseñados todos los protocolos de higiene, seguridad y salud en el trabajo [SST], acordes con la Ley 1562 de 2012 (Congreso de la República de Colombia, 2012) y el Decreto 1072 de 2015 (Presidencia de la República de Colombia, 2015)<sup>8</sup> y procurando cumplir con todos los reglamentos de bioseguridad que tienen las empresas que serán clientes receptores del servicio y que se vayan disponiendo acordes con la situación de salud pospandemia que vive el país. Los consultores están capacitados para realizar sus asesorías con protocolos de seguridad, sin exponer a los empleados que reciben el coaching con actividades que puedan representar peligro, evitando así riesgos innecesarios de una enfermedad o accidente laboral.

Finalmente para ser sostenibles, la empresa tiene impreso un alto sentido de responsabilidad social demostrado a través de acciones como: cobrando lo justo por los servicios prestados; contratando personal con competencias adecuadas para los cargos; no obstante en este aspecto deja claro que tiene una prioridad establecida con las madres cabeza de familia o personas de estratos socioeconómicos 1 y 2; pagando a oportunamente los impuestos estipulados por el Gobierno Nacional; generando una política de bienestar a los colaboradores de la empresa cuando se cumplan los objetivos y aportando conocimientos y experiencias gratuitas a entidades que requieran del coaching como guarderías, escuelas y colegios públicos.

---

<sup>8</sup> Existen otras disposiciones gubernamentales respecto a la Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia y que deben tenerse en cuenta a nivel de las empresas.



#### **4.7.1 Definición de la ventaja**

**Sercoach** ofrece servicios de coaching especializados en formar habilidades y competencias comerciales a los funcionarios de las áreas de ventas, servicio al cliente, mercadeo y comercial, de las empresas de servicios financieros, seguros y turismo.

Para esto, la empresa cuenta con procesos cualificados en identificar las necesidades reales de los clientes y sus empleados, adaptarlas al coaching ontológico (personalidad, ser, persona y razón de ser) para crear y fortalecer en las personas que reciban el acompañamiento, sus habilidades, actitudes, aptitudes, competencias y cambio de mentalidad, los cuales les faciliten adaptarse al horizonte organizacional de las empresas para la cual trabajan y alcanzar en conjunto con sus empleadores las metas y los resultados esperados.

Teniendo en cuenta que las empresas, en general, se enfrentan cada vez más a un mercado más competitivo en términos de oferta, pero con una demanda limitada en cuanto a factores demográficos, económicos, sociales y geográficos; es por ello que el personal contratado para las labores comerciales debe ser muy humano y experto para tener efectividad a la hora de vender sus productos o asesorar un cliente. Personas que tomen conciencia y actúen frente al terrero que la tecnología ha empezado a ganar en la venta de productos financieros, seguros y planes vacacionales, tiquetes aéreos; entre otros, lo que los obliga a ser más profesionales y asertivos a la hora de ofrecer sus productos y servicios y tener muy presentes las tendencias del mercado.

Por esto, los clientes potenciales deben motivarse y ser conscientes de generar mayores habilidades y capacidades en sus colaboradores para poder conseguir sus objetivos económicos y sociales a través del coaching y más si se tiene presente que la administración moderna reconoce el valor e importancia del talento humano en las empresas, lo cual hay que conservar y satisfacer.

De esta forma, los clientes van a percibir a la empresa como un stakeholder decisivo a la hora de tener el mejor personal en sus compañías y que con seguridad van a lograr sus

resultados y rentabilidad. De acuerdo con ello, la compañía diseña paquetes de servicios de acuerdo al tamaño y tipo de negocio del mercado objetivo para que las diferentes marcas cuando estén programando sus actividades de gestión humana, tengan solucionado el tema de acompañamiento, formación y coaching.

Finalmente, la propuesta de valor considera sostener relaciones continuas con los clientes a título de servicio postventa, puesto que, como el coaching es con personas, estas deben tener una constante retroalimentación y refuerzo porque las tendencias en gestión humana van cambiando y actualizándose; entonces, las prácticas efectuadas por la empresa en servicios anteriores pueden perder vigencia y requieren ser renovados. De la misma forma, las empresas van cambiando de personal el cual hay que nivelar en habilidades y competencias con los demás funcionarios y con los objetivos de la empresa para contribuir a su adaptación, ambientación y acoplamiento con el engranaje de toda la organización.

#### **4.7.2 Sistema de actividades**

A partir de los planteamientos generales de Michael Porter que hacen referencia a la construcción de la cadena de valor a partir de actividades primarias y de soporte o secundarias (Figura 14).

Figura 14

Sistema de actividades de Sercoach a partir de los planteamientos de Michael Porter



Nota. Fuente: Cadena de Valor de Michael Porter. Alteco (2021, párr. 3).

**Sercoach** se caracteriza por un sistema de actividades compuesto por:

#### A. Actividades primarias:

**Logística:** su funcionamiento es sencillo y a la vez complejo, por cuanto depende única y exclusivamente de los servicios prestados a los clientes potenciales y quienes repiten el servicio.

**Producción:** se centra en los procesos y herramientas del coaching y cómo estos aportan a las personas en lo individual, a grupos de personas y a empresas.

**Marketing y ventas:** haciendo uso de canales virtuales y presenciales previos a la venta, durante la venta y posterior a ella. Como también del voz a voz como un recurso intangible que da prestigio a la marca, crea fidelización a los clientes y la difunde a la conquista de nuevos clientes.

**Distribución:** sin intermediarios por cuanto el servicio es prestado directamente por los expertos a los clientes que lo contratan.

**Servicio:** exclusivamente servicios especializados de coaching de manera presencial o virtual in situ con proyección a generar materiales y documentos de apoyo físicos y a través de los medios digitales que ofrece internet.

**B. Actividades de soporte o secundarias:**

**Infraestructura:** comprende una estructura organizativa básica, una organización a cargo del equipo emprendedor y socio de la empresa, cumpliendo con todos los requisitos legales para su funcionamiento, contando con un capital inicial en dinero y aportes en especie, recursos y tiempo por parte de los socios; con unas instalaciones que le permiten su funcionamiento, gestión de recursos y consecución de los clientes y con un recurso humano y el conocimiento certificado para la adecuada e idónea prestación del servicio de coaching.

**Recurso humano:** compuesta por gerente que a la vez actúa como representante legal, un director administrativo y financiero, un auxiliar administrativo, un contador y los talentos claves, los coaches o expertos en coaching para llevar a cabo el servicio contratado. La administración del recurso contempla la selección cuidadosa del personal diferente al equipo emprendedor demostrando su idoneidad, conocimiento, experiencia y experticia en coaching o para las funciones que se requiera desempeñe en la empresa; brindándole garantías laborales de ley y de estímulo a su labor; con definidas asignaciones salariales y prestaciones y a través de un sistema de evaluación de desempeño a partir de los conceptos emitidos por los clientes a partir del servicio prestado y de la comunicación postventa.

**Desarrollo de la tecnología:** teniendo en cuenta que el servicio de coaching tiene la posibilidad de prestarse a nivel virtual, la empresa hará uso de diferentes herramientas digitales para la comercialización de sus productos, para el desarrollo de sus actividades con los clientes y para la difusión de su conocimiento como un valor agregado para los clientes o para cautiva y capturar otros en su mercado objetivo. De igual manera la tecnología facilita los procesos de formación y empoderamiento de los coaches.

**Abastecimiento:** el abastecimiento son los materiales didácticos que se van a utilizar para el desarrollo de los procesos de coaching los cuales deben ser acordes a las actividades a realizar y de buena calidad; equipos tecnológicos y audiovisuales necesarios para el funcionamiento de la empresa y como herramientas para la ejecución de lo planeado en las sesiones de coaching. El mayor abastecimiento lo constituye un activo intangible, las personas en sus roles y funciones para la sostenibilidad de la empresa.

## 5. Estrategia de marketing

### 5.1 Objetivo del Marketing

El objetivo de las acciones de mercadeo para el presente emprendimiento, es promocionar el negocio para dar a conocer sus servicios de coaching a los potenciales clientes definidos como mercado objetivo.

Dado que se trata de un negocio donde las personas son el insumo principal para la prestación de los servicios (coaches), la autopromoción es fundamental en este proceso de difusión y comercialización para sobresalir entre la competencia en el mercado. La autopromoción es una herramienta que abre puertas a la empresa para que sea reconocida su identidad, al igual que la calidad de lo que realiza y algo muy importante, en qué se diferencia de la competencia. El fin de esta autopromoción es lograr ofrecer los servicios como si se tuviera el producto a la vista del consumidor o del comprador para la venta.

Los potenciales clientes hace referencia a empresas pequeñas y medianas y personas naturales; de los sectores financiero, seguros y turismo e inicialmente de las ciudades de Pereira, Manizales y Armenia que conforman el Eje Cafetero.

Una vez identificados los clientes potenciales, se debe hacer una análisis para saber a cuáles de ellos se les puede ayudar mejor a suplir sus necesidades de acompañamiento desde la experiencia personal, profesional y laboral de los emprendedores y de los coaches asociados. También, se debe hacer un inventario de esas experiencias y conocimientos que se han adquirido durante la vida y que serán los recursos tangibles para integrarse a las prácticas de coaching que se van a implementar con dichos clientes.

Analizar con qué tipo de personas a través del recorrido laboral de los emprendedores y los coaches se han tenido relaciones, otorga una visión más clara para lograr el objetivo del marketing a la hora de salir a vender los productos y servicios de la empresa, debido a que no

todos los tipos de clientes se adaptan a los servicios de la marca y no todos los servicios le sirven a cualquier cliente.

Estos procesos de mercadeo se nutren de las encuestas realizadas a potenciales clientes y competidores, para identificar de primera mano aquellos aspectos que los caracterizan para incluirlos cuando se planee un acercamiento de manera inmediata con ellos; esos datos que hablan por sí solos y sirven para tomar decisiones a la hora de escoger los mecanismos para una comunicación asertiva y directa.

Algunos de estos relacionados con personas naturales y son: género, edad, estrato socioeconómico, rasgos de personalidad, círculo de relaciones, pasatiempos, gustos, intereses o necesidades, en qué invierten su dinero, dónde compran, qué productos o servicios adquieren y con qué frecuencia; y algunos más relacionados con los hábitos actuales de consumo. Lo mismo sucede a nivel empresarial donde se debe determinar algunas particularidades como número de empleados, objetivos, estructura organizacional, tipo de sociedad, productos y servicios que ofrecen, venden o comercializan, campo de acción, mercado objetivo, ventaja competitiva, estrategia empresarial; y entre otros, que conllevan a definir las acciones de mercadeo a implementar para ser certeros a la hora de vender los servicios de la empresa de coaching y definir los medios para personalizar la atención al cliente.

A partir de esta información y teniendo claro cuáles son los clientes potenciales en primera línea, es decir, a los primeros que se llegará con acciones de venta, se debe precisar los medios a utilizar para hacer contacto con ellos. Hoy en día se tiene una amplia gama de posibilidades, tales como :

- a. Medios digitales, virtuales u online que usan el internet:
  - Email o correo electrónico a través de mailing de marketing o mailchimp que permitan envíos masivos y revisión automática de la recepción de mensajes a partir de una base de datos cualificados.

- Anuncios en la web insertados y escalonados en buscadores como Google y en Youtube.
  - Networking, creación de redes de contactos on line.
  - Página web y canal de Youtube propia.
  - Blog interactivo y App propia.
  - Redes sociales abiertas como Instagram, Facebook, Twitter, Tik-Tok, LinkedIn, Telegram e indeed.
  - Mensajes de texto al celular SMS y masivos por WhatsApp.
  - Call to Action o anuncios breves en sitios web, redes sociales o e-mails donde aparecen el famoso click, compra ya! (por ejemplo Google Adwords, Google plus, Ads, Facebook, Youtube, Pinterest).
  - Suscripciones en sitios web donde brinde de manera gratuita videos, libros electrónicos, conferencias o tips con el fin de obtener datos del visitante.
  - Micro charlas gratuitas en páginas de agremiaciones de empresarios, usando plataformas o live transmisión en vivo.
  - Invitación a webinar o conferencias virtuales de 15 minutos gratuitas.
  - Contratación con una empresa de marketing digital para analizar los perfiles de clientes y encontrar los que sean más potenciales para contactar.
- b. Medios convencionales o presenciales.
- Voz a voz a través de clientes satisfechos
  - Folletos y brochures de forma impresa.
  - Publicidad abierta en medios de comunicación masivos tradicionales como radio, televisión, magazines y revistas locales físicas y digitales.
  - Charlas directas a grupos de clientes a través de la modalidad de coctel, cena, show room, desayunos o almuerzos de trabajo.



- Asistencia a eventos empresariales colectivos organizados por Cámara de Comercio, Fenalco, Andi , Anato Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo, Asobancaria Asociación de Entidades Financieras y otras entidades que agremian a las empresas. Entrega de bonos de descuentos especiales a los asistentes.
- Volantes en las facturas de servicios públicos.
- Telemercadeo as través de referidos y bases de datos adquiridas.
- Poster en carteleras ubicadas en sitios frecuentados por los empresarios.
- Visitas comerciales en frío a las empresas.
- Llamadas telefónicas a directores de gestión humana o gerentes de las empresas.
- Merchandising, publicidad como por ejemplo, portavasos o senderos en restaurantes donde acuden ejecutivos de empresas y otros tipo de productos para recordación de la marca.
- Alianzas estratégicas con proveedores de empresas o con aquellas que no sean su competencia pero compartan el mercado objetivo.

Estos tipos de mecanismos para llegar a los clientes, igualmente deben pasar por un análisis de costos e impacto en el corto, mediano y largo plazo. La idea de la publicidad es llegar a más personas en el menor tiempo y al menor costo posible. Por eso y dado el tipo de servicios que **Sercoach** presta, la idea es profundizar e implementar las siguientes estrategias inicialmente:

- Email
- Redes Sociales
- Brochures
- Telemercadeo con referidos y bases de datos propias y adquiridas.

Estos mecanismos son ejecutados directamente por los emprendedores o a través de alianzas y contratos por servicios con costos moderados, permiten elegir a los clientes potenciales de primera línea y tener un impacto rápido en la búsqueda de clientes.

Posteriormente, una vez definidos estos canales, se construye una unidad de diálogo con los clientes, la cual se va a entregar a través de todos los canales escogidos de distintas maneras y en todas las comunicaciones que salgan de la empresa; de esta manera se va logrando posicionarla en la mente de los clientes reales y potenciales y empezar a generar recordación de la marca.

A través de los canales elegidos, la unidad de diálogo y el mensaje, la empresa mantiene un contacto permanente con los clientes actuales (los primeros en adquirir los servicios) y potenciales, enviándoles información periódica sobre los servicios, promociones, información de interés, actividades virtuales gratis, actividades postventa de refuerzo, datos generales de interés para su negocio o a nivel personal. Se espera que de esta manera permanezca en la recordación de los clientes a través de este tipo de información, que en el momento de la compra facilita la decisión para elegir los servicios de la empresa.

Estas actividades descritas también posibilitan empezar a conocer y entender las necesidades de los clientes a través de la interacción con ellos, espacios en los cuales tienen la posibilidad de expresar sus debilidades, falencias, angustias, actividades que desarrollan actualmente, otros procesos similares al coaching que se hayan desarrollado y los resultados obtenidos; etc., y así, la empresa de coaching, los emprendedores y los coaches asociados se colocan en su lugar y orientan las acciones pertinentes enfocados en su contexto para buscar soluciones efectivas que, además, cumplan con sus expectativas. De esta manera se va especializando la empresa de coaching y se va diferenciando de otras con similares condiciones. Algunos ejemplos de lo mencionado es asistir a charlas y seminarios centrados en el segmento de los clientes, foros online, blogs y literatura en los temas de su interés; entre otras.

Igualmente, después de precisar los canales, los objetivos del marketing, concretar perfiles, crear diálogos, identificar necesidades y capacitarse en ellas y establecer un contacto permanente con el mercado, la empresa de coaching profundiza en el conocimiento sobre su competencia local, nacional e internacional; debido a que dada la era digital creada por el internet,

la competencia puede estar en cualquier parte del mundo y prestar servicios de manera virtual a cualquier cliente por salas o plataformas virtuales.

La empresa naciente en este marco de la competencia existente realiza una investigación para identificar cuáles son los servicios y productos que ellas ofrecen, de qué forma se lo hacen llegar a sus clientes, cuáles clientes o mercados comunes atienden, qué tipo de publicidad y estilo de comunicación utilizan, a través de qué canales lo hacen y con qué frecuencia, cuáles de esos servicios están contemplados en el portafolio y pueden llegar a afectar el mercado meta.

Es acá donde la empresa y los coaches deben adaptar los servicios que se ofrecen a los de la competencia y tener claro el elemento diferenciador que la identifica para estar a la vanguardia de las conversaciones, no sólo a nivel local sino nacional e internacional. Es bajo esta circunstancia que la compañía no se ve desactualizada u ofreciendo servicios desenfocados de las necesidades del mercado.

De todas maneras, los que hoy pueden ser competencia, mañana pueden ser coaches aliados a la empresa para prestar servicios en otros nichos de mercado o en otras ubicaciones geográficas.

A través de esta práctica de análisis de la competencia, incluso se identifican oportunidades y mejores prácticas en el sector, que pueden encajar en la empresa emprendida y así adecuarse de una manera más acertada al mercado objetivo y a los nuevos mercados y le facilitan permanecer continuamente actualizada y a la vanguardia no sólo frente a su competencia sino frente al mercado.

Finalmente, una de las premisas de la empresa para poder posicionarse adecuadamente en el mercado, es darles más a los clientes de lo que estos contratan. Un coach que se entrega a sus clientes con más de lo contratado y los hace sentir importantes, es una clara estrategia de marketing para retener y volver a vender. El factor sorpresa siempre será una estrategia fidelizadora y más aún cuando ese extra le soluciona algún problema al cliente.

## 5.2 Productos y servicios

Los productos y servicios ofrecidos por la empresa **Sercoach** se han discutido anteriormente en la descripción del negocio y se consolidan en los siguientes puntos:

- Intervención personal y empresarial, esta última enfocada hacia ejecutivos o líderes de la organización y de los equipos que la conforman. Se centra en temáticas, dimensiones y aspectos relevantes, todos enfocados a potenciar el crecimiento personal y la productividad de un equipo y por ende de la empresa.
- Sesiones de acompañamiento personal para orientar a personas naturales a mejorar y construir aptitudes de liderazgo y competencias comerciales y de ventas.
- Sesiones a grupos e individuales en estilos de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, inteligencia emocional, vocación comercial, proyecto de vida, adaptabilidad, manejo de la incertidumbre, trabajo bajo presión; etc.
- Acompañamiento a través de coaching para entender cómo enfrentar el futuro y cómo adaptarse al cambio: identificar los diferentes proyectos de vida de las personas y generar estrategias y recomendaciones para adaptar sus proyectos de vida al futuro y a los cambios que se presentan en el mundo actual para obtener resultados exitosos.
- Sesiones personales y grupales para mejoramiento del clima laboral en las empresas, ayudando a construir confianza entre compañeros de trabajo, motivación y entusiasmo por el trabajo dentro de las organizaciones.
- Trabajo individual con personas con problemas de actitud frente a las demás personas y a las estructuras organizacionales.
- Sesiones de coaching individual para generar competencias de empatía, inteligencia emocional y trabajo en equipo, que contribuyan a formar empleados estables y empoderados en las empresas y en sus ámbitos familiares y personales.

- Creación de talleres a la medida de cada empresa según sus necesidades, enfocadas en el mejoramiento de las personas, trabajo en equipo, liderazgo y clima laboral.
- Creación de talleres a la medida para crear, mejorar y fortalecer estrategias comerciales y de ventas en los empleados de las empresas.

### 5.3 Marca

El objetivo de la creación de la marca **Sercoach Servicios Especializados de Coaching S.A.S.**, es lograr que los clientes siempre elijan la marca de la empresa emprendida por encima de la competencia.

Se anhela esta recordación de la marca en el largo plazo partiendo de la excelente experiencia que reciban los clientes por parte de los servicios ofrecidos, que impacten de manera positiva la gestión de sus empleados y organizaciones e igualmente de las personas independientes que sientan mejoramiento en su calidad de vida.

La marca **Sercoach** representa los servicios que la empresa ofrece, en este caso son servicios de coaching personal y empresarial, centrados en las personas como su razón de existir, por lo cual denota cercanía con los clientes, apoyo a la gestión empresarial del mercado objetivo y un aliado que puede ser tercerizado de manera rápida y eficiente.

Igualmente, la marca es fácil de escribir y de pronunciar y une los dos pilares de la empresa “servicios” y “coaching”, para seres humanos. Por ser una palabra relativamente corta y con un logo sencillo, resulta factible de insertar en todo tipo de publicidad, redes sociales y en espacios virtuales pequeños como celulares, ipads, tablets y PC’s. También se presta para ser incluida en los dominios, páginas web, blogs y correos electrónicos o e-mail de manera que sea rápido de encontrar a través de los buscadores. **Sercoach**, también denota una expresión de talla internacional y no se refiere a modismos o palabras regionales que difícilmente serían entendidas en dicho ámbito.

La estrategia de marca asegura la fidelidad y preferencia de los clientes a largo plazo, por lo cual se ha definido como una estrategia única e individual, por cuanto resume y reúne todos los productos y servicios inmersos en el distintivo **Sercoach**. La marca estará siempre en primer plano y en el material publicitario, de mercadeo y de apoyo en los servicios, por lo que resalta y hace notar siempre el enfoque de la empresa; condición favorable en el sentido que los costos de implementación de campañas publicitarias y de mercadeo son siempre más económicos dado que no se maneja la multimarca.

Para que la estrategia de marca de la empresa sea sostenible y exitosa deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- La propuesta de valor de la empresa debe estar insertada en la estrategia de la marca.
- La estrategia de la marca debe estar orientada hacia la competencia y al mercado objetivo de la competencia.
- La estrategia debe ser adoptada y aplicada internamente – tanto los empleados como los coaches que deben ser capacitados en el significado de la marca.
- En todas las actividades de marketing se debe estar en sintonía con la estrategia de la marca.

#### 5.4 Plan de Comunicación y presupuesto

Representa la hoja de ruta que facilita el establecimiento de relaciones y vínculos entre *Sercoach* y los clientes potenciales o activos. El plan de comunicación comprende:

**Propósito esencial:** Mantener una comunicación fluida y continua usando diferentes canales con los clientes antes, durante y después de la venta o con las personas interesadas en los servicios que *Sercoach* brinda.

**Propósitos específicos:**

- Conseguir mayor visibilidad, notoriedad, impacto y posicionamiento de la marca y la empresa respondiendo a su misión, visión y valores.
- Difundir los servicios que ofrece *Sercoach*.
- Cautivar clientes para concretar negocios y que las personas o empresas contraten los servicios que brinda *Sercoach*.
- Lograr fidelizar a los clientes.
- Atender las manifestaciones de los clientes en términos de sugerencias, peticiones, quejas, reclamaciones y felicitaciones.
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes una vez hayan recibido los servicios de *Sercoach*.

**Público:** clientes externos, personal de las áreas comerciales y de ventas de empresas de los sectores de seguros, financiero y de turismo ubicadas en el Eje Cafetero.

**Análisis comunicativo:** mediante la matriz DOFA para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades.

**Estrategias comunicativas:** cercana al cliente, de fidelización y confianza. Se engloba actualmente en estrategias digitales (Web, blog corporativo, brochure digital, redes sociales, emailing, webinar, mensajes de texto, canal Youtube) y en estrategias offline como visitas presenciales o a través de plataformas virtuales a las empresas; comunicación corporativa

(brochure); comunicación telefónica; comunicación voz a voz y referidos; comunicación post venta y PQRS.

Acciones comunicativas: en la siguiente Tabla 5 se relacionan las acciones, con sus canales, herramientas, duración y presupuesto.

**Tabla 5**

*Acciones comunicativas de Sercoach*

Acciones comunicativas digitales						
Acción	Canal	Duración	Herramientas	Presupuesto		
Diseño de la página web	Web empresarial	Acción a corto plazo, 4 semanas	Asesoría con una empresa de marketing digital.  Empleo de wordpress.org para creación de la página web.	\$1.000.000 una vez		
Puesta en marcha la página web y elaborar los contenidos y material digital, despliegue de preguntas sobre datos personales	Web empresarial	Acción periódica una por semana	Servidor hosting para la página web.  Google Analytics  Buscadores SEO para posicionar la web.	\$100.000 mensual	valor	
Creación y mantenimiento en funcionamiento de un blog corporativo enlazado en la web	Blog empresarial	Acción periódica una vez por mes	Dominio en Blogger	\$50.000 mensuales		
Montaje del brochure digital con base en el brochure físico	Brochure digital	Acción a corto plazo, 4 semanas	Contratación de un diseñador gráfico	\$200.000 una vez		
Movimiento de los contenidos en redes sociales y respuesta a los usuarios.	Redes sociales como: Facebook, Instagram, Telegram, Twitter y LinkedIn.	Acción continua, diariamente	Apoyo con un community manager	\$250.000 mensuales		



<b>Acciones comunicativas digitales</b>				
<b>Acción</b>	<b>Canal</b>	<b>Duración</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Presupuesto</b>
	Mensajes masivos por WhatsApp	Acción periódica, uno por semana	WhatsApp business	\$50.000 mensuales
Envío de correos electrónicos masivos y selectivos.	Emailing	Acción periódica, una por semana	Gmail	gratuito
Invitación y realización de mino conferencias virtuales de máximo 15 minutos	Webinar	Acción periódica, una por mes	Software Plataformas: Zoom, Teams, Skype, Google Hangouts Content Manager	\$ 500.000 anuales Gratuitas
Envío mensajes de textos cortos a celulares	Short Message Service SMS	Acción continua	Plataforma	\$4.000 mensuales
Apertura y mantenimiento de contenidos en el canal de YouTube	YouTube	Acción periódica	Plataforma Buscadores SEO (gratuito) para posicionar la web.	Gratuito Gratuito
<b>Acciones comunicativas offline</b>				
<b>Acción</b>	<b>Canal</b>	<b>Duración</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Presupuesto</b>
Realización de visitas a clientes potenciales y activos con y sin cita previa	Visita presencial Visita virtual	Acción continua	Plataformas: Zoom, Teams, Skype, Google Hangouts	Gratuito Gratuito
Montaje e impresión del brochure físico	Brochure en papel	Acción a corto plazo, 4 semanas	Impresión de 1.000 brochure	\$150.000
Comunicación telefónica	Telemercadeo Base de datos de la Cámara de Comercio de Pereira	Acción continua	Compra de la base de datos	\$200.000

Acciones comunicativas offline				
Acción	Canal	Duración	Herramientas	Presupuesto
Referidos	Voz a voz	Acción periódica	A través de los clientes satisfechos	Gratuito
Postventa	Correo electrónico	Acción continua	Mail personalizado	Gratuito
	Llamada telefónica		Llamada directa con el cliente	
	Mensaje de WhatsApp		WhatsApp business	
	Mensaje de texto SMS		Plataforma	
	Encuesta por formularios de Google		Formularios Google	
PQRS	Formato	Acción temporal	A través de los clientes atendidos con los servicios	Gratuito
	Llamada telefónica			
	Mensaje de WhatsApp			
	Mensaje de texto SMS			
	Contáctenos en la página web.			

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

En resumen el presupuesto de comunicaciones y canales (Tabla 6):

**Tabla 6**

*Resumen presupuesto de comunicaciones y canales*

PRESUPUESTO DE COMUNICACIONES Y CANALES		
ACTIVIDAD O CANAL	VALOR	PERIODICIDAD
Diseño Página Web	1.000.000	Inicial
Admón Página Web	100.000	Mensual
Admón del Blog	50.000	Mensual
Diseño Brochure	200.000	Inicial
Community Manager	250.000	Mensual
Whatsapp Masivo	50.000	Mensual
Plataforma Zoom	500.000	Anual
SMS Mensuales	4.000	Mensual
Impresión Brochures	150.000	Anual
Base de Datos	200.000	Inicial

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

**Evaluación y seguimiento:** a través de la realización de las acciones consignadas en informes mensuales por parte de los responsables de cada una y coordinadas por el investigador y socio que la empresa le asigne. Estos datos se contrastan con los estados financieros para determinar cuales se deben fortalecer, prescindir o crear.

## 5.5 Canales

Los canales de distribución o canales de conexión con el cliente, son los medios o recursos por los cuales se produce el desplazamiento de los productos o servicios hasta llegar al cliente final (Rockcontet, 2019, párr. 1). Todas las empresas tienen definidos canales de distribución para llegar a los clientes, ya sean, canales de sus productos, canales de comunicación para el flujo de información y canales para la prestación de los servicios como los canales digitales.

Para el caso de la empresa emprendida, dado que sus servicios son personales y no representan un producto tangible, los medios para la prestación de los servicios son a través de reuniones presenciales entre personas o a través de canales virtuales como plataformas de reuniones, blogs, canales de televisión, canales a través de internet, streaming; entre otros.

Estos canales al tiempo sirven para la presentación de los productos y servicios como para la promoción y venta de los mismos y son el soporte mediante los cuales la empresa transmite los mensajes que considere de interés y de impacto para que los clientes actuales y potenciales reciban. Medios como circulares, internet, teléfono, e-mail, mensajes de texto, radio, prensa digital y escrita, televisión y otros, son los más utilizados por las empresas de servicios para llegar a sus clientes.

**Sercoach** ha definido como sus canales de comunicación con los clientes actuales y potenciales, los recursos que se pueden manejar en primera instancia a través de Internet; igualmente el envío por correo electrónico de la publicidad impresa como brochures y cartas de

presentación; y además, el tradicional canal de llamadas telefónicas. Especificando estos canales son:

- Emailing: envío de correos electrónicos masivos con publicidad de la empresa y envío de correos electrónicos selectivos con información puntual para necesidades específicas de los clientes actuales y potenciales. Los e-mail son conseguidos a través de la compra de bases de datos, como también de la red de contactos de los emprendedores.
- Redes Sociales: uso de la imagen de la empresa con un link que lleva al potencial lector o buscador a la página web a crear. Las principales redes sociales a utilizar serán Instagram, Facebook, Youtube, WhatsApp, LinkedIn y Twitter.
- Envío por correo físico de brochures: se imprimen brochures físicos para repartir a través de empresas de correos, entregar en eventos y conferencias, enviar de manera personalizada a gerentes de empresas del mercado objetivo.
- Envío por correo digital de Brochures: se diseñan los brochures de forma digital para enviar a través de mailng o mailchimp a los correos electrónicos de las listas de contactos adquiridos o propios.
- Telemercadeo con referidos y bases de datos propias y adquiridas: a través de llamadas telefónicas a clientes potenciales y actuales que aparecen en las bases de datos adquiridas o propias. Estas se realizan inicialmente a clientes del mercado objetivo, ya sea para solicitar citas para la promoción de los servicios o para obtener datos internos de la empresa como nombre de los gerentes o directores con toma de decisiones y su email para hacerles llegar la información de manera virtual.

## **5.6 Estrategia de comunicación**

Uno de los aspectos más importantes para el éxito de un proceso de emprendimiento es la comunicación efectiva entre la empresa y sus clientes actuales y potenciales. En especial,

para una empresa de servicios personales como son los de coaching, la comunicación representa la columna vertebral de todos los procesos de publicidad, venta y comercialización; sesiones de acompañamiento, retroalimentación y postventa, entre otros; puesto que todo se da entre personas y no media un producto tangible que pudiera hablar por sí solo.

Este proceso de crear comunicaciones efectivas, afectivas y asertivas alineadas a las acciones y al servicio que se ofrece, le permite a la empresa compartir ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias e información entre la empresa y su mercado objetivo. La comunicación debe ser, en todos los casos de manera clara, concreta, fluida, satisfactoria, con empatía por el cliente, con una escucha activa y receptividad a sus inquietudes o pregunta para que los procesos sean exitosos.

Un paso previo en la comunicación es conocer muy bien las características de los clientes a quienes se va a dirigir la comunicación y en el caso específico de las empresas, como mínimo, saber cuáles son sus objetivos. Esto conlleva a varias ventajas, entre ellas, realizar un trato personalizado, evitar conversaciones superfluas o rutinarias que hagan al cliente desestimar el servicio que se ofrece; a su vez, facilita definir cuáles serán los canales y la forma de comunicación más pertinente para cada cliente o grupo de clientes y sacar el mejor provecho del encuentro previo a la venta gracias a que se ha direccionado el lenguaje para hacerlo percibir como algo exclusivo. En sí, hay que conocer lo mejor posible al target y ofrecerle realmente un valor agregado y un mayor prestigio del que goce actualmente.

Ese primer momento de contacto con el cliente es clave para despertar su interés, cautivar su atención, generar confianza, descubrir necesidades ocultas para estimularlo a tomar decisiones y convencerlo de que el producto y el servicio ofrecido son buenos y es lo que realmente necesita. Establecer esta comunicación efectiva no solo ayuda a la empresa a comunicar sus servicios, sino también a comprender mejor las dudas y necesidades de los clientes potenciales y a cerrar mejores negocios.

En la comunicación con el cliente es trascendental evitar algunos errores , los más comunes, comunicar solo por ofrecer o saturarlo de información, lo que solo hará que pierda de vista realmente las bondades del servicio que se quiere adquiriera con la empresa y le dé la credibilidad que este tiene.

**Sercoach** ha establecido unas premisas para crear su estrategia de comunicación las cuales se basan en:

- **Claridad:** mensajes cortos, con lenguaje sencillo, pronunciación pausada y tono de voz apropiado.
- **Propiedad:** palabras convenientes para el nivel de los clientes a los que se quiere llegar, buena ortografía en los mensajes y acertada presentación en el formato de la escritura.
- **Precisión:** información relevante para ahorrar tiempo y no distraer al lector o receptor de la información. Con una secuencia lógica y coherente con los servicios que posteriormente se entregarán al cliente final.
- **Retroalimentación:** que ambas partes entiendan lo que se dice de la misma manera y que las dudas sean las menos posibles.
- **Preocupación por los clientes:** generar empatía y escucha activa es fundamental para que los clientes entiendan que la empresa se preocupa por ellos y los escucha, esto genera confianza entre las partes interlocutoras.
- **Respeto por el cliente:** posibilitar al cliente hablar, llamarlo por su nombre acompañado de las palabras protocolarias [señor (a), doctor(a)], tratarlo de usted (no está bien visto tutear en el primer acercamiento); evitar distraerse y construir mensajes sin improvisación es fundamental para generar receptividad y asegurar que se recibe el mensaje de manera contundente.
- **Comunicación Corporal:** el lenguaje no verbal apoya los mensajes escritos y hablados. En el proceso de prestación de los servicios, las posturas y gestos

adecuados ayudan a que los clientes receptores de los procesos de coaching permanezcan motivados y se enganchen con lo que se pretende transmitir.

En la etapa inicial de la empresa, la comunicación está enfocada a dar a conocer el equipo emprendedor y los objetivos generales de la empresa para sus clientes actuales y potenciales.

Mensajes como:

*“Somos profesionales, con amplia experiencia y formación que buscan aportar a la transformación de las empresas a través de la interacción con el ser humano como agente fundamental de cambio en la sociedad”.*

Con este mensaje se demuestra claramente la intención de **Sercoach** de trabajar con personas que quieren ser parte del cambio y el mejoramiento continuo para sí mismos como para las empresas para las cuales trabajan. Igualmente se pretende expresar que el equipo emprendedor tiene experiencia en el tema del coaching y que su objetivo es aportar al progreso de otros seres humanos.

*“Los resultados de la empresa son la suma del potencial personal y profesional de sus colaboradores, quienes buscan como seres humanos, activar y potencializar sus habilidades personales y competencias profesionales para obtener resultados de vida satisfactorios.”*

En este texto se motiva a las personas a avanzar cada día aprovechando sus virtudes, potenciales y talentos y que, además, tienen retos por alcanzar tanto a nivel personal, como profesional y empresarial. De igual manera, se transmite que como parte activa de la sociedad, aquello que hagan para sí mismos se verá reflejado en cambios en los diferentes entornos en los cuales está inmerso y de las cuales se espera que todos reciban un beneficio.

*“Indagamos en sus necesidades como empresas y personas para acompañarlos en un proceso transformacional que potencie sus propósitos de productividad, desarrollo, calidad, compromiso y bienestar personal y empresarial. Generamos espacios de confianza que faciliten las relaciones interpersonales armónicas, la resolución de conflictos, el fortalecimiento de la inteligencia emocional; entre muchas otras necesidades de crecimiento.”*

A través de este enunciado se explica de manera general que, el trabajo se hace con personas y empresas que necesitan dar un viraje y hacer variaciones en su dinámica interna, en el ámbito individual o colectivo en pro de un objetivo superior. Asimismo como la labor es entre personas, en la que cada cual tiene sus propios propósitos de vida, será la interacción verbal y emocional entre ellas, lo que produzca los resultados esperados y anhelados, en un ambiente de respeto mutuo, solidaridad y colaboración.

*“Integramos metodologías diversas según la necesidad como son sesiones virtuales, facilitación, Outdoor Training, Coaching Ontológico; entre otras. En estos espacios y con estas metodologías se facilita el crecimiento y desarrollo de competencias profesionales y personales a través de la autoobservación, la transformación personal y el desarrollo en equipo.”*

A través de este mensaje se explica la forma de prestar los servicios y si las metas propuestas fueron alcanzadas al terminar de las jornadas con las personas.

Todas las comunicaciones que maneje la empresa, son desplegadas a través de los canales definidos anteriormente, email, brochures, llamadas telefónicas, sesiones presenciales y virtuales y redes sociales y deben guardar una unidad homogénea en lo que se dice u ofrece al cliente final.

Los mensajes expuestos en la medida que sea posible, están acompañados de imágenes alusivas a la prestación de los servicios, las cuales ambientan al público receptor a enfocarse en lo que están leyendo o escuchando. Algunos ejemplos de estas imágenes se pueden apreciar a continuación en las Figuras 15 a la 20, fotografías que hacen parte del archivo personal de los emprendedores en trabajos realizados de coaching y cuentan con el aval de las personas que allí aparecen acogándose a la Ley de Protección de Datos.



**Figura 15**

*Prestación del servicio coaching grupal en espacios dentro de la empresa*



*Nota. Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.*

**Figura 16**

*Prestación del servicio coaching grupal en espacios cerrados en salones alquilados*



*Nota. Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.*

**Figura 17**

*Prestación del servicio coaching grupal en espacios abiertos*



*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

**Figura 18**

*Prestación del servicio coaching individual*



*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

**Figura 19**

*Prestación del servicio coaching grupal en espacios abiertos campestres*



*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

**Figura 20**

*Prestación del servicio coaching grupal en espacios abiertos haciendo uso de la tecnología*



*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

## 5.7 Comunicación postventa

Tan importante como el primer acercamiento para que las personas o las empresas contraten los servicios con **Sercoach**, lo es la comunicación postventa que refuerza la relación entre empresa-cliente. La postventa es tan infalible como conquistar nuevos clientes.

Obviar esta comunicación sería un error y una pérdida de oportunidad de conocer el nivel de satisfacción con el trabajo realizado, abrir posibilidades a futuras oportunidades de venta, lograr un grado de fidelización a partir del cual se dan otras estrategias de comercialización como es lograr que este cliente se convierta en un cliente recurrente y otra, es el voz a voz a través del cual un cliente satisfechos divulga con buenas recomendaciones la marca que lo ha atendido y con la cual se siente valorado.

Si bien es cierto que la postventa exige otras inversiones a la empresa, es seguro que estas tendrán un retorno mayor que lo que se haya invertido en él o en lograr tener un nuevo cliente. “De acuerdo con el consultor de marketing norteamericano Philip Kotler, conseguir un nuevo cliente cuesta de 5 a 7 veces más que mantener uno actual” (como se citó en Santos, 2020, párr. 31).

Existen diferentes forma de abordar la postventa:

- Mensajes de texto, WhatsApp o e-mail posteriores a la adquisición del servicio en el cual se agradece por confiar en la empresa y se dan algunos tips o abrebocas previos al desarrollo de las sesiones de acompañamiento; como también puede hacerse una vez se haya prestado el servicio con contenidos útiles, ágiles y atractivos para mantener cautivado al cliente (Marketing de contenido). Estos no son anuncios de venta, son para ayudar a la recordación de la marca y percibir que tienen un aliado para el progreso como persona o empresa, por lo cual hay que tener cuidado con lo que se envía y la frecuencia con la cual se hace.

- Feedback posterior a la prestación del servicio a través de una encuesta corta y puntual que se hace telefónicamente, por e-mail usando cuestionarios de Google, por mensaje de texto SMS o WhatsApp.
- Formato de PQRS permite siempre tener presente que todo aquello que el cliente aporte es un aspecto a reflexionar para mejoras en el servicio. Se hace a través de cuestionarios de Google.
- Bonos de descuento después de haber contratado por dos veces consecutivas el servicio con la empresa.
- Suvenires con la marca para recordación de la misma en fechas especiales como el cumpleaños, el día de su profesión, navidad o año nuevo.
- Promocionar lanzamiento de nuevos productos otorgándoles a ellos que ya han tenidos vínculos comerciales, tener esta información de primera mano y así hacerlos sentir exclusivos para la empresa, un elemento clave en la fidelización.
- Mantener un servicio de atención al cliente efectivo y eficiente a través de un canal abierto de comunicación para atender las demandas del cliente o un soporte de apoyo con relación al trabajo desarrollado.
- Establecer políticas claras de garantía del producto proporciona seguridad al cliente con respecto al servicio a tomar o posterior a ello.

La comunicación de postventa nunca acaba, por el contrario es un proceso que debe permear todas las estrategias de comunicación centrado en atraer, interactuar, retroalimentar y fidelizar. Su finalidad esencial es proporcionar otras oportunidades de ventas directas o indirectas, mejorar la experiencia con el servicio, crear lealtad y defensa de la marca y hacer un feedback supremamente valioso y contundente para todos los procesos que se desarrollan al interior de la empresa **Sercoach**.

Para concluir,

El compromiso con tu cliente no termina al recibir el pago. Mantenerlos felices por medio del servicio post venta es una de las mejores formas de aumentar tus ventas con una menor inversión. Pero no es solo eso, el servicio postventa crea clientes fieles que se convertirán en poderosos voceros de tu marca (Forero, 2019, párr. 27 y 28).

## **5.8 Estrategia de precios**

Los precios de las sesiones de coaching están dados por la cantidad de horas contratadas por un cliente, el tipo de actividad a realizar si es outdoor, indoor, virtual, personal, grupal o individual. Adicionalmente también depende de si hay que contratar un coach externo o si el servicio lo puede prestar alguno de los emprendedores. También influye la experiencia y reconocimiento del coach que va prestar el servicio.

En el sector de los servicios de coaching también tiene que ver el tipo de clientes a los que se les va a prestar el servicio y la duración de los contratos, clientes multinacionales o grandes empresas que manejan unas tarifas al igual que para las pymes. De igual forma, no son iguales las tarifas en ciudades como Bogotá, Barranquilla, Cali, Medellín, donde la inversión de las empresas es mucho mayor en formación y planes de gestión humana para sus empleados; a diferencia de ciudades intermedias y pequeñas donde predominan las pymes y personas naturales en las cuales la capacidad de inversión es menor.

A nivel internacional predominan mucho en la determinación de los precios las certificaciones, estudios y experiencia de los coaches, el tipo de cultura de las empresas, el tamaño de las empresas sin son globales, multinacionales, multilatinas o nacionales, número de empleados, número de sedes; entre otros.

Ahora bien, de acuerdo al mercado local en el cual está iniciando la empresa, se han tomado como base los precios promedio que se encuentran en la ciudad de Pereira y a partir de ello se tiene un rango de precios base definidos así:

- Sesión presencial de 2 horas persona natural: \$200.000
- Sesión presencial de 2 horas grupo máximo 5 personas: \$500.000
- Programa presencial de 8 horas persona natural en 4 sesiones: \$600.000
- Programa presencial de 8 horas grupo máximo de 5 personas: \$3.000.000
- Sesión Virtual 2 horas persona natural: \$100.000
- Sesión Virtual 2 horas grupo máximo 5 personas: \$400.000
- Programa Virtual 8 horas persona natural: \$400.000
- Programa Virtual 8 horas grupo máximo 5 personas: \$2.000.000
- Asesoría permanente en coaching de ventas y comercial mensual a empresas: \$1.500.000 mensuales, mínimo 3 meses.
- Asesoría permanente a empresas en formación de competencias blandas y diseño y ejecución de planes de bienestar laboral: \$2.000.000 mensuales, mínimo 6 meses.
- De acuerdo a necesidades puntuales se puede negociar una tarifa diferencial a partir de una base de \$100.000 la hora para personas naturales y \$200.000 para grupos máximos de 5 personas.

## 6. Análisis técnico

### 6.1 Descripción Técnica

**Sercoach** propicia espacios que facilitan a las personas aumentar su potencial en cuanto a productividad, eficiencia, manejo de conflictos, inteligencia emocional, liderazgo, gestión del tiempo, relaciones interpersonales constructivas, comunicación asertiva, escucha activa y otras habilidades blandas<sup>9</sup> o soft skills; buscando la generación de compromiso, bienestar, satisfacción, plenitud y felicidad, encontrando así un mejor equilibrio de vida.

Para lograrlo, se emplean metodologías innovadoras como: Outdoor Training, Facilitación, Coaching Ontológico, Coaching Play, Team Coach 6.0; entre otras, las cuales facilitan espacios de aprendizaje y desarrollo de competencias generando que cada participante logre su transformación personal, permitiéndole alcanzar mejores resultados.

En lo que se refiere a los procesos de **intervención individual**: bien sea para ejecutivos o personas de manera personalizada, se utiliza la técnica conversacional y algunos test individuales que arrojan información tanto al coachee como al Coach. Dentro de las conversaciones, a su vez, se aplican diferentes técnicas de intervención como son las preguntas poderosas, las tarjetas conversacionales, metodologías de proyecto de vida, la reflexión de lecturas, los cuentos, las metáforas y algunos juegos de mesa o interactivos. En estos procesos se proyectan mínimo 4 y máximo 8 sesiones según la necesidad de intervención que el coachee tenga. El pago o inversión que el cliente realiza por sesión, fraccionado en 2 contados o pago total, según elija el cliente.

En cuanto al proceso de **intervención grupal**: en este caso el cliente es una empresa que necesita potenciar las competencias de su equipo en cualquier área de la organización. En este proceso se hace uso de estrategias como: Competencias Conversacionales, Competencias

---

<sup>9</sup> Las habilidades o competencias blandas son aquellas que se construyen en la relación con el otro y permiten interactuar e interrelacionarse con los demás.



de Intervención, Prácticas Coaching de Equipos y Retroalimentación Grupal. El proceso de intervención consta de 6 etapas: Identificar, Construir, Sensibilizar, Intervenir, Empoderar, Trazabilidad.

**Identificar** comprende la observación de las personas a quienes se va a acompañar en el proceso, es un primer acercamiento a sus necesidades y problemáticas a manera de diagnóstico y del análisis global de comportamientos propios de su forma de ser o de actuar o características específicas del grupo en general.

**Construir** es el momento de los acuerdos y las recomendaciones necesarias para que las sesiones sean productivas, se de en un clima de respeto y orientación hacia los resultados y metas propuestas y se propicien unas condiciones adecuadas para el desarrollo de la intervención. Los acuerdos son un momento crucial que determina parte del éxito del coaching por cuanto además, se determinan los roles, tiempos y acciones a seguir durante la sesión.

**Sensibilizar** es el momento para permitir a las personas hacer una introspección, una reflexión o una toma de conciencia en torno a la importancia de la intervención a realizar, se motive, se interese y presta atención a lo que se dice o pide para el éxito de los logros trazados. Esta etapa permite entablar una relación de mayor confianza entre el coach y el coachee.

**Intervenir** es enfocarse y desarrollar la ruta que se ha planeado de acuerdo con las necesidades para las cuales inicialmente fue contratado el servicio y utilizando las técnicas más ajustadas al grupo que se está orientando.

**Empoderar** es el respaldo de los resultados y avances obtenidos mediante la aplicación y apropiación en la vida del coachee y en el entorno de la empresa de la intervención realizada. También, acoge acá, ese deseo de seguir mejorando a partir de las vivencias, experiencias y conocimientos trabajados en la sesión. También puede acá incluirse los compromisos de cambio o ajustes que debe hacer para dinamizar los aprendizajes adquiridos.

**Trazabilidad** es la forma de enlazar o vincular los aprendizajes con otros elementos, personas o entornos de vida o de la organización. Acá es oportuno hacer un feedback y

retrospección para ayudar a que el proceso avance y no se quede solo dentro de la sesión. Además, es una forma de alentarlos a multiplicar las vivencias y aprendizajes en otras personas cercanas a su proceso de vida.

## **6.2 Pasos para iniciar un proceso de intervención grupal**

Los pasos para iniciar el proceso de intervención grupal comprenden:

### **6.2.1 Exploración y hallazgos**

Consiste en reunirse con el cliente e identificar las características del equipo y sus necesidades de intervención desde su propia perspectiva para lo cual se emplea un formato de exploración y hallazgos (ver Anexo D).

### **6.2.2 Propuesta comercial**

Incluye la explicación de las diferentes etapas del proceso de intervención, los requerimientos y la inversión.

### **6.2.3 Instrumento CEC Team Coaching 6.0**

Para la Identificación del nivel de desarrollo y competencias del equipo se emplean diferentes estrategias, entre ellas CEC Team Coaching 6.0., a manera de ejemplo para coaching grupal se considera Teams 6.0 autorizada para coach certificados.

Vale la pena aclarar que esta no será la única metodología a emplear en las sesiones de coaching con quienes contraten los servicios, existe otra gama que serán utilizadas de acuerdo a las necesidades y el contexto de la personas o empresas; porque esto es lo que determina la propuesta comercial y metodológica. Además, todo el tiempo los coaches se están actualizando en nuevas herramientas y procesos para realizar el coaching de acuerdo a lo que va pasando con la transformación del mundo y del ser humano.

De acuerdo con lo anterior, se elabora un informe del instrumento aplicado (Ver ejemplo Anexo E).

#### ***6.2.4 Construcción y presentación del plan de intervención y firma del documento de acuerdos del proceso***

Estos se adecúan según si la intervención si es individual o grupal (ver formato de acuerdo Anexo F) y se construye el plan de intervención pertinente ( ver ejemplo Anexo G)

#### ***6.2.5 Sensibilizar***

Para esta parte se tiene en cuenta los acuerdos, la ficha de registro y el formato de observación y competencias (ver formato de Acuerdos con el equipo Anexo F), Ficha de Registro (ver Anexo H), Formato de Observación y Registro de Competencias ( ver Anexo I).

#### ***6.2.6 Intervenir***

En esta etapa el coach a través de un juego o una conversación de equipo fija una nueva mirada teniendo como base lo que el equipo coacheado o intervenido acaba de ver o descubrir de sí mismo.

Es un proceso fluido que se va dando a través de la conversación, casi siempre con preguntas abiertas para que los participantes al responder descubran sus oportunidades de mejora y aprendizaje y luego fácilmente puedan entender la retroalimentación.

#### ***6.2.7 Empoderar***

En este momento del proceso, el coach da el valor, el poder y la fuerza al equipo para tomar la determinación de transformar aquello que descubrieron en el paso anterior y que el equipo o persona intervenida sienta que tiene la responsabilidad de darle un buen rumbo a su vida, a sus responsabilidades y a los compromisos que han adquirido con su empresa.

Los anima a aceptar los retos frente al cambio, a comprometerse en equipo para ir dando una nueva perspectivas sus formas de pensar, de hablar y de actuar para generar nuevas realidades.

### **6.2.8 Trazabilidad**

A través de un cuadro se registran todos los momentos y principalmente las acciones a tomar en equipo de manera concreta y clara, con fechas establecidas de seguimiento y finalización de las mismas y describiendo de una manera puntual el resultado esperado.

Todos los miembros del equipo deben tener en su poder y entender la trazabilidad del proceso para poder hacerle seguimiento y conocer los responsables.

El producto de **Sercoach** que para el caso de la empresa nacieses es *“El Proceso de Intervención”* aunque tiene una estructura, realmente se va construyendo con el cliente antes y durante todo el proceso tanto cuando se trata de una persona como cuando se refiere de empresas, ya que al ser un proceso de crecimiento personal de debe estar alineando a la transformación que se vaya dando.

En lo que respecta al diagnóstico inicial que se genera entre el paso 1 y 3 y constituyen una base para la preparación de la propuesta y el plan de intervención; sin embargo, no es la última palabra puesto que a través del desarrollo del programa van surgiendo situaciones que estaban aún reservadas y nuevos acontecimientos que pueden obligar a dar giros en lo programado.

Es relevante aclarar que las competencias que se analizan en esta parte inicial son:

- Conformación
- Conocimiento Grupal
- Confianza relacional
- Compromiso
- Complicidad y cohesión.

Adicionalmente la prueba arroja resultados de muchos otros indicadores que permiten determinar necesidades de intervención tales como:

- Motivadores del Equipo
- Estilos de liderazgo
- Roles dentro del equipo
- Fortalezas y Oportunidades Transversales; entre otras.

### **6.3 Procesos Clave**

Es claro que en este negocio es indispensable estar en constante evolución, aprendizaje, investigación y profundizando en las nuevas tendencias de la intervención personal y de equipos y así como innovando para crear las propias técnicas y herramientas diferenciales en el mercado. Es por esto que se debe proyectar tanto en el presupuesto como en el cronograma de actividades, diferentes formaciones nacionales e internacionales para dicho fin y apoyar así con mayor calidad en el servicio, a los clientes actuales y potenciales con el logro de los objetivos en sus procesos personales y empresariales.

De igual forma, la empresa debe procurar mantener un camino de crecimiento personal y disponer de dinero y tiempo para las propias intervenciones personales del equipo emprendedor.

Otro proceso clave es la continua búsqueda de talento que apoye siempre en el desarrollo de las intervenciones con los clientes. Para esto hay que desarrollar un buen sistema de selección, compensación, incentivos y formación para inculcar adecuados procesos, sistemas y valores, que permitan encontrar profesionales y expertos de apoyo en cualquier lugar del país para atender clientes tanto de la región, como nacionales e internacionales.

## 7. Diseño organizacional

### 7.1 Modelo Organizacional

Para el presente emprendimiento **Sercoach**, el modelo organizacional a crear es la figura de la S.A.S., una Sociedad por Acciones Simplificadas, que otorga beneficios tributarios para desarrollar un nuevo proyecto con una menor carga impositiva desde el comienzo.

El origen de esta forma empresarial data del año 2008 en Colombia. Desde el inicio se caracterizó por la simplicidad de los trámites para la constitución de una empresa, menores costos de capital inicial, responsabilidades legales mejor definidas y claridad en la participación de los socios. Este nuevo modelo rápidamente les ganó terreno a las figuras societarias tradicionales existentes hasta ese momento como la Sociedad Limitada y la Sociedad Anónima S.A. y formalizó de cierta manera, la Empresa Unipersonal y la Persona Natural del régimen simplificado que deseaba crear su empresa o formalizarla mediante una vía flexible y accesible.

La S.A.S. se constituye por un único socio titular, que en este caso puede ser cualquiera de los dos emprendedores y mediante un documento privado se deciden las normas y condiciones en las que se va a llevar la sociedad. Se define un capital mínimo y la conformación de la junta directiva; todo esto en un documento privado que significa menores costos de constitución y adaptado exclusivamente a los requerimientos de los socios emprendedores; que mediante una estructura liviana, enfoca todos los esfuerzos de la nueva empresa en su razón de ser y no en trámites legales y societarios. Sólo si en la constitución de la empresa,

los socios van a aportar como capital bienes sujetos a escritura pública, en estos casos la sociedad si se debe constituir mediante escritura pública en notaría, de lo contrario, se continúa con el trámite simplificado del documento privado que se inscribe en el registro mercantil según el artículo 5 de la Ley 1258 de 2008 (Cano, s.f, p. 1).

Principales características para decidir constituir una Sociedad por Acciones Simplificadas – S.A.S, según el portal Rankia (2019) y con algunos aportes complementarios de los emprendedores, estas se refieren a:

- Se puede formar mediante un documento privado, simplificando el proceso y el tiempo de los trámites ante las entidades encargadas de su creación y legalización.
- Puede formarse por un socio único sin especificar el objeto social, dándole libertad para ejercer funciones y definirse en varias áreas.
- La responsabilidad de los socios se enfoca en los aportes que realicen y se identifiquen en el documento privado.
- El tipo de acciones que constituya la empresa es de libre elección, pudiendo utilizarse varias clases en una misma sociedad.
- Las empresas SAS no son aptas para negociar en la bolsa. Sin embargo, su diversidad le permite participar con soltura en cualquier negocio y en el mercado de capitales.
- No es necesario especificar el objeto social de la empresa para constituir la, esto se puede definir en el documento privado y en el registro de Cámara de Comercio.
- No exige un revisor fiscal en la mayoría de los casos, se puede tener como un mayor control y transparencia para sus clientes y proveedores, pero basta con tener contador y representante legal.
- Flexibilidad en la regulación de derechos patrimoniales de los accionistas o socios.
- La empresa no se ve en la obligación de realizar junta directiva, la mayoría la tienen para dar mayor seguridad y tener prácticas de buen gobierno corporativo.
- Puede ser conformada tanto por personas jurídicas como por personas naturales; nacionales o extranjeros.

- Tiene beneficios tributarios los cuales permiten iniciar una empresa con un presupuesto bajo e ir tributando a medida que se va obteniendo un crecimiento en sus actividades y movimientos financieros (párr. 6).

El tema tributario es fundamental en la decisión de iniciar una empresa en la actualidad, la S.A.S. permite tener una figura societaria organizada de cara a negociaciones con clientes y proveedores y se aparta de la informalidad de la persona natural que muchas veces no era confiable para la contratación con empresa formales.

Las S.A.S., tienen las mismas obligaciones tributarias que cualquiera otra sociedad comercial, son agentes responsables de retención en la fuente a título de renta, IVA, Industria y Comercio – ICA; entre otros. Igualmente son responsables del cobro y pago del IVA siempre y cuando la actividad que desarrollen esté gravada con este impuesto y además, son contribuyentes del impuesto de renta ordinario y deben pagar impuesto predial a la propiedad raíz e impuesto de vehículos si los tuvieran.

En lo que concierne a los temas contables, la S.A.S. están en el deber de expedir facturas para el cobro de sus productos o servicios; reportar información exógena a través de los medios magnéticos; llevar contabilidad NIIF para este año 2020 y realizar facturación electrónica. Dependiendo de su nivel de ingresos, tener revisor fiscal.

## **7.2 Características de la constitución**

Como formalismo particular, el documento privado que se realiza entre los socios o el único socio, se debe autenticar en notaría, no es escritura pública sino simplemente un reconocimiento de firmas ante notario público, para luego ser inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio.

Una vez constituida la S.A.S, se conforma una persona jurídica con vida propia e independiente a los socios que la conforman (Cano, 2019, pág. 1). Según la Cámara de Comercio de Cali (2019) este documento debe tener como mínimo:



- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales (si las hay) que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse. Es igual a una sociedad anónima pero este punto no se deja por escritura pública ni en el registro de cámara de comercio.
- La forma de administración (gerente, presidente, director, etc.) y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal ( p. 1).

Una sociedad S.A.S., como lo faculta la Ley 1258, no limita un número a la cantidad de socios que se requieran para su constitución, su artículo primero señala “La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes” (Congreso de la República de Colombia, 2008); por lo tanto, puede ser desde 1 socio hasta los que el documento privado lo indique

En cuanto al capital, las S.A.S, “se conforman por acciones de igual valor y estas no pueden ser negociadas en el mercado de capitales o valores (por bolsa), para que esto pudiera

hacerse, tocaría convertir la S.A.S, en una sociedad anónima S.A” (Cano, 2019, p. 4). Igualmente, los socios pueden definir restricciones a la negociación de las acciones de acuerdo al artículo 13 de la Ley 1258 de 2008,

esta restricción no puede ser superior a 10 años contados a partir de la fecha de la emisión de las acciones y se puede prorrogar por otros 10 años de acuerdo a la voluntad de los accionistas. Inclusive, se permite en el documento privado de constitución, enunciar una autorización previa a la entrada de nuevos socios con el fin de blindar la sociedad y previo el consentimiento de la asamblea general de accionistas Congreso de la República de Colombia, 2008) .

La suscripción y el pago del capital de la SAS, “se hace en la forma en que lo acuerden los socios constituyentes y no está sujeto a los límites que impone el código de comercio para otro tipo de sociedades” (Cano, 2019, p.5). En el artículo 9 de la ley 1258 de 2008,

el único plazo límite para el pago de las acciones es de 2 años, o sea que los socios tienen amplia libertad para acordar el pago de las acciones, hasta con los mismos dividendos que le toca a cada uno (Congreso de la República de Colombia, 2008).

En el artículo 10 de la ley 1258 de 2008, una S.A.S, puede crearse a través de diferentes tipos de acciones como lo son las ordinarias, privilegiadas, con dividendo preferencial sin derecho a voto, con dividendo fijo anual o con acciones de pago. Cada tipo de acción se somete a las normas generales que la regulan en cada caso (Congreso de la República de Colombia, 2008).

En el tema de la reserva legal en el patrimonio, La ley 1258 de 2008 no introdujo obligatoriedad de constituir esta reserva, la cual es obligatoria hasta el 50% del capital suscrito y pagado en las sociedades anónimas. Esto fue corroborado por la Súper Intendencia de sociedades en septiembre 15 de 2009, donde ratificó la razón de ser de tener una sociedad simplificada por lo tanto no se exigen reservas patrimoniales, salvo que el documento privado lo estipule como voluntad de las partes (Legis, 2017, párr. 1 y 2).

### **7.3 Organización y estructura de las S.A.S.**

Las S.A.S., tienen amplia libertad de conformar su estructura organizacional sin tener que seguir las normas del Código del Comercio que se aplican a otro tipo de sociedades. El artículo 17 de la ley 1258 de 2008, reza lo siguiente:

En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal (Congreso de la República de Colombia, 2008).

El artículo 22 de dicha Ley, también otorga facultades a la asamblea general de accionistas para que este órgano pueda deliberar con la mitad + 1 de las acciones sin importar el número de accionistas sino su número de tenencia de acciones y podrá deliberar con 1 o varios accionistas. A sí mismo, la toma de decisiones será siempre con la mayoría mínima del 50 + 1 de las acciones, los estatutos pueden definir otro tipo de mayoría, pero respetando como mínimo el 50 + 1 (Congreso de la República de Colombia, 2008).

Las S.A.S., de acuerdo al artículo 25 de la ley 1258, no están obligadas a conformar junta directiva y ante la ausencia de esta, las funciones normales de una junta directiva las ejercerá el representante legal. La decisión de tener o no una junta directiva debe dejarse explícito en el documento privado y notariado (Congreso de la República de Colombia, 2008).

El representante legal, según el artículo 26 de la ley 1258, será nombrado por la Asamblea General de Accionistas y debe ser estipulado en los estatutos, igualmente deben mencionar las funciones del representante legal y si no lo hicieren en este documento privado.

Usualmente, las funciones básicas de acuerdo a esta ley son:

- Celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

- En general, debe cumplir las funciones que regularmente cumple un representante legal de cualquier sociedad legalmente constituida en Colombia (Legis, 2018, párr.1 y 3).

A su vez, los administradores de las S.A.S., como el representante legal o la junta directiva, deberán cumplir con las responsabilidades que señala la ley 222 de 1995 para los otros tipos de sociedades y se extiende a otro tipo de personas que dentro de la sociedad ejerzan funciones de administración, gestión y toma de decisiones sin necesariamente ser el representante legal o miembro de junta directiva (Congreso de la República de Colombia,1995).

La obligación o no de tener revisor fiscal, está sujeto a las normas generales como la Ley 43 y el artículo 203 del Código del Comercio. En el documento privado se debe estipular si la empresa tendrá obligatoriamente revisor fiscal así no cumpla con los límites exigidos en el código del comercio y siempre debe ser un contador público titulado con tarjeta profesional vigente.

Para las sociedades simplificadas por acciones, de acuerdo con lo establecido por el artículo 28 de la Ley 1258 de 2008, únicamente estará obligada a tener revisor fiscal cuando reúna los presupuestos de activos o de ingresos señalados para el efecto en el parágrafo 2º del artículo 13 de la Ley 43 de 1990, o cuando otra ley especial así lo exija (Legis, 2021, párr. 3).

#### **7.4 Responsabilidad de los socios**

De acuerdo al artículo 1 de la Ley 1258 de 2008, los socios de una S.A.S. responden hasta por el monto de sus respectivos aportes en el capital de la empresa, sin embargo, pueden desaparecer estas limitaciones si ocurren las circunstancias señaladas en el artículo 42 de la ley 1258 así:

cuando se utilice la sociedad por acciones simplificada en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones

nacidas de tales actos y por los perjuicios causados (Congreso de la República de Colombia, 2008).

### **7.5 Vigilancia e inspección de las S.A.S.**

Las S.A.S. son vigiladas por la Superintendencia de Sociedades de Colombia, tal como lo indica el artículo 45 de la ley 1258 de 2008 y se aplican las normas generales a todas las sociedades vigiladas (Congreso de la República de Colombia, 2008).

### **7.6 Liquidación y disolución de las S.A.S.**

En el artículo 34 de la ley 1258 de 2008, se señalan los casos y causales de disolución y liquidación de una S.A.S.:

- Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro Mercantil antes de su expiración.
- Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
- Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
- Por las causales previstas en los estatutos, acuerdo privado entre los socios.
- Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
- Por orden de autoridad competente.
- Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito Congreso de la República de Colombia, 2008).

Sin embargo, algunas causales de disolución y liquidación pueden ser enervadas de acuerdo al artículo 35 de la ley 1258 de 2008, otorgando un plazo de 6 meses y de 18 meses en el caso de pérdida de capital (Congreso de la República de Colombia, 2008).

De acuerdo a la figura societaria descrita anteriormente, la empresa **Sercoach** Servicios Especializados de Coaching S.A.S. está compuesta por dos accionistas que a su vez son el equipo emprendedor Martha Liliana García Gómez y Jorge Enrique Villegas Mejía con una participación accionaria y cargo en la administración así (Tabla 7):

**Tabla 7**

*Accionistas, participación y cargo en la empresa Sercoach*

Accionista	Participación	Cargo
Martha Liliana García Gómez	50%	Gerente – Representante Legal
Jorge Enrique Villegas Mejía	50%	Director Administrativo y Financiero

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

Igualmente, cuenta con una Junta Directiva la cual tiene previsto reunirse con una periodicidad de cada 2 meses, incluyendo un miembro externo a la organización que sea experto en temas de coaching y dirima diferencias con derecho a voto en los casos de empate en las decisiones.

El documento privado de constitución se procede a ser registrado en la Notaría 6ª de la ciudad de Pereira y posterior a esto obtener el Registro Mercantil en la Cámara de Comercio de Pereira [CCP].

La Asamblea General de Accionistas se reunirá 1 vez al año antes del 31 de marzo para aprobar el informe de gestión, los estados financieros y la propuesta de distribución de utilidades anuales.

Dado que **Sercoach** se crea únicamente con el fin de prestar servicios de coaching especializado a las áreas comerciales y de ventas de sus clientes potenciales iniciales de los sectores de seguros, financiero y turismo, la figura de la Sociedad por Acciones Simplificada se adecúa perfectamente porque, la empresa sólo tiene este objeto social, no pretende tener otro

tipo de actividades en el mercado de capitales u otros sectores de la economía; su administración está a cargo de los dos socios emprendedores, sin ninguna otra estructura organizacional de cargos y departamentos, la inversión inicial es muy baja y esta figura de negocio es un complemento a las actividades laborales de los emprendedores.

## 7.7 Organigrama

La estructura organizacional de **Sercoach** contemplada en el siguiente organigrama es sencilla, funcional, vertical y jerárquica y ofrece la posibilidad de ir actualizando a medida que se amplíen los cargos y las responsabilidades en la empresa (Figura)

### Figura 21

*Organigrama de la empresa Sercoach*



*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

## 7.8 Responsabilidades principales de los cargos

### 7.8.1 Gerente – Representante Legal

A partir de recorrido bibliográfico se plantean las siguiente responsabilidades para el Gerente que actúa a su vez como representante legal de **Sercoach**:

- Desarrollar la estrategia comercial de la empresa en la consecución de clientes.
- Definir el portafolio de productos y servicios a ofrecer al mercado potencial.
- Calificar los profesionales que se contraten por servicio o labor para el despliegue de las asesorías de coaching.
- Capacitar a los profesionales que presten los servicios de coaching a los clientes de la empresa.
- Programar y ejecutar los servicios contratados.
- Firmar los contratos necesarios para el desarrollo del objeto social de la empresa.
- Presentar ante la Junta Directiva el informe de actividades comerciales del bimestre.
- Aprobar las compras y gastos necesarios para el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.
- Planear las actividades de mediano y largo plazo de la empresa.
- Definir en conjunto con la Dirección Administrativa y Financiera la misión, visión, valores y objetivos empresariales.
- Participar en reuniones sectoriales y de capacitaciones sobre los servicios que presta la empresa.
- Retroalimentar a los clientes después de haberles prestado el servicio.
- Buscar alternativas permanentes a los clientes ya atendidos para sostenerlos en el portafolio de la empresa.
- Firmar todos los documentos legales y de impuestos a que haya lugar.



### **7.8.2 Director Administrativo y Financiero**

A partir de recorrido bibliográfico se plantean las siguiente responsabilidades para el Director Administrativo y Financiero de **Sercoach**:

- Realizar el presupuesto anual de la empresa y hacer el seguimiento mensual de ingresos costos y gastos.
- Manejar las cuentas bancarias, pagos, portal bancario y cobros de cartera.
- Elaborar oportunamente las facturas a los clientes los servicios prestados.
- Entregarle todos los movimientos de facturación de ventas, compras y pagos a la contadora para su respectivo registro.
- Preparar y pagar las declaraciones tributarias de impuestos locales y nacionales.
- Contratar el personal necesario para el desarrollo de la empresa tanto de planta como los profesionales que prestarán los apoyos en el servicio al cliente.
- Elaborar y presentar los informes financieros a la Junta Directiva.
- Mantener a la empresa con todos los registros y permisos al día para el desarrollo de su actividad.
- Organizar y presentar semestralmente los estados financieros firmados por contador público y representante legal.
- Alistar y pagar la nómina.
- Conservar las relaciones comerciales con los bancos.
- Planear y ejecutar los programas de bienestar laboral y planes de compensación.
- Definir escala salarial para todos los cargos de la organización.
- Establecer el pago de honorarios a los profesionales de apoyo con los clientes de acuerdo al mercado.

### 7.8.3 Auxiliar Administrativo

Este es un cargo que se ajusta a la demanda de servicios que vaya teniendo la empresa. Inicialmente y hasta un volumen de 10 clientes, los emprendedores están en capacidad de manejar directamente las labores del auxiliar incluyendo la facturación. Al principio, se contrata medio tiempo y una vez el volumen de servicios se incremente al igual que la gestión comercial, la contratación pasa a ser de tiempo completo con las siguientes responsabilidades, las cuales al igual que los otros cargos han sido elaboradas a partir de un rastreo bibliográfico :

- Recibir las llamadas de los clientes actuales y potenciales de la empresa.
- Planear la agenda de visitas comerciales del gerente de acuerdo a su disponibilidad de tiempo y tamaño del cliente potencial.
- Coordinar los horarios con los clientes en los cuales los asesores coaching estarán prestando el servicio en campo.
- Coordinar las capacitaciones con los asesores o aquellas que sean dictadas por entidades externas o por el gerente de la empresa.
- Apoyar la elaboración de la facturación de los servicios prestados.
- Gestionar las compras necesarias para la prestación de los servicios de la empresa.
- Hacer las diligencias físicas en bancos, entidades de apoyo y gubernamentales.
- Organizar el archivo de clientes, contabilidad, impuestos, asesores externos y capacitaciones tanto físico como virtual.
- Realizar las llamadas del servicio postventa para identificar nuevas necesidades de los clientes y retroalimentación para mejorar el servicio.
- Mantener un apoyo continuo a la dirección administrativa y financiera en el envío oportuno y completo de la información a la contadora.

#### **7.8.4 Contador**

El contador de la empresa está planeado por honorarios puesto que el volumen de movimientos y la calidad de los mismos es relativamente sencillo y no amerita un contador de planta. Para cumplir esta función se contactan varias oficinas de servicios contables que operan en la ciudad de Pereira, los cuales ofrecen el paquete completo de servicios relacionados con la contabilidad, declaraciones de impuestos, informes y reportes al Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN].

Estas oficinas de contadores cuentan con personal especializado en causación de facturas, cuentas de cobro y documentos equivalentes, realización de las declaraciones de impuestos, trámites de documentación legal ante la DIAN como el Registro Único Tributario [RUT] y las resoluciones de facturación electrónica, elaboración de estados financieros, conciliaciones bancarias, etc.

#### **7.9 Referenciación salarial**

Para el presente emprendimiento, el nivel de ingresos de los socios emprendedores está acorde a la generación de ingresos por venta de servicios de coaching.

Para comenzar, los emprendedores continúan desempeñando los cargos laborales que tienen actualmente en empresas del sector de seguros y de la construcción, con los cuales tienen las suficientes entradas para cubrir sus gastos personales, familiares y del emprendimiento.

Una vez, se logre el punto de equilibrio, en el cual los ingresos cubran todos los costos y gastos administrativos, de asesores, legales, de representación de los directivos, de impuestos y de nómina, los excedentes se reparten a través de la política de dividendos anuales teniendo en cuenta primero la reinversión necesaria en capital de trabajo.

Posteriormente, y dada la estructura costos y gastos de la empresa, la pretensión es que con los ingresos que se generen, la empresa tenga la capacidad de pagar desde el inicio los honorarios del servicio de contabilidad, el cual está calculado de acuerdo a los movimientos y

tamaño de la empresa con unos honorarios equivalentes a 1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente [SSMLV] para el año 2021 de \$ 908.526 y un auxilio de transporte de \$106.454.

El auxiliar administrativo, cuando el volumen de operaciones e ingresos de la compañía lo demande, con una contratación inicial por medio tiempo se le asigna un salario de \$507.495 más pago de seguridad social y prestaciones sobre 1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente [SSMLV] completo. Una vez la persona se demande tiempo completo, se le incrementa el salario a \$1.000.000 más auxilio de transporte.

Este nivel salarial del auxiliar administrativo está ajustado al mercado laboral de la ciudad de Pereira porque es un cargo que no demanda una persona con estudios profesionales, sino que con una tecnología o un programa del Servicio Nacional de aprendizaje [SENA] demuestra las competencias suficientes para desarrollar el cargo.

Para el año 2020<sup>10</sup>, el cuadro de la escala salarial presentado por la Cámara de Comercio de Pereira [CCP], indica los diferentes niveles de salarios expresados en SSMLV para diferentes tipos de cargos y niveles de responsabilidad. Estos son descritos en la Tabla 8:

---

<sup>10</sup> Última escala salarial publicada por la Cámara de Comercio De Pereira [CCP]

**Tabla 8**

*Escala salarial año 2020 publicada por la Cámara de Comercio de Pereira*

AÑO 2020		
CATEGORIA DE CARGOS	INGRESOS MENSUALES EN EL SALARIO MÍNIMO MENSUAL LEGAL 2020	
	DESDE	HASTA
AUXILIARES OPERATIVOS	1 SMMLV	1.8 SMMLV
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	1.1 SMMLV	2.1 SMMLV
SUPERVISOR	1.4 SMMLV	1.8 SMMLV
ASESORES	1.5 SMMLV	3 SMMLV
ANALISTAS	1.9 SMMLV	3.1 SMMLV
PROFESIONAL 1	2 SMMLV	3.5 SMMLV
COORDINADORES	2.4 SMMLV	4.7 SMMLV
PROFESIONAL 2	3.6 SMMLV	4.8 SMMLV
DIRECTIVOS	3.8 SMMLV	25.6 SMMLV

*Nota.* Escala salarial publicada por la Cámara de Comercio de Pereira [CCP].  
Fuente: <https://www.camarapereira.org.co/es/escala-salarial> (2021).

### 7.10 Tipo de sociedad a constituir

La sociedad a constituir es una razón social nueva, no depende de otra empresa ya constituida y la composición accionaria está conformada únicamente por 2 socios con un aporte cada uno en dinero y especie de \$10.000.000 para un capital suscrito y pagado de \$20.000.000.

En cuanto a los bienes aportados en especie a la sociedad corresponden a equipos de cómputo y de comunicaciones, muebles y enseres e insumos de oficina en general, para poder poner en marcha la empresa.

Físicamente, se ha determinado que la empresa inicie su funcionamiento en la casa de habitación de la socia Martha Liliana García Gómez, donde se cuenta con un espacio independiente para el montaje de la oficina, con todas las facilidades de comunicación y conexión a internet; al igual que una ubicación geográfica al alcance del transporte para los colaboradores que hagan parte de la empresa.

Ya se había mencionado anteriormente, que el tipo de sociedad a constituir es una S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificada), con un único propósito que es prestar servicios de coaching a equipos de ventas y comerciales de las empresas del Eje Cafetero.

Las ventajas y características de este tipo de sociedad ya se describieron en apartes anteriores de este mismo capítulo.

Adicionalmente, los emprendedores cuentan con el conocimiento y capacidad de aportar todos los requisitos para constituir la S.A.S., teniendo como referente lo estipulado y publicados en la Cámara de Comercio de Pereira [CCP] (2021) y Cámara de Comercio de Cali [CCC] (2019) y con algunas especificaciones de los emprendedores como son:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada”, o de las letras S.A.S. que acompañan al nombre de **Sercoach**.
- El domicilio principal de la sociedad es Calle 50 N° 13-15 Manzana 8 Casa 12 Conjunto Tisú, Pereira, Risaralda, Colombia.
- Proyección a las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución, si las hubiere.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entiende que la sociedad se ha constituido por término indefinido. Para este caso será indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se asume que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita. Para este caso serán los servicios de coaching empresarial.

- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deben pagarse. Específicamente para la empresa es un capital de \$20.000.000 autorizado al igual que el suscrito y pagado. Se denomina en 200 acciones con un valor nominal de \$100.000 cada una.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, debe designarse cuando menos un representante legal. Se define como representante legal a Martha Liliana García Gómez, quien a su vez funge como Gerente de la sociedad. De igual forma en el órgano de administración se define una Junta Directiva con libertad para deliberar en el tiempo que ella misma lo considere y el representante legal haga las citaciones. Se pretende internamente tener reuniones de Junta Directiva cada 2 meses. Para tal fin se cuenta con un tercer miembro de la junta directiva, quien no es socio de la misma ni empleado, pero tiene derecho a voz y a voto en los casos en que las decisiones de los socios sean diferentes para poder que exista una mayoría en la toma de decisiones. Este miembro externo debe ser experto en coaching.

## 8. Presupuesto de operación (análisis de viabilidad financiera)

Como primer paso se encuentra el registro y constitución de la empresa, para lo cual se desarrollan los siguientes pasos:

- Asignación de un nombre válido y disponible en el Registro Único Empresarial [RUES], así como el correspondiente Código Industrial Internacional Uniforme [CIIU]. Para este caso de **Sercoach**, se tiene como código CIIU el No. 7020, clasificado para actividades de consultoría de gestión a las empresas.
- Elaboración y presentación de los estatutos y el Registro Único Empresarial [RUES] y fotocopia de la cédula del representante legal y los socios ante Notariado y Cámara de Comercio de Pereira.
- Se solicita el Pre Registro Único Tributario [Pre-RUT] con el formulario correspondiente a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN].
- Inscripción del Registro Mercantil en la Cámara de Comercio de Pereira y liquidación de los impuestos de inscripción.
- Se da apertura a una cuenta bancaria a nombre de la empresa, con los documentos gestionados anteriormente.
- Solicitar el Número de Identificación Tributaria [NIT] definitivo en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN].
- Se inscribe el Registro Único Tributario [RUT] en la Cámara de Comercio de Pereira.
- Se solicita la resolución de facturación a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN].
- Se inscribe el libro de accionistas en la Cámara de Comercio de Pereira.
- Inscripción en la Secretaría de Hacienda Municipal para el registro y pago del Impuesto de Industria y Comercio y permiso de uso de suelos.
- Registro ante el Sistema de Seguridad Social para los empleados.



Estos pasos tienen un costo aproximado para una empresa con capital de \$20.000.000, de unos \$4.000.000 entre registros en notaría, impuestos en Gobernación, registros en Cámara de Comercio y Secretaría de Hacienda.

Posteriormente, la empresa inicia labores mediante la consecución y/o compra de bases de datos de las empresas target a las cuales se quiere llegar en el Eje Cafetero, para planear las visitas comerciales e iniciar la oferta de los servicios de coaching. Esta labor la realizan los emprendedores directamente.

Paralelo a esto, se organiza la oficina de la empresa en la residencia de la emprendedora y representante legal Martha Liliana García Gómez, en donde se ubican dos escritorios dotados de computador cada uno, una impresora y una mesa de reuniones para 4 personas. En un comienzo, en esta oficina los emprendedores llevan a cabo las reuniones de planificación comercial y estratégica y atienden potenciales clientes interesados en reunirse por fuera de sus empresas.

La adecuación de esta oficina tiene un costo aproximado de \$1.500.000, más los equipos que cada emprendedor aportaría en el capital de la empresa.

Al tiempo que se da inicio con la labor de promoción comercial, el equipo emprendedor debe contar con una base de datos de capacitadores o facilitadores coaching para apoyar la prestación de los servicios una vez sean contratados por las empresas a las cuales se van a visitar. La idea es contar con dos (2) profesionales independientes previamente seleccionados por sus competencias en asesorías personalizadas y a grupos, por su experiencia en coaching ontológico y que se encuentren activos en el mercado a través de otra firma consultora o a título personal. Esto contribuye a que estas personas permanentemente estén actualizadas y con la experiencia necesaria para aplicar los servicios de la empresa.

El precio a pagar por estos servicios es negociable por cada sesión que deban aplicar, ya sea a empleados de los clientes de forma individual o grupal y para sesiones promedio de 2 horas. Hay que tener en cuenta que la actividad de coaching no se encuentra regulada como una

profesión formal, por lo que puede existir muchas diferencias entre los precios de los asesores, esto está sujeto sus estudios realizados, experiencia obtenida, reputación, referencias laborales; etc.; e igualmente, existe la competencia desleal entre los coaches con la finalidad de encontrar clientes.

Cabe destacar que el coaching no es una terapia, sino que tiene como objetivo principal conseguir que una persona (coachee) desarrolle un crecimiento tanto personal como profesional y laboral. Es más, este tipo de profesional no está cualificado para tratar personas con trastornos psicológicos, para ello, es recomendable acudir a un psicólogo profesional.

Las sesiones tendrán un costo promedio de \$150.000 aproximadamente para el asesor de apoyo.

La empresa, por ubicarse en un espacio en la vivienda de uno de los emprendedores, no paga durante 12 meses un canon de arrendamiento mensual, y se le asigna un costo fijo de \$150.000 para servicios públicos.

El valor de los salarios u honorarios del equipo emprendedor es asumido por cada uno de ellos y cubierto con sus actividades laborales actuales durante el primer año. Se acuerda entre las partes, una destinación de tiempo semanal de diez (10) horas a la empresa por cada emprendedor, las cuales son intercaladas con sus actividades laborales por cuanto estas permiten tener cierta flexibilidad en los horarios de trabajo.

Luego de transcurrido el primer año de actividades, se evalúa en la primera Asamblea General de Accionistas si existe algún excedente para distribuir después de hacer las capitalizaciones requeridas y se fija una política de salarios, honorarios o cobertura de algunos costos de los emprendedores.

En cuanto al auxiliar administrativo se estima sea incorporado a la empresa una vez se cuente con una base de clientes activos, al menos de cinco (5). En primera instancia se recurre a un convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA] para contratar un pasante a quien sólo se le debe pagar seguridad social y transporte, con un costo mensual aproximado de

\$500.000. Posteriormente, se estima en un horizonte de un año, contratar un auxiliar administrativo de manera directa, para empezar, por medio tiempo con un salario de \$500.000 más prestaciones sociales; lo que significa un costo mensual para la empresa aproximado de \$1.200.000.

El pago a la oficina de contadores o un contador particular, equivale a un Salario Mínimo Mensual Legal Vigente [SMMLV] a partir del momento en que la empresa empiece con el pago de impuestos sujeto al registro de ingresos. Este valor de los honorarios, es el usualmente cobrado por contadores independientes o pequeñas oficinas de contadores a micros y pequeñas empresas en la ciudad de Pereira, que presentan pocos movimientos mensuales o que apenas están iniciando.

En resumen con relación a lo expuesto anteriormente se estructura la Tabla 9:

**Tabla 9**

*Resumen de los costos para iniciar operaciones la empresa Sercoach*

Ítem	Valor Inicial – Flujo de Caja	Valor Mensual – P y G – Flujo de Caja y/o Amortización
Constitución y preoperativos	\$4.000.000	\$111.100
Adecuación oficinas	\$1.500.000	\$69.400
Servicios públicos	\$0	\$150.000
Pasante SENA	\$0	\$500.000 a partir mes 6
Auxiliar administrativo	\$0	\$1.200.000 a partir mes 25
Contabilidad	\$500.000	\$877.000 a partir mes 6
Honorarios coaches	\$0	\$400.000 por sesión de 2 Horas
Ingresos estimados 1 cliente	\$0	\$3.000.000 plenos a partir mes 9
<b>Total inversión inicial</b>	<b>\$6.000.000</b>	

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.  
P y G= Pérdidas y Ganancias. SENA= Servicio Nacional de Aprendizaje

Los socios emprendedores efectúan un aporte en efectivo a la empresa para su constitución de \$10.000.000, equivalentes a \$5.000.000 cada uno. Se estima y cuantifica en otros \$10.000.000, o sea \$5.000.000 cada uno, representados en equipos y activos fijos de oficina, para un aporte de capital suscrito y pagado de \$20.000.000.

Estos aportes se resumen así en la Tabla 10:

**Tabla 10**

*Aportes iniciales de los socios emprendedores para el arranque de Sercoach*

Ítem	Valor
Efectivo en cuenta de ahorros	\$10.000.000
Computadores portátiles (2 unidades - usados)	\$3.000.000
Impresora Laser	\$300.000
Equipos de comunicación (teléfonos móviles)	\$3.000.000
Escritorios	\$1.000.000
Mesa para reuniones	\$1.000.000
Insumos y papelería	\$500.000
Otros equipos de oficina	\$1.200.000
<b>Total</b>	<b>\$20.000.000</b>

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

### **8.1 Análisis de viabilidad financiera**

De acuerdo con el tamaño del mercado, a la gestión comercial a realizar por el equipo emprendedor y a las necesidades del mercado principalmente después de meses tan complicados como lo fueron los ocasionados por la emergencia sanitaria COVID-19; las empresas están atravesando una situación comercial compleja en la cual los clientes finales están tomando medidas como el ajuste de presupuestos en el que se están limitando las inversiones y gastos, considerando algunos como no esenciales, entre ellos, pólizas de seguros, viajes, productos financieros complementarios; entre otros.

Ante esta nueva situación, es necesario que las empresas realicen procesos de reinducción y reentrenamiento de sus fuerzas comerciales y de ventas para que adquieran herramientas y mecanismo para hacer frente a esta nueva realidad económica; y es acá donde **Sercoach** entraría a tener una demanda creciente y estable de sus servicios de coaching ontológico.

El tamaño del mercado calculado por el número estimado de negocios y empresas solo de los sectores asegurador, sucursales de entidades financieras y agencias en el negocio turístico, arrojan un potencial de 452 empresas según datos revelados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] y las Cámaras de Comercio de Pereira y Manizales. **Sercoach** espera llegar al 25% de estos en un horizonte de tiempo a cinco (5) años; lo que equivale a 114 clientes a atender, para un promedio anual de 27 clientes.

El primer año **Sercoach** tiene el ideal de tener mínimo tres (3) y máximo nueve (9) clientes activos con todos los servicios plenos. En este escenario planteado, se realizan pequeñas actividades y charlas para ir conociendo el mercado y sus verdaderas necesidades, ajustando la oferta y la forma de ejecutar las asesorías, propiciando la recordación de la marca y teniendo la posibilidad de ser recomendados por los clientes atendidos a otros nuevos clientes potenciales. El crecimiento esperado a 5 años se observa en la Tabla 11.

**Tabla 11**

*Crecimiento de clientes que Sercoach espera atender a 5 años*

Año	Nº de clientes nuevos	Nº de clientes que repiten servicios
1	9	0
2	20	0
3	20	5
4	25	5
5	25	5
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>15</b>

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

El total de clientes a prestarle servicios en los 5 años serían de 114 que equivale al 25% del potencial del mercado, sólo en tres (3) sectores de la economía y en el Eje Cafetero. Esto significa que, por ahora, se está dejando de atender otro mercado potencial compuesto por más de 1.000 establecimientos en el Eje Cafetero, distribuidos en más de cinco (5) sectores correspondientes a servicios, en los cuales se requieren habilidades comerciales y de ventas. Estos sectores hacen referencia a: salud, actividades comerciales de ventas al por menor, empresas de catering y comidas, organización de eventos, clubes sociales y deportivos, recreación nocturna y servicio a la mesa; entre otros.

El promedio de pago de honorarios de los asesores coaches es del 30% del servicio cobrado a los clientes, teniendo en cuenta que el equipo emprendedor igualmente, brinde este tipo de atención en los casos en que el servicio no se cruce con dos clientes a la vez o que sean actividades introductorias en un programa estructurado con determinado cliente.

Los recursos de apoyo para las sesiones de coaching lo conforman cartillas, avisos, imágenes, material didáctico, papelería, y otros insumos indispensables para el desarrollo de las acciones de coaching, tanto individuales como grupales. Este material tiene un costo equivalente al 10% del valor de los servicios, por cuanto algunos de ellos sirven para varias sesiones con diferentes clientes.

Otros rubros de funcionamiento están relacionados con:

- Los servicios públicos de la oficina que son compartidos y tienen una asignación mensual inicial de \$150.000 y un crecimiento anual acorde con la inflación.
- Pagos al pasante SENA los dos primeros años en promedio de \$500.000 y luego un auxiliar administrativo medio tiempo a razón de \$1.000.000 mensuales en el tercer año y luego \$1.200.000 con ajustes de la inflación anuales. Posterior al año 5 se vinculará de tiempo completo, antes de ese tiempo estas labores administrativas serán compartidas con el equipo emprendedor.

- Pagos a la oficina de contabilidad iniciales de \$500.000 el primer año y luego de un (1) SMMLV con ajustes de la inflación anual
- Otros gastos equivalentes al 3% de los ingresos para pagos de impuestos e Industria y Comercio.

## **8.2 Flujo de caja**

### **8.2.1 Flujo de caja año 0 y 1**

En el flujo de caja inicial del año 0 y el año 1, se tiene la inversión inicial de \$10.000.000, de los cuales se invierten \$8.050.000 en adecuaciones, preoperativos y aproximadamente \$500.000. en la constitución de la empresa.

En el año 0 (momento inicial de la constitución de la empresa) quedan disponibles \$1.950.000 en caja para capital de trabajo del año 1. Al final del año 1, la empresa, gracias al capital inicial y después de hacer las inversiones de creación de la empresa, termina con un capital negativo de \$6.609.000 que obliga a tomar una decisión de financiación para el año 2. (Tabla 12).

## **Tabla 12**

### *Flujo de caja año 0 y 1*

	AÑO 0	MENSUALIZADO PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIONES												AÑO 1												
INGRESOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL												
Servicios de Coaching	0	-	300	750	750	1.000	1.200	1.200	1.200	3.000	3.000	3.000	3.000	18.400												
Rendimientos Fros	0	15	15	7	7	5	5	5	5	5	5	8	10	92												
Total Ingresos	-	15	315	757	757	1.005	1.205	1.205	1.205	3.005	3.005	3.008	3.010	18.492												
<b>COSTOS</b>																										
Honorarios de Coachers	0	-	90	225	225	300	360	360	360	900	900	900	900	5.520												
Material de Apoyo	0	-	30	75	75	100	120	120	120	300	300	300	300	1.840												
Total Costos	-	-	120	300	300	400	480	480	480	1.200	1.200	1.200	1.200	7.360												
<b>GASTOS ADTIVOS</b>																										
Servicios Públicos	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800												
Pasante Sena	0	-	-	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500	4.500												
Contabilidad	0	500	500	500	500	500	500	500	500	877	877	877	877	7.508												
Otros - Comunicaciones y Canales	0	444	453	467	467	474	480	480	480	534	534	534	534	5.883												
Total gastos	-	1.094	1.103	1.117	1.617	1.624	1.630	1.630	1.630	2.061	2.061	2.061	2.061	19.691												
<b>INVERSIONES</b>																										
Constitución	4.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-												
Adecuación de Oficinas	1.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-												
Asesoría Constitución	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-												
Comunicaciones y Canales	2.050	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-												
Total	8.050	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-												
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	-	8.050	-	1.079	-	908	-	660	-	1.160	-	1.019	-	905	-	905	-	256	-	256	-	253	-	251	-	8.559
Disponible Inicial	10.000	1.950	871	-	38	-	698	-	1.857	-	2.876	-	3.782	-	4.687	-	5.592	-	5.848	-	6.104	-	6.357	-	1.950	
Saldo Final de Caja	1.950	871	-	38	-	698	-	1.857	-	2.876	-	3.782	-	4.687	-	5.592	-	5.848	-	6.104	-	6.357	-	6.609	-	6.609

Nota. Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.



### 8.2.2 Flujo de caja hasta 5 años

Para los años siguientes, se incorpora al flujo de caja, el pago de impuesto de renta descontando las retenciones en la fuente a favor que hacen las empresas en los pagos de los servicios y pago de Dividendos a los emprendedores.

En el flujo de caja a 5 años, se tiene como política que el pago de impuestos y de dividendos, no puede exceder del 80% del valor del flujo de caja libre para tener un disponible mínimo para iniciar el año siguiente con caja positiva (Tabla 13).

El promedio en el ejercicio proyectado de pago de impuestos y dividendos es del 75,23%, frente a la política del 80% como máxima caja a utilizar en impuestos y dividendos.

Esta política de distribución de utilidades, se aprueba cada año en la Asamblea General de Accionistas.

Finalmente, dado el flujo de capital negativo al final del año 1, se toma la decisión de contratar un endeudamiento por \$5.000.000 a un plazo de 48 meses a una tasa máxima del 25% Efectivo Anual para terminar de compensar las necesidades de caja arrojadas de año 1 y el año. En el flujo de caja se incorporan hasta el año 5 los pagos de las cuotas al banco y el en P y G<sup>11</sup> se registra el pago de los intereses.

**Tabla 13**

*Flujo de caja hasta 5 años*

<b>Flujo de caja 5 años</b>					
<b>Ingresos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Servicios de coaching	18.400	60.000	75.000	90.000	99.000
Rendimientos Financieros	92	50	7	7	5
<b>Total Ingresos</b>	<b>18.492</b>	<b>60.050</b>	<b>75.007</b>	<b>90.007</b>	<b>99.005</b>
<b>Costos</b>					
Honorarios de coaches	5.520	18.000	22.500	27.000	29.700

<sup>11</sup> P y G= Pérdidas y Ganancias.

<b>Flujo de caja 5 años</b>					
Material de apoyo	1.840	6.000	7.501	9.001	9.901
<b>Total Costos</b>	<b>7.360</b>	<b>24.000</b>	<b>30.001</b>	<b>36.001</b>	<b>39.601</b>
<b>Gastos administrativos</b>					
Servicios públicos	1.800	1.872	1.966	2.064	2.167
Pasante y/o Aux Activo	4.500	6.000	14.400	15.120	16.027
Contabilidad	7.508	10.945	11.383	12.066	12.790
Otros	555	1.802	2.250	2.700	2.970
<b>Total gastos</b>	<b>14.363</b>	<b>20.618</b>	<b>29.999</b>	<b>31.950</b>	<b>33.954</b>
<b>Inversiones</b>					
Constitución	-	-	-	-	-
Adecuación de oficinas	-	-	-	-	-
Asesoría constitución	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>-8.559</b>	<b>15.432</b>	<b>15.008</b>	<b>22.056</b>	<b>25.450</b>
Financiación mediano plazo		5.000			
Pago impuesto renta		3.832	3.723	5.633	6.502
<b>Disponible Inicial</b>	<b>1.950</b>	<b>- 6.609</b>	<b>1.279</b>	<b>3.068</b>	<b>6.472</b>
<b>Pago dividendos</b>	<b>-</b>	<b>7.716</b>	<b>7.504</b>	<b>11.028</b>	<b>12.725</b>
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>- 6.609</b>	<b>1279</b>	<b>3.068</b>	<b>6.472</b>	<b>10.703</b>

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021. Las cifras están dadas en miles de pesos.

Aux Activo= Auxiliar Administrativo

### 8.3 Análisis de la Tasa Interna de Retorno [TIR] y el Valor Presente Neto [VPN] del proyecto

El proyecto arroja una Tasa Interna de Retorno [TIR]<sup>12</sup> del 61% sobre los flujos de caja libre. Esto demuestra la capacidad del emprendimiento para producir flujos positivos, debido a que el mayor componente del valor de los servicios es el intangible del conocimiento y

<sup>12</sup> Tasa Interna de Retorno [TIR]: “es un criterio dinámico que considera toda la vida útil económica del proyecto, proporciona una visión fácil de la rentabilidad del negocio” (Gómez y Diez, 2015, p. 84).

experiencia de los emprendedores y los asesores coaches; los cuales generan alta rentabilidad y un menor costo directo.

Igualmente, los emprendedores tienen en cuenta como Tasa Mínima de Inversión o Tasa de Oportunidad para iniciar este proyecto equivalente al 30%. Esta tasa es muy superior a las rentabilidades que se encuentran actualmente en el mercado como: el de capitales de aproximadamente el 4% o 5% en títulos de largo plazo como TES y bonos privados; tasas máximas de 3.5% en inversiones a través de bancos como CDT's y Fondos de Inversión Colectivas y ni que decir de las tasas del 2% en cuentas de ahorros. Estas tasas están expresadas en términos efectivo anual.

Por otra parte, las rentabilidades de sectores como manufactura y ventas al por mayor y por menor, están en unos topes máximos del 15% debido a la situación actual del mercado y de la demanda, por lo cual el equipo emprendedor se ajusta a la exigencia mínima del 30% para poder tomar los riesgos suficientes de emprender un negocio en este sector de la economía.

El análisis arroja una Tasa Interna de Retorno [TIR] con base en la inversión inicial en efectivo de \$10.000.000 y el flujo de caja libre antes de impuestos para los 5 años del estudio y sin tener en cuenta los saldos iniciales de cada año, donde se puede apreciar la verdadera capacidad del proyecto de generar caja, estresando el modelo con una alta tasa de descuento y aun así, la rentabilidad obtenida es muy positiva que permite seguir adelante con el desarrollo del emprendimiento (Tabla14).

**Tabla 14***Análisis de la Tasa Interna de Retorno [TIR]*

<b>Análisis de la Tasa Interna de Retorno TIR</b>						
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Inversión Inicial		Flujo de Caja Libre			
Valores	-10.000	-8.559	15.432	15.008	22.056	25.450
TIR sobre FCL	61%	La tasa de descuento es la mínima rentabilidad a la que los emprendedores aceptan invertir su dinero				
Tasa de Descuento	30%					

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021. Las cifras están dadas en miles de pesos.

TIR= Tasa Interna de Retorno. FCL= Flujo de Caja Libre

De igual manera, se descuentan los flujos de caja libre a la tasa mínima requerida por los inversionistas del 30% a partir del año 1 y hasta el 5<sup>o</sup> y se obtiene un valor presente neto VPN descontado de \$13.955.560 millones; quiere decir que, este valor presente neto es superior a la inversión inicial de \$10.000.000 (Tabla 15).

**Tabla 15***Análisis del Valor Presente Neto [VPN] descontando los flujos de caja libre*

<b>Análisis del Valor Presente Neto VPN descontando los flujos de caja libre</b>						
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Inversión Inicial		Flujo de Caja Libre			
Valores	-10.000	-8.559	15.432	15.008	22.056	25.450
Valor Presente Neto VPN	\$13.955,56	Es positivo, el proyecto genera rentabilidad adicional a la TIR				

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021. Las cifras están dadas en miles de pesos

Ahora, restando el Valor Presente Neto [VPN] <sup>13</sup> anterior la inversión inicial de \$10.000.000, el valor arroja un valor presente neto descontado de \$3.955.560 millones. Este valor es el valor adicional a la TIR que genera la inversión y está muy por encima del 30% de la tasa mínima requerida por los inversionistas.

Se concluye que el proyecto se debe aceptar y seguir adelante con el emprendimiento (Tabla 16).

### Tabla 16

*Análisis del Valor Presente Neto [VPN] descontando los flujos de caja libre y restando la inversión inicial*

Análisis del Valor Presente Neto VPN descontando los flujos de caja libre						
Año	0	1	2	3	4	5
	Inversión Inicial		Flujo de Caja Libre			
Valores	-10.000	-8.559	15.432	15.008	22.056	25.450
Valor Presente Neto VPN	\$3.955,56	Es positivo, el proyecto genera rentabilidad adicional a la TIR				

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021. Las cifras están dadas en miles de pesos

### 8.4 Otros análisis de la Tasa Interna de Retorno [TIR]

Ahora, el cálculo de la Tasa Interna de Retorno [TIR] sobre el flujo de caja neto, después de descontar pagos de impuestos y dividendos, se ubica en el 7%; sigue siendo por encima de las inversiones en el mercado de capitales, teniendo en cuenta que, esta tasa es después de pagar dividendos a los socios (Tabla 17).

<sup>13</sup> VPN “es la ganancia del inversionista por encima de lo esperado en el momento cero de la evaluación del proyecto”[...] (Gómez y Diez, 2015, p. 77).

**Tabla 17**

*Análisis de la Tasa Interna de Retorno [TIR] sobre el flujo de caja neto*

<b>Análisis de la Tasa Interna de Retorno TIR sobre el flujo de caja neto</b>						
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Inversión Inicial	Flujos de Caja Netos después de impuestos y dividendos				
Valores	-10.000	-6.609	1.279	3.068	6.472	10.703
TIR sobre FC Neto	7%	Tasa mínima de mercado de capitales del 5%				
Tasa de Descuento	30%					

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021. Las cifras están dadas en miles de pesos. FC= Flujo de Caja

Y la Tasa Interna de Retorno [TIR] sobre la utilidad neta se ubica en el 35%, validando la Tasa Interna de Retorno [TIR] obtenida sobre los flujos de caja netos (Tabla 18).

**Tabla 18**

*Análisis de la Tasa Interna de Retorno [TIR] sobre la utilidad neta*

<b>Análisis de la Tasa Interna de Retorno TIR sobre la utilidad neta</b>						
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Inversión Inicial	Utilidad Neta - P y G				
Valores	-10.000	-9.023	9.553	8.732	14.029	16.661
TIR sobre Ut. Neta	35%	La tasa de descuento es la mínima rentabilidad a la que los emprendedores aceptan invertir su dinero				
Tasa de Descuento	30%					

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021. Las cifras están dadas en miles de pesos.

P y G= Pérdidas y Ganancias. Ut. = Utilidades. TIR=Tasa interna de retorno

Posteriormente, con los parámetros de ingresos, costos y gastos, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, se construye un estado de pérdidas y ganancias para los 5 años del análisis, donde se evidencia que el primer año la empresa no obtiene utilidades

contables, pero como se expuso anteriormente si se obtiene un flujo de caja positivo para este primer año.

También se hizo el análisis de depreciaciones y amortizaciones de los activos fijos que se adquieren y aportan los socios en la inversión inicial y sobre las inversiones en constitución de la empresa y preoperativos así (Tablas 19, 20 y 21 ).

**Tabla 19**

*Depreciación de activos fijos*

<b>Depreciación de activos fijos</b>				
<b>Activo</b>	<b>Valor Inicial</b>	<b>Vida Útil/Años</b>	<b>No. De Meses</b>	<b>Depreciación Mensual</b>
Muebles y enseres	3.200	5	60	53,3
Equipos de computo	3.300	3	36	91,7
Equipos de comunicaciones	3.000	3	36	83,3
<b>Total</b>	<b>9.500</b>			<b>228,3</b>

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021. Las cifras están dadas en miles de pesos.

**Tabla 20**

*Amortización de gastos preoperativos y diferidos*

<b>Amortización de gastos preoperativos y diferidos</b>				
<b>Activo</b>	<b>Valor Inicial</b>	<b>Años</b>	<b>No. De Meses</b>	<b>Amortización Mensual</b>
Preoperativos	4.000	3	36	111,1
Diferidos	4.500	3	36	125,0
<b>Total</b>	<b>8.500</b>			<b>236,1</b>

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021. Las cifras están dadas en miles de pesos.

**Tabla 21**

*Total gasto mensual que se registra en el estado de pérdidas y ganancias*

<b>Total gasto mensual al P y G</b>		
<b>Anual</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
Depreciación	228,3	53,3
Amortización	236,1	0
<b>Total</b>	<b>464,4</b>	<b>53,3</b>

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021. Las cifras están dadas en miles de pesos.

P y G= pérdidas y ganancias

### 8.5 El estado de Pérdidas y Ganancias

A continuación se presenta el estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para los primeros 5 años de operaciones.

**Tabla 22**

*Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años*

<b>Estado de Pérdidas y Ganancias - Proyectado a 5 años</b>					
<b>Período Anual</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>					
Ventas de servicios de coaching	18.400	60.000	75.000	90.000	99.000
Otros ingresos financieros	92	50	7	7	5
<b>Total Ingresos</b>	<b>18.492</b>	<b>60.050</b>	<b>75.007</b>	<b>90.007</b>	<b>99.005</b>
<b>Costos de prestación del servicio</b>					
Honorarios asesores coaches	5.520	18.000	22.500	27.000	29.700
Material de apoyo	1.840	6.000	7.501	9.001	9.901
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>7.360</b>	<b>24.000</b>	<b>30.001</b>	<b>36.001</b>	<b>39.601</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>11.132</b>	<b>36.050</b>	<b>45.006</b>	<b>54.006</b>	<b>59.405</b>
<b>Gastos de administración</b>					
Servicios públicos	1.800	1.872	1.966	2.064	2.167



<b>Estado de Pérdidas y Ganancias - Proyectado a 5 años</b>					
<b>Período Anual</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nómina Auxiliar / SENA	4.500	6.000	14.400	15.120	16.027
Honorarios contables	7.508	10.945	11.383	12.066	12.790
Otros (impuestos)	5.883	1.802	2.250	2.700	2.970
Depreciaciones y amortizaciones	464	464	464	53	53
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>20.155</b>	<b>21.083</b>	<b>30.463</b>	<b>32.003</b>	<b>34.007</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-9.023</b>	<b>14.967</b>	<b>14.543</b>	<b>22.003</b>	<b>25.397</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-8.559</b>	<b>15.432</b>	<b>15.008</b>	<b>22.056</b>	<b>25.450</b>
Gastos financieros	-	625	1.157	933	609
Impuestos	-	4.789	4.654	7.041	8.127
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-9.023</b>	<b>9.553</b>	<b>8.732</b>	<b>14.029</b>	<b>16.661</b>

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021. Las cifras están dadas en miles de pesos.

SENA= Servicio Nacional de Aprendizaje.

EBITDA= Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization

El estado de Pérdidas y Ganancias presentado anteriormente para los primeros 5 años de operaciones, demuestra que la empresa tiene la capacidad operativa y financiera de generar utilidades, recuperar la inversión inicial, pagar impuestos y entregar dividendos a sus accionistas.

Se calcula una tasa de impuesto de renta del 32% para los 5 años sobre la utilidad operacional dados los beneficios actuales para la creación de empresas.

Se generan unos indicadores de rentabilidad, los cuales son adecuados para la industria y acordes con lo descrito en los parámetros de ingresos, costos y gastos (Tabla 23).

**Tabla 23**

*Indicadores de rentabilidad*

<b>Indicadores de rentabilidad</b>					
Rentabilidad Bruta	61%	60%	60%	60%	60%
Rentabilidad Operacional	-49%	25%	19%	24%	26%

Indicadores de rentabilidad					
Margen EBITDA	-47%	26%	20%	25%	26%
Rentabilidad Neta	-49%	16%	12%	16%	17%

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

La empresa alcanza los mayores niveles de indicadores en el año 5, resaltando que, para el segundo año, estos indicadores se recuperan de los niveles negativos del año 1.

Se destaca Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortizatio [EBITDA]<sup>14</sup> en el estado de pérdidas y ganancias y el margen EBITDA los cuales son positivos a partir del año 2 y esto demuestra la capacidad de la empresa de generar caja para las obligaciones de impuestos, intereses y dividendos.

## 8.6 Balance general

Finalmente se genera un balance general inicial el cual describe los movimientos al momento de arrancar la empresa así (Tabla 24):

<sup>14</sup> Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortizatio [EBITDA] muestra el beneficio bruto de explotación antes de deducir los gastos financieros y sirve a los expertos en información financiera para evaluar el comportamiento y la situación financiera de las empresas." (BBVA, 2020, párr. 1)

**Tabla 24***Balance General*

<b>BALANCE GENERAL INICIAL</b>			
<b>ACTIVOS</b>			
Corriente		Corriente	
Efectivo	1.950	Cuentas por Pagar	-
Total Activo Corriente	1.950	Total pasivo Corriente	-
Fijos		Largo Plazo	
Muebles y Enseres	3.200	Cuentas por Pagar	-
Equipos de Computo	3.300	Total Pasivo LP	-
Equipos de Comunicaciones	3.000	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>-</b>
Total Activos Fijos	9.500		
Otros Activos		<b>PATRIMONIO</b>	
Preoperativos	4.000	Capital Suscrito y Pagado	20.000
Diferidos	4.550		
Total Otros Activos L.P	8.550	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>20.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>20.000</b>		

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021. Las cifras están dadas en miles de pesos.

**8.7 Punto de equilibrio**

El análisis del punto de equilibrio permite indicar el nivel de ingresos, facturación o ventas de servicios que debe alcanzar la empresa para cubrir los costos en que debe incurrir para la prestación de los servicios de coaching.

Un nivel de ingresos por encima del punto de equilibrio, permite empezar a generar utilidades y a obtener la rentabilidad esperada por el equipo emprendedor. Igualmente, con el análisis del punto de equilibrio se desprenden las siguientes actividades:

- Niveles mínimos de inversión inicial

- Capital de trabajo requerido
- Planes de mercadeo
- Elaboración de las proyecciones de ingresos y consecución de clientes
- Políticas de endeudamiento
- Políticas de distribución de utilidades.

La fórmula del Punto de Equilibrio en Pesos (por ser empresa de servicios, no se calcula en unidades sino en nivel de facturación) corresponde a:

$$\underline{PE\$ = CF / RMC}$$

Donde:

PE\$ = Punto de equilibrio en pesos

CF = Costos Fijos

RCM = Razón del Margen de Contribución = MC / P

MC = Margen de Contribución = P – CV

CV = Costos variables

P = Proyección de ventas (ingresos)

Los costos fijos son las erogaciones en que se deben asumir independientemente de que el negocio funcione, como lo son los salarios, arrendamientos, líneas celulares, internet, arrendamientos, etc.

Los costos variables son aquellos gastos en que se incurre dependiendo de la cantidad de servicios contratados y ejecutados, como: costo de salones, costo de material de apoyo, pago a los coach, transporte, etc.

Encontrar el punto de equilibrio para una empresa de manufactura o comercialización de bienes es más sencillo dado que existe un precio de venta establecido, mientras que, para una empresa servicios y sobre todo de intangibles, los precios varían dependiendo del cliente,

cantidad de personas, forma de dar las sesiones de coaching, lugar, si es virtual o presencial, etc.

La proyección de ingresos por servicios de coaching aparecen en la Tabla 25.

**Tabla 25**

*Proyección de ingresos por servicios de coaching*

<b>Ingresos para punto de equilibrio</b>					
<b>Ingresos x servicios</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Servicios de coaching	18.400	60.000	75.000	90.000	99.000

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

La proyección de costos variables aparecen en la Tabla 26.

**Tabla 26**

*Proyección de costos variables*

<b>Costos variables</b>					
<b>Costos variables</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Honorarios de coaches	5.520	18.000	22.500	27.000	29.700
Material de apoyo	1.840	6.000	7.501	9.001	9.901
<b>Total Costos</b>	<b>7.360</b>	<b>24.000</b>	<b>30.001</b>	<b>36.001</b>	<b>39.601</b>

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

La proyección de costos fijos aparece en la Tabla 27:

**Tabla 27**

*Proyección de costos fijos*

<b>Gastos fijos</b>					
<b>Gastos fijos</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Servicios Públicos	1.800	1.872	1.966	2.064	2.167
Pasante y/o Auxiliar Administrativo	4.500	6.000	14.400	15.120	16.027
Contabilidad	7.508	10.945	11.383	12.066	12.790
Otros	5.883	1.802	2.250	2.700	2.970
<b>Total gastos</b>	<b>19.691</b>	<b>20.618</b>	<b>29.999</b>	<b>31.950</b>	<b>33.954</b>

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

Con la aplicación de la fórmula se obtienen los datos registrados en la Tabla 28.

**Tabla 28**

*Aplicación de la fórmula*

<b>Análisis del punto de equilibrio en pesos</b>					
<b>Variables</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
P	18.400	60.000	75.000	90.000	99.000
CF	19.691	20.618	29.999	31.950	33.954
CV	7.360	24.000	30.001	36.001	39.601
MC	11.040	36.000	44.999	53.999	59.400
RMC	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
<b>PE\$</b>	<b>32.818</b>	<b>34.364</b>	<b>49.998</b>	<b>53.250</b>	<b>56.591</b>

*Nota.* Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

**Análisis:** se observa que la empresa no alcanza el punto de equilibrio en el año 1, donde tuviera que tener ingresos por valor de \$32.818.000 millones de pesos y en las proyecciones para este año 1 se tienen presupuestados ingresos de \$18.400.000; por esto la empresa presenta un flujo de caja negativo para el año 1 que la obligó a tomar decisiones de endeudamiento en el año 2.

Para el año 2, y de acuerdo a los pronósticos de ventas, la empresa obtendrá ingresos por valor de \$60.000.000 millones de pesos y se tiene un punto de equilibrio de \$34.364.000 millones de pesos, donde se concluye que, ya alcanza a cubrir los costos fijos y variables, dejando un remanente para otros gastos como intereses, impuestos y dividendos.

Para los años posteriores el punto de equilibrio es ampliamente superado y es cuando se empieza a obtener la rentabilidad esperada por el equipo emprendedor.

## **9. Conclusiones y recomendaciones**

### **9.1 Conclusiones del proceso**

Dentro del programa general de la Maestría en Administración de Empresas [MBA] de la Pontificia Universidad Javeriana se cursan y aprueban materias de todas las áreas en las que una empresa o persona natural se desenvuelve, ya sea como empresarios, empleados, profesionales independientes, docentes, estudiantes, pensionados, entre otros estados económicos.

Este contenido que se recibe a través de las diferentes materias, enfocadas principalmente en áreas administrativas, financieras, de mercadeo, investigación de mercados, ventas, publicidad, gestión humana, planeación estratégica, estadística, liderazgo, y otras más, permite afianzar los conocimientos adquiridos durante el pregrado, tal vez otros postgrados y la experiencia laboral adquiridos a través de los años. Esa aplicación de los conocimientos proporcionados por la MBA son los que permiten un desempeño óptimo y un mejoramiento de las personas en cualquier ámbito profesional, ocupacional y personal debido a la visión general y ampliada de las diferentes áreas abordadas y con la que estos son impartidos. Además, con miras a que quienes los han hecho parte de su saber, puedan despertar inquietudes para continuar investigando y profundizando en ellos en otros campos de acción y en nuevos entornos hacia donde considere debe direccionarlo.

El profesional que cursa y aprueba un MBA queda entonces con la capacidad de mejorar procesos, liderar y dirigir equipos de alto rendimiento, integrarse a una cultura y diseño organizacional de vanguardia, propiciar procesos de investigación y desarrollo, innovar y desplegar estrategias corporativas, comerciales y de ventas, dirigir compañías y lo principal a nuestro modo de ver originar, apoyar, conducir, crear, implementar y desarrollar ideas de emprendimientos nuevos en cualquier área de la economía y adaptarse a los cambios, retos,



tiempos de crisis y situaciones de impredecibles económicas que se viven hoy en el mundo empresarial y social y a futuro.

Durante el proceso de creación de la empresa **Sercoach Servicios Especializados de Coaching S.A.S**, se evidenció que el desarrollo de las habilidades blandas en las empresas son la tendencia mundial, a la cual Colombia y especialmente la zona cafetera no son ajenas.

La creación, desarrollo y retroalimentación en las competencias que deben tener los empleados de hoy en día, permiten la sostenibilidad de las empresas en el mediano y largo plazo. Es algo real que se está viviendo en estos momentos de la pandemia generada por el COVID-19, en donde las empresas mejor preparadas para adaptarse a los cambios y nuevas condiciones de mercado, son las que están saliendo a flote y reactivándose en estos duros momentos de recesión económica, social y cultural.

Las organizaciones y profesionales independientes que estaban mejor preparados y con capacidades desarrolladas en temas de liderazgo, trabajo en equipo, facilidades de adaptación a nuevos entornos, análisis de datos; entre otras competencias lograron entender la nueva realidad económica local, nacional e internacional y todo esto gracias al desarrollo de esas habilidades blandas que se venían trabajando en las empresas desde hace algunos años, con cierta fuerza, credibilidad y dinamismo

Las empresas que mejor están desarrolladas en sus planes de bienestar empresarial, planes de capacitación a sus empleados, programas de liderazgo, motivación e incentivos laboral no salarial, planes de sucesión y retención, potencialización del talento, apropiación de tecnologías limpias sostenibles y amigables con el medio ambiente, adopción de sistemas organizados de seguridad y salud en el trabajo, sistemas de responsabilidad social y valor compartido; entre otras actividades, son empresas que han podido permanecer en el tiempo y que ahora están en capacidad de enfrentar nuevos desafíos del nuevo panorama mundial de los mercados existentes y emergentes.

Para la implementación de este tipo de actividades y muchas otras más, las empresas acuden a profesionales y empresas que se encargan de desarrollarlas, dada su experiencia y profundización en el trabajo con las personas, complementando las actividades comerciales de las marcas, creando valor y competencias en los empleados desde su personalidad, desde sus creencias y estilos de vida y acordes con la cultura organizacional y estratégica; y, es ahí donde las compañías y profesionales de coaching tiene su oportunidad de apoyar y mejorar el tejido empresarial.

Dada la experiencia del equipo de trabajo en el MBA conformado por Martha Liliana García Gómez y Jorge Enrique Villegas Mejía, se logró identificar que ambos tenían competencias y conocimientos en coaching y en manejo de emprendimientos y formulación de planes de negocios, lo que los llevó a tomar la decisión de realizar el trabajo de grado en creación de empresas para un emprendimiento de coaching; además teniendo en cuenta, de las oportunidades que brinda el mercado para este tipo de servicios en el Eje Cafetero los cuales para el año 2019 se encontraban en auge y que ahora en la época de la pandemia aún siguen con una buena dinámica por las oportunidades que brinda la virtualidad y los diferentes beneficios y las diferentes medidas asumidas por el Gobierno Nacional para superar las dificultades posteriores a la pandemia y lograr una reactivación económica; al igual que sus lineamientos de desarrollo a través de la economía naranja que contempla el apoyo a los emprendimientos nacientes como el actual **Sercoach**.

Durante el proceso de elaboración del plan de negocios, se obtuvo como información primaria que el análisis del mercado y los antecedentes del sector son la base fundamental para identificar si el emprendimiento tiene alguna viabilidad y permite seguir adelante con la construcción del plan de negocios. De igual manera, un aspecto fundamental es la experiencia previa de los emprendedores en el tema a acometer, de lo contrario no se podría tener control sobre el negocio y posiblemente pasaría lo que a la gran mayoría de los emprendimientos le

sucede en Colombia y es que deben cerrar antes del tercer año por problemas de mercado, generalmente ante la imposibilidad de conseguir clientes y afectar el flujo de caja de la empresa.

De otro lado, durante el proceso ha sido muy enriquecedor encontrar que, a través de las encuestas, los diálogos con otros coaches y con las empresas del mercado natural de los emprendedores, al igual que con la literatura y el análisis del mercado realizado, como la actividad a emprender hace parte del fortalecimiento del tejido empresarial de la región y que las empresas están pensando en sus empleados y su bienestar integral, en tener colaboradores motivados y con las competencias necesarias para lograr los objetivos empresariales a mediano y largo plazo, en tratar de evitar altas tasas de rotación de personal y el absentismo que afecta seriamente la productividad y la rentabilidad y más bien están centrándose en hacer intervenciones en el capital humano que resultan con costos mínimos y muy operativos en un momento donde la competencia y el mercado son muy dinámicos.

Es acá, en estas nuevas miradas empresariales, en donde existe una oportunidad clara para el negocio a emprender, en donde se ocasiona una sinergia con los clientes potenciales encuestados y se empiezan a conocer las necesidades reales de los mismos y a ir, simultáneamente, haciendo ajustes en el plan de negocio propuesto.

Durante la elaboración del plan de negocios se presentó la situación de la pandemia generada por el virus del COVID- 19, que obligó a hacer ajustes en el plan de negocios en cuanto a la forma de prestar los servicios; esto simultáneamente se fue socializando con el mercado objetivo siendo de gran aceptación, debido a que ellos, de igual forma, deben proteger a sus empleados de posibles contagios. Sólo hasta que exista una inmunidad general dada por la vacunación, no serán totalmente presenciales las sesiones de coaching a nivel empresarial.

Fue durante este tiempo, o en el que se estaba planteando plan de negocios y la conformación de **Sercoach**, que los emprendedores pudieron percatarse que crear empresa en Colombia tiene demasiados requisitos legales y muy pocos apoyos financieros, estatales y gremiales, casi dejando esta labor a riesgo puro del equipo emprendedor y que, debido a esto,

muchos emprendimientos en el país fracasan no por malas las ideas sino por insuficiencia de recursos, aliados y monopolio de los negocios ya establecidos.

Desde otra mirada, esto despertó inquietudes para seguir indagando acerca de las diferentes propuestas que el Gobierno Nacional difunde en medios masivos de comunicación en donde ofrece a los emprendedores programas especiales de apoyo y así, verificar que tan reales, asequibles y apropiadas son para este emprendimiento

La realización de la encuesta para concretar la población objetivo se hizo de manera virtual con los clientes a quienes se les podría ofertar el servicio y al mismo tiempo con los proveedores del coaching de manera telefónica. Para ambas el diálogo directo fue fundamental para complementar y aclarar sus respuestas y además para detectar necesidades que dieran insumos esenciales para plantear el negocio desde la mirada de la oferta, la demanda y la competencia.

Esta investigación de mercados permitió enfocar las necesidades de la pymes y personas naturales del Eje Cafetero, ubicadas en el sector comercial y ventas de intangibles, que necesitan capacitar de manera local a sus empleados generando habilidades de liderazgo, competencias de empoderamiento, autoconfianza, comunicación efectiva y asertiva, administración del potencial en tiempos de crisis y bajo presión, desarrollo humano y trabajo en equipo. Este mercado seleccionado y especialmente el sector del turismo, financiero y asegurador, requieren de un personal muy motivado y altamente competitivo en sus habilidades comerciales, lo que permite enfocar los servicios de **Sercoach** de una manera más clara y precisa; al igual que facilita la consecución de los coaches aliados y expertos para la prestación del servicio.

Para su funcionamiento se planteó una estructura organizacional liviana, soportada inicialmente por el equipo emprendedor y que a medida que el negocio va creciendo está estructura se va ampliando. La contratación de coaches aliados se hará por demanda y sólo para las sesiones que se necesiten y así la empresa se evita costos de horas muertas con este personal.

Del mismo modo, en el proceso de creación de la empresa y de operatividad, se permite que inicialmente la sede la misma sea en una de las viviendas de uno de los emprendedores dado que brinda los espacios y requerimientos de equipos para funcionar. Sólo en la medida que la demanda se incremente, se contempla la expansión a un local u oficina. Además, las herramientas virtuales facilitan que cada emprendedor y el auxiliar administrativo, puedan manejar procesos de manera remota.

## 9.2 Conclusiones de resultados

De acuerdo a la investigación del mercado, se concluye que, existe un tamaño del mercado óptimo donde **Sercoach** puede tener un campo de acción positivo, conseguir clientes de manera inmediata dada la experiencia y el mercado natural de los emprendedores y ofrecer servicios especializados; lo cual generará desde el primer trimestre de funcionamiento de la empresa, ingresos por la vía de servicios de coaching.

La estructura física y organizacional de la empresa se va ajustando a la demanda de servicios contratados. Esta flexibilidad posibilita el manejo adecuado de costos fijos y variables, lo que significa que en todo momento la inversión inicial está controlada y no sería necesario recurrir a endeudamiento bancario para operar en el primer año de actividades.

Se tiene una inversión inicial moderada de \$20 millones de pesos, representada principalmente en equipos, muebles y enseres y una exigencia de capital líquido de \$10 millones de pesos para los gastos de funcionamiento del primer año, esto contribuye a que a medida que la empresa va generando ingresos, la rentabilidad esperada sea recuperada rápidamente; además, porque la mayor inversión está en la experiencia y conocimientos del equipo emprendedor y en su capacidad para prestar directamente los servicios de coaching en el año de inicio de actividades de la empresa.

Por otra parte, el tamaño del mercado objetivo definido en el Eje Cafetero cuenta con un número superior a las 5.000 empresas clasificadas entre micros pequeñas y medianas empresas

(Mipymes) ubicadas en todos los sectores de la economía. De este número, se tiene sólo para los sectores asegurados, financiero y de turismo, un número de 420 empresas aproximadamente en dicha región de las cuales **Sercoach** considera puede llegar el primero año sólo a 9 de ellas para ser financieramente sostenible, o sea al 2.1% del mercado objetivo específico y al 0,18% del mercado ampliado de las Mipymes.

Para el segundo año se espera ampliar la cobertura del mercado a 20 empresas y así hasta llegar al año 5 para tener una base de clientes activos de 99 y unos clientes que han realizado recompra de los servicios de 15 empresas. Esto representa una cobertura en 5 años de aproximadamente 570 personas, de un potencial de más de 4.020 empleados; sólo en el mercado específico. De acá se concluye que las expectativas de penetración son muy bajas frente al potencial del mercado lo que podría ser viable comercialmente sin mayores inconvenientes.

En lo que respecta al flujo de caja, se presenta para los primeros 5 años de operaciones y para todos estos años, se presenta un saldo final positivo y creciente evidenciando la capacidad de la empresa de generar sus propios recursos con la operación comercial esperada.

La tasa mínima definida por los emprendedores de inversión o tasa de oportunidad para iniciar este proyecto es del 30%, tasa es muy superior a las rentabilidades que se encuentran actualmente en el mercado de capitales y sector financiero que no sobrepasan el 8% anual para el año 2021.

El proyecto arroja una Tasa Interna de Retorno [TIR] del 61% sobre los flujos de caja libre, demostrando la capacidad del emprendimiento de generar rentabilidad por encima de la esperada y de cualquier inversión segura en el mercado de capitales colombiano.

Muestra también, un Valor Presente Neto [VPN] positivo de \$13.9 millones de pesos una vez descontados los flujos de caja futuros a la tasa de oportunidad del 30%; esto significa que, el proyecto genera rentabilidad y caja adicional a la esperada por el equipo emprendedor. Adicionalmente si se le resta al VPN la inversión inicial en efectivo de \$10 millones, sigue siendo

positivo y la inversión inicial de \$20 millones donde se incluyen los equipos que aportan los emprendedores, el VPN final sería de \$3.9 millones de pesos, lo que indica que analizando el escenario más ácido, el proyecto es viable.

Ahora bien, calculando la TIR sobre el flujo de caja neto después de pagar impuestos y utilidades, la TIR obtenida es del 35% y sobre la utilidad neta que incluye gastos que no son en efectivo y la TIR se ubica en el 7% sobre los flujos de caja netos.

Los indicadores financieros llegan a su nivel positivo en el año 2º y para el año 5º se obtiene un margen EBITDA del 26% y un margen neto del 17%, demostrando la capacidad de la empresa de pagar todas sus obligaciones tanto operativas como de impuestos y utilidades.

De acuerdo a los indicadores obtenidos de TIR, VPN, utilidad operacional, EBITDA, utilidad neta y Flujo de Caja Libre, los emprendedores han decidido aceptar la inversión y seguir adelante con el emprendimiento.

A partir del punto de equilibrio, la empresa llega al punto de equilibrio de operaciones a partir del año 2 de actividades, generando adicionalmente utilidades para el equipo emprendedor.

### **9.3 Conclusiones del estudio de mercado**

Considerando el resultado de las encuestas se puede determinar que el mercado de coaching en la región se encuentra en constante crecimiento y que está en un buen momento para el inicio del proyecto, debido a que existen pocos competidores y un mercado potencial favorable con necesidades de aprendizaje y desarrollo personal, lo cual las empresas empleadoras hoy están apoyando con la generación de espacios de formación para sus equipos de trabajo.

Gracias a las encuestas, el proyecto, al día de hoy, cuenta con valiosa información para la toma de decisiones relevantes como lo son: una adecuada segmentación del mercado y el diseño de un plan de marketing eficiente; como también indica un mejor nivel de preparación y

la posibilidad de entender el entorno de una manera más adecuada, al igual que sus variables, mejorando así las probabilidades de éxito.

Con respecto al análisis de los competidores se deduce que, en el mercado se encuentran personas que ofrecen sus servicios de coaching sin ser certificados y que aún los clientes no logran tomar conciencia de la relevancia de verificar estas acreditaciones; esto sucede porque hay desconocimiento acerca de lo que es coaching y de la importancia de contar con personal experto, certificado y acreditado para su desarrollo, así como de la gravedad que puede tener un proceso de coaching mal aplicado. Aunque en primera instancia, esta situación planteada supone una debilidad, por cuanto la empresa debe lidiar con este tipo de acciones inescrupulosas y que abaratan y contaminan el mercado; a su vez se convierte en una oportunidad para el proyecto porque dentro del plan de mercadeo se pueden realizar esfuerzos para educar a los posibles clientes y así generar confianza y prestigio vital para el desarrollo de las relaciones a largo plazo y de la consecución de futuros clientes a través de las experiencias de calidad y productividad ofrecidas por Sercoach.

#### **9.4 Conclusiones a partir de los objetivos**

De acuerdo con la investigación de mercados, el sector pyme necesita incrementar las capacidades y habilidades de sus empleados que están vinculados a las actividades de comercialización, ventas, servicio al cliente y mercadeo.

Los seres humanos necesitan quien los orienten ya sea en sus actividades de desarrollo personal, familiar, laboral y psicológico, esto con el fin de poder enfrentar los nuevos retos que plantean los modelos de vida actuales y afrontar el rompimiento de paradigmas que se adoptan desde los primeros años de vida.

Las empresas y personas son diferentes unas de otras, por esto los servicios de coaching deben ser enfocados a las necesidades particulares de cada uno, ya sea de forma grupal o



individual, por eso, la entrevista inicial antes de ofrecer las sesiones, son fundamentales para enfocar bien las asesorías y poder lograr los resultados deseados.

El mercadeo a través de redes sociales, referidos y el voz a voz son los medios más efectivos para llegar a los clientes potenciales y lograr citas con ellos al tiempo que los mantiene informados y retroalimentados.

## 9.5 Recomendaciones

Una vez realizado el presente plan de negocios para emprender la empresa **Sercoach** Servicios Especializados de Coaching S.A.S. y a partir de las conclusiones obtenidas, es conveniente recomendar:

- Implementar el plan de negocios en el menor tiempo posible para aprovechar la reactivación económica de las empresas, en las cuales nuevamente se retoman los planes de bienestar y capacitación a sus empleados y en la que el coaching es totalmente pertinente.
- De acuerdo con las rentabilidades obtenidas por encima de la tasa mínima requerida por los inversionistas, se recomienda ejecutar el plan de negocios ya que la inversión inicial no es muy alta debido al tipo de servicio a prestar y el retorno de la inversión se comienza a presentar antes del segundo año, lo cual es un horizonte de tiempo muy corto para una inversión de riesgo.
- Dada la estructura organizacional de la empresa y sus costos fijos, se aconseja iniciar en una de las residencias del equipo emprendedor, por cuanto no es necesario tener otro tipo de infraestructura para la prestación de los servicios, debido a que estos se ejecutan de manera virtual o presencial en las instalaciones de la empresa contratante o en espacios de alquiler.
- Se sugiere presentar a concurso de los diferentes programas de apoyo al emprendimiento que se están dando actualmente en Colombia a nivel privado, de

organizaciones no gubernamentales y por parte del Gobierno Nacional, en los cuales se pueden obtener recursos de cofinanciación sin ningún costo, aprovechando así las excelentes expectativas de rentabilidad que se obtuvieron en el análisis financiero para la creación de la empresa y por ser una de las actividades de mayor crecimiento en el país como apoyo al mejoramiento de los procesos empresariales y por considerarse una forma de reactivación económica postpandemia al interior de las empresas.

- Teniendo en cuenta la viabilidad financiera, **Sercoach** se convierte en un atractivo para inversionistas locales, regionales, nacionales y extranjeros a través de programas como los que desarrolla Invest In de la Cámara de Comercio de Pereira cuyo fin es asesorar y conectar este tipo de empresas rentables con personas interesadas en aportar capital para que sus proyectos se desarrollen de manera exitosa y amplíen sus campos de acción y oferta.

## 10. Matriz CANVAS para Sercoach

El modelo CANVAS que se expone a continuación (Tabla 29) para **Sercoach Servicio Especializado de Coaching S.A.S.**, recoge los diferentes aspectos del plan de negocio para pasar de la idea a la creación de la empresa y la puesta en marcha del emprendimiento naciente.

En este caso la herramienta CANVAS representa la carta magna y el norte para el modelo de negocio a emprender. En este sentido CANVAS para **Sercoach** comprende aspectos como:

- Socios estratégicos
- Actividades Clave
- Propuesta de valor
- Relaciones con los clientes
- Clientes o segmentos
- Canales
- Recursos clave
- Estructura de costos
- Ingresos

### Tabla 29

*Matriz CANVAS para le empresa Sercoach Servicio Especializados de Coaching S.A.S.*



### Sercoach Servicios Especializados de Coaching S.A.S.

SOCIOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	CLIENTES O SEGMENTOS
<p>Alianzas con entidades de educación superior para fortalecer los programas de capacitación a ofrecer. Entidades gremiales que ofertan programas de fortalecimiento empresarial. Cámaras de Comercio del Eje Cafetero para la consecución de bases de datos y divulgación de programas conjuntos. Entidades financieras para la proveeduría y manejo de capital de trabajo. Proveedores de papelería, elementos didácticos para los talleres. Proveedores de tecnología tipo software y hardware. Prestadores de servicios contables. Entidades de alquiler de salones de trabajo y de áreas abiertas tipo semi rurales y clubes sociales del Eje Cafetero. Clientes satisfechos que refieran nuevos clientes potenciales.</p>	<p>Captación de clientes a través de visitas personalizadas del equipo emprendedor a potenciales clientes. Entrevistas con las personas claves de las empresas que tengan poder de tomar decisiones. Elaboración de un plan de trabajo ajustado a las necesidades del cliente. Diseño de programas cortos y efectivos. Retroalimentación en todo momento al cliente y la postventa. Conocer de manera personal a los beneficios de los programas de coaching de los clientes. Elaboración y difusión de contenido digital para página de y redes sociales.</p>	<p>Identificar claramente las necesidades de los clientes en cuanto a poder lograr ventas rentables en sus portafolios de productos y servicios, de tal manera que las sesiones de acompañamiento tipo coaching sea efectivas desde el inicio y el cliente perciba un beneficio en el corto plazo en los resultados esperados de sus equipos de ventas y asesores comerciales en punto de comercialización. Contar con el mejor equipo profesional y especializado en las diferentes disciplinas que se aplican al coaching, tanto a nivel personal como grupal y empresarial y estar a la vanguardia de las mejores metodologías para formar competencias en las personas que lo indique sus empresas clientes, con el fin de mejorar los resultados de ventas en el corto plazo y lograr mantener relaciones con sus clientes finales de largo plazo. Ofrecer productos y servicios pertinentes, innovadores, atractivos y productivos centrados en el acompañamiento de las habilidades blandas para personas en su rol de coachee y de coach y a través de expertos que desarrollen técnicas eficientes y asertivas de coaching</p>	<p>Entrevista con el gerente de las empresas objetivo o con la persona que toma las decisiones de contratar programas de capacitación y formación de sus empleados. Entrevista con el Jefe de Ventas o el Director Comercial de la empresa en la cual se presta el servicio para identificar necesidades, ya sean de grupo o individuales, de su fuerza de ventas y servicio al cliente. Contacto directo con la fuerza de ventas y servicio al cliente. Finalmente comunicación postventa y acciones de recordación de la marca.</p>	<p>Creación de valor para empresas (pymes) del sector de venta de toda clase de pólizas de seguros, empresas de servicios financieros, empresas de servicios turísticos y en general para empresas de servicios que en su estructura organizacional manejen equipos de ventas y servicio al cliente y que deban cumplir con metas comerciales de colocación y venta de productos, bienes o servicios. Se espera lograr un desarrollo profesional en las personas que ejecutan estas labores comerciales a través del acompañamiento tipo coaching ontológico que les permita desarrollar y adoptar las competencias necesarias en cada una para poder lograr ventas efectivas a todo tipo de perfil de clientes, partiendo de saber y poder identificar las necesidades de cada cliente y la mejor manera de satisfacerlos con el portafolio ofrecido. Igualmente el servicio se presta a personas naturales de forma individual o grupal.</p>
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	<p>Asesores en coaching de alto nivel de capacitación y liderazgo. Material de trabajo actualizado. Equipos de apoyo de última generación. Alta capacidad profesional del equipo staff para acompañar a los coachees. Permanente capacitación del equipo emprendedor y de sus asesores. Capital de trabajo suficiente para prestar las asesorías. Opciones de financiación a clientes clave. Investigación continua del mercado y competidores.</p>	<p>Reuniones presenciales en las instalaciones del cliente. Emails con documentación para leer antes de las sesiones de trabajo. Reuniones no presenciales a través de medios virtuales de seguimiento y satisfacción. Envío de información a los participantes de las asesorías a través de redes sociales, mensajes de texto y aplicaciones de celular. Sesiones de trabajo outdoor en horarios no laborales.</p>		
ESTRUCTURA DE COSTOS			INGRESOS	
<p>Pago de honorarios a los asesores profesionales que prestarán el servicio de coaching y cargas prestacionales de ley según sea el caso. Pagos de servicios públicos donde se ubique la oficina. Compra de insumos de oficina y de materiales para la prestación de los servicios. Pagos de impuestos municipales y nacionales. Pagos por mantenimiento de equipos. Pagos por transporte al lugar donde se presta el servicio. Pagos por alquiler de espacios para la prestación de los servicios cuando sean por fuera de la empresa de los clientes. Repartición de dividendos anuales al equipo emprendedor. Pagos de pólizas de seguros. Pagos eventuales por intereses a los bancos que ofrecen financiación. Mantenimiento mínimo de capital de trabajo de 30 días funcionamiento de la empresa en cuanto a costos básicos administrativos. Gestión de cartera máximo a 60 días</p>			<p>Los ingresos de la empresa están representados en los pagos por los servicios facturados que efectúan los clientes por los servicios recibidos de coaching a sus equipos de ventas y servicio al cliente ya sean de manera personal o colectiva. Estos ingresos son por servicio prestado o por medio de contratos de capacitación y asesorías permanentes a empresas, a través de contratos de prestación de servicios.</p>	

Nota. Elaboración propia. Adaptada por M. L. Gómez y J.E. Villegas, 2021.

## Referencias bibliográficas

- Action Coach (2019). *El coaching ejecutivo sigue incrementando en Colombia*.  
<https://actioncoachcolombia.com/blog/el-coaching-ejecutivo-sigue-incrementando-en-colombia/>
- ADEN Internacional Business School (2019). *Master on line en Business Coaching*.  
[https://landings.aden.org/html2019/landings/MOcoa1/E-Learning/?utm\\_source=Adwords&utm\\_medium=Search&utm\\_campaign=ADEN/BOG&in=MOcoa1\\_s00\\_L.jpg](https://landings.aden.org/html2019/landings/MOcoa1/E-Learning/?utm_source=Adwords&utm_medium=Search&utm_campaign=ADEN/BOG&in=MOcoa1_s00_L.jpg)
- Alteco (2021). Cadena de valor de Michael Porter. *Alteco consultores. Desarrollo y Gestión*.  
<https://www.aiteco.com/cadena-de-valor/>
- Álvarez, J.C. (s.f.). *El coaching te ayuda a conectar con tu potencial y talento. Conecta tu talento*.  
<https://juancarloscampillo.com/el-coaching-te-ayuda-a-conectar-con-tu-potencial-y-tu-talento/>
- Andrade, L.G.. (2012). La importancia actual del coaching en las organizaciones del Siglo XXI [Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. repository.unimilitar.edu.co  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6893/AndradeVillarrealLydaGisela2012.pdf?sequence=2>
- Arenas, M. y Mateus, S. (s.f.). Coaching en las organizaciones ¿Funciona?. *Revista Empresarial & Laboral* (152). <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/coaching-en-las-organizaciones-funciona/>
- AmericanEconomía (2020, 10 de julio). 9 tipos de liderazgo para tiempos de pandemia. *AmericanEconomía.com*. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/9-tipos-de-liderazgo-para-tiempos-de-pandemia>

- Banco de la República (2019). *Boletín Económico Regional [BER] – Eje Cafetero. I trimestre de 2019.* <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones/boletin-economico-regional-eje-cafetero-2019-1>
- \_\_\_\_\_ (2021). *Boletín Económico Regional [BER] – Eje Cafetero. II trimestre de 2021.* [https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10068/ber\\_Eje\\_Cafetero\\_II\\_trim\\_2021.pdf](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10068/ber_Eje_Cafetero_II_trim_2021.pdf)
- Barrondo, M. (2020, 20 de diciembre). España destaca en Europa en materia de coaching. *RRHH Digital.* [http://www.rrhhdigital.com/secciones/coaching/144845/Espana-destaca-en-en-Europa-en-materia-de-coaching?target=\\_self](http://www.rrhhdigital.com/secciones/coaching/144845/Espana-destaca-en-en-Europa-en-materia-de-coaching?target=_self)
- Batero, Y.J. (2010). *El coaching como pilar fundamental de la competitividad empresarial* [Tesis de Pregrado, Universidad Militar Nueva Granada] <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3359/BataneroSotoYudiJohana2010.pdf?sequence=2>
- BBC News ( 2020, 28 de julio). Coronavirus en América Latina: 8 oportunidades de negocios digitales en medio de la pandemia. *BBC News.* <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53478617>
- BBVA (2020). ¿Qué es el EBITA. *bbva.com.* <https://www.bbva.com/es/que-es-el-ebitda/>
- Cámara de Comercio de Pereira [CCP] (2021). SAS. <https://www.camarapereira.org.co/es/sas-PG294>
- Cámara de Comercio de Cali [CCC]. (2019). *Sociedad por Acciones Simplificada.* <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>
- Cano, Y. (2019). Sociedad por Acciones Simplificadas. *VSIP.* <https://vsip.info/la-sociedad-por-acciones-simplificadas-pdf-free.html>
- CAF Banco de Desarrollo de América Latina y CEPAL Naciones Unidas (2020). *Las oportunidades de digitalización en América Latina frente al COVID-19.*

[https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45360/OportDigitalizaCovid-19\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45360/OportDigitalizaCovid-19_es.pdf)

Chartered Management Institute (2002). *Coaching algunas estadísticas.*

<https://docplayer.es/9616106-Coaching-algunas-estadisticas.html>

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores su impacto en lo laboral.

Observatorio Laboral. *Revista Venezolana Universidad de Carabobo* 2, (4), 133-153.

<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

Coaching Colombia (2020). *Desarrolla tu potencial.* <https://www.coachingcolombia.com.co>

Colombo, D. (2020, mayo18). *La industria del coaching y mentoring seguirá creciendo durante*

*los próximos 10 años.* Infobae. <https://www.infobae.com/opinion/2020/05/19/la-industria-del-coaching-y-mentoring-seguira-creciendo-durante-los-proximos-diez-anos/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2021a, Agosto). *Boletín Técnico*

*Producto Interno Bruto PIB II trimestre de 2021.*

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IItrim21\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim21_produccion_y_gasto.pdf)

\_\_\_\_\_ (2021b). *Boletín Técnico de Turismo II trimestre de 2021.*

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta\\_gastos\\_turismo\\_Int\\_EGIT/bol\\_EGIT\\_II\\_2021.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta_gastos_turismo_Int_EGIT/bol_EGIT_II_2021.pdf)

Decreto 2020 de 2009 (2009, 2 de junio). Presidencia de la República de Colombia. Diario Oficial

Nº 47.368.

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=36358](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=36358)

Decreto 1072 de 2015 (2015, 26 de mayo). Presidencia de la República de Colombia. Diario

Oficial Nº 49.523. [http://www.suin-](http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019522)

[juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019522](http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019522)

EI Economista (2021). *Coaching.*

<https://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/COACHING/>

- Escuela Living (2021, 27 de enero). *11 tendencias del coaching para el 2021*.  
<https://escuelaliving.com/11-tendencias-del-coaching-para-el-2021/>
- EuropaPress (2011). *Las empresas que utilizan el ´coaching aumentan su rendimiento y consiguen un retorno de inversión de hasta el 70%*. <https://www.europapress.es/islas-canarias/noticia-empresas-utilizan-coaching-aumentan-rendimiento-consiguen-retorno-inversion-70-20110607153103.html>
- Forero, T. (2019, 12 de noviembre). *Revisa estos consejos para optimizar tu servicio postventa y retener a tus clientes por más tiempo*. *Rockcontet*.  
<https://rockcontent.com/es/blog/servicio-post-venta/>
- Gómez, E.A. y Díez, J.M. (2015). *Evaluación financiera de proyectos*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Granda, G. y Camisón, C. (2008). *El modelo de empresa del Siglo XXI: hacia una estrategia competitiva y sostenible*. Sinca. [https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/libros-conclusiones-cursos-verano/libro\\_recopilatorio\\_curso\\_verano\\_2007\\_estrategia\\_competitiva\\_sostenible.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/libros-conclusiones-cursos-verano/libro_recopilatorio_curso_verano_2007_estrategia_competitiva_sostenible.pdf)
- Guizado, R. (2012). *El coaching ontológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje, gestionar el conocimiento, transformar los procesos educativos y potenciar cambios significativos*. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación (13)*, 177-198.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4418/441846102008.pdf>
- ICF Global Coaching Study (2016). *Resumen ejecutivo*.  
[https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy\\_Executive\\_Summary\\_FINAL\\_SPANISH.pdf](https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_Executive_Summary_FINAL_SPANISH.pdf)
- Instituto Universitario Veracruz (2021). *5 tendencias que aumentan la productividad*. *IUV*.  
<https://blog.iuv.edu.mx/2018/05/22/5-tendencias-que-aumentan-la-productividad-y-competitividad-en-los-negocios/>
- Integral Coaching (2020). *Coaching Empresarial*. <https://www.integralcoaching.com.co>



International Coaching Federation [IFC] (2020). *International Coaching: Home*.  
<https://coachingfederation.org>

International Coaching Federation Colombia [IFC] (2021). *Colombia Charter Chapter. Conoce los beneficios*. <https://icfcolombia.com/coaching/ser-miembro/beneficios>

International Coaching Federation España [IFC] (2021). *Spain Charter Chapter*. <https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/icf-espana>

La República (2021). Por inversiones, turismo y agro están entre los sectores de inversión. *La República*. <https://www.larepublica.co › especiales › por-inversiones>

Legis (2017, 26 de abril). Reserva legal no es obligatoria en las sociedades para acciones simplificadas. *Legis* *Ámbito Jurídico*.  
<https://www.ambitojuridico.com/noticias/mercantil/mercantil-propiedad-intelectual-y-arbitraje/reserva-legal-no-es-obligatoria-en>

Legis (2018, 17 de enero). Ampliación de facultades al representante legal de la SAS debe inscribirse en Cámara de Comercio. *Legis* *Ámbito Jurídico*.  
<https://www.ambitojuridico.com/noticias/mercantil/mercantil-propiedad-intelectual-y-arbitraje/ampliacion-de-facultades-al>

Legis (2021, 5 de enero). Obligados a tener revisor fiscal 2021. *Legis Comunidad Contable*.  
<http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Revisoria-Fiscal/obligados-a-tener-revisor-fiscal.asp?>

Ley 222 de 1995 ( 1995, 20 de diciembre). Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial N° 42.156. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0222\\_1995.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0222_1995.html)

Ley 1014 de 2006 (2006, 26 de enero). Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial N° 46.164. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html)

Ley 1258 de 2008 (2008, 5 de diciembre). Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial N° 47.194. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html)

- Ley 1562 de 2012 (2021, 11 de julio). Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial N° 48.488. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>
- Ley 1581 de 2012 (2012, 17 de octubre). Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial N° 48.587. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- López, M. & Curbelo, S. (2013). Beneficios del Coaching en organizaciones y empresas. <http://www.zoomnews.es/71571/rocio-huerta/beneficios-del-coachingorganizaciones>
- Lozano, L.J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios Universidad EAN* (63), 127-137. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>
- M. Marín (Comunicación personal, 20 de junio, 2020).
- Mba & educación ejecutiva (2014, junio 6). *El conocimiento del coaching aumenta en Latinoamérica*. [mba.americaeconomia.com](http://mba.americaeconomia.com).  
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/el-conocimiento-del-coaching-aumenta-en-latinoamerica>
- Mest, S. (2019, 20 de septiembre). ¿Por qué constituir una SAS? *Rankia*.  
<https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/4345687-por-que-constituir-sas>
- Ministerio de Comercio (2021, septiembre). *Perfiles Económicos Regionales*.  
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/d53dc5ed-1e1b-4e6e-885d-7bc497a64d2a/Region-Eje-Cafetero-sin-Antioquia>
- Boletín Técnico dMuñoz-Maya, C.M. y Díaz-Villamizar, O.L. (2014). El coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para la empresa y los coaches. *El Sevier Doyma*, 5 (11), 62-69. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-62.pdf>
- Páginas Amarillas (2021). *Consulta temática*.  
<https://www.paginasamarillas.com.co/risaralda/servicios/corredores-de-seguros>

- Podesta, L.E., Vigo, E.R., Ponce, D y Romero, S.L. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de gerencia Universidad de Zulia*, 24 (87), 904-921. <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499017/html/>
- Restrepo, M. (2019, noviembre 29). S.A.S Colombia: definición, características y ventajas. *Rankia*. <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3759467-sas-colombia-definicion-caracteristicas-ventajas>
- Rockcontect (2019, 4 de febrero). ¿Qué son los canales de distribución y por qué son importantes en el Marketing? *Rockcontet*. <https://rockcontent.com/es/blog/canales-de-distribucion/>
- Rossi, C. (2019, marzo 14). *Análisis del coaching en la actualidad*. Carlos Rossi. <https://carlosrossi.global/analisis-del-coaching-actual>
- Salarios en USA (2020). *¿Cuánto es el salario de un coach en USA?* <https://salariosenusa.com/cuanto-es-el-salario-de-un-coach-personal-en-usa/>
- Santos, B. (2020, 16 de noviembre). ¿Cómo hacer una postventa exitosa? [7 consejos fundamentales]. *Hortmart*. <https://blog.hotmart.com/es/como-hacer-post-venta/>
- Villalobos, S. (2020, enero 15). La industria del coaching: estadísticas en España y el mundo. *Marketing para todos*. <http://estrategias-marketing-online.com/la-industria-del-coaching-estadisticas-en-espana-2/>
- \_\_\_\_\_ (2020, febrero 13). La demanda de coaches y consultores aumenta (Estadísticas 2019). *Marketing para todos*. <http://estrategias-marketing-online.com/la-demanda-de-coaches-y-consultores-aumenta-estadisticas-2019/>
- Vives, L.M. (2016). *Coaching empresarial como herramienta que potencia el talento humano y la productividad organizacional* [Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada] [repository.unimilitar.edu.co](https://repository.unimilitar.edu.co).  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14884/VivesGutierrezLinaMaria2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Zambrano, K.L. (2014). *La influencia del coaching en las organizaciones para el desarrollo de las competencias del comunicador organizacional como líder coach efectivo* [Trabajo de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/18464/ZambranoMunozKarenLizeth2014.pdf>