



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO Y EVALUACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS  
BASADO EN ESTABILIDAD LABORAL REFORZADA EN COLOMBIA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN  
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**LUCIA GUALY LONDOÑO**

PROFESOR GUÍA:  
**IVÁN MIGUEL BRAGA CALDERÓN**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
**CHRISTIAN ANDRE DIEZ FUENTES  
ALMUDENA CAÑIBANO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## RESUMEN

### **DISEÑO DE SERVICIO DE ASESORÍA PARA LA GESTIÓN DE LA ESTABILIDAD LABORAL REFORZADA (ELR) COMO PARTE INTEGRAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS LABORALES DE LAS ORGANIZACIONES DE COLOMBIA**

El presente trabajo muestra la formulación y análisis de un modelo de negocios para asesorar a las organizaciones, con el objetivo de lograr la debida gestión integral en la administración de los riesgos laborales, que contribuya a las medidas de intervención a tomar oportunamente en la Estabilidad laboral reforzada-ELR en Colombia. En este contexto, en una primera instancia se efectuó un análisis cualitativo del entorno y de la situación actual del país, donde es posible analizar diversas proyecciones y tendencias relativas al mercado los cuales contribuyen a evidenciar los desafíos estratégicos organizacionales en este frente.

La metodología elegida, considera la utilización de un Business Model Canvas para la construcción del modelo y un formato Lean StartUp para la evaluación de la idea, pasando por las etapas de evaluación y aprendizaje, estas herramientas en conjunto forman el resultado esperado que es un modelo viable en el mercado analizado y escalable. El mismo no contempla la implementación del modelo, sino que se centra en el diseño, creación y análisis del mismo, a través de los distintos ámbitos a considerar en una idea de negocios, con una perspectiva de marketing, la estructura de costos, el capital humano y la propuesta de valor que debe considerar para su viabilidad, con el que se completa una propuesta integral y visión estratégica de la idea de negocios.

Este trabajo permitió evaluar también el negocio desde una mirada financiera con resultados económicos favorables para la proyección de 4 años, obteniendo un VPN mayor a cero de \$88.986.435 pesos colombianos. Esto quiere decir que el negocio es positivo y que tiene una buena rentabilidad, con un TIR del 6,76%. Se consideraron tres posibles fuentes de riesgo para el negocio y se estudiaron los escenarios ideal, realista y crítico, en la evaluación de viabilidad financiera. En este análisis también se tuvieron en cuenta los ámbitos del mercado comercial, laboral y el desarrollo del presupuesto de ventas. La evaluación proyectada de flujos de caja, resultan favorables en los tres escenarios estudiados, lo que se evidencia con indicadores del proyecto viables para la idea de negocio. Entre los supuestos se consideró no pretender buscar socios o accionistas durante la ejecución y puesta en marcha de la idea de negocio. Lo anterior considerando que se puede contar con profesionales adscritos al portafolio, con el fin de presentar a las organizaciones de Colombia un nuevo modelo de servicio que les proporciona nuevas herramientas para mitigar y gestionar el capital humano.

## AGRADECIMIENTOS

Desde mis creencias primero a Dios, porque siempre abre mis caminos para cumplir mis anhelos, me rodea de las personas que aportan en mi crecimiento personal, profesional y laboral, que sean idóneas, claves para avanzar y lograr los objetivos que me trazo, a mi familia, quien siempre está en todo, para mí, siempre ahí, por ser mi motor, mi inspiración con el reflejo de mujeres emprendedoras como mi Abuela y Madre que me forjaron siempre ir por mis sueños, como lo dicen, desde que este Dios, haya salud y ganas todo se puede lograr, Así lo vivo y lo creo. A mi esposo, por su respaldo, apoyo, comprensión y motivación en culminar este gran proyecto profesional.

Aquellas personas que profesionalmente y laboralmente me han inspirado con su tenacidad, inteligencia, conocimiento, siendo ejemplo de los aportes que hacen en sus respectivos campos, a mi profesión que me ha permitido ver que donde haya gente se crece y se hace crecer, cuando sabes llegar al ser de cada individuo ves la verdadera magia de lo que somos y de lo que podemos ser.

De igual manera, agradezco a todo el equipo del MBA de la FCFM de la Universidad de Chile y al equipo de ESCP Europe al estructurar un modelo educativo como lo es Blended, para vivir la experiencia de estudiar por fuera de mi país, de poder tener compañeros de distintos lugares del mundo, enriqueciendo sin duda la diversidad cultural, aprender de las nuevas tendencias para el éxito organizacional como profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción .....	1
1.1 Contexto General .....	1
1.2 Situación laboral actual en Colombia .....	14
1.3 Desafíos actuales .....	22
2. Objetivos .....	23
2.1 Objetivos Generales .....	23
2.2 Objetivos Específicos .....	23
3. Metodología .....	24
3.1 Descripción de la metodología .....	24
3.2 Definición del mapa de empatía .....	25
3.3 Modelo Canvas .....	25
3.4 PEST .....	26
3.5 Cuatro P's del Marketing .....	26
3.6 Evaluación financiera .....	27
3.7 Análisis de requisitos legales en términos de ELR .....	28
3.8 Análisis de las variables .....	28
4. Marco Teórico conceptual.....	30
4.1 Conceptos y fundamentos.....	30
5. Alcance .....	47
6. Análisis de Mercado.....	48
6.1 Caracterización General de mercado.....	48
6.2 Contexto Sector Industrial .....	49
6.3 Competidores actuales.....	50
7. Diseño modelo de negocios.....	53
7.1 Business model Generation (canvas).....	54
7.2 Mapa propuesta de valor.....	58
7.3 Análisis Estratégico: PEST .....	59
7.4 DAFO .....	63
7.5 Definición objetivos estratégicos .....	64
7.6 Definición segmento de mercado .....	64
7.7 Definición TAM, SAM, SOM .....	65
8. Plan de Marketing.....	67

8.1 Estrategia de marketing.....	69
8.2 Las Cuatro P´S de Marketing .....	69
8.3 Planificación Marketing.....	73
8.4 Perfeccionando la identidad de la marca.....	73
9. Plan de Operaciones .....	76
9.1 Registro en Cámara de Comercio .....	76
9.2 Documentos a presentar para la Matrícula Mercantil .....	76
9.3 Organización del Recurso Humano.....	77
9.4 La estructura Organizacional para el servicio.....	77
9.5 Diseño servicios .....	78
9.6 Flujo de Operaciones .....	81
10. Análisis viabilidad financiera proyecto .....	82
10.1 Escenario Ideal.....	82
10.2 Escenario Realista .....	84
10.3 Escenario Crítico .....	85
10.4 Indicadores Financieros .....	87
11. Conclusiones .....	91
12. Bibliografía .....	93
13. Anexos Financieros .....	95
13.1 Primer Escenario: Ideal proyectado a 4 años.....	95
13.2 Segundo Escenario: Realista proyectado a 4 años.....	100
13.3 Tercer Escenario: Crítico proyectado a 4 años .....	104

## Índice de Gráficas

Gráfico 1: Algunos datos del I trimestre del 2020 en la economía colombiana.....	2
Gráfico 2: Proyectos de inversión productiva del sector industrial en Colombia.....	5
Gráfico 3: Metodología empleada para medir la productividad.....	5
Gráfico 4: Factores que afectan negativamente la productividad.....	6
Gráfico 5: Costos asumidos por la empresa en incapacidad por EG.....	7
Gráfico 6: Costos asumidos por adaptación y reubicación de trabajadores.....	8
Gráfico 7: Tasa de desempleo Anual en Colombia.....	14
Gráfico 8: Variación en Colombia de nuevas empresas.....	21
Gráfico 9: Promedio de casos de ausentismo laboral por empresa.....	36
Gráfico 10: Promedio de casos de ausentismo laboral por trabajador.....	36
Gráfico 11: Promedio de días de incapacidad por trabajador.....	37
Gráfico 12: Número de casos de incapacidad por cada 100 trabajadores.....	37
Gráfico 13: Niveles de afectación por restricciones médicas y reubicaciones.....	38
Gráfico 14: Solicitudes de autorización de desvinculación.....	38
Gráfico 15: Distribución de los costos restricciones y reubicaciones.....	39
Gráfico 16: Costos indirectos asumidos por la empresa.....	40
Gráfico 17: % trabajadores con restricciones sin relación productiva a la labor.....	40
Gráfico 18: # De trabajadores con restricciones y reubicados.....	41
Gráfico 19: Costo promedio asumido por ausentismo laboral e incapacidades.....	45

## Índice de Tablas

Tabla 1: Costos monetarios y no Monetarios.....	8
Tabla 2: Mercado Laboral según ramas de actividad .....	15
Tabla 3: Las tendencias de la creación de empresas en Colombia .....	19
Tabla 4: Nuevas empresas creadas en Colombia .....	20
Tabla 5: Incapacidades temporales de origen común.....	35
Tabla 6: Incapacidades de origen laboral .....	35
Tabla 7: Evolución de desvinculación de trabajadores con fuero .....	39
Tabla 8: Clasificación por definición.....	42
Tabla 9: Definiciones de acuerdo a las subcategorías de ausentismo laboral.....	42
Tabla 10: Factores atribuidos al ausentismo .....	44
Tabla 11: Clases de riesgo .....	46
Tabla 12: Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales .....	50
Tabla 13: Comparativos competidores según especialidades .....	51
Tabla 14: Nombre del Proyecto/ Idea .....	53
Tabla 15: Estimación del Precio del servicio.....	71
Tabla 16: Redes sociales claves en la promoción .....	72
Tabla 17: Costo freelance profesional .....	77
Tabla 18: Modelo Línea Basal entendimiento Cliente.....	80
Tabla 19: Escenario N°1 IDEAL-Proyectado a 4 años.....	83
Tabla 20: Escenario N°2 REALISTA -Proyectado a 4 años.....	84
Tabla 21: Escenario N°3 CRÍTICO-Proyectado a 4 años .....	86

## Tabla de Imágenes

Imagen 1: Fundamentos de la ERL .....	12
Imagen 2: Alcance de la ELR .....	33
Imagen 3: Características de la muestra encuesta ANDI 2017 .....	44
Imagen 4: Modelo Canvas .....	58
Imagen 5: Mapa de empatía .....	59
Imagen 6: DAFO .....	64
Imagen 7: Insight para el servicio .....	68
Imagen 8: Imagen Marca propuesta .....	75
Imagen 9: Estructura Organizacional.....	78
Imagen 10: Flujo de operaciones.....	81
Imagen 11: Indicadores financieros escenario IDEAL .....	87
Imagen 12: Indicadores financieros escenario REAL .....	88
Imagen 13: Indicadores financieros escenario CRÍTICO .....	89



## Tabla de Anexos

Anexo 1. Presupuesto de ventas y costo de ventas Escenario 1 .....	95
Anexo 2. Gastos administrativos y Gastos de Ventas .....	96
Anexo 3. Escenario Ideal: FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 4 AÑOS .....	97
Anexo 4. Escenario Ideal: Estado de resultados integral proyectado a 4 años .....	98
Anexo 5. Escenario Ideal: Balance General proyectado a 4 años .....	99
Anexo 6. Presupuesto de ventas y costo de ventas Escenario 2 .....	100
Anexo 7 Flujo de caja proyectado a 4 años Escenario 2 .....	101
Anexo 8. Escenario 2: Estado de resultados integral proyectado a 4 años .....	102
Anexo 9. Escenario 2: Balance General proyectado a 4 años .....	103
Anexo 10. Presupuesto de ventas y costo de ventas Escenario 3 .....	104
Anexo 11. Escenario 3: Flujo de caja proyectado a 4 años .....	105
Anexo 12. Escenario 3: Estado de resultados integral proyectado a 4 años .....	106
Anexo 13. Escenario 3: Balance General proyectado a 4 años .....	107

# 1. Introducción

## 1.1 Contexto General

*¿Qué sabemos de la productividad laboral en Colombia?*

El 2020 inició mostrando una dinámica positiva en términos de productividad, estando en línea con las expectativas que apuntaban a que este año sería el de la consolidación del crecimiento de la economía, tal y como se preveía desde 2019, de acuerdo con el grupo de estudios económicos de Bancolombia, la actividad productiva en Colombia presentó una variación estimada de 2,47% en el primer trimestre del año. Sin embargo, la misma entidad advierte que, a medida que transcurrió el trimestre empezó a presentarse una desaceleración y que esta se acentuó en las últimas semanas de marzo, debido a la llegada del Covid-19 al país, y a las medidas adoptadas por las autoridades para aplanar la curva epidemiológica. De ese modo, Bancolombia calcula que el crecimiento puntual para el mes de marzo fue de alrededor de 1,73%, lo que equivale a prácticamente la mitad del registro observado en enero.

Sin embargo, se tenían proyecciones más optimistas, como la de Wilson Tovar, jefe de investigaciones económicas de Acciones y Valores, quien indicó que el incremento podría ser de incluso 3%. Desde su mirada, los dos primeros meses con muy buenos datos, en particular las ventas al por menor y la producción industrial venían a muy buen ritmo, por lo que veía posible que el crecimiento esté por arriba del 2,7% o incluso que llegue a 3%. Pese a que la parte final de marzo es la que va a reportar algunas pérdidas, buena parte del autoabastecimiento que se dio en la economía nacional para ese mes, va a generar un jalonamiento de las ventas al por menor, y por lo tanto el daño fuerte que trae la cuarentena, se espera en el segundo trimestre.

Por otro lado, en términos de exportaciones, estas aumentaron en enero y febrero -última cifra disponible-, pasando de US\$6.249 millones a US\$6.438 millones, con una variación positiva de 3%. De hecho, las ventas externas de combustibles crecieron 8,2% respecto a ese mismo periodo de 2019, y las de productos del agro, aumentaron 4,5%.

En importaciones el panorama fue similar, en enero de 2020 -última cifra disponible- se compraron US\$4.329 millones del exterior, con un incremento de 0,6% frente a ese mes de 2019.

Pero uno de los indicadores que no cedió durante el primer trimestre del año fue el de desempleo, pues en enero pasó de 12,8% de 2019 a 13% en 2020, lo que significó que ese mes 3,2 millones de personas estaban buscando trabajo. En febrero la tasa pasó de 11,8% en 2019 a 12,2% en 2020, periodo en el que 3 millones de personas estuvieron desempleadas.

A esto se suma que, según Fedesarrollo, en el peor escenario, el desempleo podría subir a 19% si no se toman medidas de control ante los efectos en la economía por la pandemia.

También se destaca el alza de la inflación, que, si bien está controlada en el rango del Banco de la República, empieza a inquietar. En marzo el IPC cerró en 3,86%, por encima de lo pronosticado por el mercado, impulsado por la especulación de precios y el dólar caro.

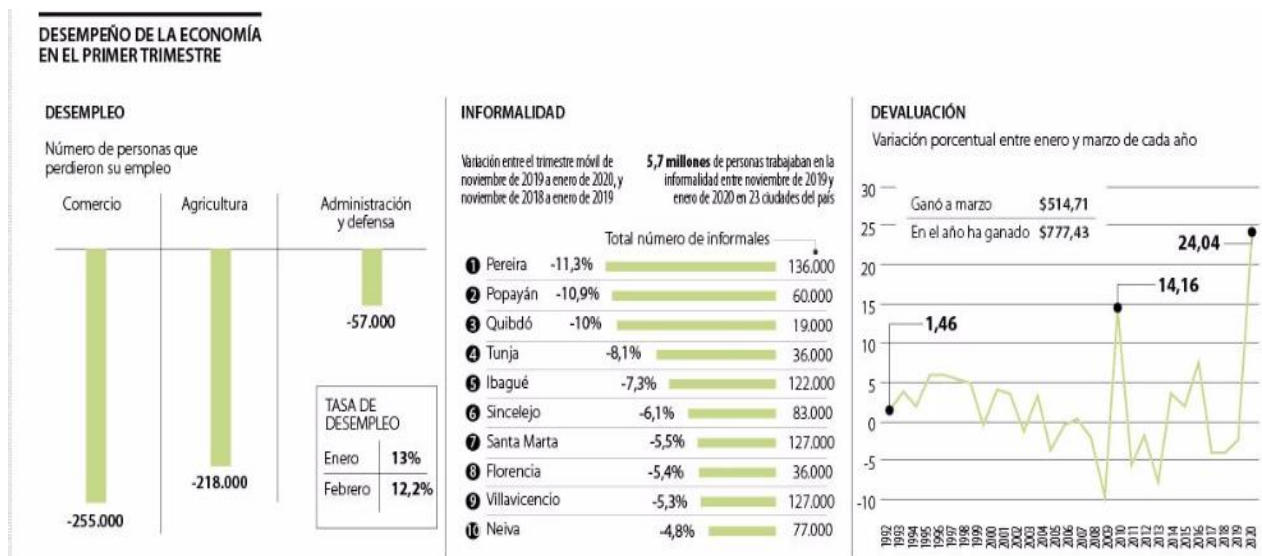
Precisamente, el I trimestre estuvo marcado por la devaluación. Pues, si se tienen en cuenta los registros que tiene el Banco de la República a partir de noviembre de 1991, el primer trimestre de 2020 pasó a la historia como el periodo en el que se registró la devaluación más alta, pues la tasa llegó a \$4.064, al 31 de marzo, con los registros de la TRM y la depreciación fue de 24,03%

A esto se sumó que el petróleo cayó a US\$22 por barril, lo que supone que la renta petrolera perdería casi \$16 billones, y que el déficit de cuenta corriente aumentaría este año de seguir así.

“El primer trimestre no fue tan positivo como se esperaba inicialmente, pues marzo generaría un lastre, pero los dos primeros meses fueron buenos. En enero y febrero la actividad industrial y las ventas reportaban buenos números, y el mercado laboral mostraba algunas recuperaciones en la parte urbana”, señaló Alejandro Reyes, economista principal de Bbva Research.

Economistas y empresarios consultados coinciden en que las consecuencias de la caída de los precios del petróleo y de la baja en la productividad por cuenta de la cuarentena, se sentirán en el segundo y tercer trimestre del año. “El freno de las últimas semanas de marzo se va a reflejar, sobre todo, en la tasa del segundo semestre. Además, los cálculos de déficit que se tenían de alrededor de 2,5% del PIB para 2020 se volvieron una fantasía en esta coyuntura, porque podrían ser del doble”, señaló el economista Marc Hofstetter.

**Gráfico 1: Algunos datos del I trimestre del 2020 en la economía colombiana**





Fuente: Dane- Anif Grafico LR-GL

A lo largo de la historia se puede encontrar que la productividad del capital humano en Colombia es baja y su desempeño en el tiempo es muy pobre.

Medida como el Producto Interno Bruto (PIB) por trabajador ocupado, crece a una tasa anual promedio de solo 1.8% entre 2002 y 2017 y, aunque la brecha con otros países se viene reduciendo lentamente en los últimos años, la productividad del trabajador promedio en Colombia es aún 1/4 de la del trabajador promedio en los Estados Unidos y 1/3 de la del trabajador europeo promedio.

En Latinoamérica, Colombia se encuentra también notablemente por debajo de Chile, Argentina y México y en un lugar cercano a Brasil y Perú por esta medida, 10% por debajo del primero y 10% por encima del último.

El crecimiento de la economía medido a través del PIB por habitante está explicado más por el aumento del número de trabajadores como proporción de la población total, que por el aumento de la productividad promedio por trabajador.

Otro elemento que caracteriza nuestros mercados laborales es su alto grado de informalidad. Se define como informal al trabajador que no realiza aportes para tener una pensión en su vejez. El 63.7% de los trabajadores ocupados eran informales al cierre de 2016. En número, los trabajadores informales se encuentran concentrados en los mercados de trabajo más grandes, que se ubican en los grandes centros urbanos, y no

necesariamente en los que tienen las tasas de informalidad más altas. Una proporción importante del problema desaparecería si se combate la informalidad en Bogotá, Medellín y Cali.

Como la productividad laboral, la formalidad tiene una relación positiva con el nivel de escolaridad de los trabajadores. El 53.3% de los trabajadores formales tiene educación superior mientras que sólo el 16.9% de los trabajadores informales la tiene. Y sólo el 6.7% de los trabajadores formales tienen primaria como nivel educativo máximo alcanzado.

Estos son los números del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia para el periódico país urbano (23 ciudades y sus áreas metropolitanas) en 2016.

Igualmente, en el informe de la Asociación Nacional de Industriales, el gremio económico más representativo de la plataforma productiva colombiana. Actualmente se denomina Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI en su informe **“Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019”** determina como gran desafío la formalización laboral, para lograr tasas de crecimiento altas y sostenidas, es necesario trabajar en tres frentes: *aumentar la productividad de las empresas*, superar los serios obstáculos que tenemos en materia de *competitividad* y la implementación urgente de políticas claras de desarrollo empresarial.

Los indicadores de productividad del país muestran resultados muy preocupantes. En los últimos 18 años el crecimiento promedio de la **productividad ha sido de apenas 0,5%**, lo que dificulta el logro de grandes avances en el desarrollo económico y social. En esta dirección, es importante consolidar la concepción de cadena, fortalecer la estrategia de encadenamientos, avanzar en los temas de calidad, **desarrollar el talento humano**, *invertir en ciencia, tecnología e innovación y tener siempre como referente los parámetros internacionales y el desarrollo de nuevos negocios*.

De la misma forma el balance por la ANDI, presenta los proyectos de inversión productiva del sector industrial en Colombia, el cual se orientan hacia:

- **Modernización tecnológica (63,5%)**
- Reposición de equipo (32,9%)
- **Reducción de costos (29,4%)**
- Innovación (29,4%)
- Ensanche de planta (27,1%)
- Diversificación de la producción (21,2%)
- Ampliación del mercado interno (18,8%)
- Ampliación del mercado externo (15,3%)
- Inversión en logística (12,9%)
- Relocalización de planta (5,9%)
- Nueva empresa (4,7%)
- Búsqueda de alianzas estratégicas (3,5%)

Así lo refleja la gráfica a continuación.

## Gráfico 2: Proyectos de inversión productiva del sector industrial en Colombia



Ante la pregunta sobre la metodología empleada para medir la productividad, encontraron que el **20,3%** de empresas utiliza el **indicador Producción Horas Hombre**, seguido por los indicadores de gestión, en un 18,9% de las empresas, La eficiencia global de equipos OEE (overall equipment efficiency) es otra de las medidas utilizadas, reportada por un 13,3%, Le siguen indicadores financieros y ventas (11,9%) y la relación producción efectiva/meta de producción (11,2%), Por último, estarían el uso de la capacidad total (9,8%), producción por trabajador (9,8%) y un indicador de costo de producción unitario (9,8%), Cabe resaltar que el uso de cada uno de estos indicadores, depende del tipo de empresa y la actividad productiva que realiza, así lo refleja la gráfica a continuación.

## Gráfico 3: Metodología empleada para medir la productividad



Y entre los factores que afectan de manera negativa la productividad de la industria colombiana se destaca la menor demanda (25%), **rotación/despido y ausentismo del personal (15,5%)**, el costo de las materias primas (10,1%), mantenimiento y paradas no programadas (8,1%), interrupción o baja calidad de servicios públicos (8,1%) y abastecimiento/calidad de materias primas (8,1%). Otros aspectos como la regulación excesiva y cambiante, alta competencia, costos de poner en marcha nuevas técnicas, deficiencia tecnológica, tasa de cambio y costos de fletes y paros, también tienen incidencia negativa en la productividad, así lo refleja la gráfica a continuación.

## Gráfico 4: Factores que afectan negativamente la productividad



Como lo ha descrito la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI en su informe **“Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019”** siendo uno de los factores que afectan negativamente la productividad de los modelos de negocio, la rotación / ausentismo del personal el cual se relaciona con una de las formas de medición de productividad del personal, asociado a las horas hombre trabajadas y que uno de sus grandes retos es la reducción de los costos, el mismo hace concordancia con la encuesta aplicada por la ANDI en el informe de **“SALUD Y ESTABILIDAD EN EL EMPLEO: Retos jurídicos y económicos para la sostenibilidad de las empresas”** elaborada en el año 2017, reflejan el impacto de los costos monetarios del ausentismo laboral, prolongado por las fallas que se presentan en la atención de las incapacidades temporales, es inescindible de la estabilidad reforzada por razones de salud. En su conjunto este fenómeno afecta la estabilidad de las empresas. Es importante advertir que las repercusiones negativas en materia de sostenibilidad empresarial no solo impactan la dinámica de las organizaciones, sino que, de paso, afectan todo el mercado laboral, incidiendo en la informalidad y desigualdad en el acceso a oportunidades de empleo.

La estabilidad ocupacional reforzada por razones de salud surge como respuesta a las situaciones de vulnerabilidad que se generan en el mercado laboral, siendo una garantía legal y constitucional que brinda protección al trabajador que se encuentra en situación de discapacidad o de debilidad manifiesta, a fin de evitar que este sea despedido por razones discriminatorias. Sin embargo, con la amplitud que ha ido tomando el concepto de debilidad manifiesta y dada la poca claridad frente a las situaciones en que se presenta, la protección ocupacional reforzada se ha convertido en un desincentivo para la inclusión de estas personas en el mundo laboral. La barrera se manifiesta en la medida en que las empresas enfrentan altos costos monetarios y no monetarios que afectan su actividad de diversas formas, por lo que, al momento de una contratación, los empleadores son cuidadosos y evalúan el mismo, recordemos que, siguiendo la jurisprudencia constitucional, al momento de vincular a un trabajador no se le puede solicitar información sobre su estado de salud (enfermedades, discapacidad o invalidez). Por ello mismo, el hecho de que el trabajador haya omitido informarle a su empleador respecto de las patologías que sufre no es una causal de despido justificado. De allí que, según ha expresado la corte: “El despido solo será justificado si se ha demostrado que la enfermedad y/o condición de discapacidad sobre la cual se ocultó información resulta incompatible con el cargo que se va a desempeñar” (T-340 de 2017).

De esta manera, el examen médico que se realice a un trabajador como requisito previo a su vinculación de ser consistente con las necesidades del cargo a desempeñar. En este orden de ideas, a 2015, tan solo un 9% de la población con discapacidad en Colombia se encontraba trabajando (Ministerio de Salud y Protección social, 2015). Dejando aproximadamente a un 91% de estas personas sin acceso al trabajo. Si el análisis se centra en los trabajadores en situación de discapacidad y con empleo formal representado en contratos laborales, tenemos que tan solo el 2% de esta población se encuentra vinculada con contratos a término fijo y a término indefinido.

El estudio aclara que la cuantificación de estos costos es compleja, pues se debe recurrir a fuentes primarias de información. Más aún, teniendo en cuenta que las empresas no siempre registran la totalidad de los pagos que se asocian a un caso específico. De allí que sea importante comenzar por identificar aquellos costos monetarios que las empresas deben tener en cuenta a la hora de hacerle frente a un caso de ausentismo por razones de salud, para luego advertir los otros costos derivados de este fenómeno.

La ANDI, con el fin de evaluar esta situación, ha venido realizando diferentes estudios que permiten la trazabilidad del fenómeno desde los años 2014 al 2017. El costo promedio relacionado con ausentismo laboral e incapacidades puede estimarse como porcentaje de la nómina de cada empresa. El Gráfico a continuación permite observar esta información. El costo total asociado a incapacidades por enfermedad general presentó un aumento entre el 2014 y el 2015, pasando de 1.5% a 1.86% de la nómina.

**Gráfico 5: Costos asumidos por la empresa en incapacidad por EG**



Adicionalmente, de todos los costos asociados con el ausentismo laboral, el 59.7% se refiere a los salarios y prestaciones sociales que asume la empresa por los trabajadores incapacitados. El 40.3% restante corresponde a otros costos tales como salarios y prestaciones de las personas que llegan a reemplazar, entrenamiento adicional, daños por accidente de trabajo, costos por reintegro, etc. Finalmente, es importante anotar que, también, se dan restricciones médicas que impiden el desarrollo normal de las funciones en una empresa o exigen reubicaciones según la afectación en salud. El 30.9% del total de trabajadores con



restricciones médicas no genera relación productiva a la empresa, lo cual es sumamente preocupante porque ello refuerza una concepción disfuncional de la situación de discapacidad o debilidad manifiesta por razones de salud. Esto, asimismo, es una muestra de los gastos innecesarios que deben asumir los empleadores con el único fin de cumplir con la garantía de estabilidad ocupacional reforzada.

Las empresas encuestadas en 2015 por la ANDI reportaron los costos que más les afectan en el proceso de reubicación, resultados que se evidencian en el Gráfico siguiente el 63.6% de las empresas encuestadas señaló que uno de los costos principales es aquel que cubre el salario de los trabajadores que llegan a reemplazar a los ausentes.

**Gráfico 6: Costos asumidos por adaptación y reubicación de trabajadores**



Fuente: Encuesta ANDI-GREMIOS.

En realidad, no existe una alternativa diferente, pues, en la práctica, las autorizaciones para despidos aun con justa causa se vuelven difíciles de obtener. De no cumplir con la ley, la empresa deberá incurrir en sanciones e indemnizaciones que afectarán todavía más sus egresos

Si hacemos una síntesis de los costos expresado en el informe por el ausentismo laboral que asumen las organizaciones se tendría:

**Tabla 1: Costos monetarios y no Monetarios**

Costos monetarios	Costos no monetarios
En el caso de enfermedades de origen común: 100% del salario y de las prestaciones sociales del trabajador durante los primeros dos días de su incapacidad.	Costo de oportunidad de producción. Lo que se deja de producir debido al ausentismo de quien desempeñaba la función.

Costos monetarios	Costos no monetarios
Si por razones de salud el trabajador es reubicado o conservado en su cargo con restricciones médicas, el salario debe mantenerse sin modificaciones.	Menor eficiencia y productividad generada por la creación de puestos innecesarios e improductivos con el fin de reubicar a un trabajador incapacitado.
Contratación de un trabajador de reemplazo o pago de horas extras a otros trabajadores que puedan suplir la ausencia, con el fin de continuar con el proceso productivo.	Procedimientos destinados exclusivamente a la gestión de incapacidades, autorizaciones para despidos y en general todo lo destinado al cumplimiento de la ley. Este tiempo y capital humano podría ser empleado en otros procesos productivos.
Costos de selección, adaptación y entrenamiento, tanto del trabajador que es reubicado, como de la nueva persona que es contratada para suplir la ausencia del trabajador ausente.	Riesgo moral, pues no hay un incentivo para evitar la prolongación de la incapacidad, por lo que se producen comportamientos que aumentan el tiempo de ausentismo laboral.
Gastos de gestión en los que incurre la empresa para los procedimientos previstos en el sistema de seguridad social en salud, enfrentando pagos económicos.	Desincentivo para la búsqueda de empleo y menor riesgo de pérdida materializado. Las compensaciones económicas ante el desempleo deben ir acompañadas de intervenciones activas que fomenten la participación en el mercado laboral.
Demoras en el procedimiento de recobro de incapacidades asumidas inicialmente por el empleador.	
Fuente: elaboración propia	

Es claro que bajo el marco normativo o jurídico que la actuación no es mucha, de ahí la importancia de repensar como darle manejo a esta problemática que es tanto para organizaciones como para las personas, de ahí, la gestión empresarial debe seguir replanteándose desde la gestión de las personas, de alguna u otra manera, hemos sido testigos de cambios significativos, durante muchas décadas en la gestión empresarial, sin embargo, en la función de recursos humanos (RH), para algunos hoy **Gestión del talento Humano** (GTH) es muy revelador el mismo; ya que aporta valor para la implementación de la estrategia de toda empresa, busca atraer y retener personas talentosas; contar con una fuerza de trabajo eficiente y comprometida; la adopción ágil de competencias esenciales; tener un sistema de formación que facilite el aprendizaje más rápido para el desarrollo de las competencias, lograr el balance de los activos intangibles y el capital intelectual; lograr que las estrategias definidas aporten valor y sostenibilidad en el tiempo, a través de la debida alineación y optimización del talento humano, las personas hacen que las cosas pasen, contribuyen a hacer la visión de toda compañía una realidad. Tradicionalmente se ha visto, como un área encargada del reclutamiento, selección, contratación, formación, bienestar, entre otras tareas; donde no siempre se dimensiona el impacto en la estrategia como en los resultados financieros, el

cual no solo son los costos de los procesos de selección, de reposición de vacantes, horas de capacitaciones, la gestión de la **seguridad y salud en el trabajo (SST)** anteriormente llamada Salud Ocupacional, rotación del personal o fuga del talento, entre otros. El capital humano es el soporte fundamental en la creación de valor para ello se requiere la debida identificación, valoración y controles definidos en la administración de los **riesgos asociados a los colaboradores**, con una dinámica actualización en regulaciones normativas asociadas al trabajo o relación laboral se vuelve uno de los focos prioritarios de intervención.

Trabajando desde la prevención, para lograr que se impacten datos como el que refleja el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde), Colombia es el país que menor balance tiene entre vida y trabajo (0,9), entre 40 economías analizadas. Del total de los países incluidos, el 11 % de los empleados trabaja 50 horas o más a la semana.

“Turquía tiene el porcentaje más alto de personas que trabajan muchas horas (33 %), seguida por México (29 %) y Colombia (27 %)”, destaca el estudio.

A este desequilibrio se le suma que los índices de productividad no reflejan ese tiempo que se pasa en el sitio de trabajo. Según el Informe Nacional 2018-2019 del Consejo Privado de Competitividad, el país está “notablemente rezagado respecto a las principales economías del mundo y al promedio de América Latina”.

De hecho, el producto medio por trabajador en el país es 30.778 dólares, frente a los 86.892 dólares de la Ocde y 34.373 dólares aproximados en otras economías de la región.

Igualmente, Alejandro Franco, director del centro de innovación Ruta N, resaltó que a nivel local no se ha repensado la potencia que hay en el teletrabajo o trabajo remoto: su impacto en el medio ambiente y en la calidad de vida. “Ahí hay unas oportunidades enormes para las madres cabeza de familia, jubilados, presos, incluso para la ruralidad. Eso implica un mejoramiento de la infraestructura TIC”. Adopciones tecnológicas y la transformación digital de las empresas ya establecidas impactarán de manera positiva la calidad de vida y la productividad, buscar alternativas para equilibrar lo personal y lo laboral, es otra opción que destaca Raúl Ávila, experto en empresas. “Generar armonía a través de horarios flexibles, trabajo remoto, que la compañía reconozca compromisos familiares, que haya un respeto por los horarios laborales, entre otros”.

Para el analista, la flexibilidad que se propone en las nuevas formas de contratación, sí se adapta a las tendencias laborales en el mundo. “Un trabajador feliz termina siendo mucho más productivo”.

En el año 1950, se constituyó la primera sesión del Comité conjunto de la OIT/OMS sobre salud ocupacional, estableciéndose en dicha sesión la definición operativa del término, como una entidad multidisciplinaria, dentro de cuyas ramas se encuentran, la medicina preventiva y del trabajo, Seguridad Industrial e Higiene Industrial e incluye en sí, una

diversidad de disciplinas que apoyan la consecución de cumplimiento a todos los requisitos como los es jurídico, psicosociales, Ambientales, entre otras.

El término de salud ocupacional está directamente relacionado con el término en inglés “occupational health”, que también ha sido traducido como salud laboral o salud en el trabajo, derivando de esta última traducción la relación con medicina del trabajo.

En 1986, la reunión de expertos de la Región de las Américas, organizado por la Organización Panamericana de la Salud, utilizaron la siguiente definición: “Es el conjunto de conocimientos científicos y de técnicas destinadas a promover, proteger y mantener la salud y el bienestar de la población laboral, a través de medidas dirigidas al trabajador, a las condiciones y ambiente de trabajo y a la comunidad, mediante la identificación, evaluación y control de las condiciones y factores que afectan la salud y el fomento de acciones que la favorezcan”. Agregando a continuación “El desarrollo de la salud ocupacional, debe lograrse con la participación y cooperación de los trabajadores, empresarios, sectores gubernamentales, instituciones y asociaciones involucradas. Para proyectar y ponerla en práctica es necesaria la cooperación interdisciplinaria y la constitución de un equipo, del cual tiene que formar parte el médico de los trabajadores”.

Las distintas disciplinas que se mueven desde la seguridad y salud en el trabajo, buscan prevenir las enfermedades laborales, proteger a los trabajadores de los riesgos en su salud presentes en el ambiente laboral donde se desempeñan, establecer condiciones del medio ambiente adaptadas a las condiciones y capacidades físicas y psicológicas de los trabajadores. Así mismo las organizaciones deben mantener y promover la salud y la capacidad de trabajo de los empleados, mejorar las condiciones del trabajo para favorecer la salud y la seguridad de los trabajadores, desarrollar culturas y sistemas organizacionales que favorezcan la salud y la seguridad en el trabajo, promoviendo un clima organizacional positivo, una eficiencia mayor y la optimización de la productividad de la empresa.

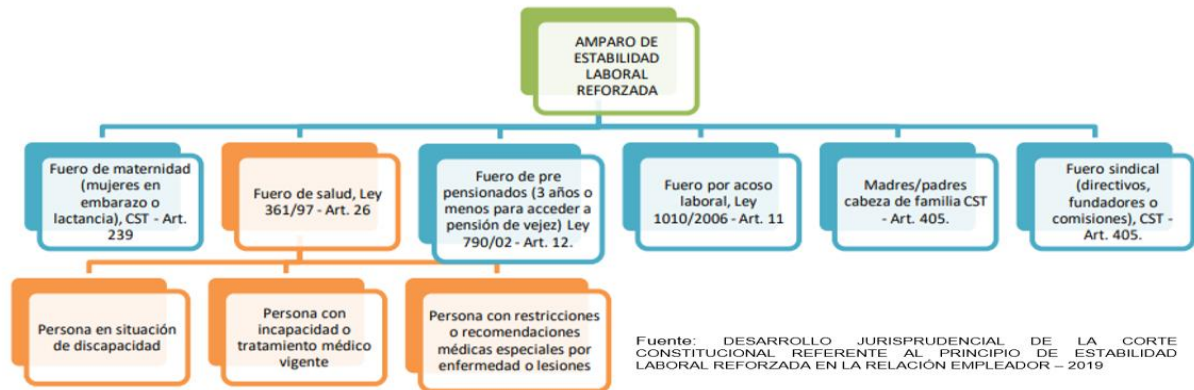
De los grandes desafíos que se enfrentan en Colombia para las organizaciones es, cómo identificar tempranamente, afrontar y administrar al personal que recibe la protección por estabilidad laboral reforzada, el cual es un mecanismo que se ha implementado bajo el objetivo de ofrecer protección laboral a aquellas personas que tienen una condición especial de salud, la cual puede generar tendencia a la vulnerabilización de los derechos de ellas en sus espacios de trabajo, debido a que no se expresa de manera formal o abierta pero su discapacidad termina por constituir causal de despido.

En este direccionamiento el gobierno de Colombia se ha manifestado, a través, de la expedición de leyes que propenden por la defensa de los derechos de las personas discapacitadas, mujeres embarazadas, entre otras, la cual se ha denominado “estabilidad laboral reforzada (ELR)”, cuyo fundamento está plasmado en la Constitución Política (CP) de Colombia en el artículo 53.

**Principio de estabilidad laboral:** Principio desarrollado por vía jurisprudencial, derivado del artículo 53 de la CP, que rige sobre aspectos generales de las relaciones laborales, para proteger al trabajador en cuanto a la conservación del cargo y hacer exigible al empleado de una parte, que cumpla con las funciones para las cuales fue contratado, y

al empleador de otra, para que despliegue la solidaridad para con el trabajador que se encuentre en debilidad manifiesta y sólo pueda retirarlo de su cargo una vez que cumpla con los requisitos estipulados (Corte Constitucional, Sala de Revisión de Sentencias, 2008a). Este principio, se ha venido desarrollando para brindar protección a sujetos en situaciones específicas como se muestra en la imagen a continuación:

**Imagen 1: Fundamentos de la ERL**



**Principio de la no discriminación:** Desarrollado por vía jurisprudencia y hace referencia a que todas las personas, específicamente en este ámbito, los trabajadores, deben ser tratados como iguales y no serán discriminados por su sexo, raza, condición física o mental, ni por cualquier otro aspecto que menoscabe su dignidad humana. Con base en ello, la Corte Constitucional desarrolló la presunción de despido, como acto discriminatorio en razón de la condición de debilidad manifiesta vivenciada por el trabajador, que opera a favor de éste, una vez que el empleador conoce tal condición y a pesar de ello lo desvincula de su cargo (Corte Constitucional, Sala Plena, 1996).

Para estas personas la legislación ha indicado que aun cuando el empleador pudiese argumentar motivos de justa causa para el despido, la normatividad los protege, y por tal razón, no se puede efectuar dicha destitución, es decir, la estabilidad laboral reforzada pretende garantizar la permanencia de los trabajadores que poseen este tipo de condiciones particulares e impedir que dicha condición se convierta en una causal de despido.

En términos generales la estabilidad laboral constituye un derecho, el cual consiste en la garantía que tiene todo trabajador a permanecer en el empleo y a obtener los beneficios salariales y prestacionales que se deriven del mismo, incluso en los casos en que se efectúe contra la voluntad del empleador, dado el caso de la inexistencia de una causa relevante que justifique el despido. La estabilidad laboral reforzada implica que se debe lograr una garantía real y efectiva al derecho constitucional que tienen las personas que poseen dicha condición especial (gestación, lactancia, discapacidad o dirección sindical), a no ser despedida en ningún caso, por razón de su condición. El amparo debe ser eficaz, por lo cual su regulación y aplicación está sometida a un control constitucional más estricto, indicando que no es suficiente que las disposiciones legales aseguren unos ingresos monetarios a este tipo de trabajadores, sino que es imperioso protegerle efectivamente su derecho al trabajo.

Es por lo anterior, que, ante los casos de vulneración del derecho a la estabilidad laboral reforzada, lo que los jueces ordenan a los empleadores no es el reconocimiento de una indemnización sino devolver al trabajador sus actividades laborales, y por tal, el objetivo de los fallos está encaminado a reintegrar a los trabajadores y a la reubicación laboral en caso de ser necesaria.

En este entorno laboral en el que las organizaciones en Colombia deben mantenerse activos, ser competitivos y sostenibles en el mercado, con colaboradores calificados, sanos o que puedan aportar productivamente según permita su condición de estabilidad laboral reforzada, siendo un riesgo de alto costo supeditado al factor humano dado que depende de cómo cada persona use esa protección, se debe establecer muy bien la forma en que se trata de manera integral, anticipada, durante y posteriormente los casos que se presenten en condiciones de salud que adquieran la estabilidad reforzada, sin impactar los gastos y costos organizacionales o poniendo en cuestión hasta la sostenibilidad de muchas organizaciones, ya no solo se puede pensar en la dimensión administrativa con la entrega de productos tradicionales como reclutamiento, compensación y beneficios. El reto es aún mayor, no hay diferencias en el cumplimiento para las organizaciones sean grandes, pequeñas o medianas, todas deben cumplir dicha protección a las personas, invertir hasta lograr el retorno del personal a su trabajo para que sea productivo en el modelo de operación o al servicio del negocio, para lo cual está siendo costoso, dispendioso para las organizaciones actuar tardíamente, es necesario lograr mecanismos de identificación temprana de estos casos, antes de que se complejicen bajo las directrices normativas para ello las medidas preventivas deben replantearse.

Las compañías acuden a la consultoría porque necesitan un conocimiento experto, externo que las pueda guiar eficientemente a enfrentar una determinada situación. Si detallamos los principales temas que están en la mente de los líderes empresariales y para los cuales buscan asesoramiento especializado encontramos: cómo enfrentar la disrupción digital, cómo ser más competitivos, *cómo definir modelos operativos más eficientes y cómo preparar la fuerza de trabajo del futuro*. Todos estos temas confluyen en la agenda de eficiencia y de crecimiento de los negocios, para las empresas es fundamental identificar estos focos de atención y si la ecuación que tienen es la correcta, si se está invirtiendo en lo que se debe para lograr las metas, o se sigue manteniendo un statu quo.

Se considera vital la consultoría porque con ella se puede tener una visión de largo plazo, lo cual es esencial para los empresarios que enfrentan cambios cada vez más frecuentes y que traen consigo oportunidades, pero también grandes retos como lo es actualmente la ELR, los cuales se deben afrontar a tiempo para sacarles ventaja y no permitir o mitigar que se conviertan en una amenaza para el negocio.

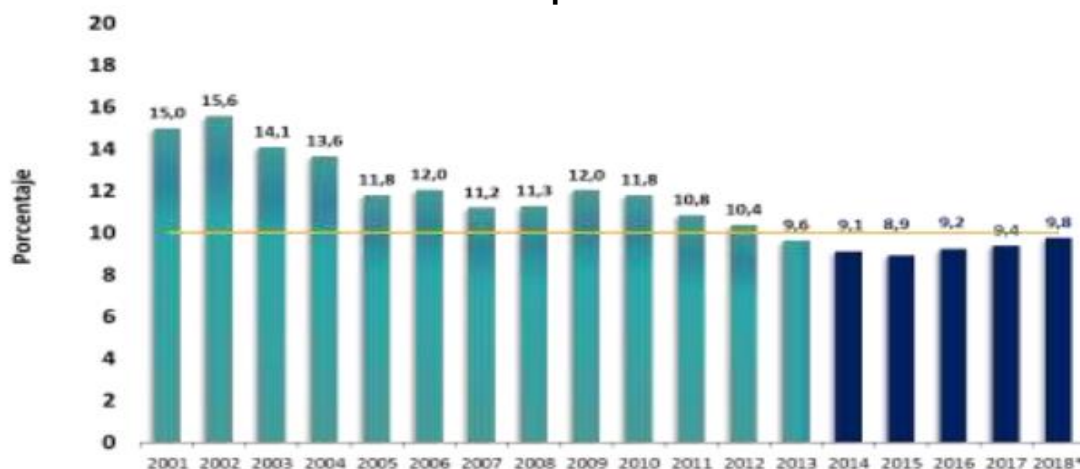
Es así como se busca estructurar un servicio de consultoría integral o de asesoría especializada que apoye a los empresarios, identificando las situaciones puntuales que puede estar presentando su negocio en relación con las obligaciones ante el estado en términos de ELR, cumpliendo con todos los requisitos a seguir para el debido proceso que debe tener en cuenta todo negocio que tenga mano de obra en Colombia, para su constitución y desarrollo empresarial. Aportar a las organizaciones desde la identificación

y evaluar cómo se encuentran para enfrentar esos retos jurídicos y económicos que ponen en riesgos la sostenibilidad propia de su negocio, manteniendo un crecimiento y estabilidad que las lleve a perdurar sólidamente en el tiempo para beneficio de la economía y desarrollo social del país.

## 1.2 Situación laboral actual en Colombia

El panorama laboral en Colombia durante los últimos 5 años ha sido favorable, conservando tasas de desempleo de un dígito, como resultado de los avances sociales y las reformas implementadas para promover la formalización. Si bien la tasa de desempleo creció con respecto a los años anteriores, Colombia continúa generando nuevos puestos de trabajo y en 2018 mantiene una tasa de desempleo promedio de un dígito, así lo muestra la siguiente gráfica.

**Gráfico 7: Tasa de desempleo Anual en Colombia**



\*Promedio a Octubre

Fuente: DANE

Por actividad económica encontramos que, en el promedio enero – septiembre de 2018, frente al año anterior, los puestos de trabajo aumentaron 0.5%. Las actividades que más aumentaron fueron suministro de electricidad, gas y agua (14.7%), explotación de minas y canteras (10.6%), industria manufacturera (2.2%), servicios comunales, sociales y personales (1.1%), construcción (0.9%) e intermediación financiera (0.3%). Por otro lado, el empleo se redujo en transporte, almacenamiento y comunicaciones (-0.5%) y en actividades inmobiliarias y empresariales (-4.0%). Cabe agregar que el sector que mayor aumento tuvo en puestos de trabajo fue la industria manufacturera (58.000), así se muestra a continuación.

**Tabla 2: Mercado Laboral según ramas de actividad**

MERCADO LABORAL SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD					
PROMEDIO ENERO-SEPTIEMBRE					
	2017	2018	Variación		Participación %
			Número	%	
<b>Ocupados Total Nacional</b>	<b>22.221</b>	<b>22.330</b>	<b>110</b>	<b>0,5</b>	<b>100,0</b>
Suministro de Electricidad Gas y Agua	116	133	17	14,7	0,6
Explotación de Minas y Canteras	205	227	22	10,6	1,0
Industria manufacturera	2.586	2.644	58	2,2	11,8
Servicios comunales, sociales y personales	4.340	4.389	49	1,1	19,7
Construcción	1.344	1.356	12	0,9	6,1
Intermediación financiera	306	307	1	0,3	1,4
Comercio, hoteles y restaurantes	6.033	6.044	10	0,2	27,1
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3.720	3.721	1	0,0	16,7
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.806	1.797	-9	-0,5	8,0
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	1.813	1.740	-72	-4,0	7,8

FUENTE: DANE, Encuesta Integrada de Hogares

El 2017 fue un año particularmente difícil para la economía colombiana y ello, necesariamente, ha impactado el mercado laboral. Desde la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) están convencidos de que las políticas públicas deben ser sensibles a las necesidades empresariales, pues solo de la mano de una robusta estrategia de industrialización es posible construir más país.

El impacto de las rigideces laborales viene afectando, desde hace algunos años, la competitividad empresarial y plantea serias inquietudes en lo que tiene que ver con la certidumbre jurídica que resulta indispensable para el fomento del desarrollo.

La tasa nacional de desempleo, que venía presentando una tendencia a la baja, se estabilizó a partir de 2014, y a septiembre de 2017 asciende a 9,2% (DANE, 2017). De esta manera, la reducción del desempleo, impulsada por la economía, parece haberse estancado. Los datos son más alarmantes si nos referimos al empleo formal. De acuerdo con el Sistema Integral de Información de la Protección Social, y enfocándonos en la información que revela la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA), encontramos que la tasa de crecimiento del empleo formal se ha contraído desde el 2014 hasta la fecha.

Así, se venía de un incremento anual del 5,8% en todo el país y, entre los primeros trimestres de 2016 y 2017, la tasa cayó un 0,4%. El incremento anual del 5,6% se detuvo y, para el 2016 y el 2017, se evidencia una reducción del 2,1% en la tasa de empleo formal.

Todo ello sugiere la necesidad de repensar medidas que favorezcan la productividad y la competitividad del país, de forma tal que, en últimas, se beneficien las posibilidades de empleo formal.

Para la viceministra de Economía Digital, Juanita Rodríguez, la analítica de datos está entre las tecnologías maduras que mayor impacto generarán para la productividad de Colombia en el 2018 en adelante. *El análisis de datos* se ha convertido en una prioridad para las empresas y Gobiernos de todo el mundo. Colombia está en la ruta de la



Transformación Digital, pero con retos muy interesantes todavía en materia de infraestructura de comunicaciones, de apropiación TIC y de comercio electrónico”, dice la viceministra.

El principal hito de digitalización en el país durante los últimos tres años (2015, 2016 y 2017) está relacionado con el despliegue y masificación del acceso a infraestructura digital y de fortalecimiento de la industria TI. Lo anterior es importante, pues la conectividad puede considerarse como el principal eslabón en la cadena de digitalización.

En ese contexto de grandes avances en materia de infraestructura, y con el fin de maximizar los beneficios del desarrollo de la economía digital en el país, el Gobierno ha creado el Viceministerio de Economía Digital en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, con el fin de promover la economía digital en todas sus dimensiones. Adicionalmente, la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) ha definido una hoja de ruta regulatoria para asumir la transformación digital en Colombia.

Según el Observatorio de Economía Digital, en 2017 las empresas grandes en el país presentaron una penetración muy baja de Internet de las Cosas (14,8%), robótica (11,1%), impresoras 3D (4,8%), realidad virtual (1,7%), Big Data (16,8%) e Inteligencia Artificial (9,7%).

Los mayores avances de digitalización en el país siguen siendo liderados por las grandes empresas, así lo reveló el observatorio de Economía Digital, situación que no solo ocurre en Colombia, sino a nivel Internacional. Refleja también, que las MIPYMES- medianas, pequeñas y micro empresas generalmente presentan una baja acumulación de capital intangible, definida como la baja capacitación de empleados para operar en el nuevo entorno digitalizado, una ausencia de cambios en procesos productivos para asimilar la tecnología, y una falta de reestructuración organizativa. La transformación digital está limitada en sus inicios a empresas líderes grandes que buscan transformar mercados o necesitan insertarse en la economía mundial. En segundo lugar, las industrias que lideran la transformación tecnológica son aquellas cuya estructura de costos y cadena de valor determinan que se beneficien más por la digitalización de procesos productivos (industrias en redes o con altos costos de transacción)

A partir de lo observado en la plataforma de monitoreo sectorial de la economía digital en Colombia entre los años 2015 y 2017, el impacto económico debido al avance en el proceso de digitalización dentro de las empresas colombianas operaría en tres dimensiones. En primer lugar, la automatización de procesos y la mejora en eficiencia de la cadena de aprovisionamiento que permitiría reducir los costos unitarios de producción, con lo que se produciría un aumento en el margen operativo.

En segundo lugar, una mejor cobertura del mercado a partir del despliegue de nuevos canales de distribución permitiría incrementar el volumen de ventas en mercados nacionales como internacionales. Finalmente, la digitalización permitiría incrementar la proporción de valor agregado al producto, con lo cual se generarían precios más eficientes y competitivos.

Es importante tener en cuenta que la digitalización y la inversión en tecnologías digitales no producen un impacto automático y simultáneo en el índice de productividad o de

competitividad, sino que éstas deben ser acompañadas por otros cambios estructurales en procesos productivos para materializarse. **Estos cambios se denominan “acumulación de capital intangible”.**

Los programas que implementará este año el MinTIC para impulsar la digitalización a nivel nacional se basa en la Estrategia de Transformación digital empresarial del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones cuenta con cinco (5) componentes interconectados que buscan llevar a las empresas del país por la ruta digital a través de la transformación de sus negocios y cuenta con una inversión de \$47.000 millones, los cuales serán invertidos en las siguientes iniciativas: mentalidad y cultura, formación, centros de transformación digital empresarial, proyectos de comercio electrónico y soluciones TIC

*En este sentido, hay que encontrar ese equilibrio entre el trabajo decente y la sostenibilidad empresarial haciendo un uso eficiente y propicio de las nuevas tecnologías.* Ambos principios son inseparables y entre ellos se presenta un círculo virtuoso. Las organizaciones son más productivas si favorecen condiciones de trabajo decente y, al mismo tiempo, solo es posible hablar de trabajo decente en el escenario de empresas sostenibles el cual se ve en riesgo desde la Ley 361 de 1997 y la Sentencia T-1040 de 2001 de la Corte Constitucional en la inclusión laboral de las personas en situación de discapacidad. En varios casos, garantías de este tipo refuerzan concepciones disfuncionales del trabajador, constituyen barreras de acceso en términos de inclusión laboral y generan dificultades en los ecosistemas organizacionales cuando ha dado lugar a abusos por algunos colaboradores que, hoy por hoy, parecen incontrolables. Asimismo, los costos de las empresas se han incrementado debido a nóminas de trabajadores que permanecen ausentes por largos períodos o que no desarrollan su potencial en los cargos en donde son reubicados. Lo anterior, claro está, sin tener en cuenta los costos de oportunidad, en términos de eficiencia, productividad y competitividad para las empresas.

Colombia atraviesa entonces cambios en el sistema normativo, fuertemente asociados al Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo Decreto 1072 de 2015 y Resolución 0312 de 2019, por el Ministerio de Trabajo, diversidad de normas y reglamentos establecidos por el estado para todas las empresas y demás condiciones que debe tener en cuenta una persona o grupo de personas que desean emprender o mantenerse con su empresa en el País. Se tiene un sistema normativo legal actual muy proteccionista para los colaboradores en términos de la salud, dando una estabilidad laboral reforzada (ELR) en su relación contractual, llegando a un extremo de manipulación por su parte, el cual implica que las organizaciones demuestren y aseguren su debida gestión, trazabilidad y diligencia ante cada caso, esta incertidumbre en el sector empresarial del país, implica altos costos cuando no se puede prescindir o finalizar la relación laboral con un colaborador que tiene malas pretensiones, no queriendo cumplir sus deberes contractuales excusados en el sistema que les protege por términos de la salud.

El porcentaje de pequeñas y medianas industrias, que se crean y nacen cada año, superan en gran medida a las grandes empresas y estas son el impulso y el motor de la economía en un país como fuente de empleo para una gran cantidad de personas. Idea que se reafirma en el libro “la riqueza en la base de la pirámide” del autor C.K. Prahalad, el cual presenta fundamentos para erradicar la pobreza mediante los ingresos, propone intentar un enfoque diferente que involucre trabajar conjuntamente con los pobres,

buscando posibilidades ganar-ganar en las cuales se los involucre activamente, al mismo tiempo que se generen beneficios para ambas partes: los pobres y las empresas. Esto es tender a crear oportunidades para las clases más pobres abriéndoles oportunidades para elegir, esto puede significar la creación del mercado más grande y de más rápido crecimiento de todo el mundo.

Para la empresa privada y sus gerentes es una obligación de supervivencia comenzar y mantenerse en la curva de penetración en estos mercados; deben repensar y reexaminar sus supuestos sobre la forma y funcionalidad, sobre canales y costos de distribución, para lograr la correcta combinación de escala, tecnología, precio, sustentabilidad y capacidad de uso, se requiere de la gerencia un comienzo “base cero” de las innovaciones para los mercados de la Base de la pirámide - (BDP) el cual en el momento actual requiere contemplar el estado de salud de las personas como una variable más a conocer y saber administrar.

Para entrar en el mercado BDP debe producirse un cambio importante en los modelos de negocio y en la mentalidad de los gerentes el cual comienza con un entendimiento profundo de las necesidades de ese mercado donde las personas cobran una gran relevancia y no como una variación en los enfoques con los que atienden a los mercados tradicionales; hacerlo como lo han hecho siempre será un fracaso casi seguro.

El reclutamiento y entrenamiento para contratar personal para estos mercados debe hacerse en forma acelerada una vez que la empresa penetró estos mercados y debe considerar aspectos tales como capacidad para entender el mercado BDP, conocimiento de la funcionalidad y diferenciación de los productos, modelos de negocio y valores de la empresa, creando en el proceso gerencial nuevas demandas y requerimientos. Las empresas aprenden a transformar sus ideales de buena ciudadanía corporativa y responsabilidad social en un modelo de negocio que los lleva a entregar valor social a través de sus operaciones diarias. El mercado BDP representa el 80% de la humanidad y es razonable esperar que esos 4 billones de personas en búsqueda de una mejor calidad de vida creen uno de los mercados más importantes nunca vistos en el pasado.

Debe hacerse énfasis en la naturaleza simbiótica de las relaciones entre el sector privado y los actores sociales institucionales, para impulsar el desarrollo de los mercados BDP. La participación del sector privado como un instrumento de alivio y reducción de la pobreza es de nueva data; de hecho, aún no hay consenso sobre que significa “sector privado” (desde los micro emprendimientos, las pymes y cooperativas hasta las grandes corporaciones locales e internacionales). El sector privado en el contexto de la BDP incluye a organizaciones sociales de diferente tipo que interactúan para crear mercados y desarrollar productos y servicios que agreguen valor. En el corazón del ecosistema de creación de riqueza se encuentra un sistema de negocios. Es una definición ampliada de sector privado. Se le llama ecosistema porque cada participante del sistema tiene un rol y un papel para desempeñar en el cual cada uno depende de los otros; puede adaptarse y evolucionar, es resistente y flexible. Y pese a que puede haber distorsiones, el sistema tenderá siempre al equilibrio. Más que la propiedad de la empresa, es importante el cumplimiento con estándares de calidad, obligaciones mutuas, compromisos contractuales y un conjunto de valores compartidos. La existencia de las leyes no es suficiente sino también cómo son implementadas, pues allí pueden estar unos costos adicionales resultado de su implementación. Igualmente, la diversidad de compañías

existentes en Colombia, se crean para la prestación de una gama muy variable de servicios, y se debe apoyar en gran manera su desarrollo y conservación empresarial, así se mantendrá una economía sostenible.

En Colombia existen alrededor de 1 millón 620 mil empresas, 6793 grandes, 109 mil pymes y 1.5 millones de microempresas. La estructura y evolución del número de empresas por sectores muestra que, aunque la dinámica reciente registra un menor ritmo si se compara con el período 2011-2015, el número de empresas nuevas crece en actividades como energía o economía naranja.

En Colombia se crean cada año cerca de 303 mil empresas, de las cuales 70 mil son sociedades mientras 230 mil están constituidas como establecimientos de personas naturales. En el siguiente cuadro se observa el promedio de empresas creado cada año en Colombia por sectores, divididas entre sociedades y personas naturales. El mayor número de empresas es creado en el sector comercio, hoteles y restaurantes, industria manufacturera, otros servicios y servicios administrativos y de apoyo.

**Tabla 3: Las tendencias de la creación de empresas en Colombia**

Número de empresas por sectores económicos y tamaño, 2018						
	Gran Empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	PYME (Pequeña + Mediana)	Microempresa	TOTAL
A : Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	343	1.341	3.261	4.602	21.038	25.983
B : Explotación de minas y canteras	249	393	953	1.346	10.011	11.606
C : Industrias manufactureras	1.072	2.499	9.926	12.425	122.111	135.607
D : Suministro de electricidad, gas, vapor y aire	119	71	177	248	2.690	3.057
E : Distribución de agua, saneamiento ambiental	70	159	490	648	6.490	7.208
F : Construcción	772	2.585	8.170	10.755	82.418	93.945
G : Comercio al por mayor y al por menor;vehículos	1.146	4.476	18.824	23.300	261.295	285.741
H : Transporte y almacenamiento	313	1.030	4.363	5.393	38.408	44.113
I : Alojamiento y servicios de comida	105	341	1.829	2.170	24.301	26.576
J : Información y comunicaciones	165	482	2.410	2.892	44.119	47.176
K : Actividades financieras y de seguros	621	861	2.068	2.930	29.463	33.013
L : Actividades inmobiliarias	541	2.261	6.828	9.088	48.468	58.098
M : Actividades profesionales, científicas y técnicas	333	1.491	8.380	9.871	141.863	152.067
N : Actividades de servicios administrativos y de apoyo	247	1.042	4.124	5.166	63.478	68.891
O : Administración pública y defensa;seguridad social	18	11	37	48	1.590	1.656
P : Educación	16	98	675	773	13.239	14.028
Q : Actividades de salud humana y asistencia social	169	565	2.432	2.997	29.830	32.997
R : Actividades artísticas, de entretenimiento	33	121	690	811	11.315	12.160
S : Otras actividades de servicios	130	82	507	589	13.779	14.497
T : Actividades hogares en calidad de empleadores	-	-	1	1	153	154
Z : Actividad no Homologada a CIIU V4	332	1.550	11.617	13.167	538.271	551.769
<b>Total</b>	<b>6.793</b>	<b>21.459</b>	<b>87.761</b>	<b>109.220</b>	<b>1.504.329</b>	<b>1.620.342</b>

Fuente: Estimación EA con base en Cifras Cámaras de Comercio y Confecámaras

**Tabla 4: Nuevas empresas creadas en Colombia**

<b>(Número, promedio anual 2014-2018)</b>			
	<b>Total</b>	<b>Sociedades</b>	<b>Personas Naturales</b>
Comercio	115.141	14.817	100.324
Hoteles y restaurantes	42.227	2.527	39.699
Industria manufacturera	30.588	7.787	22.801
Otros servicios	12.789	762	12.027
Administrativos y de apoyo	13.253	4.114	9.139
Servicios profesionales	20.063	11.748	8.315
Cultura y entretenimiento	9.190	1.043	8.147
Construcción	16.138	8.953	7.185
Transporte	8.934	2.816	6.119
Telecomunicaciones	8.295	3.625	4.671
Agropecuario	5.266	2.251	3.015
Salud	4.299	2.032	2.267
Financieras y seguros	3.696	1.463	2.232
Educación	3.263	1.185	2.079
Inmobiliarias	5.010	3.535	1.475
Agua y saneamiento básico	1.696	555	1.141
Minas y canteras	1.441	726	715
Electricidad y gas	331	244	87
Administración pública y defensa	147	109	38

Fuente: Elaboración EA con base en cifras Confecámaras

Si se analizan las sociedades creadas por sectores se encuentra el mayor número en el comercio, servicios profesionales, construcción e industria y servicios administrativos y de apoyo y telecomunicaciones.

En los servicios profesionales tiende a ser mayor el número de sociedades que establecimientos de personas naturales, al igual que en construcción, el sector inmobiliario, electricidad y gas y minas y canteras,

En el resto sectores, particularmente en el comercio y los restaurantes los establecimientos de personas naturales son mayores en número que las sociedades.

Las cifras de Confecámaras revelan que el número de empresas nuevas creadas creció menos en los últimos dos años. En 2018 aumentó 0,8% totalizando 328 mil sociedades, una tasa positiva pero modesta que en el detalle muestra una contracción mayor en el número de sociedades frente al de empresas personas naturales.

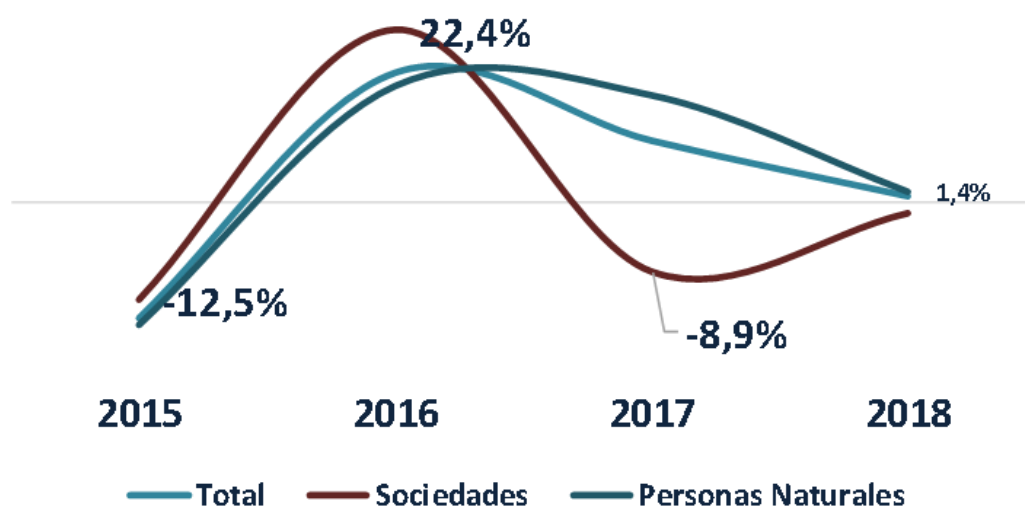
Después de registrar tasas de crecimiento del 22% en 2016, en 2018 este indicador solamente 1,4% en personas naturales mientras en sociedades se redujo en 1.4% en 2018 después de un ajuste del 8.9% en 2017.

Se observa que las empresas que se constituyen como personas naturales mantuvieron tasas positivas de crecimiento, aunque menores a las de los años precedentes mientras la creación de nuevas sociedades completa dos años de ajuste. El menor crecimiento en

el número de emprendimientos se explica en la menor dinámica de inversión de la economía, que se reflejó en menores importaciones, menores compras de las empresas y en la difícil situación que registró la economía con el choque de clima y precios en 2016 y la menor tasa de crecimiento desde 2009 registrada en 2017.

**Gráfico 8: Variación en Colombia de nuevas empresas**

### Variación número de empresas nuevas en Colombia



Fuente: Elaboración EA con base en cifras Confecámaras

La tendencia registrada en la creación de empresas podría cambiar en los años venideros. El Marco Fiscal de Mediano plazo estima que la economía colombiana registrará tasas de crecimiento superiores al 3,5% a partir de 2019 y superiores al 4% desde 2021, tendencia que tendrá impacto favorable en la inversión, las ventas locales y las importaciones, favoreciendo el crecimiento de las cadenas de proveeduría y en consecuencia el desarrollo de nuevos negocios.

La diferenciación entre personas naturales y sociedades podría diluirse en el futuro, en tanto la reforma tributaria en el título 17 elimina todas las referencias del régimen simplificado del impuesto sobre las ventas y del impuesto nacional al consumo.

Las normas que se refieren al régimen común (sociedades) o el régimen simplificado (personas naturales) se entenderán referidas al régimen de responsabilidad del impuesto sobre las ventas y se crea la categoría de responsable o no responsable del IVA de acuerdo con el bien, el servicio o el nivel de los ingresos. Deben registrarse como responsables de IVA quienes realicen actividades gravadas con este impuesto y cuentan o van a realizar contratos con ingresos por venta superiores a 120 millones de pesos (3500 UVT).

### **1.3 Desafíos actuales**

En el ámbito global existen dos fenómenos importantes e interrelacionados que configuran un panorama diferente para todo tipo de organizaciones, especialmente para las empresas: el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la globalización, sin embargo, será foco la problemática de las empresas colombianas en el funcionamiento interno de las organizaciones desde la Gestión del talento Humano donde la SALUD Y ESTABILIDAD EN EL EMPLEO enmarca retos jurídicos y económicos para la sostenibilidad de las empresas. Es por ello que en el desarrollo del presente trabajo de tesis, busca orientar al empresario, por medio de un modelo de consultoría, integral y especializada para la gestión Táctica de ELR, que sirva de guía a las organizaciones para la administración en uno de los riesgos laborales que enfrentan las organizaciones de Colombia, que en ese día la gestión se identifique, evalúe y tomen las acciones requeridas para el logro de los objetivos empresariales, que el enfoque del ámbito interno se optimice para el desarrollo de las actividades requeridas. Esa Gestión Táctica, le permitirá manejar información para diagnosticar, ubicar las situaciones puntuales que puede estar presentando su negocio en relación con las obligaciones ante el estado en términos de ELR, cumpliendo con todos los requisitos a seguir para el debido proceso que debe tener en cuenta todo negocio que tenga mano de obra en Colombia, para su constitución y desarrollo empresarial.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivos Generales**

Diseñar un plan de negocio para prestar los servicios de asesoría en términos de la salud y estabilidad en el empleo como guía en la administración de riesgos laborales de las organizaciones de Colombia.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el mercado potencial para la idea de negocio, como las estrategias para penetración del mercado y crecimiento en la consultoría empresarial
- Determinar los requerimientos técnicos mínimos para llevar a cabo plan de negocio siendo relevante los recursos, tecnológicos, equipos, procesos, proveedores de servicios y alianzas con personal Freelance
- Concluir la viabilidad financiera del plan de negocio



### 3. Metodología

#### 3.1 Descripción de la metodología

Se evaluó las 4 áreas de un plan de negocio el cual fueron: estrategia, operaciones, marketing y finanzas. Con el objetivo de plantear el proyecto se utilizó el denominado Modelo CANVAS, desarrollado por Alexander Osterwalder y que trata de hacer que el proceso de desarrollo de un nuevo modelo de negocio contemple todos los aspectos claves que la futura organización ha de tener en cuenta viéndolos de forma integrada en un gráfico. Para ello, el modelo se divide en 9 módulos o secciones básicas que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar los ingresos y que cubren las principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica, así se abordara los diferentes elementos que contiene el plan de negocio. Una vez identificados se tomaron los mismos y se desarrolla la estrategia comenzando por un análisis PEST, las 5 fuerzas de Porter y un análisis de recursos y capacidades. Teniendo esto, se realizó un análisis DAFO de los diferentes elementos para determinar la estrategia óptima para el proyecto. Igualmente fue necesario estructurar un plan de marketing para la comercialización de los servicios de asesoría, identificando el segmento objetivo y análisis de las 4 P's del marketing, para poder identificar cual es la mejor forma de llegar al mercado.

Para evidenciar la existencia de un interés por empresas de este sistema en Colombia, primero se evaluó un contexto del país y desafíos actuales; revisiones importantes que está asociado al marco normativo y legal vigente entendiendo las resoluciones definidas para la implementación y cumplimiento en términos de la ELR en Colombia. Así mismo dentro de las variables revisadas fue necesario conocer las definiciones, directrices y análisis tendenciales por la Organización Mundial de la salud (OMS)

El Sistema de Información Estadística de Fasecolda ofrece datos del sector asegurador quien pone a disposición del público una herramienta de gran utilidad para el análisis de la evolución del renglón de seguros, para el caso el ítem asociado a las Administradoras de Riesgos laborales (ARL), para analizar la cantidad y los costos asistenciales por Incapacidades permanentes parciales IPP el cual hayan sido calificadas en firme por la administradora de riesgos laboral. Así mismo el análisis de cifras recopiladas por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) el cual refleja el comportamiento de cantidad de casos que administran hoy las organizaciones, los costos y el impacto que conlleva el mismo para el desarrollo sostenible en las organizaciones y crecimiento.

Para abordar este desafío se consideró:

### 3.2 Definición del mapa de empatía

De los factores, sin duda muy importante son: conocer quién es tu cliente, qué problema tiene y qué propuesta de valor le vas a ofrecer. La empresa Xplane (adquirida en 2010 por Dachis Group) desarrolló el mapa de empatía, una herramienta que permite personalizar, caracterizar y conocer a tu segmento de clientes. El mapa de empatía es una herramienta que llevan tiempo empleándose, es clave en el Design Thinking.

### 3.3 Modelo Canvas

La metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, está consolidándose como una alternativa real para **agregar valor a las ideas de negocio**. Este objetivo, que debería ser el *leit motiv* de cualquier emprendedor, no es una tarea sencilla. Sin embargo, el modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo.

Uno de los puntos más importantes de la idea de Osterwalder fue la **simplificación de la metodología**. Aunque inicialmente su propuesta fue publicada en su tesis doctoral sobre ontología de los modelos de negocio, en 2004, cuando apareció oficialmente el libro acerca del modelo Canvas, se observó que era realmente sencillo implementar los 9 pasos de su propuesta:

- a. Segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio.
- b. Definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber por qué somos innovadores y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes.
- c. Delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que seguiremos, para fortalecer nuestra marca e idea de negocio.
- d. Establecer la relación que mantendremos con los clientes.
- e. Determinar las fuentes económicas de nuestra idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito.
- f. Identificar los activos y recursos clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.
- g. Conocer las actividades clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas

- h. Tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.
- i. Marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio.

### 3.4 PEST

Este modelo fue desarrollado en 1967 por el profesor de Harvard Francis Aguilar, el cual incluyó esta herramienta en su libro "Scanning the Business Environment.". Esta herramienta consiste en analizar la situación política, económica, social y tecnológica en que se desarrolla la empresa. Este análisis es útil por las siguientes razones:

- Ayuda a encontrar oportunidades personales y del negocio, así como a detectar amenazas con anticipación.
- Muestra la dirección hacia dónde va el cambio para poder adaptarse al mismo y aprovecharlo, en lugar de tener impactos negativos.
- Ayuda a evitar comenzar proyecto que seguramente van a fallar.

Permite evitar supuestos y es una herramienta que permite tener una vista objetiva de la situación actual

### 3.5 Cuatro P's del Marketing

Son esenciales para poder generar una estrategia de marketing, y son: producto, precio, punto de venta y promoción.

- a. **Producto:** Se enfoca en el producto que vende la compañía y cuál es la propuesta de valor para sus clientes.
- b. **Precio:** es importante determinar el precio correcto para este producto, teniendo en cuenta la capacidad de pago y valor que este producto agrega al segmento objetivo. También es importante considerar los costos para la empresa, al momento de determinar el precio ya que, si los costos son mayores al costo, este producto solo generará pérdidas a la empresa.
- c. **Punto de venta:** este punto se enfoca en determinar el lugar correcto donde el segmento objetivo podrá adquirir este producto y los diferentes canales de distribución.
- d. **Promoción:** Este último punto se enfoca en determinar el mejor canal de comunicación con el segmento objetivo se podrá dar cuenta de este producto.

Se puede encontrar más detalle de cada uno de estos elementos en el libro; Principio de Marketing de Philip Kotler.

### 3.6 Evaluación financiera

Se utilizarán los principales indicadores para evaluar los proyectos que son TIR, VPN y WACC. Estos elementos se encuentran en el libro de Principios de Finanzas Corporativas de Brealey Myers. A continuación, una descripción de estos elementos.

#### a. Valor presente neto (VPN):

Valor de los flujos en el periodo 0, o en otras palabras al inicio del proyecto. El valor presente neto se utiliza para determinar si todos los flujos en los años siguientes generados por un proyecto descontados a una tasa son mayores al dinero invertido en el periodo 0. En caso de ser menor o en otras palabras negativo, significa que el dinero pierde valor en el tiempo, caso contrario de ser positivo, el proyecto es viable porque sus flujos aun descontados agregan valor a la empresa.

#### b. Tasa interna de Retorno (TIR):

Tasa interna de retorno, se utiliza para identificar la tasa de descuento que vuelve 0 el valor presente neto. La TIR se calcula de la siguiente manera:

$$VPN = C_0 + \frac{C_1}{1 + TIR} + \frac{C_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{C_T}{(1 + TIR)^T} = 0$$

Donde T, equivale a la cantidad de periodos que dure el proyecto. Una vez determinada la TIR de un proyecto se puede analizar si nuestro costo de capital hará que el proyecto tenga un VPN positivo o negativo.

#### c. Costo promedio ponderado de Capital (CPPC):

Es una medida financiera que pondera el costo de las diferentes fuentes de financiamiento para un proyecto. Esta tasa utiliza diferentes variables como ser el costo de los préstamos, la tasa libre de riesgo, el riesgo de la industria y una beta que determina que tan volátil es la rentabilidad de ese tipo de industria. Para calcular el costo ponderado de capital es necesario utilizar la siguiente formula:

$$CPPC = \frac{E}{V} R_E + \frac{D}{V} R_D (1 - T_C)$$

Donde:

$R_E$ =Costo del capital

$R_D$ =Costo promedio de la deuda

E= El valor de mercado del capital

D= El valor de mercado de la deuda

V= E + D o el equivalente al valor de la empresa

$T_C$ = Tasa de impuesto

### **3.7 Análisis de requisitos legales en términos de ELR**

Para el caso es necesario revisar los casos de jurisprudencia, el cual corresponde a fallos de procesos interpuestos por colaboradores a organizacionales colombianas, identificando derechos alegados como vulnerados, pretensiones y dictámenes emitidos para las partes. El mismo dará un contexto que reafirmará o no la teoría de detrimento para las compañías tanto reputacional como económico.

Revisión de las resoluciones definidas para la implementación y cumplimiento de las disposiciones legales asociadas la ELR en Colombia.

### **3.8 Análisis de las variables**

Revisión definiciones, directrices y de análisis tendenciales por la Organización Mundial de la salud (OMS) desde El Observatorio mundial de la salud (GHO) que es la puerta de acceso de la OMS a las estadísticas mundiales relacionadas con la salud abarcan las prioridades en materia de salud mundial. Los datos están organizados para poder hacer el seguimiento de los progresos hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular los indicadores sobre la situación sanitaria para supervisar los progresos hacia el objetivo general de salud (mortalidad y estimaciones sanitarias mundiales, incluida la esperanza de vida), los indicadores para vigilar la equidad en los indicadores sanitarios, y los indicadores para las metas de los ODS centradas específicamente en la salud y en aspectos conexos (indicadores que abarcan los ámbitos de la salud reproductiva, de la madre, el recién nacido y el niño; las enfermedades infecciosas; las enfermedades no transmisibles y la salud mental; las lesiones y la violencia; y los sistemas de salud). Estos datos son patrones referentes para el modelo analítico, ya refleja una tendencia del comportamiento de la salud el cual permitiría comparar con el de la población vigente que se valore en la empresa.

La Federación de Aseguradores Colombianos, Fasecolda, es una entidad sin ánimo de lucro que agrupa a las empresas de seguros, reaseguros y a las sociedades de capitalización en Colombia. Con más de 35 años en el mercado, esta institución se ha volcado hacia la investigación y la publicación de estadísticas, tema que sin duda fortaleció su carácter gremial en diferentes esferas públicas, constituyéndose en toda una autoridad reconocida nacional y regionalmente. Con el Sistema de Información Estadística de Fasecolda, ofrece datos del sector asegurador quien pone a disposición del público una herramienta de gran utilidad para el análisis de la evolución del renglón de seguros, para el caso el ítem asociado a las Administradoras de Riesgos laborales (ARL), para analizar la cantidad y los costos asistenciales por Incapacidades permanentes parciales IPP el cual hayan sido calificadas en firme por la administradora de riesgos laboral, el cual es un referente de mercado para comparar con el de la población vigente de una empresa que se valore.

Análisis de cifras en recopiladas por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) el cual reflejaría el comportamiento de cantidad de casos que administran hoy las organizaciones, los costos y el impacto que conlleva el mismo para el desarrollo sostenible en las organizaciones y crecimiento

Entrevista a profesionales como Abogados y Médicos frente a la situación el cual como criterio profesional técnico será de aporte a las variables claves a considerarse en el ejercicio de definición.

## 4. Marco Teórico conceptual

### 4.1 Conceptos y fundamentos

La estabilidad laboral reforzada es una institución ampliamente definida y establecida por la Corte Constitucional, la cual ampara sujetos de especial protección, que debido a su particular situación presentan mayor grado de vulnerabilidad frente a sus compañeros y superiores.

Aunque no existe un derecho fundamental a la conservación del empleo dentro del ordenamiento jurídico colombiano, es menester resaltar que el Derecho al Trabajo es un derecho que ha sido incorporado en la Constitución Colombiana, razón por la cual, este derecho ha sido objeto de estudio y ampliación a través de la Jurisprudencia del Alto Tribunal Constitucional, mediante el desarrollo del concepto de estabilidad laboral reforzada, a través del cual, se ha pretendido otorgar especial protección a trabajadores que se encuentren en condiciones de debilidad manifiesta, claramente definidos, a los cuales, les otorga un fuero de protección laboral

La estabilidad laboral tradicionalmente se ha defendido como un objetivo deseable por cuanto fomenta la seguridad económica de las personas y les permite reducir la incertidumbre para trazar sus planes de vida. Sin embargo, según un estudio de la OIT, los países con regulaciones estrictas para proteger la estabilidad en el empleo no necesariamente son aquellos donde se presenta el mayor nivel de seguridad económica (OIT, 2004)

En el mundo actual, se pondera de la misma manera, el derecho que tienen las personas a tener seguridad económica derivada de una actividad laboral, al desarrollo económico e impulso financiero encaminado a la necesidad de incrementar la productividad, lo anterior, tiene asidero en lo plasmado en uno de los argumentos existentes en contra de la estabilidad laboral en relación con la productividad es que ésta frena la reasignación de trabajadores de actividades menos productivas a actividades más productivas (BID, 2004).

En el artículo de la revista Dinero, de la estabilidad laboral de trabajadores en el mundo el doctor Torres como director de investigaciones de la OIT expresa, que el 75% de los trabajadores del mundo no tienen empleo estable, Tres cuartas partes de los trabajadores del mundo no tienen un empleo estable de tiempo indefinido, según un nuevo informe de la Organización Internacional del Trabajo, OIT.

Mini contratos, contratos cero horas, trabajos informales. Aunque los nombres varían, hay coincidencia en la realidad a nivel global y en América Latina se hallan en esa situación al menos el 69% de los trabajadores. El porcentaje en cambio en algunos países de Europa es de apenas el 17%. *“Sólo la cuarta parte de los trabajadores a nivel mundial tiene un contrato que no es temporal o de corta duración”, dijo a BBC Mundo Raymond Torres, director del departamento de investigaciones de la OIT. Los mini contratos son una figura que no garantiza al trabajador ni siquiera una estabilidad en el horario de*

*trabajo. El trabajador tiene que responder a una demanda de la empresa en el caso de que haya trabajo disponible para realizar",* explicó Torres.

La OIT no dispone de cifras comparativas globales sobre contratos cero horas. Pero sólo en Reino Unido la Oficina Nacional de Estadística dijo que al menos 697.000 personas fueron empleadas con ese tipo de contrato entre octubre y diciembre de 2014.

En América Latina la principal razón de la falta de estabilidad en el trabajo es que una parte importante del empleo en la región sigue siendo informal.

"Pueden ser empleos no declarados en empresas registradas o empleos directamente informales, como vendedores de calle", se destaca como un paso positivo que algunos países de la región mejoraron la protección social de los trabajadores informales.

En Bolivia ha habido un esfuerzo para hacer llegar las pensiones a personas que no están en relaciones de trabajo tradicional". Y en Uruguay Torres señala que mejoró el acceso de los trabajadores informales a la seguridad social y a la cobertura de salud.

Perú es el país peor situado, con más del 91% de los trabajadores sin contrato estable, según la OIT. Entre los factores que explican el caso peruano está la expansión de la informalidad y que la economía "está muy dominada por los recursos naturales que no ocupan tanta mano de obra", según Torres.

Por lo tanto, cuando se revisa el panorama actual de la estabilidad laboral en Colombia, tenemos que La carta política consagra la estabilidad como uno de aquellos principios mínimos que deben integrar los derechos irrenunciables de los trabajadores, lo cual supone que, por encima de dicha máxima normativa, considerando su jerarquía se encuentra el trabajo como un valor que a todas luces, resulta ser fundamento del Estado, sin embargo, en la práctica, parece únicamente tener vistos de idealismos, como quiera que, resulta contradictorio, que aun dentro del mismo Código Sustantivo del Trabajo y de la Seguridad Social que señala las bases normativas que enmarcan el derecho laboral, se contemple incluso, la posibilidad que tiene el empleador, para terminar de manera unilateral una relación laboral, hecho que ha generado, que con el devenir de los conflictos jurídicos, se haya requerido implementar conceptos adicionales a través de jurisprudencia o incluso a través de nuevas normas, tales como la estabilidad laboral reforzada, de la que gozan ciertas personas que cumplen los requisitos que los enmarcan dentro de una categoría de protección especial, que ha entendido la Corte Constitucional, como una situación de debilidad manifiesta, lo que representa en un incremento a su protección constitucional, que asociado al universo laboral, les resulta como un valor agregado, como quiera que confiere para ellos una estabilidad laboral reforzada.

Aunque no es un derecho contenido en alguna norma, este principio tiene un desarrollo jurisprudencial que protege el derecho fundamental al trabajo consagrado en la Constitución.

El concepto de estabilidad laboral reforzada no está contenido en ninguna norma; no obstante, ha tenido un amplio desarrollo jurisprudencial orientado a proteger el derecho



fundamental al trabajo consagrado en el Artículo 53 de la Constitución Política de Colombia.

Las sentencias C-470 de 1997 y T-041 de 2014 de la Corte Constitucional se refieren así al principio de estabilidad laboral reforzada: “En general el derecho a la estabilidad laboral consiste en la garantía que tiene todo trabajador a permanecer en el empleo y a obtener los correspondientes beneficios salariales y prestacionales, incluso contra la voluntad del patrono, si no existe una causa relevante que justifique el despido.

Es decir que el principio de estabilidad laboral reforzada tiene como objeto garantizar el derecho al trabajo de aquellas personas que por su condición se encuentren en estado de vulnerabilidad manifiesta, obligando al empleador a garantizar su continuidad laboral, lo que lleva a que el trabajador no pueda ser despedido sin que medie una justa causa para ello.

A quiénes beneficia el principio de estabilidad laboral reforzada:

A todos los trabajadores en general, para no ser despedido sin justa causa, salvo el pago de indemnizaciones de la norma laboral, que no obstante no cubre otros daños que pudiese ocasionar el despido.

A los trabajadores en situación de vulnerabilidad manifiesta:

- Condición de discapacidad
- Limitaciones físicas o psicológicas que le impiden realizar su trabajo
- Mujeres en estado de embarazo, madres cabeza de hogar
- Trabajadores que cuentan con fuero sindical

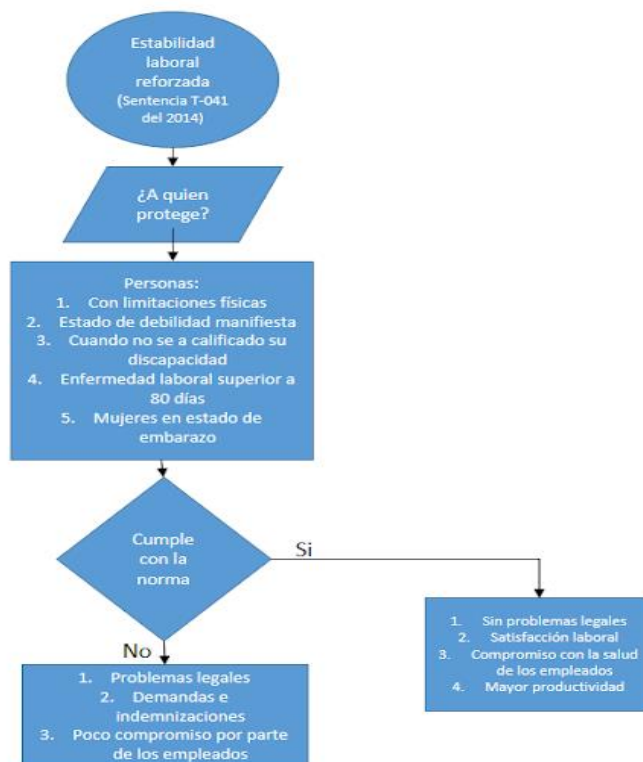
La debilidad manifiesta conlleva a un estado de protección del trabajador frente al empleador consistente en una estabilidad laboral reforzada. Aunque esta protección protege al trabajador de despidos injustos, dicha estabilidad no es indefinida; lo único que se agrega es la necesidad de contar con el aval del Inspector de Trabajo.

Los empresarios dicen no negar el derecho a la estabilidad laboral reforzada, pero cuando se demuestra el abuso de la misma en algunos colaboradores que solo para trabajar tienen estabilidad ocupacional reforzada. Porque es en la ocupación del trabajo que se muestran con limitantes, pero en su plano personal desarrollan inclusive actividades que realmente exponen su condición de salud por la que revisión la protección es lo que causa toda la polémica, encrucijada para las partes, donde se logre un equilibrio justo, cuidado a las personas sin afectar las sostenibilidades de las organizaciones quienes a través del empleo fomenta el desarrollo y el crecimiento de un país.

Para ello es importante conocer que para Colombia El Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (1072) compila todas las normas que reglamentan el trabajo y que antes estaban dispersas. Desde el momento de su expedición (25 de mayo de 2015), compila todas las normas que reglamentan el trabajo y que antes estaban dispersas. Se convirtió en la única fuente para consultar las normas reglamentarias del trabajo en Colombia. En el Capítulo 6 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, el presente capítulo tiene por objeto definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST),

que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión.

**Imagen 2: Alcance de la ELR**



Fuente: elaboración propia

Para lo cual cobra sentido definir el entorno de trabajo saludable es el espacio en el que el Estado, los empleadores y trabajadores (formales e informales) colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud y la seguridad de los trabajadores, y la sostenibilidad del lugar de trabajo.

Desde el decreto 1443 del año 2014 se precisa como disciplina “La seguridad y salud en el trabajo -SST” como aquella que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones, así como el mejoramiento de las condiciones y el medio ambiente de trabajo.

El Ministerio del Trabajo comprometido con las políticas de protección de los trabajadores colombianos y en desarrollo de las normas y convenios internacionales, estableció el El SG-SST como un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo. Las disposiciones vigentes de salud

ocupacional, ahora “Seguridad y Salud en el Trabajo” relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, hacen parte del Sistema General de Riesgos Laborales.

La enfermedad laboral es aquella contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar. El Gobierno nacional, determinará, en forma periódica, las enfermedades que se consideran como laborales y en los casos en que una enfermedad no figure en la tabla de enfermedades laborales, pero si se demuestra la relación de causalidad con los factores de riesgo ocupacionales será reconocida como enfermedad laboral, conforme lo establecido en las normas legales vigentes. (Ley 1562 de 2012).

El Sistema General de Riesgos Laborales (SGRL), es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan. Aseguramiento en Riesgos Laborales

Está conformado por las entidades encargadas de la Dirección, Control y Vigilancia del Sistema como el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio del Trabajo, el Consejo Nacional de Riesgos Laborales, la Superintendencia Nacional de Salud y la Superintendencia Financiera de Colombia; las ARL, es decir, las Administradoras de Riesgos Laborales públicas y privadas; los empleadores y los trabajadores.

El ausentismo laboral causa un impacto negativo en la sostenibilidad económica de las empresas, pues incrementa los costos de personal y aumenta la carga de trabajo. Lo que afecta en gran medida la satisfacción de los empleados y desmejora a su vez el clima laboral.

Además, las empresas asumen costos indirectos tales como la reubicación de personal, cobro de incapacidades, detención de procesos, pérdida de oportunidades, atraso en la implementación de planes y estrategias y, en algunos casos, aumento de tiempos de producción.

Frente a esta situación, las áreas de RR.HH. deben diseñar e implementar estrategias que les permitan tomar medidas preventivas en caso de enfermedades o causas motivacionales y disciplinarias para aquellos trabajadores reincidentes en ausencias injustificadas. Una gestión integral del ausentismo debe involucrar a: EPS, IPS, AFP, ARL y cajas de compensación familiar.

En 2017 la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) presentó cifras relacionadas con al ausentismo laboral en el país, y en ellas se evidenció que en promedio al año un empleado se ausenta 9.5 días, debido a enfermedad general, accidentes y enfermedades laborales, así como permisos y licencias de otra naturaleza. El costo del ausentismo laboral subió del 1,1% al 1,87% de la nómina para el año 2017. Y en el 2015, el 59.9% de los casos de ausentismo de las empresas afiliadas se debía a enfermedades de origen común, el 10.4% de los casos

corresponden a enfermedades o accidentes laborales, mientras que el restante 29.5% se distribuye en otras causas.

**Tabla 5: Incapacidades temporales de origen común**

ÉRMINO DE LA COBERTURA EN DÍAS	RESPONSABLE DE LA COBERTURA	MONTO DE LA COBERTURA VS IBC	FUNDAMENTO NORMATIVO
1 – 2	Empleador	66%	Art. 40 del Decreto 1406 de 1999
3 – 90	EPS	66%	Art. 227 del C.S.T.
91 – 180	EPS	50%	Art. 227 del C.S.T.
181– 540	AFP	50%	Art. 23 del Decreto 2463 de 2001
541 - ∞	EPS	50%	Art. 67 de la Ley 1753 de 2015

Fuente: Elaboración propia

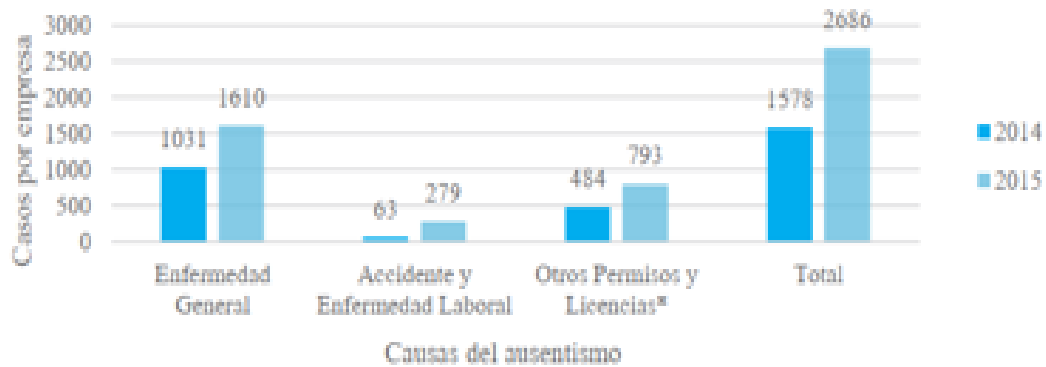
**Tabla 6: Incapacidades de origen laboral**

TÉRMINO DE LA COBERTURA EN DÍAS	RESPONSABLE DE LA COBERTURA	MONTO DE LA COBERTURA VS SALARIO	FUNDAMENTO NORMATIVO
DESDE EL DÍA SIGUIENTE DEL ACCIDENTE DE TRABAJO O DE INICIADA LA INCAPACIDAD, HASTA EL MOMENTO DE REHABILITACIÓN, READAPTACIÓN, CURACIÓN O CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE PÉRDIDA DE CAPACIDAD LABORAL.	ARL	100%	Art. 40 del Decreto 1406 de 1999.

Fuente: Elaboración propia

La frecuencia de los casos, indicando que, para el año 2014, se registraron en promedio 1578 casos, mientras que para el 2015 esta cifra aumentó hasta 2686, como se muestra en la gráfica siguiente.

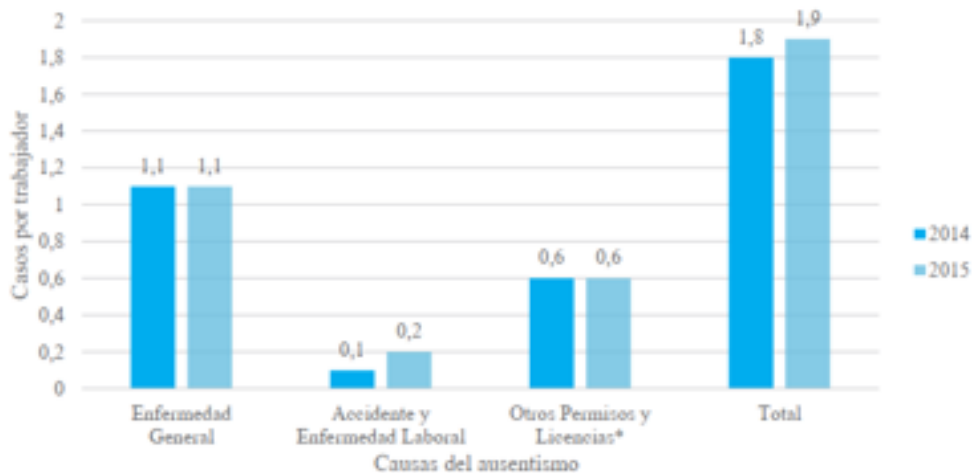
**Gráfico 9: Promedio de casos de ausentismo laboral por empresa**



Fuente: Encuesta ANDI-GREMIOS

Es posible calcular el número de casos que en promedio se presentan por trabajador; Esta cifra pasó de ser 1.8 en el 2014 a 1.9 en el 2015 Aunque este aumento no parece ser significativo, revela la tendencia creciente del ausentismo, señalando la necesidad de atender este problema efectivamente, como se muestra en la gráfica siguiente.

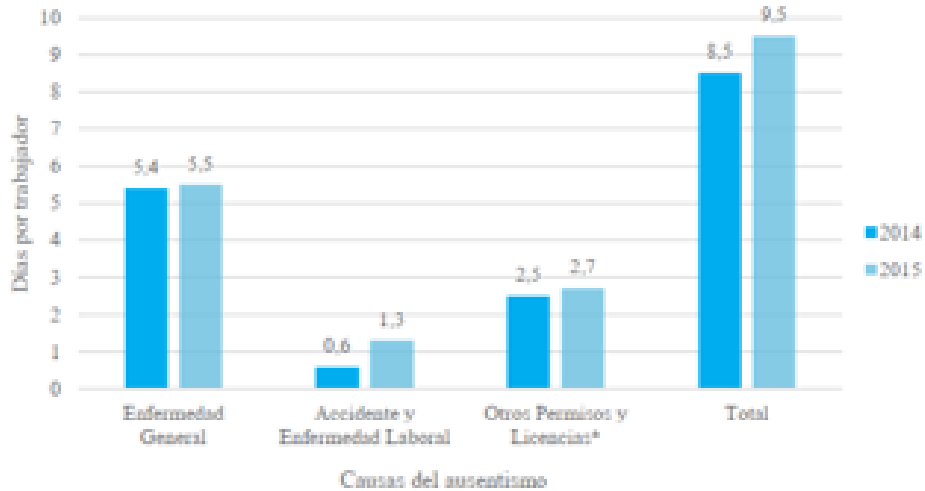
**Gráfico 10: Promedio de casos de ausentismo laboral por trabajador**



Fuente: Encuesta ANDI-GREMIOS

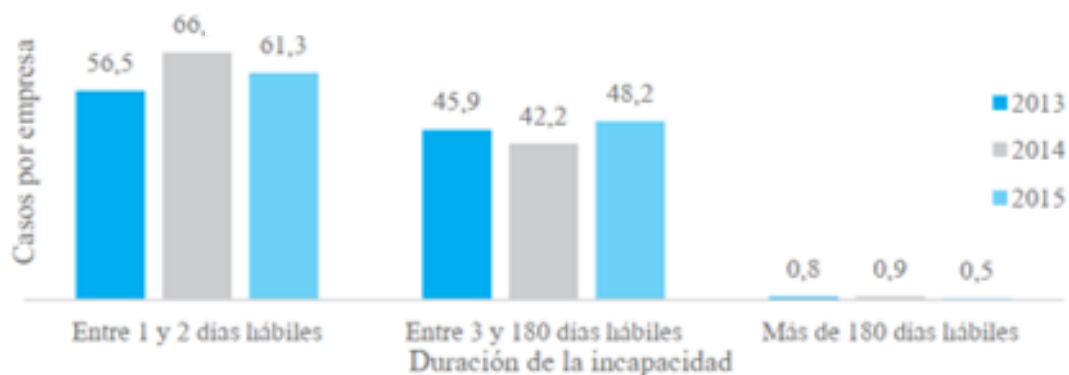
La duración de las incapacidades temporales incide no solo en el porcentaje de la prestación que debe ser asumido por la empresa, sino, también en la pérdida de productividad asociada con los días de ausencia. Se puede ver en el gráfico de abajo el número promedio de días de incapacidad por trabajador y señala que, en solo un año, se registró un incremento de un día por trabajador.

**Gráfico 11: Promedio de días de incapacidad por trabajador**



En cuanto a las incapacidades por enfermedad general-EG, la mayor parte de los casos se da entre uno y dos días hábiles, indicando que es la empresa la que debe asumir los costos. El Gráfico siguiente presenta la información del número de casos por cada 100 trabajadores. Allí se observa un aumento en la cantidad de incapacidades entre uno y dos días hábiles, entre el año 2013 y 2014. Esto puede deberse, en gran parte, a los cambios en la reglamentación del pago de incapacidades que se dieron con el Decreto 2943 de 2013. Este supuso una variación en el sistema, pues anteriormente la empresa cubría el costo hasta el tercer día de incapacidad, pero, con el cambio, la EPS debe ahora cubrirlo.

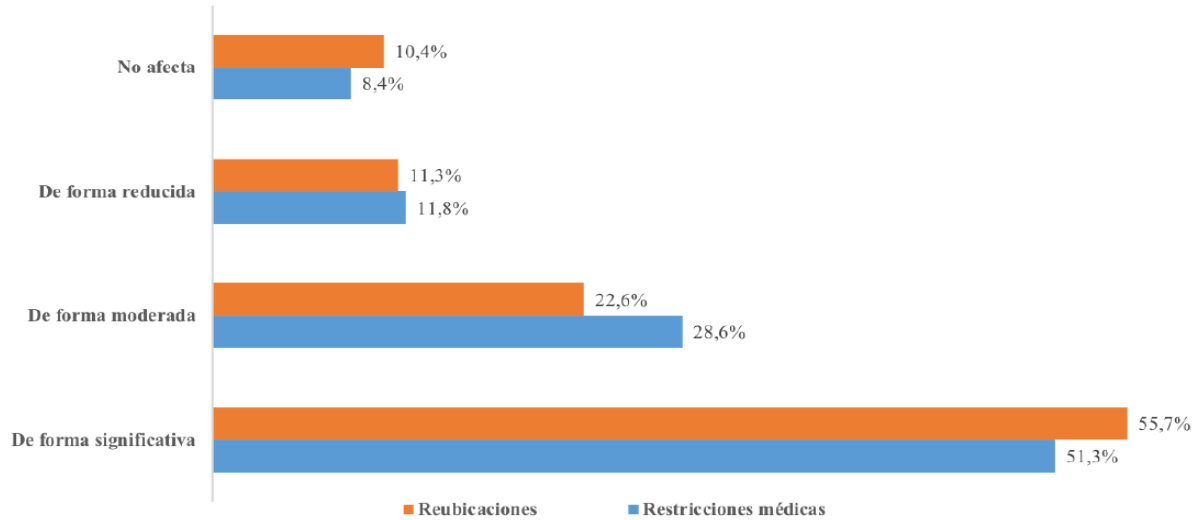
**Gráfico 12: Número de casos de incapacidad por cada 100 trabajadores**



En el Informe de seguimiento sobre salud y estabilidad laboral en el empleo, elaborado por la vicepresidencia jurídica de la ANDI y CELSA como el centro de estudios sociales y laborales en el año 2016 presentaron un valioso análisis de acuerdo a las organizaciones que participaron con su información, permitiendo así reafirma una situación de alarma para el gremio empresarial asociado a la ELR, donde encontramos que, las restricciones y reubicaciones obligan a la creación de puestos innecesarios y sobre remunerados, afectando negativamente la eficiencia de la empresa. Con el fin de

mantener las condiciones de los trabajadores con restricciones, las empresas deben adaptar puestos de trabajo para ellos y asumir los efectos que esto pueda generar sobre la productividad y el clima organizacional. Así lo refleja la siguiente gráfica que representa Respuesta de percepción sobre los niveles de afectación que generan en el funcionamiento de la empresa las restricciones médicas y reubicaciones.

**Gráfico 13: Niveles de afectación que generan en el funcionamiento de la empresa las restricciones médicas y reubicaciones (% de empresas)**

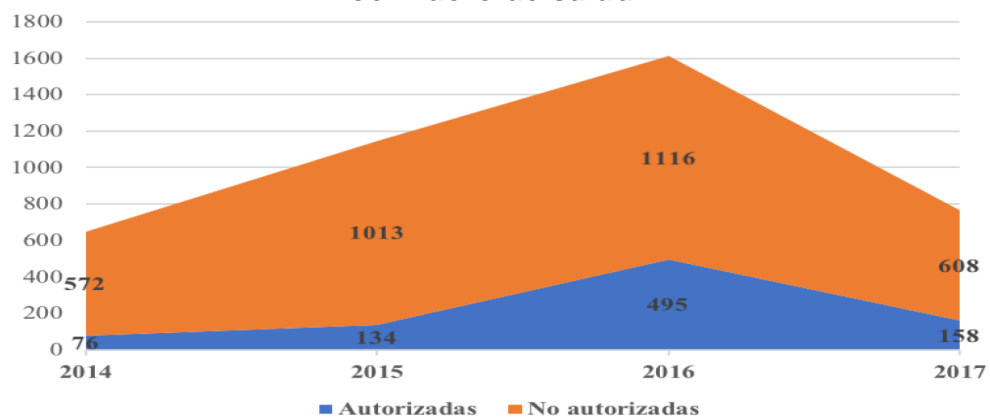


Fuente: III EALI - ANDI

El ausentismo laboral genera altos costos en eficiencia y productividad. Esto ocurre porque el proceso normal de las empresas se ve interrumpido con la ausencia o el cambio de la persona que desempeña un cargo.

La empresa produce por debajo de su capacidad o de lo que venía produciendo. La pérdida en la eficiencia se materializa también, en la gestión y en el desgaste administrativo dentro de la compañía para hacer el seguimiento y la evaluación del ausentismo laboral.

**Gráfico 14: Solicitudes de autorización para la desvinculación de trabajadores con fuero de salud**



Fuente: III EALI - ANDI

**Tabla 7: Evolución de trámite para autorización de desvinculación de trabajadores con fuero**

Tipo de trámite	2014		2015		2016		2017	
	A (%)	NO A (%)	A (%)	NO A (%)	A (%)	NO A (%)	A (%)	NO A (%)
Fuero de salud	11,7	88,3	11,7	88,3	30,7	69,3	20,6	79,4
Fuero de maternidad	31,5	68,5	31,0	69,0	27,9	72,1	27,6	72,4

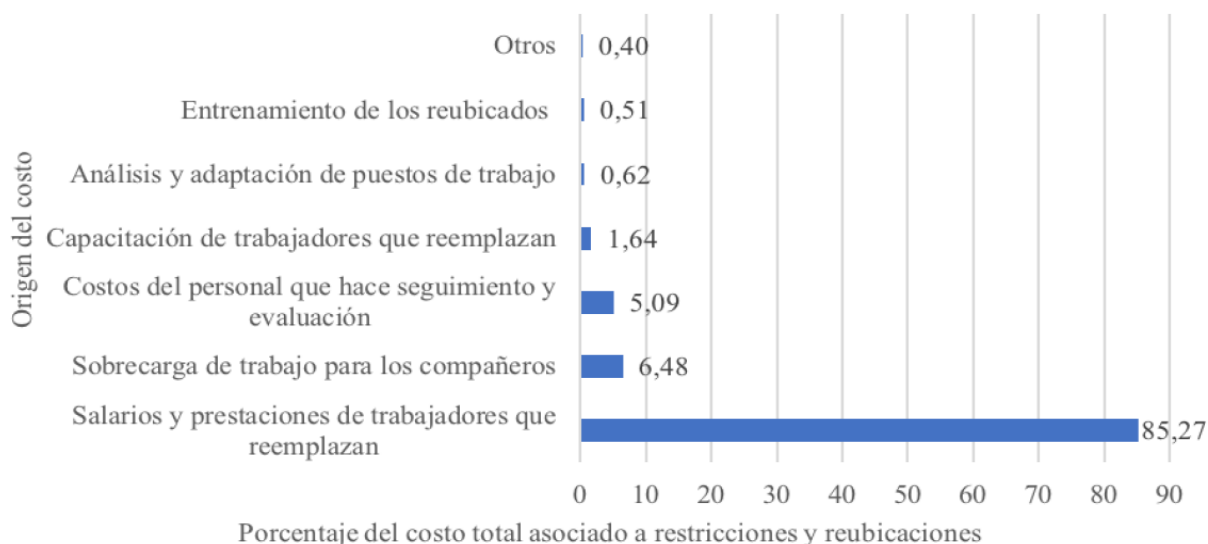
Fuente: III EALI - ANDI

Partiendo del hecho de que las EPS se demoraron, en promedio para 2016, 4,81 meses en pagar la cantidad que debían a las compañías y, que las ARL se tomaron, en promedio, 3,43 meses, es posible hacer una proyección sencilla de lo que las empresas dejaron de percibir en términos de rendimientos financieros. La rentabilidad perdida de las compañías representa valores superiores a los 760 millones de pesos, adicionalmente, los reembolsos de incapacidades que no se efectúan oportunamente por parte de las EPS y ARL, suponen, de igual modo, una carga económica para las empresas. A diciembre de 2016, y por concepto de reembolsos de incapacidades médicas, las EPS les adeudaban a las compañías encuestadas un monto de 9.531 millones de pesos. El costo de los salarios y de las prestaciones sociales de los trabajadores reubicados que no generaron relación productiva con la empresa representa el 2,37% del valor de la nómina.

Otros costos para la atención de trabajadores reubicados o con restricciones, como:

- Asesorías y valoraciones médicas
- Acompañamiento psicosocial
- Creación de nuevos cargos
- Cambios de dotación y elementos de protección
- Adecuación de máquinas

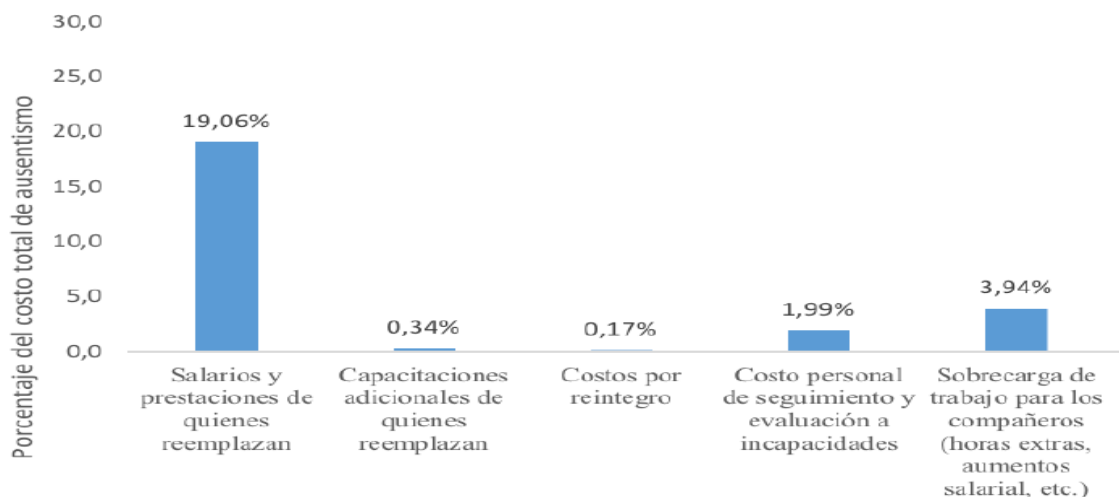
**Gráfico 15: Distribución de los costos asociados a restricciones y reubicaciones (% del costo total)**



Fuente: III EALI - ANDI



**Gráfico 16: Costos indirectos asumidos por la empresa (% del costo total del ausentismo en nómina)**



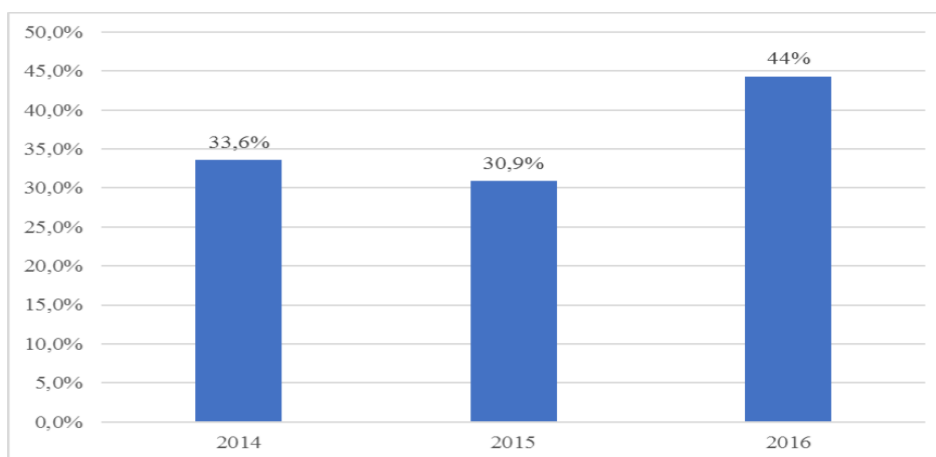
Fuente: III EALI - ANDI

Los empresarios en un 78 %, se muestran renuentes a contratar personas en situación de discapacidad mientras las rigidices legislativas persistan.

Esta situación no solo impide que las empresas incluyan laboralmente a trabajadores con problemas de salud, sino que también, refuerza una dimensión negativa de reconocimiento social y autorreconocimiento individual.

El 44,3 % de los trabajadores con restricciones médicas (reubicados o no) no reportaron ningún tipo de contribución productiva con la empresa a la que estaban vinculados

**Gráfico 17: % trabajadores con restricciones médicas sin relación productiva con la empresa**

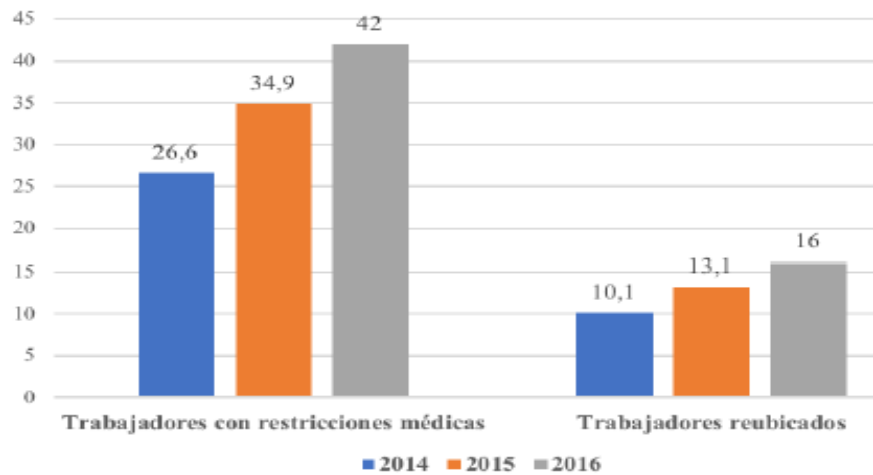


Fuente: III EALI - ANDI

La tendencia creciente impide que los empleados desarrollen plenamente sus funciones y repercute sobre la productividad de las compañías.

Para 2016, en las empresas encuestadas, un total de 7.365 de trabajadores presentaban restricciones médicas y 2.777 habían sido reubicados. En términos porcentuales, entonces, el 4 % de los trabajadores de las empresas encuestadas presentaban restricciones médicas y un 2 % habían sido reubicados por problemas de salud.

**Gráfico 18: # De trabajadores con restricciones y reubicados (promedio por empresa)**



Los criterios para definir las variables de mayor impacto del diagnóstico estarán fundamentados en los análisis requeridos para el ausentismo laboral el cual ha sido considerada como una problemática de salud pública que presenta un creciente interés de estudio por su impacto nocivo en la economía, la competitividad de las empresas y el desarrollo del talento humano, que afecta de forma global la salud mental del trabajador, pues interfiere en el despliegue óptimo de habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes de quienes se consideran el capital intelectual de la organización y un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional. Problemática ha sido catalogada como un fenómeno que genera consecuencias negativas directas e indirectas en las organizaciones, en términos de costos, productividad, desgaste administrativo y de recurso humano. De tal manera que, al elevarse el índice de ausentismo de los trabajadores de la empresa, automáticamente se reduce la calidad de la prestación del servicio y por ende la productividad y rentabilidad, por esta razón, se hecho necesario abordar el tema con el propósito de reconocer los factores con los cuales se relaciona el ausentismo. Cifras que se presentan desde revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina realizado por estudiantes de la universidad salud en el 2019.

Para ello es importante entender la definición de Ausentismo, como base clave en las variables a considerarse.

**Tabla 8: Clasificación por definición**

Fuente	Definición	Frecuencia	%
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Define el ausentismo laboral como una práctica realizada por un trabajador de no asistencia al trabajo por un periodo de uno o más días en los que se pensaba que iba a asistir quedando excluidos los periodos vacacionales, las huelgas, periodos gestacionales y privación de la libertad <sup>(4)</sup> .	10	20
Organización Mundial de la Salud (OMS)	El ausentismo hace alusión a un fenómeno de inasistencia por causas ya sean directa o indirectamente evitables tales como enfermedad, cualquiera que sea su duración y carácter, así como las ausencias injustificadas durante toda o parte de la jornada laboral y los permisos circunstanciales dentro del horario laboral <sup>(5)</sup> .	1	2
Autores investigadores	Ausentismo es la suma de tiempo en el cual los empleados de determinada organización se encuentran ausentes en el trabajo, no siendo la ausencia motivada por desempleo, enfermedad prolongada o licencia <sup>(9,42)</sup> .  El ausentismo laboral representa las ausencias no programadas al trabajo, por faltas y licencias médicas. Las causas que llevan al ausentismo pueden estar relacionadas a varios factores y ser clasificadas en factores de enfermedades, de trabajo, sociales, culturales, y de personalidad <sup>(10,51)</sup> .	9	18

El ausentismo laboral es la ausencia del trabajador de su lugar de trabajo y se produce por los retrasos, ausencias y faltas de los trabajadores en horario determinado para su jornada laboral<sup>(12)</sup>.

Ausentismo entendido como la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la empresa en momentos en que los empleados deben estar trabajando normalmente<sup>(19)</sup>.

El ausentismo laboral se entiende como la falta de un trabajador en su lugar de trabajo por razones ajenas al desempeño del mismo<sup>(23)</sup>.

El ausentismo es el incumplimiento de parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que se debía presentar, de manera justificada o injustificada, o no desarrollando sus tareas de forma voluntaria e involuntaria por: problemas médicos, obligaciones legales o familiares, etc., durante toda la jornada o una parte<sup>(29,46)</sup>

Fuente: Tatamuez-Tarapues RA, et al. Univ. Salud. 21(1):100-112, 2019 (Ene - Abr)

**Tabla 9: Definiciones de acuerdo a las subcategorías de ausentismo laboral**

Categoría	Subcategoría	Definiciones	Frecuencia según estudios	%
Ausentismo laboral	Inasistencia al lugar de trabajo	Conjunto de ausencias por parte de un trabajador de un determinado centro de trabajo <sup>(51)</sup>	3	6
		Es la no asistencia al trabajo por parte de un trabajador del que se pensaba que iba a asistir <sup>(8)</sup>	9	18
		Ausencia del trabajador a su lugar de trabajo <sup>(48,12)</sup>	6	12
	Tiempo de ausencia	Es toda ausencia de su puesto de trabajo en horas que correspondan a un día laborable dentro de la jornada legal de trabajo <sup>(8)</sup>	3	6
		Periodo de baja laboral atribuible a una incapacidad <sup>(49)</sup>	3	6
		Periodo de 1 o más días (turnos) cuando ha sido asignado para un día de trabajo <sup>(36)</sup>	10	20
		Frecuencia o duración del trabajo perdido cuando los trabajadores no asisten al trabajo <sup>(38)</sup>	2	4
	Causas generadoras de ausentismo	El ausentismo laboral es un síntoma que revela no sólo problemas del trabajador, sino también del ámbito de la organización <sup>(15)</sup>	2	4
		Puede ser por causas médicas y no médicas, es decir, causas multifactoriales <sup>(7)</sup>	10	20
		Pueden estar relacionadas a varios factores, de trabajo, sociales, culturales y de personalidad <sup>(12)</sup>	2	4

Fuente: Tatamuez-Tarapues RA, et al. Univ. Salud. 21(1):100-112, 2019 (Ene - Abr)

Se encontró que los factores que causan el ausentismo, se logran fusionar en tres grupos, a la primera, se le asignó el nombre de factores individuales por su relación con estos, en los que se encuentra una relación directa con la salud del trabajador, como enfermedades del sistema osteomuscular, osteoarticular, del sistema conjuntivo, enfermedades del sistema respiratorio, enfermedades gastrointestinales, enfermedades infecciosas, traumatismos y del sistema circulatorio.

También, se evidenció la relación con trastornos mentales y del comportamiento, entre ellos se destaca la relación con la ansiedad, depresión y estrés, reconociendo Tatamuez-Tarapues RA, que cualquier tipo de afección a la salud genera incapacidad médica que en su mayoría tiende a extenderse. Según Mora et al., en la presencia de dichos trastornos mentales genera una incapacidad médica que ocasiona en promedio 35 días ausentes.

Un segundo grupo hace alusión a variables sociodemográficas, en las que se identificó una relación con el sexo femenino, siendo este el más propenso a estar ausente por la responsabilidad familiar a su cargo; edad mayor o igual a 45 años, puesto que conforme aumenta la edad se incrementa la frecuencia del ausentismo de mediano y largo plazo; nivel de escolaridad, donde el trabajador de nivel técnico los que se ausentan con mayor frecuencia; estado civil siendo los solteros quienes se ausentan más de su lugar de trabajo; fuente de ingresos, considerando que el aumento de los ingresos por otras fuentes se relaciona con más ausencia .

En cuanto al tercer grupo, hace referencia a los factores intralaborales o propios de la organización como la sobrecarga laboral, en la cual las cargas psíquicas relacionadas a la propia naturaleza del trabajo y a los mecanismos de control y supervisión, son considerados como generadores de estrés y depresión que conllevan a ausentarse de su lugar de trabajo; factores ergonómicos e influencia de factores de riesgo en el sitio de trabajo, tales como espacio físico del trabajo, ambiente térmico, posturas de trabajo, son situaciones que influyen para que el trabajador se ausente de su lugar de trabajo; la insatisfacción laboral, donde los trabajadores perciben disminuidas sus posibilidades de expansión y crecimiento profesional, observando condiciones desfavorables e inadecuadas relaciones con los compañeros de trabajo que genera malestar ocasionando días de ausencia; enfermedades laborales que se producen por el ejercicio de una actividad laboral o por la exposición a diferentes agentes; cargo desempeñado, identificándose que en el equipo asistencial en casos de institución de salud tiende a ausentarse más que los administrativos; y jornada laboral, siendo los turnos nocturnos y matutinos e introducción de horas de trabajo flexible(12) lo que producen mayor ausencia. Lo mencionado coincide con la información encontrada en el 46% de las investigaciones revisadas que corresponden al sector salud; además, este tercer grupo de factores intralaborales se presenta en el 30% de los estudios del sector industrial y en el 12% del sector educativo. Teniendo en cuenta lo anterior, se identificó que en la mayoría de los estudios los factores influyentes para el ausentismo son múltiples para cada estudio, como se observa en la Tabla 10.

**Tabla 10: Factores atribuidos al ausentismo**

Factores encontrados en las investigaciones	Frecuencia	%
Individuales	10	20
Individuales y sociodemográficos	13	26
Individuales e intralaborales	5	10
Individuales, sociodemográficos e intralaborales	8	16
Individuales, sociodemográficos y otras variables	1	2
Individuales y otras variables	2	4
Intralaborales	2	4
Intralaborales y otras variables	3	6
Sociodemográficos e intralaborales	1	2
Sociodemográficos, intralaborales y otras variables	2	4
Individuales, intralaborales, sociodemográficos y otras variables	1	2
Otras variables	2	4

Fuente: Tatamuez-Tarapues RA, et al. Univ. Salud. 21(1):100-112, 2019 (Ene - Abr)

En relación del ausentismo con otras variables, en la mayoría de los estudios revisados existe mayor relación con los factores individuales, seguido por los factores sociodemográficos e intralaborales, aclarando que existen investigaciones en las cuales se aborda los tres factores atribuibles al ausentismo. Es importante destacar que, en una mínima cantidad de estudios, se evidencia una relación con otras variables que abarcan factores como rasgos de personalidad (47), problemas relacionados con la salud bucal (36,52), índice de masa corporal (35,40), y responsabilidad (quienes no tienen hijos se ausentan con mayor ocurrencia).

Se encontró en la encuesta de ausentismo laboral 2016- enero 2017. Por la ANDI desde la vicepresidencia jurídica una relación donde las industrias que desarrollan actividades de alto riesgo como lo es la Manufacturera en comparación a la de servicios, causan mayor costo promedio por casos de ausentismo laboral e incapacidades así lo refleja las gráficas siguientes.

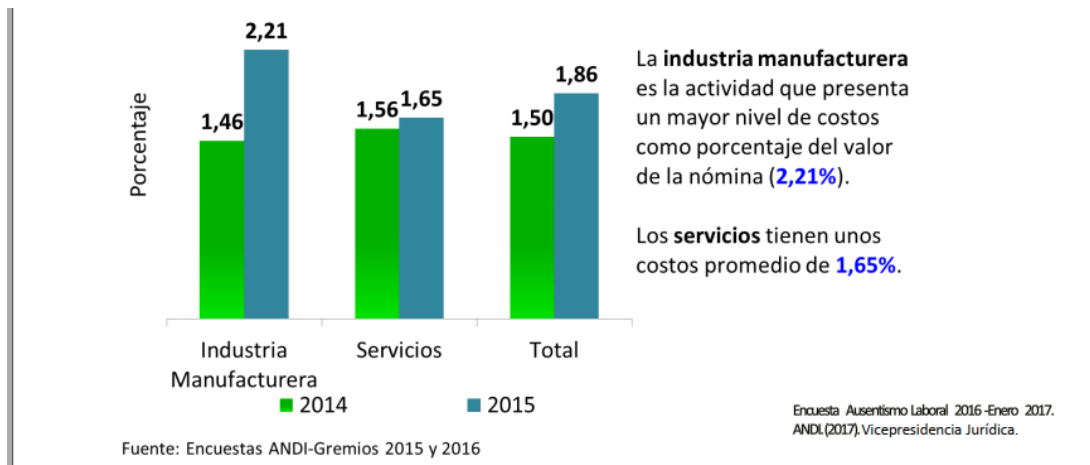
### Imagen 3: Características de la muestra encuesta ANDI 2017

- Tamaño muestra: 192 empresas
- Generaron 201.319 empleos en el 2015
- Tienen gastos de nómina de 5,8 billones de pesos
- Se distribuyen por grandes sectores de la siguiente forma:

Sectores	Empresas	Trabajadores
Industria Manufacturera	104	80.930
Servicios	25	84.735
Otros sectores	63	35.654
<b>Total general</b>	<b>192</b>	<b>201.319</b>

Fuente: Encuesta ANDI-Gremios 2015-2016

**Gráfico 19: Costo promedio asumido por casos de ausentismo laboral e incapacidades (como% del valor total de la nómina)**



Por otro lado, la normatividad colombiana establece cinco clases de riesgo para la clasificación de empresa según su actividad económica, cada una de estas clases de riesgo tiene un valor mínimo y máximo de cotización emitido por el Ministerio de trabajo y seguridad social a través del Decreto 1607 DE 2002 (Julio 31) Diario Oficial No. 44.892, de 06 de agosto de 2002, el presente decreto se aplica a los afiliados al Sistema General de Riesgos Profesionales, organizado por el Decreto-ley 1295 de 1994

“ARTICULO 25. Del Decreto-Ley 1295 de 1994 establece la CLASIFICACION DE EMPRESA. Se entiende por clasificación de empresa el acto por medio del cual el empleador clasifica a la empresa de acuerdo con la actividad principal dentro de la clase de riesgo que corresponda y aceptada por la entidad administradora en el término que determine el reglamento.

Cuando una misma empresa tuviese más de un centro de trabajo, podrá tener diferentes clases de riesgo, para cada uno de ellos por separado, bajo una misma identificación, que será el número de identificación tributaria, siempre que exista diferenciación clara en la actividad que desarrollan, en las instalaciones locativas y en la exposición a factores de riesgo ocupacional”.

El artículo 26 del Decreto 1295 de 1994 establece las siguientes clases de riesgo, las cuales se reglamentan en el artículo 2.2.4.3.5 del Derecho 1072 de 2015 que se muestran en la siguiente imagen.

## Tabla 11: Clases de riesgo

*"Artículo 26. Tabla de Clases de Riesgo.*

*Para la Clasificación de Empresa se establecen cinco clases de riesgo:"*

TABLA DE CLASES DE RIESGO Y COTIZACIÓN		
CLASE I	Riesgo mínimo	0.522%
CLASE II	Riesgo bajo	1.044%
CLASE III	Riesgo medio	2.436%
CLASE IV	Riesgo alto	4.350%
CLASE V	Riesgo máximo	6.960%

Fuente: artículo 26 del Decreto 1295 de 1994

Es así como se entiende que el sector económico o la industria a la que pertenezca la organización ya refleja una categoría del riesgo Máximo, Alto, Medio o Bajo y así mismo según los centros de trabajo al que pertenezca el trabajador dan un punto de partida de dicha categorización asociado a la labor a la que está expuesto.

## 5. Alcance

A través de los distintos ámbitos a considerar en toda idea de negocios, se presenta en este trabajo una perspectiva sobre el marketing, la estructura de costos, la logística, el capital humano y la propuesta de valor que debe tener esta idea para su viabilidad, esto completa una propuesta íntegra y con una visión amplia de su factibilidad como idea de negocios. Finalmente, el objetivo que tiene este trabajo es nada menos que entregar la viabilidad de una idea de negocio con un fin tan ambicioso como el de contribuir a las organizaciones de Colombia en un modelo de servicio que les permita actuar tempranamente y gestionar mejor el riesgo cuando ya está materializado.

Igualmente el planteamiento en el diseño del servicio de asesoría en la gestión de la salud y estabilidad laboral reforzada el cual aportará en la definición de acciones a desarrollar para el control y mitigación del riesgo de salud con estabilidad en el empleo como modelo de negocio, describiendo las actividades requeridas para su funcionamiento, así como todos los aspectos relacionados con el Negocio, los objetivos, características, análisis financiero y estrategias para llevar por buen camino el proceso productivo o del servicio, como la inversión requerida y cuáles son las ganancias que se espera obtener en determinado período.

Como resultado se espera un modelo de negocio con oportunidad en el mercado, rentable y sostenible, ofreciendo un portafolio de servicios especializado y diverso para las organizaciones en Colombia que requiera asesoría en las distintas etapas y situaciones que deben enfrentar en términos de ELR, el cual ofrezca una solución a la medida de cada organización, rodeándole con un equipo interdisciplinario experto acorde a la necesidad a intervenir que le permita priorizar en las acciones a desarrollar para el control y mitigación del riesgo de salud con estabilidad en el empleo.



## 6. Análisis de Mercado

### 6.1 Caracterización General de mercado

Apoyada en el artículo de la revista Dinero, “¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? Del mes de marzo del 2016”, el centro de la demanda para Dager, socia de consultoría de Deloitte, en todas las industrias del país hay demanda por los servicios de consultoría estratégica, con diferentes enfoques, pero buscando siempre lo mismo: cómo realmente se alinean las estrategias y objetivos y cómo migrar a nuevas formas de hacer negocios.

“Si tengo que escoger, diría que la industria de consumo masivo con todos sus subsegmentos continúa siendo un usuario importante por el ritmo de crecimiento, los cambios en los modelos de negocio, de la competencia y del consumidor”.

La directiva precisa que el mercado de esta consultoría en el país se ha centrado en dos tipos de empresas: las grandes, que siguen expandiéndose y no quieren perder posicionamiento en el mercado global, y las compañías medianas, que buscan emprender el proceso de crecimiento en forma más consolidada, con modelos de negocio novedosos, para los cuales siempre hay riesgos.

A su vez, Carmona, de Accenture Colombia, reporta especial demanda en Colombia en cada una de las industrias en las cuales operan, tales como: banca, seguros, consumo masivo, retail, transporte, telecomunicaciones, petróleo, minería, utilities y materiales de construcción.

Para Herrera, de Raddar CKG, además de las grandes compañías se empieza a ver cada vez más una búsqueda de consultoría estratégica en medianas y pequeñas empresas que desean aumentar sus ventas o tomar nuevos mercados. Y este tipo de retos requieren de la mano de obra, es decir de personal para la ejecución de las actividades. Los especialistas en general concluyen que las empresas de todos los sectores ante los vaivenes económicos no pueden parar en el propósito de planear los pasos que van a dar, ya que esta es la única manera de sacarles partido a sus fortalezas presentes y adelantarse a las vicisitudes futuras.

Aunque la consultoría estratégica es fundamental para desarrollar los negocios en el país, Guzmán, socio de Arthur D. Little y líder de las operaciones de la firma en Latinoamérica, explica que las grandes firmas de consultoría enfrentan retos para operar en Colombia. La razón es que, en general, el mercado es relativamente pequeño en comparación con el de otros países donde se hacen grandes inversiones en este campo, como por ejemplo Estados Unidos y Europa.

Esto hace que las operaciones de muchas firmas consultoras en el país sean modestas y no se beneficien de las economías de escala que se alcanzan en otros mercados. Además, suelen estar sujetas a los ciclos del negocio que impiden una óptima utilización de sus recursos.

En la actual coyuntura, en la que muchas empresas enfrentan la desaceleración de la economía y donde entran a ver cómo lograr eficiencias en toda la cadena de valor, la importancia de la consultoría compite con los recortes y ajustes en las inversiones de las compañías.

Esta situación lleva a que las consultoras deban redoblar esfuerzos para mantener participación de mercado y, ante todo, dar el respaldo a las empresas que buscan salidas para no sucumbir en tiempos difíciles, y actualmente estamos pasando desafíos importantes para la sostenibilidad de los negocios, la pandemia cambio sin duda alguna

la forma de hacer las cosas y más cuando la afectación es directa en la salud física y emocional de las personas, el cual son parte crucial en la ejecución de muchos de los retos en las organizaciones y las definiciones gubernamentales, actuales restringen aún más en las medidas de cuarentenas, para el cuidado de la vida de las personas.

## 6.2 Contexto Sector Industrial

La consultoría y búsqueda de asesorías se ha convertido en herramienta estratégica para buscar eficiencias y crecimiento en los negocios, para mantener su posición de liderazgo en los mercados, las empresas de todos los sectores industriales enfrentan permanentemente el reto del gestionar adecuadamente los riesgos, desafío que pueden lograr con estrategias adecuadas que les permitan incrementar sus ingresos y utilidades, garantizar los retornos financieros que demandan los accionistas y, sobre todo, ser competitivas, a través de personal sano, que aporte a la productividad, al valor en sus servicios u operaciones.

Apoyada en el artículo de la revista Dinero, “¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? Del mes de marzo del 2016” dicho por Martín Soubelet, socio de Consultoría de EY en Colombia, sostiene que las compañías acuden a la consultoría porque necesitan un conocimiento experto de alguien externo que las pueda guiar eficientemente a enfrentar una determinada situación. Dentro de las múltiples razones para contratar estos servicios, está la necesidad de entender los desafíos del mercado y coyunturas macro económicas y enfrentar la ELR sin duda es un desafío que lleva a las organizaciones rodearse de los expertos que le permitan saber administrar este riesgo el cual impacta de manera directa la visión estrategia de en las organizaciones.

Beatriz Carmona, country managing director de Accenture Colombia, asegura que los principales temas que están en la mente de los líderes empresariales –según la directiva– y para los cuales buscan asesoramiento especializado son: cómo enfrentar la disrupción digital, cómo ser más competitivos, cómo definir modelos operativos más eficientes y **cómo preparar la fuerza de trabajo del futuro**. Todos estos temas confluyen en la agenda de eficiencia y de crecimiento de los negocios, donde conecta el impacto de la ELR en la fuerza del trabajo.

Los servicios de consultoría constituyen un negocio global que continúa creciendo en la medida en que las compañías de todos los sectores enfrentan los retos crecientes de un mundo cambiante y dinámico.

Este fenómeno no es ajeno a Colombia –coinciden en afirmar los expertos del sector– debido a que hay un buen número de empresas que recurren continuamente a las asesorías especializadas de firmas de consultoría locales o internacionales para buscar nuevos rumbos que permitan acelerar el crecimiento o fortalecer la rentabilidad de sus operaciones.

El Gobierno Nacional expidió el Decreto 957 de 2019, mediante el cual se establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias.

Así funcionará la nueva clasificación con el Decreto, que adopta la variable de ingresos por actividades ordinarias anuales, se fijaron rangos en tres macrosectores de la economía: manufactura, servicios y comercio. Los nuevos umbrales fijados por el Decreto en cada uno de los macrosectores son los siguientes:

**Tabla 12: Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019**

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1.131	hasta 1.535
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066

Fuente: elaboración propia

Según lo establecido por la normatividad, aquellas firmas que no clasifiquen en alguno de los tres sectores contemplados deberán usar los umbrales determinados para el macro sector de manufactura.






Por otra parte, en el caso de las empresas que tengan más de una actividad económica, el tamaño será definido por aquella que reporte el mayor volumen de ingresos.

El Decreto 957 de 2019 entrará en vigencia en el mes de diciembre de 2019 con el fin de que los micro, pequeños, medianos y grandes empresarios conozcan la clasificación y se adapten a ella.

### 6.3 Competidores actuales

Entendiendo que para abordar la gestión en términos de estabilidad laboral reforzada, se debe integrar interdisciplinariamente las profesiones jurídicas, de gestión del talento humano y las de los profesionales en seguridad y salud en el trabajo, cuando se busca en el mercado organizaciones que presten servicios integrales encontramos con que están los servicios especializados, es decir, solo en asesoría jurídica, solo en Gestión del talento humano y solo en seguridad y salud en el trabajo, cada uno en sus disciplinas específicas, de ahí la oportunidad que se identifica para diseñar un modelo de servicio integral que tenga las tres disciplinas. Es así como se analiza el mercado buscando las mejores organizaciones, referentes y competitivas por cada una de ellas. Para ello se elaboró tabla comparativa del mercado y los atributos claves en los servicios que presentan para poder compararlos y evidenciar que no existe este alcance integral en las organizaciones actuales.

**Tabla 13: Comparativos competidores según especialidades**

Empresas de SST Seguridad y Salud en el Trabajo	Empresas fuertes Jurídicamente	Empresas en Gestión Humana
<p><b>Cuidamos:</b> Implementa y gestiona todo el SG-SST</p>	 Abogados laborales	<p>PricewaterhouseCoopers ofrece soluciones en materia de formación, búsqueda de profesionales, consejería laboral, desarrollo organizacional y esquemas de compensación.</p>
 Implementa y gestiona todo el SG-SST, Plan estratégico de seguridad Vial, Plan de Emergencia	 expertos en asesoría legal en materia de Riesgos profesionales y laborales	<p>Deloitte &amp; Touche                      El área de Consultoría en Capital Humano (HCAS) de Deloitte &amp; Touche asesora en la gestión del recurso humano como factor clave en la generación de diferencias competitivas sostenibles. Ofrece servicios en aprendizaje y desempeño; manejo del cambio; búsqueda, evaluación y selección de ejecutivos y clima y cultura organizacional.</p>
<p><b>Salud Laboral y empresarial:</b> Realización de exámenes médicos. Gestión del SG-SST</p>	 Expertos en Riesgos-Profesionales que brindan asesoría	<p>Neo Consultoría                      Empresa que provee soluciones de recursos humanos para obtener mejores resultados en la organización a través del desarrollo de las habilidades personales y grupales.</p>
<p><b>ASERCOM S.A.S:</b> interventorías, auditorías, capacitaciones hasta la implementación del SG-SST</p>	 Envió de información actualizada en riesgos laborales	<p>Delima Mercer                      Firma de consultoría que ayuda a las empresas a transformar el talento de su Recurso Humano en el éxito de sus negocios. Ofrece productos para tres unidades de</p>

Empresas de SST Seguridad y Salud en el Trabajo	Empresas fuertes Jurídicamente	Empresas en Gestión Humana
		negocio: Beneficios para empleados, Servicios de información y Consultoría de capital humano.

Fuente: elaboración propia

Las empresas que salen en primera lista al realizar las búsquedas desde internet como Google citan empresas por cada área especializadas como se desarrolló en la tabla anterior y cuando se busca los principales actores en este mercado en Colombia se encuentran firmas de larga trayectoria internacional, como Boston Consulting Group, Accenture y AT Kearney, entre otras. Sobresale, además, la presencia local de las grandes firmas de servicios profesionales que se iniciaron en las áreas de contabilidad y auditoría, y que con el tiempo fueron incorporando los servicios de consultoría estratégica en sus portafolios. Tal es el caso de firmas como KPMG, Deloitte, EY (antes Ernst & Young) y PricewaterhouseCoopers (PwC), también conocidas como las “Big Four”.

En el país conviven con las internacionales un gran número de firmas de consultoría estratégica de origen local o regional entre las que se pueden citar Raddar CKG, Advantis y Virtus Partners.

## 7. Diseño modelo de negocios

Para definir con claridad aquello que se ofrece al mercado, cómo se va a realizar, a quién se le va a vender, cómo se va a vender y de qué forma generar ingresos, se utilizó esta herramienta de análisis que permite saber quién eres, cómo lo haces, a qué costo, con qué medios y qué fuentes de ingresos se tendrán. Definir el modelo de negocio es saber cuál es el ADN, cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir, cómo cambiar, cómo moldear. No solo determinar cómo ganar dinero, sino también de quiénes son tus clientes, de cómo llegar a ellos, qué cosas hacer para entregarles la propuesta de valor, qué es lo que nos hace únicos, qué estructura de costos se requiere; es así como se presenta a continuación una visión sistémica de la idea de negocio

**Tabla 14: Nombre del Proyecto/ Idea**

<p><b>BREVE DESCRIPCIÓN DE LA IDEA</b></p>	<p>Brindar un servicio de asesoría integral (Medicina laboral, jurídica y GH) para aquellas organizaciones que enfrenten la atención de casos por ELR en sus colaboradores y que encuentren una solución a la medida del caso.</p>
<p><b>NECESIDAD INSATISFECHA</b>          ¿Cuál es la necesidad?          - ¿Cuál es el problema?          - ¿Cómo de grave/importante es la necesidad problema para el que la tiene? -          ¿Dónde está “el dolor”?</p>	<p>Desde que salió la ley clopatofsky en Colombia las organizaciones perdieron autonomía en finalizar la relación laboral con un colaborador cuanto el mismo presenta por condición de salud una ELR y el análisis de cada caso implica una mirada desde la salud siendo esta parte de la medicina laboral como componente del SG-SST, como también Jurídica por las definiciones en riesgos laborales, pero también se requiere de medidas correctas desde la Gestión del talento humano, podrías volver a esas personas productivas retornando a la labor sin ser un problema. El factor humano es impredecible cuál será su comportamiento ante una lesión o afectación en su salud.</p>
<p><b>MERCADO / CLIENTES</b>          ¿A quién venderás? -          ¿Quién te comprará específicamente? -          ¿Qué necesidad cubre tu producto o servicio?</p>	<p>Empresas Medianas a grandes que tengan personal vinculado laboralmente de manera directa, el cual hayan presentado sus colaboradores, alguna condición de salud que le de ELR y que el manejo de su caso sea complejo por no productividad, por costos altos al tener que buscarle un reemplazo que haga su labor, y que su actitud o comportamiento ante la organización sea conflictivo o con pretensiones de no querer trabajar y solo percibir el ingreso o dinero que le da la ELR. Desde este modelo de servicio de asesoría integral no tendría que ir a buscar en el mercado a tres compañías distintas y ellos como empresa definir la mejor solución, sino que desde el servicio brindado se le asegura la</p>

	mirada integral del caso, con unas acciones propuestas específicas a la medida de la situación.
<b>CONCEPTO DE NEGOCIO</b> Exactamente, ¿Qué vendes? - ¿Cómo lo vas a vender? - ¿De dónde vendrán tus ingresos?	Servicio de asesoría especializado e integral para la gestión y administración de los casos o personas que tienen ELR, soportado en el equipo técnico competente más especializado en cada una de las ramas.
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b> ¿Por qué es mejor tu producto o servicio?	Por la mirada integral del problema de los casos con ELR, en el servicio se asegura una valoración y definición de acciones a que correspondan por el área jurídica, GH y de Salud, con el equipo técnico especializado en cada uno de los frentes el cual entregara las acciones propuestas a seguir para cada caso.
<b>EQUIPO</b> ¿Es una idea que estás pensando en desarrollar sólo? En caso de que no, ¿con quién?	Se requiere reclutar a los mejores profesionales en el campo, jurídico especializados en riesgos laborales, a los médicos especializados en seguridad y salud en el trabajo con experiencia fuerte en medicina laboral y psicólogas con la capacidad de valorar las competencias de las personas de tal manera que se toque el ser, para poder retornarlos a laboral productivamente, luego de que hayan vivido una afectación en su salud física o emocional.

Fuente: elaboración propia

## 7.1 Business model Generation (canvas)

Desde la propuesta de valor se definen los diferentes aspectos de la idea de negocio para llegar a los clientes específicos a través del canal adecuado. Igualmente aportan en la definición de la identidad de la marca, debilidades y fortalezas, como también, aportar en las estrategias principales.

Se presenta el desarrollo de cada uno de los componentes del modelo canvas a continuación:

### a. Segmento de Clientes:

El target seleccionado para esta idea de negocio está compuesto por:

- Mediana y Gran Empresa: En Colombia, que tengan las siguientes características.
- Organizaciones con altos índices de ausentismo, reubicaciones y restricciones
- Organizaciones con procesos legales instaurados por los colaboradores donde hubo omisión o debido proceso ante el caso de salud
- Organizaciones que sientan que tienen nominas en paralelo con altos costos en la no productividad del personal de ELR

### b. Propuesta de valor:

Desde una mirada integral de los casos médicos por estabilidad laboral reforzada, brindamos los servicios de consultoría partiendo desde el análisis, la valoración y planteamiento de acciones con la participación diversa de los profesionales expertos y especializados que articularían la situación de cada caso médico desde la mirada de la salud, el marco normativo y el impacto en el comportamiento humano entregando una solución a la medida; donde las propuestas o acciones, aporten costo eficientemente a la organización y al bienestar de las personas.

Buscando conocer la valoración en el servicio, a través de encuesta a los clientes y participantes en el proceso de consultoría podremos calificar la satisfacción y si se garantizó una experiencia memorable a los clientes, porque identificaran como atributos diferenciadores en el servicio de consultoría, el análisis y la valoración de los casos conjuntamente por las distintas disciplinas o profesiones, con planteamientos claves desde su experticia, acorde a las respectivas medidas requeridas al caso, orientando los actores o roles claves en el cliente para el mismo, si la gestión médica o de la salud tiene todo el debido proceso, las medidas psicológicas, donde se pueda identificar lo que el colaborador si puede hacer, buscando el desarrollo y productividad, como lograr que aporte nuevamente en la organización y finalmente las medidas legales, donde se deba proceder desde un proceso disciplinario hasta un proceso de negociación o conciliación económica con la persona, con una mirada integral del riesgo que fomenta los casos de ELR. Adicional aportando al equipo de la organización el conocimiento frente al manejo integral de ELR que le permitirá definir nuevos modelos de actuación en sus procesos que permita la gestión oportuna de estos casos, antes de que se complejicen.

### c. Canales:

Al ser un servicio que puede atenderse de manera virtual con las mesas de trabajo integrales o presencial cuando la situación de pandemia este mayormente disminuida o controlada, hace que dentro de los principales mecanismos de contacto estén las redes sociales **El networking** es una actividad clave en el desarrollo de este servicio para lograr ampliar la red de contactos profesionales especializados que se necesitan. Así se generan oportunidades negocio y/o empleo, para desarrollar un círculo social estratégico con unas audiencias importantes como las agremiaciones empresariales, las administradoras de riesgos laborales, entidades prestadoras de servicios de salud,



corredores de seguros y fondos de pensiones, identificando desde las principales redes sociales profesionales para identificar e interactuar con los mejores profesionales.

Las formas de llegar a los clientes han crecido exponencialmente en los últimos años y actualmente para este tipo de servicio se tienen múltiples opciones de configuración en los canales de comunicación como la publicidad, página web, blogs, conferencias, eventos, redes sociales y distribución desde nuestra página Web y algo de fuerza de ventas.

#### **d. Relacionamiento clientes:**

Sera una relación personalizada o cercana, desde los espacios presenciales si se pueden desarrollar en el tiempo actual de la pandemia o haciendo el uso de las plataformas tecnológicas actuales para reuniones claves donde se pueda acceder a la cámara, compartir documentos, grabar el espacio con autorización de los participantes como Zoom, Teams, SKY, Cisco u otra si el cliente maneja y den el permiso de acceder, el cual constará de los siguientes momentos:

- Explicaría los beneficios de dar una mirada integral a la situación de cada caso acorde al tipo de experticia que requiere el mismo y los logros que se obtendrán en el corto, mediano o largo plazo para poder comprender bien las necesidades del cliente frente a la situación
- Entendimiento del contexto organizacional del cliente y datos e información de sus casos médicos por ELR.
- Espacio de resolución de dudas, inquietudes o recomendaciones
- Mesas de trabajo internos o con otros entes requeridos para la validación del caso
- Fortaleciendo mesas de trabajo con los profesionales que apliquen para el caso, se presentaría los pasos a seguir y los resultados obtenidos con las acciones propuestas, adicional se atenderían llamadas telefónicas, o mensajes de WhatsApp ante inquietudes, recomendaciones para el manejo del caso o recomendaciones.

#### **e. Socios claves:**

- Dentro del frente de la salud: Es clave contar profesionales de la salud con interacción o relacionamiento fuerte en las EPS, AFP Y ARL, pueden ser Médicos, Fisioterapeutas, Auxiliares de Enfermería, o afines con Licencia de Salud Ocupacional como lo determina la ley en Colombia.
- Desde el frente Jurídico: Abogados especializados en seguridad social y/o en seguridad y salud en el trabajo y/o en riesgos laborales
- Desde el frente Psicosocial: Psicólogos con habilidades en desarrollo del desempeño
- Profesionales en seguridad y salud en el trabajo con manejo de la medicina preventiva y del trabajo.

Agremiaciones Profesionales y empresariales: aquellas que representan a las grandes compañías del país y que apoyan las medidas de acción que contribuyan a la sostenibilidad empresarial.

**f. Recursos claves:**

Para el desarrollo de este servicio es el recurso Humano, es el core del negocio al tener a los profesionales que tienen la formación, experiencia y habilidad de desarrollar soluciones integrales desde los tres frentes claves para las soluciones que necesitan las organizaciones, la gestión Médica, seguridad y salud en el trabajo, legal o Jurídico y GH. Seguido a ello estaría todos los medios de publicidad y comunicación que den la visibilidad de la existencia de esta solución integral, con una página Web posicionada dentro de las búsquedas en Google, siendo la primera opción en la búsqueda por los clientes, de ahí la importancia de Pautar y asegurar toda la gestión de Marketing y de publicidad, no se contara con infraestructura física, la misma no se requiere al poder desarrollarse la consultoría desde mesas de trabajo interdisciplinarias haciendo uso de las herramientas digitales descritas anteriormente como ZOOM, TEAMS, SKY entre otros.

**g. Actividades clave:**

- El correcto proceso de Reclutamiento, selección y tipo de contrato de prestación de servicios de cada profesional
- Estructurar los acuerdos de confidencialidad en el manejo de la información para los clientes y de los profesionales.
- Definir correctamente el plazo o tiempo para responder a cada servicio es clave cumplir esa promesa en el servicio con las entregas
- Especificar muy claramente las medidas a tomar por el cliente en cada caso, que acciones deben ser inmediatas, cuales son a corto, mediano o larga plazo además de precisar los riesgos de hacerlo o no en cada escenario.
- Crear y posicionar la marca Asesoría Integral y Especializada en ELR
- Creación de portafolio especializado
- Plan de socialización y ventas de Asesoría Integral y Especializada en ELR

**h. Estructura de costos:**

Los costos están directamente asociados a la MO o tiempo del servicio de los profesionales, la de mayor costo por ejemplo en el mercado el valor Hra de un médico con especialización en salud ocupacional o en medicina laboral que es la competencia certificada que debe tener este alrededor de \$180.000 a \$200.000 pesos colombianos. La de un Psicólogo con experiencia demostrable en trabajar el desarrollo de las competencias en las personas esta alrededor de \$80.000 a \$100.000 pesos colombianos la hra del servicio y el equipo de SST está entre \$100.000 a \$150.000 pesos colombianos la hra del servicio. No se incurrirá en infraestructura, serían prestadores de servicio haciendo sus funciones tele trabajadores, donde los equipos de cómputo, celular, red entre otros estarían a cargo del profesional.

Los otros costos estarían asociados a redes sociales o publicidad que se requiera para dar a conocer inicialmente el servicio, dado que se usara fuertemente el networking de red de profesionales y un plan corporativo amplio en datos y llamadas para el rol de gerente del servicio.

### i. Modelo de Ingreso:

Los ingresos estarán percibidos directamente por la venta de servicios a las compañías o cliente que tengan la necesidad consultar medidas integrales para la ELR, con una posibilidad de dar acompañamientos complementarios adicionales a solo asesorar el cual es determinar QUE debes hacer. Si el cliente requiere acompañamiento en el COMO hacerlo y ser parte de la ejecución de las acciones, estaríamos hablando de un alcance mayor en el servicio que podríamos dar pero aun costo mayor.

**Imagen 4: Modelo Canvas para “Asesoría Integral y Especializada en ELR”**

<p><b>5. Socios Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales Jurídicos, Médicos y Psicosociales</li> <li>• Relación cliente-proveedor</li> <li>• Equipos de tecnología</li> <li>• Diseñadores de plataforma y visual de la página.</li> <li>• Redes sociales influyentes y público objetivo</li> <li>• Asesores legales para solventar los casos.</li> </ul>	<p><b>7. Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de quienes somos y qué queremos ser</li> <li>• Atención personalizada desde la plataforma (respuestas rápidas y oportunas)</li> <li>• Levantamiento necesidades de las empresas.</li> <li>• Activar periodo de prueba para fidelizar al cliente</li> <li>• Definir aplicación y metodología del servicio. Contacto con el cliente vs profesional</li> <li>• Reunir base y de requisitos de los profesionales requeridos (competencias y experiencia)</li> <li>• Realizar seguimiento y eficacia de resultados posterior a la asesoría. (Medición resultados)</li> <li>• Presentación de los servicios en agremiaciones organizacionales como la ANDI</li> </ul> <p><b>6. Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales especializados en las ramas citadas.</li> <li>• Administración de base de datos</li> <li>• Know How del personal</li> <li>• Data de satisfacción de clientes</li> </ul>	<p><b>2. Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención Online o Presencial</li> <li>• Asesoramiento, orientación interdisciplinaria y especializada-</li> <li>• Minimizar costo fijo de pago de profesionales</li> <li>• Solución integral desde una sola empresa.</li> <li>• Herramientas para ejercer frente a los riesgos asociados a las asesorías y sus resultados.</li> <li>• Banco de gestión de conocimiento y experiencias con profesionales acorde a los requerimientos de nuestros clientes.</li> <li>• Acceso a membresías y usuarios que permitan identificar experiencias anteriores y aprender de ellas.</li> <li>• Oportunidad de crecimiento profesional para nuestros socios claves que asesorarán a los clientes, basados en la experiencia.</li> </ul>	<p><b>4. Relacionamiento Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación automatizada</li> <li>• Asistencia inicial online</li> <li>• Anticipación de cambios de impacto para las organizaciones, entregando información oportunamente. (Noticias de interés)</li> <li>• Sensación de pertenencia y confianza con la marca</li> <li>• Atención Personalizada según requiera cada caso y/o convenio.</li> </ul> <p><b>3. Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitios web</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Correo electrónico o mailing</li> <li>• Telefónica de asesoramiento</li> <li>• Presencial en los casos requeridos con visitas de monitoreo previo y posterior a la asesoría</li> </ul>	<p><b>1. Segmento de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes y medianas empresas</li> <li>• Profesionales evaluados por los clientes</li> <li>• Recursos limitados, mínimo costo de proyecto online.</li> <li>• Resolución en ámbitos financieros, Recursos Humanos, legales, tecnológicos, entre otros.</li> <li>• Emprendedores</li> <li>• Nuevas ideas de negocio en proceso, con requerimientos de apoyo para proyecto.</li> </ul>
<p><b>8. Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de suscripción de profesionales</li> <li>• Medios de publicidad pagados (RRSS)</li> <li>• Volantes y material POP puerta a puerta (Marketing Personal)</li> <li>• Compra de base de datos de empresas</li> </ul>		<p><b>9. Modelo de ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa de nuestro servicio</li> <li>• Asesoramiento caso a caso</li> <li>• Área de capacitación según requerimientos (apertura nuevo negocio)</li> <li>• Costos adicionales asociados a cada caso</li> <li>• Suscripción mensual o anual</li> <li>• Modelo de co-creación, donde se cree un modelo que permita obtener ganancias de cada asesoría, con un % de ganancia según los acuerdos cerrados.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia

## 7.2 Mapa propuesta de valor

Aplicando el **mapa de empatía** como formato para describir el cliente ideal de esta idea de negocio, se analizan 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el cliente y como relacionarse con él, en el lado derecho de la imagen se puede encontrar lo que hace el cliente actualmente sin la solución y en la zona izquierda de la imagen se deja el planteamiento de lo que se hará, como solución y mejoras hasta la propuesta de valor, obteniendo así el siguiente resultado.

**Imagen 5: Mapa de empatía para “Asesoría Integral y Especializada en ELR”**



Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Análisis Estratégico: PEST.

#### a. Factores Políticos – Legales

La legislación y la jurisprudencia colombiana han desarrollado la estabilidad laboral reforzada, en un principio que busca garantizar la estabilidad del trabajador en casos muy particulares asociados a condiciones de salud física, o mental.

La estabilidad laboral reforzada en Colombia, la tienen las mujeres embarazadas artículo 239 del Código Sustantivo del Trabajo, los integrantes de los sindicatos artículo 405 y 406 del Código Sustantivo del Trabajo y las personas con discapacidad artículo 26 de la Ley 361 de 1997. Estabilidad Laboral Reforzada JUN-2016 bajo la SENTENCIA T-320 Corte Constitucional de Colombia: La estabilidad laboral reforzada (hoy estabilidad ocupacional reforzada) consiste en el derecho que tiene todo trabajador a no ser despedido en razón de una situación de vulnerabilidad.

La estabilidad laboral reforzada comprende un conjunto de hipótesis que atienden a diferentes condiciones subjetivas o fueros: (i.) miembros de sindicatos o trabajadores en conflicto colectivo de trabajo; (ii.) mujeres embarazadas y lactantes; (iii.) mujeres y hombres cabeza de familia; (iv.) **personas en situación de discapacidad, invalidez o en condición de debilidad**

***manifiesta por razones de salud***; (v.) personas próximas a pensionarse; (vi.) víctimas y testigos de acoso laboral; (vii.) víctimas de secuestro, toma de rehenes y desaparición forzada. Además de estas hipótesis, la jurisprudencia constitucional ha reconocido la protección laboral de los trabajadores que son desvinculados en razón de (viii.) su religión; (ix.) su sexo o género y; (x.) su etnia. En estos tres últimos casos, aun cuando no estamos, propiamente hablando, en presencia de fueros o condiciones subjetivas, las consecuencias jurídicas son similares a las referidas en los primeros supuestos. ***Todos los eventos de protección laboral reforzada se han edificado sobre la prohibición de despidos discriminatorios y alrededor del concepto de debilidad manifiesta.*** Así, estamos en presencia de una garantía legal y constitucional, desarrollada, principalmente, a través de la jurisprudencia de la Corte Constitucional, y que protege a trabajadores de los sectores público y privado y en algunos casos a contratistas y a otras alternativas productivas frente a desvinculaciones de esta naturaleza.

La estabilidad laboral reforzada tiene cinco elementos: el primero la presunción de que a la persona la van a despedir por algún motivo derivado de la estabilidad reforzada; el segundo es la obligación de pedirle a la autoridad laboral que desvirtúe esta presunción; el tercero es que el empleador tiene la carga de la prueba; el cuarto es que la autoridad laboral debe calificar la justa causa que aduce el empleador y el quinto es la indemnización al trabajador.

Sobre el primer elemento, la presunción de que a la persona la van a despedir por el motivo de la estabilidad reforzada, es decir por el embarazo de la mujer, por pertenecer el trabajador al sindicato o por la situación de discapacidad del trabajador, se debe demostrar que la desvinculación no se produce por estas razones, pues desvirtuado el nexo causal desaparece la presunción de ilegalidad del despido.

En cuanto al segundo elemento, la obligación de pedirle a la autoridad laboral que desvirtúe esta presunción, se trata de encontrar otras causas de terminación de la relación laboral, que no sean las mismas de la presunción o sus consecuencias, como el embarazo, el sindicato o la discapacidad del trabajador.

Acerca del tercer elemento, como se trata de una presunción legal se puede desvirtuar, pero la carga de la prueba la tiene el empleador, por esto él debe demostrar que no termina el contrato por motivos o consecuencias de la estabilidad reforzada.

En relación al cuarto elemento, aun cuando existieran causas justificadas para terminar la relación laboral, es la autoridad laboral quien las debe calificar previo al despido.

Sobre el quinto elemento, la indemnización, el legislador blinda la relación laboral por lo que impone en cualquier caso una indemnización económica al trabajador, en caso que termine el vínculo laboral sin cumplir con los cuatro anteriores requisitos.

Actualmente el Único Reglamentario del Sector Trabajo - mayo 2015 emito por el Decreto (1072) compila todas las normas que reglamentan el trabajo y que antes estaban dispersas. Se convirtió en la única fuente para consultar las normas reglamentarias del trabajo en Colombia. Y en la misma podemos encontrar un sistema laboral orientado a la protección del colaborador, donde la motivación de la misma es darles una protección especial a las personas en condición de discapacidad, sobre todo porque son un grupo

de ciudadanos que es considerado se tarda más que el promedio a la hora de conseguir trabajo por dicha condición y desde el modelo de creación de empresas causa una limitante en la elección de vinculación directa en las organizaciones, el cual hace que se busque mecanismos de contratación lo menos vinculantes, como la prestación de servicios, obra o labor, aquellas modalidades de contrato que permitan no tener que quedarse con el colaborador en caso tal que tenga una ELR, tienen un impacto directo en la empleabilidad como en la rentabilidad de las organizaciones.

## **b. Factor Social-Cultural**

A nivel social, las consecuencias de la estabilidad ocupacional reforzada aún están por verse. En no pocos casos, garantías de este tipo refuerzan concepciones disfuncionales del trabajador, constituyen barreras de acceso en términos de inclusión laboral y generan dificultades en los ecosistemas organizacionales. No es fortuito, entonces, que habiendo pasado más de veinte años de haberse promulgado la Ley 361 de 1997 y habiendo transcurrido más de quince años desde la Sentencia T-1040 de 2001 de la Corte Constitucional, la inclusión laboral de las personas en situación de discapacidad sea, todavía, una tarea pendiente. Así, a pesar de las nobles intenciones de nuestra legislación, para 2015 se estimaba que tan solo un 9% de la población en situación de discapacidad se encontraba trabajando (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016). Dejando aproximadamente un 91% de estas personas sin acceso al trabajo. Si el análisis se centra en los trabajadores en situación de discapacidad y con empleo formal representado en contratos laborales, tenemos que tan solo el 2% de esta población se encontraba vinculada con contratos a término fijo y a término indefinido.

Así mismo en el tercer informe de seguimiento sobre salud y estabilidad en el empleo emitido por CESLA – ANDI en octubre del 2019, presenta una alta comportamiento en proporción de incapacidades de 3 a 180 días, de 151 a 540 días y superiores a estos. Ello demuestra la prolongación que presentan las incapacidades por enfermedad general y la necesidad de su adecuada gestión y como se hace necesario mejorar los mecanismos que promueven la oportuna rehabilitación de los trabajadores con problemas de salud. Igualmente, en estos resultados se evidencia que la mitad de las empresas encuestadas consideran que el ausentismo, las reubicaciones y las restricciones médicas afectan significativamente su productividad. Adicionalmente el 50 % de las empresas encuestadas se han presentado casos de falsas incapacidades. Y de abuso del derecho en situaciones de salud. Los comportamientos abusivos más frecuentes tienen por consecuencia el retraso y la obstaculización de los procesos de rehabilitación, impactando la productividad y aumento de costos en las organizaciones.

Todo ello sugiere la necesidad de repensar medidas que favorezcan la productividad y la competitividad del país, de forma tal que, en últimas, se beneficien las posibilidades de empleo formal. Así las cosas, para hacerle frente a esta tendencia negativa, la legislación debe ajustarse a las modernas formas de trabajo, incentivar la formalización y adaptarse a los nuevos esquemas de negocio. En este sentido, hay que superar el discurso binario y maniqueo que opone el trabajo decente a la sostenibilidad empresarial. Ambos principios son inseparables y entre ellos se presenta un círculo virtuoso. Las organizaciones son más productivas si favorecen condiciones de trabajo decente y, al

mismo tiempo, solo es posible hablar de trabajo decente en el escenario de empresas sostenibles.

### **c. Factores Económico-industrial**

El 2017 ha sido un año particularmente difícil para la economía colombiana y ello, necesariamente, ha impactado el mercado laboral. Desde la ANDI expresan estar convencidos de que las políticas públicas deben ser sensibles a las necesidades empresariales, pues solo de la mano de una robusta estrategia de industrialización es posible construir más país. El impacto de las rigideces laborales viene afectando, desde hace algunos años, la competitividad empresarial y plantea serias inquietudes en lo que tiene que ver con la certidumbre jurídica que resulta indispensable para el fomento del desarrollo.

La mejor y quizás la única forma de derrotar el desempleo y la informalidad es creando las condiciones para que más trabajos formales sean una realidad. Y esta realidad se encuentra estrechamente ligada con el hecho, incontrovertible por demás, de que solo empresas sostenibles pueden servir de motor al desarrollo de Colombia. Cuando se revisan los estudios de percepción revelan que las empresas, en un 55%, no están dispuestas a contratar a personas en situación de discapacidad (Revista Dinero, 2015), básicamente, por cuanto existe el imaginario de que los trabajadores pertenecientes a esta población no pueden ser desvinculados bajo ninguna circunstancia. Por ello mismo, mientras las rigideces laborales persistan, el 78% de los empresarios se muestra renuente a vincular laboralmente a trabajadores en esta condición (Pacto de Productividad, 2013, pág. 30).

Ha sido un tema de preocupación recurrente por parte de los empresarios, pues, de un lado, el grado de indeterminación jurídica de esta figura ha dado lugar a abusos que, hoy por hoy, parecen incontrolables. Asimismo, los costos de las empresas se han incrementado debido a nóminas de trabajadores que permanecen ausentes por largos períodos o que no desarrollan su potencial en los cargos en donde son reubicados. Lo anterior, claro está, sin tener en cuenta los costos de oportunidad, en términos de eficiencia, productividad y competitividad para las empresas.

Existe la necesidad de repensar medidas que favorezcan la productividad y la competitividad del país, de forma tal que, en últimas, se beneficien las posibilidades de empleo formal. Así las cosas, para hacerle frente a esta tendencia negativa, la legislación debe ajustarse a las modernas formas de trabajo, incentivar la formalización y adaptarse a los nuevos esquemas de negocio. En este sentido, hay que superar el discurso que opone el trabajo decente a la sostenibilidad empresarial. Ambos principios son inseparables y entre ellos se presenta un círculo virtuoso. Las organizaciones son más productivas si favorecen condiciones de trabajo decente y, al mismo tiempo, solo es posible hablar de trabajo decente en el escenario de empresas sostenibles.

#### **d. Factores Tecnológicos**

Desafortunadamente el sistema de riesgos laborales (ARL) y de seguridad social (EPS-AFP) no están integrados en plataformas tecnológicas que faciliten un mejor control de los casos de salud el cual contribuiría al no abuso del derecho por los colaboradores al visitar distintos centros médicos, creando historias médicas separadas en las plataformas propias de los centros de salud, no integrados, es decir está aislado la EPS-ARL-AFP desde los equipos de Medicina laboral. Es el colaborador quien lleva la información de Historia Clínica, dando a lugar en primera instancia a la información que cada colaborador quiera suministrar o si se cuenta con la suerte de que haya asistido a uno de los entes de salud que pertenezcan a la red de atención medica con un convenio formal entre las entidades que valoran. El día que se constituya un proyecto de Ley donde exista en un solo repositorio una única historia clínica por cada trabajador se subsanara la situación actual de manejo de la información de los casos dado que esta fraccionada en las personas, las entidades de la salud, fondos de pensión, ARL, las empresas.

Las organizaciones en Colombia dentro de sus frentes estratégicos de innovación aun no invierten en modelos predictivos o análisis estadísticos como sistemas de vigilancia epidemiológico fuertemente estructurados en el comportamiento de la salud, que permitiría anticiparse en datos para acciones preventivas aquí existe una gran oportunidad para el futuro en términos de los sistemas de seguridad social y de riesgos laborales, donde se aportaría mucho valor a las organizaciones al brindar mecanismos de información procesada que vaya integralmente analizada con todas las fuentes o entradas de información con lo es la EPS, AFP, ARL y la mismas compañías.

No existen herramientas de medición sistémicas que contribuyan a las organizaciones autorregularse en este frente de manera predictiva o anticipada que aporte desde la Big Data actuar tempranamente, solo se moviliza o se gestiona el riesgo ya materializado el cual implica costos, improductividad, impacto en la sostenibilidad de las organizaciones como también en la confianza del empleo formal.

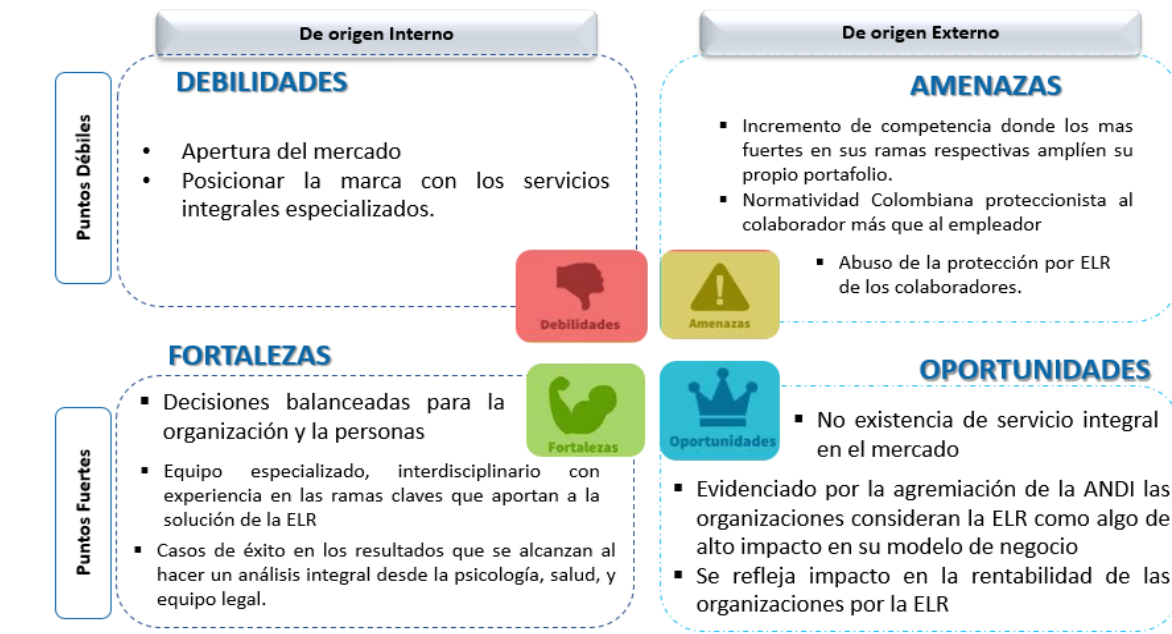
#### **7.4 DAFO**

A continuación, se presenta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). También conocido como análisis DAFO, esta herramienta sirve de estudio de la situación en este caso de la idea de negocio, analizando las características internas (Debilidades y Fortalezas) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Para lograr determinar las ventajas competitivas de la idea de negocio bajo análisis y la estrategia genérica que más le convenga en función de las características propias y de las del mercado en que estaríamos, se obtiene el siguiente resultado.



**Imagen 6: DAFO para “Asesoría Integral y Especializada en ELR”**



Fuente: Elaboración Propia

## 7.5 Definición objetivos estratégicos

Dentro de los objetivos estratégicos del servicio que prestaría **Asesoría Integral y Especializada en ELR** se tienen:

- Aporte en la productividad del personal con ELR
- Aporte en los costos actuales de la no gestión o administración oportuna
- Actualización en las tendencias legales correspondientes al tema

## 7.6 Definición segmento de mercado

### a. Considerar criterios generales

Haciendo el reconocimiento de las características socioeconómicas y demográficas del prospecto de clientes se considera a las empresas Colombianas, con tamaño de Mediana a grandes organizaciones, es decir con más de 50 colaboradores en adelante y con una existencias de conformación y operación mayor a un año en su industria o sector, con un comportamiento marcado en ausentismo mayor de 90 días en sus colaboradores, con emisión de restricciones, recomendaciones y reintegros laborales con dificultad para lograr un debido proceso de estos casos de salud y preferiblemente que estén inscritas en la ANDI.

### b. Elegir el mercado-objetivo

El grupo el cual se desea ofrecer el servicio y que puede comprar lo que la consultoría proporciona al ser especializada en la gestión de riesgos laborales en la ELR el mercado

objetivo será compuesto por segmentos de empresas medianas y grandes de Colombia que participaron en la última encuesta aplicada por Centro de estudios sociales y laborales (CESLA), en donde emiten el tercer informe de seguimiento sobre ausentismo laboral e incapacidades médicas con resultados al 2018, donde 139 Empresas inscritas en la ANDI representan con su total de trabajadores representan el 4.5% del empleo asalariado formal.

### **c. Perfil de consumo**

La forma como el sector se relaciona con el mercado y en el reconocimiento del comportamiento del consumidor para comprar este servicio se obtiene desde las opiniones tomadas por las 139 empresas que participaron en la encuesta de la CESLA donde describen claramente el impacto de la ELR en la sostenibilidad, productividad y rentabilidad de las organizaciones donde requieren mitigar y contener este riesgo con los colaboradores con situación de salud que afecte el desarrollo de sus labores donde buscan soluciones desde distintas miradas, en las acciones legales, gestión de la salud y comportamiento de las personas.

## **7.7 Definición TAM, SAM, SOM**

### **a. *El TAM (Total Adressable Market)***

Es el mercado total posible o el tamaño que tiene nuestro 'universo'. Y al ser un servicio nuevo que no tiene histórico de ventas se partirá de la tendencia de empresas en el país, según la estimación EA con base en Cifras Cámaras de Comercio y Confecámaras para el año 2018 Colombia tenía un total de 1.620.342 empresas; donde a la microempresa le corresponde 1.504.329, a las pequeñas 87.761, medianas 21.459 y las grandes empresas son 6.793.

Así entonces nuestro TAM corresponde a la suma de las empresas medianas y grandes para un total de 28.252 en Colombia de acuerdo a los datos del año 2018.

### **b. *El SAM (Serviceable Available Market)***

Representa el mercado disponible o el volumen de mercado que somos capaces de servir con la definición de nuestro actual modelo de negocio y con los canales de venta que hemos desarrollado para el lanzamiento de nuestro servicio. Cuando comenzamos nuestras primeras ventas, tenemos que dimensionar muy bien nuestra capacidad y si alcanzamos el mercado que queremos cubrir.

Para el cálculo del SAM lo realice tomando como referencia el número máximo de unidades o servicios que pueden ser combinados entre los integrales o individuales entre alguna de las disciplinas que nuestro modelo de negocio actual es capaz de vender en un año, el cual, se estimó en *79 servicios* que deben lograrse obtener desde la estrategia de ventas en el escenario ideal, si fuera uno moderado serían *72 servicios* y en un escenario crítico *52 servicios* en las *139 empresas* como prospectos iniciales descritas anteriormente como aquellas que inscritas en la ANDI contestaron la encuesta de CESLA.

Este cálculo también indica nuestro potencial de crecimiento ofreciendo los servicios que hemos definido, donde se ajustara el equipo de profesionales acorde a la cantidad de servicios y tipo solicitado todo bajo la modalidad de prestación de servicios.

***c. El SOM (Serviceable Obtainable Market)***

Al valorar el potencial a corto/medio plazo que podemos obtener con los recursos que vamos a invertir donde no solo se tuvo en cuenta no solo el tamaño del mercado actual sino el porcentaje del mercado que podemos capturar con nuestra estrategia de captación y recursos sería del **0.5% (139/28.252)** con este porcentaje, el SOM nos ofrece una estimación de quiénes serán los compradores de nuestro servicio, es realmente conservador el inicio con todo el potencial de crecimiento dentro del país y que con resultados tangibles, evidenciables de los servicios prestados se lograra ir aumentando el mismo.

## 8. Plan de Marketing

### **a. Misión**

“Ofrecer soluciones especializadas y a la medida de cada organización acorde a su sector económico y estado del caso en ELR”

### **b. Visión**

“Ser el primer y principal aliado de las organizaciones en Colombia en términos de ELR contribuyendo a la sostenibilidad de las organizaciones.”

### **c. Cultura organizacional y valores**

Primera y se reflejara en los comportamientos de los profesionales que atiendan los servicios que las acciones “*TRANSFORMAN VIDAS*” desde la equidad, la ética profesional y el correcto equilibrio de las acciones planteadas para el beneficio de las organizaciones y el de los colaboradores donde los mismos vean una oportunidad de ser realmente productivos y activos para laborar.

### **d. Posicionamiento**

#### **Atributo Destacado**

Esta primera estrategia de posicionamiento parte de resaltar las características que posee el servicio versus los competidores de estas áreas. En un mismo lugar las profesiones especializadas para valorar la situación del caso medico con ELR, desde la mirada legal, psicológica y desde la salud y seguridad en el trabajo.

Diferénciate con un beneficio

Se brinda una valoración integral a cada caso y soluciones a la medida para un sano balance al colaborador y la organización.

#### **Calidad versus precio**

No pague más servicios individuales para valorar los casos de ELR, quedando con la incertidumbre de que decisión tomar, el precio de este servicio garantizar la calidad en la mirada interdisciplinaria a un precio razonable para el mercado, viendo la retribución de esta inversión en comparación a los costos y/o gastos que dejan el personal no productivo por ELR.

#### **Mirando la competencia**

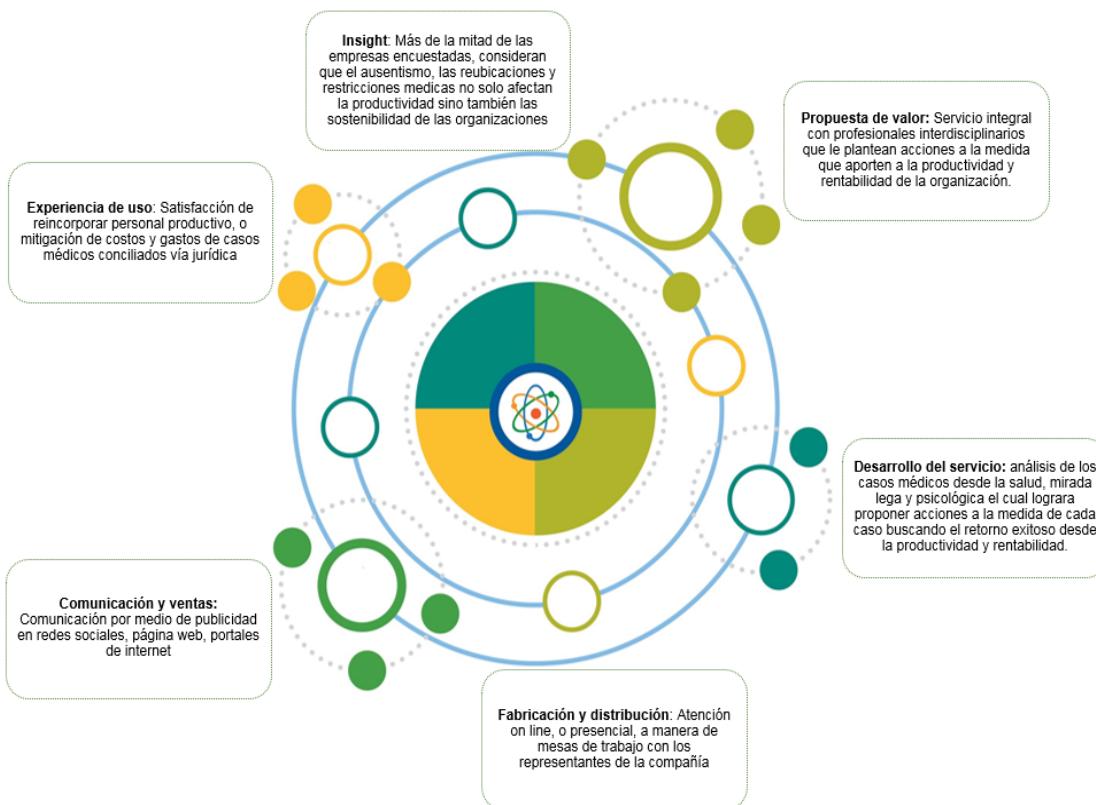
Es muy importante la comparación de los competidores cercanos a este rubro o sector, hoy existen servicios separados, solos de gestión humana, solo de salud o solo en servicios jurídicos, esto nos da un panorama completo sobre los puntos que nos hacen la mejor opción; nuestros servicios se basan en la empatía, nos ponemos en los zapatos de la organización, entendiendo el impacto integral de todo lo causado o efecto que dejó los colaboradores con ELR al no ser productivos, impactando costos y gastos en el modelo de negocio de las organizaciones.

### e. Insight para el servicio

El insight del consumidor es una herramienta clave para identificar una necesidad del mercado, construir un posicionamiento y desarrollar un producto. Este es un descubrimiento profundo de las motivaciones, frustraciones y deseos del consumidor que permite hacer una conexión relevante entre su vida y la experiencia con un producto que produce la reacción emocional “esta marca/servicio me entiende”.

De acuerdo a las conclusiones de los estudios realizados por la ANDI en el análisis y seguimiento sobre salud y estabilidad en el empleo, se procura resumir las motivaciones y deseos del segmento objetivo en la siguiente imagen de insight

**Imagen 7: Insight para el servicio**



Fuente: Elaboración propia

## 8.1 Estrategia de marketing

- Estrategia para selección y Reclutamiento de profesionales expertos

Incentivo del Networking, asistencia a eventos de gremios laborales, de la ARL, AFP, EPS

- Estrategia para captación de clientes

Campañas de MKT y publicidad (redes sociales y medios tradicionales, CRM, Colaboradores expertos o influencers del serctor) logrando que más personas busquen frases que son parte de nuestro lenguaje de marca, resultando en mayor tráfico dirigido hacia nuestro sitio web.

- Estrategia de comunicaciones para la venta del servicio

Optimización de la experiencia de usuario, análisis del comportamiento de los clientes, seguridad de la información, personalización de la experiencia, medios digitales, medios analógicos y medios físicos

## 8.2 Las Cuatro P´S de Marketing

### ***a. Producto***

Está compuesto por cuatro tipos de servicios, tres de ellos individuales acorde a la experticia técnica profesional donde solo se requiera una de las profesiones y uno integral en donde participan todos los profesionales.

### **Paquete Consultoría Integral Valoración ELR:**

Este consta de la atención, revisión, análisis y propuesta de accione de una mesa de trabajo interdisciplinaria, el cual estaría confirmada por 4 profesiones claves para lograr una mirada integral de los casos médicos con ELR, las funciones de cada uno de ellos se describen a continuación:

- Medico: es el encargado de la valoración clínica, precisa de la evolución del estado de salud de la persona, quien confirma el diagnostico, determina posible evolución o no del estado propio de la salud, cuáles son las limitaciones, o restricciones que conlleva el mismo
- Psicólogo: Valora el estado actual del colaborador en términos de competencias y habilidades identificando lo que, si puede hacer desde su situación actual de la salud, proponiendo acciones que permitan cerrar las brechas y lograr el desarrollo del colaborador.
- Abogado: Revisa el cumplimiento del debido proceso en el caso, es decir que se hayan cumplido los deberes tantos del empleador como del colaborador, a manera de

ejemplo, pagos al día de todo lo de ley por parte de la empresa, entrega y notificación de novedades como recomendaciones o restricciones por parte del trabajador

- Profesional en Seguridad y salud en el trabajo: Verifica el cumplimiento de actas de reincorporación, análisis de puestos de trabajo, estado de cumplimiento de restricciones o de recomendaciones, debidamente documentados y firmados.

Este producto es la central y tendrá una participación dentro del portafolio definido del 50% en peso en el core del modelo de negocio propuesto.

### **Consultoría en Medicina Laboral**

Consiste la resolución expresa del estado del caso de ELR, asociado calificación de pérdida laboral, valoración médica con énfasis en algún tipo de riesgo como osteomuscular, análisis de dictamen emitidos por EPS, AFP, ARL, definiendo o planteando acciones orientadas a la evolución de la salud del colaborador con ELR. Este producto al tomarse de manera individual o expresa, tendrá una participación dentro del portafolio definido del 15% en peso en el core del modelo de negocio propuesto.

### **Consultoría en Psicología Organizacional:**

Consiste la resolución expresa de la mirada del caso desde las competencias o habilidades tanto afectadas en el colaborador, como las que se pueden potencializar, busca dar planteamientos a la organización de cómo lograr productivo a la persona desde una conexión del ser. Este producto al tomarse de manera individual o expresa, tendría una participación dentro del portafolio definido del 10% en peso en el core del modelo de negocio propuesto.

### **Consultoría en Seguridad y salud en el trabajo- SST:**

Consiste la resolución expresa de análisis específicos a la identificación, valoración y propuestas a los riesgos asociados a la SST, para el caso de ELR puede requerir actualización de la matriz de peligros, definir planes de formación especializados, entre otros. Este producto al tomarse de manera individual o expresa, tendría una participación dentro del portafolio definido del 10% en peso en el core del modelo de negocio propuesto

### **Consultoría Jurídica Laboral en ELR:**

Consiste la resolución expresa de orientar casos desde los procesos disciplinarios, o incumplimientos al debido proceso que demanda un contrato laboral, acompañando a la empresa en procesos de derechos de petición, tutelas, demandas que presente algún colaborador que considere vulnerado sus derechos o que tenga otras pretensiones. Este producto al tomarse de manera individual o expresa, tendría una participación dentro del portafolio definido del 15% en peso en el core del modelo de negocio propuesto

## **b. Precio**

Para la definición de los precios, se tuvo en cuenta la tarifa del mercado de los profesionales, según la resolución 424 del 25 de enero del 2019 emitida salud y

protección social, donde se hace la descripción de la escala salarial laboral para los profesionales de la salud y otros en el país, como punto de referencia para ser competitivos en el mismo.

Adicional, al tomar los servicios de los profesionales por prestación de servicios y a remoto, como freelance, donde les interés un ingreso adicional y horarios flexibles, cada profesional tiene unas obligaciones en sus aportes, siendo ellos quienes responden directamente por estos al sistema de seguridad social y parafiscal, de acuerdo a la legislación laboral colombiana. Además, se debe considerar que a los profesionales adscritos se les pagará de acuerdo a este modelo el 60% del valor de servicio sea un paquete individual como su participación en el paquete integral, dejando como ganancia para el negocio el 40%. En la tabla No. 15 se puede observar el precio unitario por cada servicio ofrecido en pesos colombianos así:

**Tabla 15: Estimación del Precio del servicio**

Servicio Integral Paquete Consultoría Integral Valoración ELR Medico+Abogado+Psicologo+ Prof SST	Servicio 1 Consultoría en Medicina Laboral	Servicio 2 Consultoría en Psicología Organizacional	Servicio 3 Consultoría en Seguridad y salud en el trabajo- SST	Servicio 4 Consultoría Jurídica Laboral en ELR
<b>Precio venta publico promedio:</b>				
Precio de Venta	\$ 7,500,000 100%	\$ 2,500,000 100%	\$ 950,000 100%	\$ 1,800,000 100%
Costo de Venta	\$ 4,500,000 60%	\$ 1,500,000 60%	\$ 570,000 60%	\$ 1,080,000 60%
Margen de Utilidad	\$ 3,000,000 40%	\$ 1,000,000 40%	\$ 380,000 40%	\$ 720,000 40%
				\$ 640,000 40%

Fuente: Elaboración propia

Para llegar a ese precio se tuvo en cuenta el mercado, de acuerdo al estudio presentado en el capítulo 6 “análisis de mercado”, juicio de expertos en el tema, en este caso la experiencia del autor y la indagación a las compañías que prestan servicios empresariales en Colombia a los medianos; de esta forma se construyó el modelo de pagos por honorarios de los profesionales requeridos para los diferentes paquetes del negocio objeto de estudio, teniendo en cuenta la duración del servicio ofrecido y el manejo de forma freelance por los profesionales, es así que determinamos el Costo de venta en un 60%, la utilidad en un 40% para el 100% del precio de venta. De esta manera se da el manejo de los paquetes con los profesionales acorde al requerimiento del cliente o a su necesidad de acuerdo a sus casos, así mismo el valor del servicio puede ser ajustado, teniendo en cuenta que la matriz es flexible.

Los precios de los servicios están directamente asociados a la MO o tiempo del servicio de los profesionales, la de mayor costo por ejemplo en el mercado el valor hora de un médico con especialización en salud ocupacional o en medicina laboral que es la competencia certificada que debe tener este alrededor de \$180.000 a \$200.000 pesos colombianos. Seguida en tiempo del abogado con especialización o formación en riesgos laborales en un rango de \$80.000 a \$100.000, la de un Psicólogo con experiencia demostrable en trabajar el desarrollo de las competencias en las personas esta alrededor de \$80.000 a \$100.000 pesos colombianos la hora del servicio y el equipo de SST está entre \$100.000 a \$150.000 pesos colombianos la hora del servicio. En relación al mismo se define el precio del servicio integral y las consultorías de ramas específicas o individuales basados en la tarifa de mercado en Colombia y línea base dada por el gobierno de Colombia. Es por esto, que los profesionales se abordan con porcentaje en



ganancia como algo adicional a la actividad que realizan diariamente, para ser competitivos.





### c. Plaza

El proceso mediante el cual el servicio llega hasta nuestro cliente, contribuye notablemente en nuestro margen de ganancia y en la satisfacción del cliente, dado que para el caso no aplica almacenamiento, ni transporte, costos de envío, realmente el canal que más conviene utilizar es una venta directa online, para lo cual las herramientas digitales de comunicación o mesas de trabajo presenciales en las instalaciones de los clientes se desarrollarían las mismas.

### d. Promoción

Se incluyen todos aquellos medios, canales y técnicas que darán a conocer el servicio, con la eclosión del universo online, las pautas en redes sociales son claves para el posicionamiento de la marca, el marketing digital, línea de imagen, diseño, logo, parte comercial del negocio, algunas de las redes serían:

**Tabla 16: Redes sociales claves en la promoción**

	<p>Red social orientada al uso empresarial, a los negocios y al empleo. Partiendo del perfil de cada usuario, quien libremente revela su experiencia laboral además de sus destrezas, la web pone en contacto a millones de empresas y empleados.</p>
	<p>Para posicionamiento de marca, logrando obtener los primeros puestos en la búsqueda de los usuarios. Apotraría en la estrategia comercial para la venta y posicionamiento de la marca.</p>
	<p>Ayudaría a transmitir, webinar como conferencia, taller, curso o seminario en formato vídeo que se imparte a través de Internet. Lo que caracteriza al webinar y le aporta un valor es la interacción que se produce entre el speaker y los usuarios asistentes al mismo con los temas especializados de ELR</p>
	<p>Apoyará la página web del servicio para llegar a la red de contactos de los mismos profesionales que hagan parte del servicio.</p>

Fuente: Elaboración propia

Otra forma de conseguir promocionar los servicios, ya más enfocado a la venta de un servicio a corto plazo, es ofrecer consultas gratuitas de un cuarto de hora o media hora, donde se atiende a clientes que tienen un perfil muy concreto, el cual corresponde a la descripción del cliente ideal en este servicio. La idea es dar una especie de "aperitivo" sobre lo que puede ser trabajar la asesoría integral, buscando una tasa de conversión a servicios reales.

### 8.3 Planificación Marketing

Es importante hacer branding y crear una marca que defina la identidad y características del servicio, siendo el mismo la base de una buena estrategia de ventas, cobra sentido fortalecer la marca del modelo de negocio planteado, le añade energía a la propuesta de ventas. Al reflejar la suma de todo lo que hacemos y la experiencia que se crea para los consumidores.

A diferencia de las grandes empresas, no se tiene que gastar elevadas sumas de dinero para construir lealtad. Con un buen branding se trata de cumplir las promesas del servicio al ser un servicio en un modelo de pequeña empresa, se tiene la ventaja de conocer a los clientes directamente.

### 8.4 Perfeccionando la identidad de la marca

Dándole una personalidad al negocio, para atraer a los clientes que comparten nuestros principios y desde el análisis realizado en el DAFO se complementa qué es lo que hace que este modelo de negocio sea único, buscando conectar a los clientes con el servicio desde la identidad de marca enfatizando en las fortalezas descritas anteriormente.

Donde “**ELR Asesoría Integral**” sea conocida por su valoración integral de los casos en situación de salud, esta marca apela a empresas que vivan dificultades en términos de ELR, especialmente las medianas y grandes empresas que son las que más se preocupan por la sostenibilidad y productividad en sus organizaciones. Esta marca satisface las necesidades de los buscadores de una solución a la medida, integral, que valoran la experticia y las profesiones interdisciplinarias como factor diferenciador en las soluciones propuestas.

#### a. Diseño de mensajes de marca pensando en los compradores

Buenos buyer personas o perfiles de clientes, hacen que sea fácil relacionarse con los consumidores y deben responder a preguntas clave acerca de los compradores, tomando lo que respondió 139 empresas en la encuesta de CESLA y las conversaciones con roles de otras organizaciones frente al impacto de la ELR en sus organizaciones se encontró respuesta a las siguientes preguntas, como:

- ¿Qué problemas enfrenta el cliente? Impacto en la productividad de los colaboradores con ELR, afectación en sus costos y gastos de personal, impacto en la sostenibilidad del modelo de negocio, legislación proteccionista al colaborador, sistema de medicina laboral demorado en la revisión de los casos y colaboradores que abusan del derecho en la protección laboral.
- ¿Qué lo motiva a buscar una solución? Sostenibilidad de la organización, mantener el empleo formal para el desarrollo del país, desconocimiento de las disciplinas que hacen parte de la solución a la ELR debe darse el análisis y valoración desde la mirada jurídica, médica, psicosocial y de seguridad y salud en el trabajo.
- ¿Qué emociones experimenta el cliente al usar este tipo de servicio? Alivio y expectativa de encontrar una solución que mitigue los riesgos que se han materializado, de poder encontrar una valoración integral a la medida de su industria, sector, objeto social, tipo de cargos, entre otros.

- ¿Qué características son las más relevantes en la experiencia del cliente? Demostrar la experticia técnica en los profesionales, demostrando el correcto entendimiento de la situación de los casos que tienen y el diseño de una propuesta con acciones a la medida si son de médicas, jurídicas, psicosociales o de seguridad y salud en el trabajo o si aplican las cuatro miradas.
- ¿Cómo se relacionan los antecedentes y experiencias del consumidor con sus decisiones de compra? Encontrando la diferencia de las soluciones integrales al caso, en el mercado es normal encontrar soluciones desde una única mirada, solo el médico, solo el abogado, el psicólogo ni se considera o solo un experto de SST esos son los antecedentes reflejados en los competidores, la decisión de elegir nuestro servicios se basa en que para la toma de decisiones en términos de ELR si no se hace una valoración integral se corre el riesgo de darle más fuero o protección al colaborador donde un juez falle a su favor en un proceso de tutela por ejemplo. Ahí la experiencia será diferenciadora en una propuesta integral de soluciones integrales a la medida de la situación o casos del cliente, no tendrá que buscar separadamente opiniones técnicas.

#### **b. Creación de imagen visual consistente**

Una imagen visual consistente hace que la marca sea amigable y fácil de recordar. Con los resultados de todo este ejercicio se diseña la imagen del negocio por medio de logo que demuestra una mariposa que dice lo siguiente: “El color azul de la mariposa es asociado con la alegría o *un cambio en la situación*, por eso se cree que la mariposa azul concede deseos”, El color azul es apropiado para lo que como modelo de negocio queremos transmitir, como la *calma y confianza*. Se puede observar unas partes más oscuras en el azul que representan la elegancia y frescura, también referencia la salud y la tipografía por medio de iniciales para que los clientes identifiquen y reconozcan fácilmente; el único círculo refleja como centro las personas, el cual está representado en el contacto de la empresa cliente y los mismos colaboradores, las esferas o trazos que se ven entrelazados formando cuatro lados simbolizan la integralidad, dependencia de mirar la situación por las cuatro disciplinas que hemos nombrado como lo es la parte médica, jurídica, psicológica y la de SST.

Un buen logo puede transmitir emociones incluso sin usar palabras, y los clientes sienten una conexión cada vez que lo ven y es lo que se busca.

Así nace el logo formado por esta imagen y diseño gráfico, como también la tipografía que es básicamente texto, que debe dar un mensaje relevante y relacionado directamente con la marca, como se muestra a continuación:

### Imagen 8: Imagen Marca propuesta



Fuente: elaboración propia

Se considera, este diseño fácil de imprimir en una gran variedad de artículos, dejando el mismo como elemento visual en el sitio web y materiales de pautas visuales en redes sociales que aumenten la confianza y el reconocimiento.

#### c. Actualización continúa

El branding de la empresa no tiene que ser costoso, pero sí involucra una gran inversión de tiempo y para ello no se quiere cometer el error de ignorar la gestión de la marca una vez que se hizo el trabajo inicial. Las necesidades de los consumidores y de la industria siempre están cambiando. Por ello es relevante mantener continuamente evaluado el modelo de negocio, para identificar a tiempo nuevas amenazas y oportunidades.

Mejorando la visibilidad en tantos lugares como sea posible. No es suficiente tener un sitio web estático, o un perfil de redes sociales. Y por ello tener una gran variedad de puntos de contacto para que los clientes puedan encontrarnos. Asegurando de que cada interacción sea positiva y una experiencia memorable.

## 9. Plan de Operaciones

En el presente capítulo se detalla la estrategia de operaciones que la empresa seguirá, con el objetivo de maximizar el uso de la capacidad instalada y alcanzar los niveles de productividad deseados que logren dar cumplimiento de las metas comerciales anuales fijadas en el plan financiero. La estrategia de operaciones se basará en cinco pilares fundamentales: diseño del producto, capacidad y layout, estandarización de procesos, control de calidad y la gestión de inventarios.

### 9.1 Registro en Cámara de Comercio:

Matrícula Mercantil: como Persona Natural comerciante, al considerarse que se ocupa una de las actividades que la ley considera Mercantil según artículo 10 del código de comercio, se debe matricular ante la cámara de comercio, es un medio de identificación y da publicidad a la condición de comerciante.

Se debe establecer la clasificación internacional Uniforme CIIU correspondiente a la actividad económica que se desarrollara.

Para la formalización del mismo se debe seguir los siguientes puntos:

- Se diligencia de manera correcta y completa el Formulario del Registro Único Empresarial y Social RUES, este podrá ser adquirido en cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio de Cali.
- Se diligencia el Formulario de Registro Único Tributario de la DIAN a través de la página internet [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co), seleccionando la opción “Inscripción RUT”, y en Tipo de Inscripción elija “Cámara de Comercio”, se imprime y firma el formulario diligenciado.

### 9.2 Documentos a presentar para la Matrícula Mercantil

Copia del documento de identificación con exhibición del original.

Formulario del Registro Único Empresarial y Social RUES para el comerciante y Establecimiento de Comercio, si es el caso, con presentación personal ante el funcionario autorizado de la Cámara de Comercio o reconocimiento de contenido y firma ante notario. Formulario Adicional de Registro con Otras Entidades CAE.

Si no tiene NIT, para la inscripción en el RUT presentar: Original del Formulario de Registro Único Tributario de la DIAN con la marca de agua “Para Tramite en Cámara”, con presentación personal ante el funcionario autorizado de la Cámara de Comercio o reconocimiento de contenido y firma ante notario. Cuando el trámite del RUT lo realice un tercero a través de poder, el formulario Pre-Rut lo debe firmar el apoderado, se debe adjuntar el poder con reconocimiento del otorgante.

**Costos de la Matrícula:** Para proceder a realizar la matrícula mercantil de la persona natural y su establecimiento de comercio se deberá cancelar los derechos que la inscripción origina (Artículo 45 del C.Co). El costo dependerá de los activos reportados en los Formulario del Registro Único Empresarial y Social RUES (artículo 23 del Decreto 393 de 2002).

### 9.3 Organización del Recurso Humano

Al ser servicios de asesoría y que el personal no será contratado directamente, sino a través de prestación de servicios, se haría el proceso de reclutamiento, selección de los profesionales interesados en prestar estos servicios, apoyado en la red de profesionales LinkedIn, y referidos que se obtengan en el ejercicio del el networking como estrategia fundamental para ampliar la red de contactos profesionales que ayudarán a generar oportunidades de negocio en la materia.

El valor de los servicios para cada tipo de profesional estaría en pesos colombianos, el siguiente costo unitario, corresponde al **60% del precio de venta**.

Podrían ganar un 10% adicional en comisión sobre el valor del servicio si traen un cliente o negocio efectivo. Teniendo en cuenta que cada profesional se hace responsable de cumplir directamente con sus obligaciones tributarias al prestar servicios, el cual corresponden a IVA, Rete ICA, Rete fuente y otros.

**Tabla 17: Costo freelance profesional**

DETALLE	COSTO
	UNITARIO
Medico Salud Ocupacional	\$1,500,000
Psicólogo Organizacional	\$570,000
Ingeniero SST	\$1,080,000
Abogado Laboral ELR	\$960,000

Fuente: Elaboración propia

### 9.4 La estructura Organizacional para el servicio

Es fundamental el servicio por un aliado de Marketing digital a quien se le pagaría los servicios de página Web, pautas publicitarias en redes sociales buscando el posicionamiento y reconocimiento de marca. Dependiente del servicio se activarían los distintos profesionales para el análisis de los casos.

**Imagen 9: Estructura Organizacional para el servicio**



Fuente: Elaboración propia

## 9.5 Diseño servicios

En el diseño del servicio este consta de las siguientes etapas claves a conocer de cada cliente y sus casos para lograr el objetivo de la promesa del servicio, cada uno de los ítems corresponde alguna de las áreas expertas citadas que hacen parte de la mirada integral.

- **Contexto Organizacional:** El mismo permitirá tener una asociación inicial, general o global del tipo de compañía, tamaño, sector o industria.
- **Compromiso Gerencial y Organizacional:** Preguntas de validación de los recursos definidos y destinados para el cuidado y salud de las personas, desde políticas, procedimientos y estado de valoración y cumplimiento de requisitos legales para la gestión de riesgos asociados a la estabilidad laboral reforzada. Cuál es el equipo que tiene destinado para este frente dentro de la organización.
- **Impacto Financiero:** en el cual se buscaría entender costos en los que ha incurrido, por demandas, tutelas, procesos judiciales, tanto en cantidad de casos como sus cuantías esto aportaría a valorizar el contexto financiero y grado de materialización o potencialidad del riesgo.
- **Controles en el ingreso de la operación:** indagación sobre los controles definidos desde el ingreso del personal que aporten a la mitigación del deterioro de la salud de los trabajadores y como analizan o no la información asociada a los ausentismos y de manera profunda con las incapacidades. Como usan la información histórica, como data de valor para predecir desde el pasado lo que puede ocurrir en el presente o futuro desde su población expuesta.

- **Modelo Preventivo:** Se validaría las definiciones y acciones que realizan hacia las personas que laboren con ellos, profundizando en aspectos como:
  - ✓ Perfil del cargo
  - ✓ Riesgos a los que están expuestos
  - ✓ Tipo de exámenes médicos ocupacionales que se aplica a las personas
  - ✓ Cumplimiento de aplicación de exámenes en el ingreso, periódicos y de retiro
  - ✓ Modelo de orientación de acompañamiento al colaborador para los tramites del sistema de seguridad social integral (EPS-AFP-ARL)
  - ✓ Existencia de modelos de reconversión para el personal, es decir estructura o recursos asignados para trabajar la problemática desde la gestión social, con trabajador social, psicólogo, visitas domiciliarias entre otros.
- **Aseguramiento del debido proceso:** validación del estado cumplimiento de etapas como:
  - ✓ Recepción de recomendaciones o restricciones de los trabajadores
  - ✓ Valoraciones médicas complementarias para el caso
  - ✓ Realización de análisis de puesto de trabajo o de puestos tipo (APT) para entendimiento de las condiciones de los sitios de trabajo a los que se encuentran expuestos los trabajadores y como estos impactan la salud.
  - ✓ Cumplimiento de actas de reincorporación o de reintegro laboral debidamente documentadas con todos los requisitos exigidos.
  - ✓ Verificación y validación de cumplimiento de restricciones o de recomendaciones en los puestos de trabajo luego de haber cumplido los pasos anteriores.
- **Gestión de Casos Materializados:** que consideran ellos en su modelo de negocio como un caso materializado, como los gestionan, como se apoyan de políticas, del reglamento interno de trabajo para el manejo de los mismos. Existencia o no de procesos de conciliaciones directas con trabajador, resultado de ellas y costos asumidos, entendimiento de la pretensión de las personas.
- **Gestión de casos críticos:** cuales casos tienen fuero formal de salud, con porcentajes de calificación de pérdida laboral, si fueron emitidos por factores asociados al trabajo o fueron por enfermedades generales o comunes. Cuantas personas tienen con calificación mayor al 15% y cuantas mayores a 50% el cual disfrutarían de una pensión por invalidez. Buscando comprender el origen de las mismas, cuáles fueron las patologías o diagnósticos asociados a las mismas. Para lo cual se daría apoyo en **La CIE-10 es el acrónimo de la Clasificación internacional de enfermedades**, 10.<sup>a</sup> edición correspondiente a la versión en español de la versión en inglés ICD, siglas de International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems y determina la clasificación y codificación de las enfermedades y una amplia variedad de signos, síntomas, hallazgos anormales, denuncias, circunstancias sociales y causas externas de daños y/o enfermedad. El 18 de junio de 2018, la Organización Mundial de la Salud publicó la nueva edición de su manual de enfermedades. Esta edición (CIE-11) entrará en vigor en 2022 para sustituir a la vigente desde 1990

Con estos frentes de validación, se tendrá una **línea basal inicial** del entendimiento del cliente, adicional a ello se requeriría, el diligenciamiento de la matriz anexa en Excel con la relación de los casos considerados para la revisión, el cual requieren de un



completo diligenciamiento de cada uno de los campos y del compromiso de cliente en entregar información veraz, completa y de calidad para el éxito del análisis integral. Para lo cual se deja explicación de lo que compone cada casilla que se requiere por el colaborador de ELR que se deba analizar.

**Tabla 18: Modelo Línea Basal entendimiento Cliente**

EMPRESA	Puede ser el mismo nombre del cliente o si tiene otras razones sociales dentro de un grupo de empresas, proveedor o contratista.
ZONA-REGIONAL	Se debe especificar, de acuerdo a la estructura geográfica del cliente a que regional o zona pertenece, por ejemplo, occidente, norte, oriente, entre otras
CIUDAD_LABOR	Ciudad o municipio específico donde labora la persona de ELR
NOM_CLIENTE	Si aplica nombre de otro cliente o nit dentro del grupo
CEDULA_TRABAJADOR	Número de identificación del colaborador
NOMBRE_TRABAJADOR	Nombre del colaborador con datos completos
EDAD	Dato numérico precisando edad del colaborador
DES_CARGO_CORPORATIVO	Nombre del cargo que mejor describa las funciones que desempeña el colaborador y Se refiere al proceso, o al área al que pertenece la personal que se debe realizar análisis del estado de ELR
ESTADO_ULTIMO_CONTRATO	Estado de contrato, activo, Suspendido, Licencia u otro
FECHA_INGRESO_ULTIMO_CONTRATO	Fecha de inicio de labor del colaborador
FECHA_INI_SEGUIMIENTO	Fecha en la que inicio dificultades de salud para ser caso de ELR
CAUSAL_INGRESO	¿Qué causo la ELR?, recomendaciones, restricciones, PCL, AT, otras
CONTINGENCIA	AT-EL-EG
COD_DIAGNOSTICO -CIE10	Número del CEI10 de la enfermedad que le dio la ELR
DES_DIAGNOSTICO CEI10	Descripción del del CEI10 de la enfermedad que le dio la ELR
ESTADO_CASO	Crítico, moderado o leve
ESTADO_CASO_DETALLE	Descripción actualizada del caso en breve resumen
REINCORPORACION	Fecha si aplica en que la entidad le haya dado Reintegro laboral
LUGAR_REUBICACION	Describir nuevo lugar de reubicación

CLIENTE_RECOMENDACION	Alguna observación o recomendación del caso especial o confidencial
FECHA_CIERRE	Fecha de fin de la reubicación
FECHA_CONCEPTO	Fecha que la entidad haya emitido concepto de rehabilitación
CONCEPTO_REHABILITA	Favorable o desfavorable
FECHA_PCL_1	Fecha inicial 1 de emisión de pérdida de capacidad laboral -PCL
NOTIFICACION_PCL_1	Pensión o Invalidez
PORC_PCL_1	% de calificación
INSTANCIA_PCL_1	Junta Regional o Junta Nacional
FECHA_PCL_2	Segunda Fecha de emisión de pérdida de capacidad laboral PCL
NOTIFICACION_PCL_2	Pensión o Invalidez
PORC_PCL_2	% de calificación
INSTANCIA_PCL_2	Junta Regional o Junta Nacional
FECHA_ORIGEN_1	Fecha de calificación de origen
DIAGNOSTICO_ORIGEN_1	CEI10
ORIGEN_1	Laboral o Común
INSTANCIA_ORIGEN_1	Junta Regional o Junta Nacional
OTRAS OBSERVACIONES	Otros comentarios importantes del caso

Fuente: Elaboración propia

## 9.6 Flujo de Operaciones

Se puede observar en la siguiente imagen elaborada los momentos del servicio desde que se deceptone hasta que se hace entrega del mismo.

Imagen 10: Flujo de operaciones



Fuente: Elaboración propia

## 10. Análisis viabilidad financiera proyecto “Asesoría Integral ELR”

Considerando la necesidad del mercado en cuanto al servicio por el cual se creó la idea de negocio mencionada a lo largo del proyecto, se define el horizonte de las ventas proyectadas para el 2021, teniendo como escenario los cinco paquetes como portafolio de servicios definidos así:

- Servicio integral (paquete consultoría integral, valoración ELR, Médico + Abogado + Psicólogo + Profesional SST).
- Servicio 1 (consultoría en medicina).
- Servicio 2 (consultoría en Psicología Organizacional).
- Servicio 3 (consultoría en Seguridad y Salud en el trabajo SST).
- Servicio 4 (consultoría Jurídica Laboral ELR)

Se toma como referencia el presupuesto base cero para determinar el análisis de los escenarios, teniendo como principal el Servicio integral con una participación del 50%, el servicio 2 con un 15%, el servicio 2 y 3 con el 10% cada uno y finalmente el servicio 4 con un 15% para un total del 100% de las ventas calculadas, teniendo en cuenta que el ideal es promocionar el servicio integral de acuerdo a la estrategia de marketing planteada en el capítulo.

Se plantean a continuación tres escenarios financieros para el desarrollo y puesta en marcha de la idea de negocio, clasificados de la siguiente manera:

- **Escenario Ideal proyectado a 4 años:** en este punto se define en condiciones ideales las ventas presupuestadas en cantidad y precio mes a mes para el 2021 y año a año con un incremento del 5% durante los próximos 3 años.
- **Escenario realista proyectado a 4 años:** en este punto se define de acuerdo al mercado actual las ventas presupuestas en cantidad y precio mes a mes para el 2021 y año a año con un incremento del 5% durante los próximos 3 años.
- **Escenario crítico proyectado a 4 años:** en este punto se define un escenario crítico pensando en la situación más complicada del mercado para las empresas nuevas en Colombia y los posibles riesgos que puede tener el negocio al inicio, de igual forma se presupuesta las ventas en cantidad y precio mes a mes para el 2021 y año a año con un incremento del 5% durante los próximos 3 años.

### 10.1 Escenario Ideal

Es importante considerar que la moneda utilizada para el ejercicio es peso colombiano y que los valores expresados están en dicha moneda.

Primer Escenario: **Ideal** proyectado a 4 años

Para el escenario ideal se proyecta el presupuesto base cero ofreciendo los servicios en el transcurso del año 2021, resumidos en precio y cantidad, así como su costo de venta (profesionales) observados en la siguiente tabla.

**Tabla 19: Escenario N°1 IDEAL-Proyectado a 4 años**

Presupuesto de ventas 2021 consolidado				Costo de Venta 2021 Consolidado				
DETALLE	PARTICIPA	PRECIO UNITARIO	TOTAL		DETALLE	COSTO UNITARIO	TOTAL	
			UND	VALOR			UND	VALOR
Asesoría Integral ELR	50%	7.500.000	26	195.000.000	Asesoría Integral ELR	4.500.000	26	117.000.000
Médico Salud Ocupacional	15%	2.500.000	3	7.500.000	Médico Salud Ocupacional	1.500.000	3	4.500.000
Psicólogo Organizacional	10%	950.000	16	15.200.000	Psicólogo Organizacional	570.000	16	9.120.000
Ingeniero SST	10%	1.800.000	17	30.600.000	Ingeniero SST	1.080.000	17	18.360.000
Abogado Laboral ELR	15%	1.600.000	17	27.200.000	Abogado Laboral ELR	960.000	17	16.320.000
<b>T O T A L E S</b>	<b>100%</b>		<b>79</b>	<b>275.500.000</b>	<b>T O T A L E S</b>		<b>79</b>	<b>165.300.000</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla consolidada, para el año 2021 se proyecta unas ventas anuales de \$275.500.000 pesos colombianos, un costo de ventas de \$165.300.00 pesos colombianos, para una cantidad de servicios ofrecidos de 79 entre los paquetes mencionados y detallados en la tabla anterior. En el anexo 1 se puede observar el detalle del presupuesto mes a mes para el año 2021 en el escenario ideal.

Es así, como se proyecta los gastos administrativos y los gastos de ventas, es de anotar los rubros por marketing y publicidad digital, así como un incentivo comercial del 10% de comisión por clientes cerrado para los profesionales adscritos. En los gastos administrativos se tuvo en cuenta que es una idea de negocio virtual y se asumen algunos gastos como la línea celular, el internet y los registros legales de la compañía, entre otros. En el anexo 2 se demuestran los Gastos administrativos y de ventas.

Una vez desarrollada la información anterior, teniendo en cuenta el presupuesto maestro como base principal de la información (ingresos), se proyecta El flujo de caja del 2021 a 2024, en donde muestra la proyección de la empresa objeto de estudio para los próximos 4 años, se analizan las cifras de ingresos, costos y utilidades esperadas, basado en un porcentaje de variación esperado para cada año, el cual es producto de las ventas proyectadas en el presupuesto maestro de ventas, de acuerdo al comportamiento del mercado en los siguientes años. Para el año 2021, se presupuesta unos ingresos de \$275.500.000 pesos colombianos, el total de costos de ventas por \$165.300.000, pesos colombianos y una utilidad del ejercicio para el mismo año de \$27.872.000 pesos colombianos después de impuestos que representa el 10,12%, como se puede visualizar en los estados financieros proyectados; teniendo en cuenta que la provisión de impuestos para Colombia es del 33%; como lo muestra la proyección del flujo de caja, el negocio muestra un comportamiento positivo, teniendo en cuenta que, para el logro de los objetivos financieros, se debe tener una estrategia de marketing y el cumplimiento del presupuesto de ventas, como se muestra en el anexo 1 (Presupuesto Maestro de Ventas y Costo de ventas). Proyectado según el portafolio de servicios, así como el costo de este. Se debe tener en cuenta el costo de MOD de los profesionales necesarios para el portafolio como son: Médicos ocupacionales, Psicólogos organizacionales, Abogados laborales e ingenieros industriales especializados en SST; por ser una mano de obra

calculada como prestación de servicios, en el costo se tiene en cuenta el pago del 60% de sus servicios de acuerdo al portafolio elegido por el cliente final, asumiendo el profesional sus impuestos y el pago de las obligaciones de sus prestaciones sociales salud, pensión y ARL, de acuerdo al 40% como base de sus ingresos. En el anexo 3 Flujo de caja proyectado a 4 años

## 10.2 Escenario Realista

En la tabla (Balance Proyectado) se proyecta el Balance a 4 años, en donde los activos proyectados están en el orden de los \$56.680.000 para el 2021, al igual que pasivo y patrimonio, encontrando una empresa equilibrada y positiva, teniendo en cuenta que los activos suman más alto que los pasivos. Se debe tener en cuenta que la compañía asume un capital suscrito en Cámara de Comercio por valor de \$5.000.000 y sus cuentas por pagar a proveedores y profesionales se debe al cobro de la cartera, el cual se detalla en el presupuesto de ventas como pronóstico de recaudo. En el anexo 4 se evidencia el estado de resultados integral y en el anexo 5 se evidencia el balance proyectado. Segundo Escenario: **Realista** proyectado a 4 años

Para el escenario realista se proyecta el presupuesto base cero ofreciendo los servicios en el transcurso del año 2021, resumidos en precio y cantidad, así como su costo de venta (profesionales) observados en la siguiente tabla.

**Tabla 20: Escenario N°2 REALISTA -Proyectado a 4 años**

Presupuesto de ventas 2021 consolidado					Costo de Venta 2021 Consolidado			
DETALLE	PARTICIPA	PRECIO UNITARIO	TOTAL		DETALLE	COSTO UNITARIO	TOTAL	
			UND	VALOR			UND	VALOR
Asesoría Integral ELR	50%	7.500.000	9	67.500.000	Asesoría Integral ELR	4.500.000	9	40.500.000
Médico Salud Ocupacional	15%	2.500.000	2	5.000.000	Médico Salud Ocupacional	1.500.000	2	3.000.000
Psicólogo Organizacional	10%	950.000	16	15.200.000	Psicólogo Organizacional	570.000	16	9.120.000
Ingeniero SST	10%	1.800.000	23	41.400.000	Ingeniero SST	1.080.000	23	24.840.000
Abogado Laboral ELR	15%	1.600.000	22	35.200.000	Abogado Laboral ELR	960.000	22	21.120.000
<b>T O T A L E S</b>	<b>100%</b>		<b>72</b>	<b>164.300.000</b>	<b>TOTALES</b>		<b>72</b>	<b>98.580.000</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla consolidada, para el año 2021 se proyecta unas ventas anuales de \$164.300.000 pesos colombianos, un costo de ventas de \$98.580.00 pesos colombianos, para una cantidad de servicios ofrecidos de 72 entre los paquetes mencionados y detallados en la tabla anterior. En el anexo 6 se puede observar el detalle del presupuesto mes a mes para el año 2021 en el escenario real.

Es así, como se proyecta los gastos administrativos y los gastos de ventas, es de anotar los rubros por marketing y publicidad digital, así como un incentivo comercial del 10% de comisión por clientes cerrado para los profesionales adscritos. En los gastos administrativos se tuvo en cuenta que es una idea de negocio virtual y se asumen algunos gastos como la línea celular, el internet y los registros legales de la compañía, entre otros.

Los gastos son los mismos para los tres escenarios, la variación se detalla en las ventas y el costo.

Una vez desarrollada la información anterior, teniendo en cuenta el presupuesto maestro como base principal de la información (ingresos), se proyecta El flujo de caja del 2021 a 2024, en donde muestra la proyección de la empresa objeto de estudio para los próximos 4 años, se analizan las cifras de ingresos, costos y utilidades esperadas, basado en un porcentaje de variación esperado para cada año, el cual es producto de las ventas proyectadas en el presupuesto maestro de ventas, de acuerdo al comportamiento del mercado en los siguientes años. Para el año 2021, se presupuesta unos ingresos de \$164.300.000 pesos colombianos, el total de costos de ventas por \$98.580.000 pesos colombianos, y una utilidad del ejercicio para el mismo año de \$4.168.950 pesos colombianos después de impuestos que representa el 2,54%, teniendo en cuenta que la provisión de impuestos para Colombia es del 33%; como lo muestra la proyección del flujo de caja , el negocio muestra un comportamiento variable, teniendo en cuenta que, los tres primeros meses del año son negativos por el inicio del negocio y se demuestra un levantamiento a partir del cuarto mes superando el punto de equilibrio y teniendo una recuperación en el transcurso del tiempo para generar una utilidad al final del ejercicio. Se debe tener en cuenta el costo de MOD de los profesionales necesarios para el portafolio como son: Médicos ocupacionales, Psicólogos organizacionales, Abogados laborales e ingenieros industriales especializados en SST; por ser una mano de obra calculada como prestación de servicios, en el costo se tiene en cuenta el pago del 60% de sus servicios de acuerdo al portafolio elegido por el cliente final, asumiendo el profesional sus impuestos y el pago de las obligaciones de sus prestaciones sociales salud, pensión y ARL, de acuerdo al 40% como base de sus ingresos. En el anexo 7 Flujo de Caja Proyectado a 4 años y en el anexo 8 Estado de resultados integral proyectado para 4 años.

### 10.3 Escenario Crítico

En la tabla (Balance Proyectado) se proyecta el Balance a 4 años, en donde los activos proyectados están en el orden de los \$23.950.000 pesos colombianos para el 2021, al igual que pasivo y patrimonio, encontrando una empresa equilibrada y positiva, teniendo en cuenta que los activos suman más alto que los pasivos. Se debe tener en cuenta que la compañía asume un capital suscrito en Cámara de Comercio por valor de \$5.000.000 y sus cuentas por pagar a proveedores y profesionales se debe al cobro de la cartera, el cual se detalla en el presupuesto de ventas como pronóstico de recaudo. En el anexo 9 se evidencia el balance proyectado a 4 años.

Tercer Escenario: [Crítico](#) proyectado a 4 años

Para el escenario crítico se proyecta el presupuesto base cero ofreciendo los servicios en el transcurso del año 2021, resumidos en precio y cantidad, así como su costo de venta (profesionales) observados en la tabla 21.

De acuerdo a la tabla consolidada, para el año 2021 se proyecta unas ventas anuales de \$112.250.000 pesos colombianos, un costo de ventas de \$67.350.000 pesos colombianos, para una cantidad de servicios ofrecidos de 52 entre los paquetes

mencionados y detallados en la tabla anterior. En el anexo 10 se puede observar el detalle del presupuesto mes a mes para el año 2021 en el escenario real.

**Tabla 21: Escenario N°3 CRÍTICO-Proyectado a 4 años**

Presupuesto de ventas 2021 consolidado					Costo de Venta 2021 Consolidado			
DETALLE	PARTICIPA	PRECIO UNITARIO	TOTAL		DETALLE	COSTO UNITARIO	TOTAL	
			UND	VALOR			UND	VALOR
Asesoría Integral ELR	50%	7.500.000	5	37.500.000	Asesoría Integral ELR	4.500.000	5	22.500.000
Médico Salud Ocupacional	15%	2.500.000	2	5.000.000	Médico Salud Ocupacional	1.500.000	2	3.000.000
Psicólogo Organizacional	10%	950.000	9	8.550.000	Psicólogo Organizacional	570.000	9	5.130.000
Ingeniero SST	10%	1.800.000	18	32.400.000	Ingeniero SST	1.080.000	18	19.440.000
Abogado Laboral ELR	15%	1.600.000	18	28.800.000	Abogado Laboral ELR	960.000	18	17.280.000
<b>T O T A L E S</b>	<b>100%</b>		<b>52</b>	<b>112.250.000</b>	<b>TOTALES</b>		<b>52</b>	<b>67.350.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Es así, como se proyecta los gastos administrativos y los gastos de ventas, es de anotar los rubros por marketing y publicidad digital, así como un incentivo comercial pasa del 10% al 5% de comisión por clientes cerrado para los profesionales adscritos, observando un escenario negativo se decide ajustar la comisión esperando recuperación como política de ventas. En los gastos administrativos se tuvo en cuenta que es una idea de negocio virtual y se asumen algunos gastos como la línea celular, el internet y los registros legales de la compañía, entre otros. Los gastos son los mismos para los tres escenarios, la variación se detalla en las ventas y el costo.

Una vez desarrollada la información anterior, teniendo en cuenta el presupuesto maestro como base principal de la información (ingresos), se proyecta El flujo de caja del 2021 a 2024, en donde muestra la proyección de la empresa objeto de estudio para los próximos 4 años, se analizan las cifras de ingresos, costos y utilidades esperadas, basado en un porcentaje de variación esperado para cada año, el cual es producto de las ventas proyectadas en el presupuesto maestro de ventas, de acuerdo al comportamiento del mercado en los siguientes años. Para el año 2021, se presupuesta unos ingresos de \$112.250.000 pesos colombianos, el total de costos de ventas por \$67.350.000 pesos colombianos, y una utilidad del ejercicio para el mismo año de - \$6.646.925 pesos colombianos negativa después de impuestos que representa el -5,92%, teniendo en cuenta que la provisión de impuestos para Colombia es del 33%; como lo muestra la proyección de estado de resultados integral , el negocio muestra un comportamiento negativo, teniendo en cuenta que, el primer semestre se muestra negativo por el inicio del negocio y el comportamiento del mercado y se demuestra un levantamiento a partir del segundo semestre superando el punto de equilibrio y teniendo una recuperación en el transcurso del tiempo para generar una utilidad al final del ejercicio positiva en la proyección del año dos en adelante. Se debe tener en cuenta el costo de MOD de los profesionales necesarios para el portafolio como son: Médicos ocupacionales, Psicólogos organizacionales, Abogados laborales e ingenieros industriales especializados en SST; por ser una mano de obra calculada como prestación de servicios, en el costo se tiene en cuenta el pago del 60% de sus servicios de acuerdo al portafolio elegido por el cliente final, asumiendo el profesional sus impuestos y el pago de las obligaciones de sus prestaciones sociales salud, pensión y arl, de acuerdo al 40% como base de sus ingresos.

En el anexo 11 Flujo de caja proyectado a 4 años y en el anexo 12 Estado de resultados integral proyectado para 4 años.

En la tabla (Balance Proyectado) se proyecta el Balance a 4 años, en donde los activos proyectados están en el orden de los \$12.717.500 para el 2021, al igual que pasivo y patrimonio, encontrando una empresa equilibrada y positiva, teniendo en cuenta que los activos suman más alto que los pasivos. Se debe tener en cuenta que la compañía asume un capital suscrito en Cámara de Comercio por valor de \$5.000.000 y sus cuentas por pagar a proveedores y profesionales se debe al cobro de la cartera, el cual se detalla en el presupuesto de ventas como pronóstico de recaudo. En el anexo 13 se evidencia el balance proyectado a 4 años.

Es de anotar que el negocio objeto de estudio, es una idea que se proyecta para un solo poseedor, es decir que no se está proyectando a futuro conseguir un inversionista o ayudas en el sector financiero, debido a que la estructura del negocio es netamente prestación de servicios y no genera una inversión significativa para el funcionamiento, sino una estructura de profesionales adscritos a los paquetes de servicios.

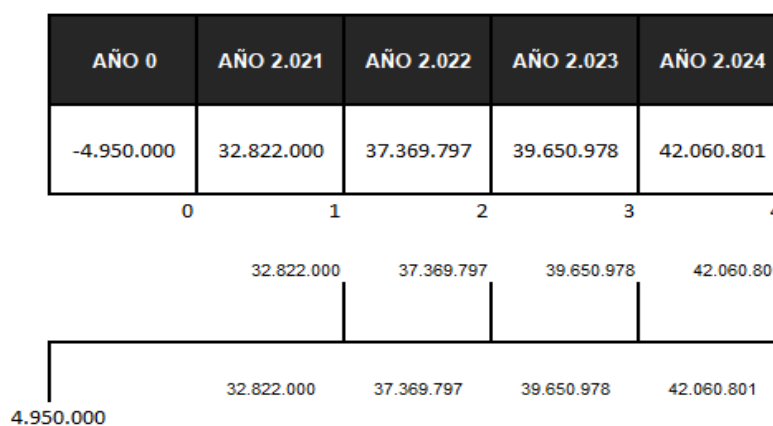
#### 10.4 Indicadores Financieros

En la siguiente tabla y de acuerdo a los escenarios indicados en el capítulo anterior, a continuación, se proyecta el consolidado de los escenarios, para analizar el VPN y TIR, proyectando el flujo de caja y los rendimientos financieros para los siguientes 4 años. En el anexo 14 se observa el flujo de caja proyectado para los 4 años.

#### Imagen 11: Indicadores financieros escenario IDEAL

##### 1. Escenario Ideal

##### FLUJO MONETARIO DEL PROYECTO



Valor presente flujos actualizados \$ 151.903.576

TIR (Proyecto) = 6,76

VPN ( % ) = \$ 146.953.576

IR (Proyecto) = 19

(Indice de Rentabilidad o Razon Beneficio/costo)

Fuente: Elaboración propia



Se calculan los indicadores financieros con el fin de ver la viabilidad del proyecto o la idea de negocio objeto de estudio, teniendo en cuenta una tasa del 21.39%, de acuerdo a los siguientes indicadores se define lo siguiente:

VPN (Valor presente Neto) para la proyección de los 4 años dio un saldo mayor a cero de \$88.986.435, esto quiere decir que el negocio es positivo y que tiene una buena rentabilidad de lo invertido.

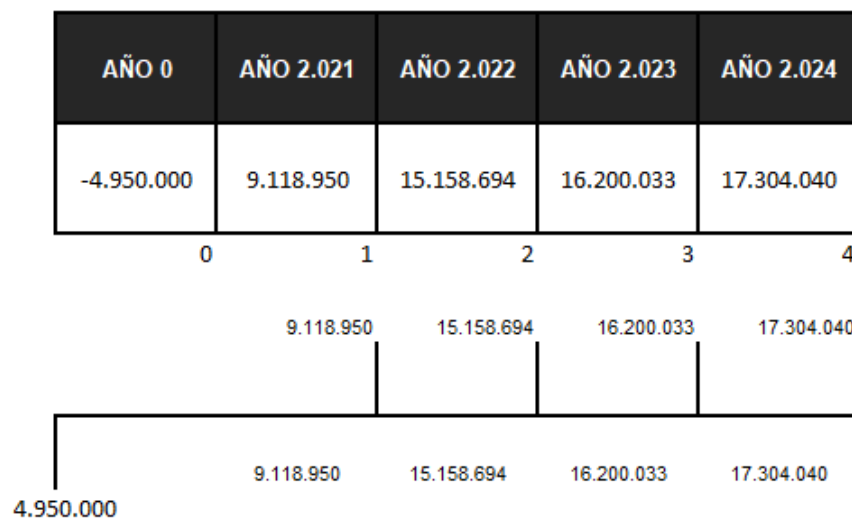
TIR (Tasa interna de Retorno) para la proyección de los 4 años dio un resultado el 6,76% que representaría la tasa efectiva mensual del retorno de la inversión.

IR (Índice de rentabilidad o razón Beneficio/costo) para la proyección de 4 años dio como resultado 19, esto quiere decir que B/C es mayor a 1, los ingresos son mayores que los egresos por lo tanto el proyecto es viable.

### Imagen 12: Indicadores financieros escenario REAL

#### 2. Escenario Real

##### FLUJO MONETARIO DEL PROYECTO



Valor presente flujos actulaizados \$ 57.781.716

TIR (Proyecto) = 2,22

VPN ( % ) = \$ 52.831.716

IR (Proyecto) = 7

(Indice de Rentabilidad o Razon Beneficio/costo)

Fuente: Elaboración propia

Se calculan los indicadores financieros con el fin de ver la viabilidad del proyecto o la idea de negocio objeto de estudio, teniendo en cuenta una tasa del 21.39%, de acuerdo a los siguientes indicadores se define lo siguiente:

VPN (Valor presente Neto) para la proyección de los 4 años dio un saldo mayor a cero de \$52.831.716, esto quiere decir que el negocio es positivo y que tiene una buena rentabilidad de lo invertido.

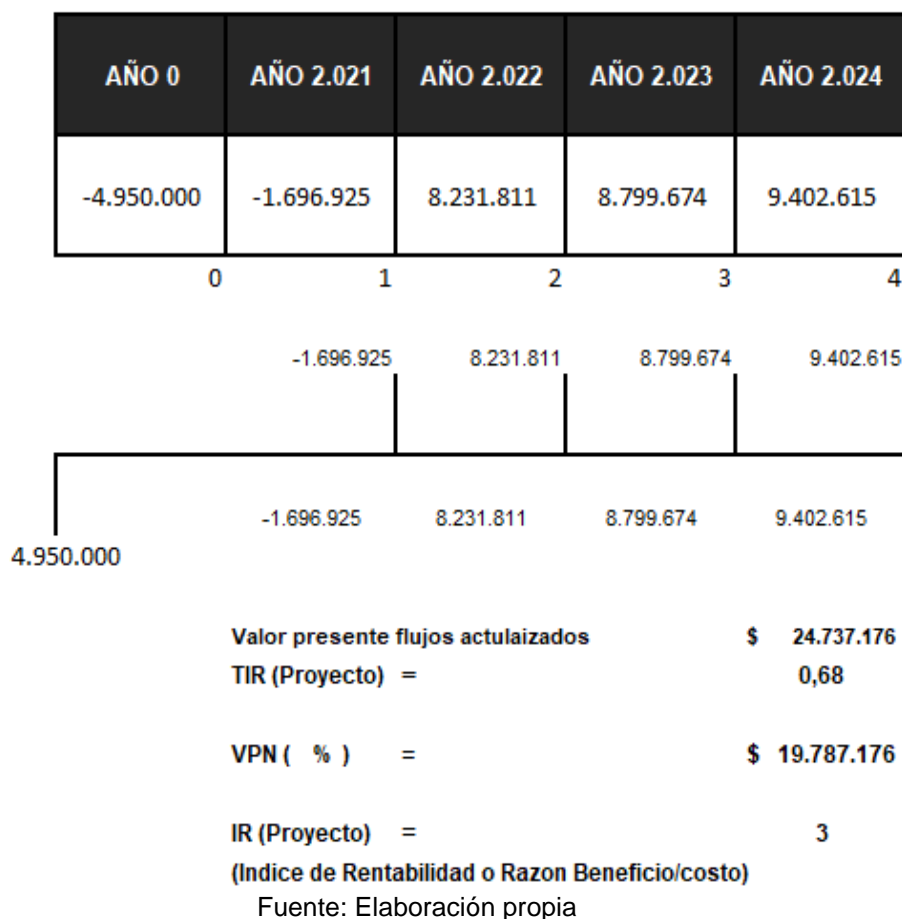
TIR (Tasa interna de Retorno) para la proyección de los 4 años dio un resultado el 2,22% que representaría la tasa efectiva mensual del retorno de la inversión.

IR (Índice de rentabilidad o razón Beneficio/costo) para la proyección de 4 años dio como resultado 7, esto quiere decir que B/C es mayor a 1, los ingresos son mayores que los egresos por lo tanto el proyecto es viable.

**Imagen 13: Indicadores financieros escenario CRÍTICO**

**3. Escenario Critico**

**FLUJO MONETARIO DEL PROYECTO**



Se calculan los indicadores financieros con el fin de ver la viabilidad del proyecto o la idea de negocio objeto de estudio, teniendo en cuenta una tasa del 21.39%, de acuerdo a los siguientes indicadores se define lo siguiente:

VPN (Valor presente Neto) para la proyección de los 4 años dio un saldo mayor a cero de \$24.737.176, esto quiere decir que el negocio es positivo y que tiene una buena rentabilidad de lo invertido.

TIR (Tasa interna de Retorno) para la proyección de los 4 años dio un resultado el 0,68% que representaría la tasa efectiva mensual del retorno de la inversión.

IR (Índice de rentabilidad o razón Beneficio/costo) para la proyección de 4 años dio como resultado 3, esto quiere decir que B/C es mayor a 1, los ingresos son mayores que los egresos por lo tanto el proyecto es viable, a pesar de la caída y las utilidades negativas en el primer año.

## 11. Conclusiones

De acuerdo a las mediciones y proyecciones arrojadas en la evaluación financiera, se puede concluir que el negocio es viable desde diferentes puntos de vista, ya que cumple con adecuadas condiciones financieras, teniendo en cuenta que se debe cumplir el presupuesto de ventas proyectado y las condiciones organizacionales.

Al lograr una viabilidad financiera se estructura un plan de negocio para prestar los servicios de asesoría en términos de la salud y estabilidad en el empleo como guía en la administración de riesgos laborales de las organizaciones de Colombia, teniendo en cuenta la relación directa del mismo con el cumplimiento del presupuesto de las ventas para lograr el margen de utilidad esperado.

A través de la información considerada en el análisis financiero preliminar se evidencia un VPN \$ 52.831.716 y un TIR 2,22% en el escenario realista, que permiten indicar que el modelo de negocios evaluado preliminarmente es viable en las condiciones actuales del mercado consideradas en la tesis.

Junto con lo anterior, se logró determinar los requerimientos técnicos mínimos para llevar a cabo plan de negocio siendo relevante los recursos, tecnológicos, equipos, procesos, proveedores de servicios y alianzas con personal Freelance, a través de un servicio on line, el cual implica mínima inversión, se hace necesario tener estructuradas las herramientas digitales para lograr el posicionamiento de la marca y reconocimiento ante los prospectos de clientes.

Aunque existen varias definiciones legales en pro de la protección al colaborador existen vacíos o desequilibrios para las organizaciones, de ahí la importancia de continuar haciendo presencia en las agremiaciones de organizaciones como la ANDI, donde en una sola voz pueda mostrarse el impacto de la sostenibilidad de los modelos de negocio al Gobierno Nacional, para lograr que establezcan procedimientos que le faciliten a las autoridades administrativas y de salud la toma de decisiones oportunas, conducentes y pertinentes, de modo que se reduzca el impacto que los casos de ausentismo, restricciones y reubicaciones médicas representan para la operatividad de las compañías dado que la mitad de las empresas consideran que el ausentismo, las reubicaciones y las restricciones médicas afectan significativamente su productividad.

Se necesita mayor visibilidad u actuación de los actores que hacen parte del sistema de seguridad social, donde las EPS, de la mano con los equipos de medicina laboral de los AFP y la ARL, pueden realizar tareas concretas en: (i.) prevención de enfermedades de origen común; (ii.) Gestión y seguimiento a los conceptos de rehabilitación; (iii.) Unificación de procedimientos médicos; (iv.) verificación de la objetividad y pertinencia de las incapacidades médicas; (v.) oportunidad en el pago de los reembolsos; dado que la efectividad de los servicios que prestan estos actores del sistema no está valorada por las organizaciones de manera positiva en términos de la gestión en el ausentismo laboral en términos de la salud.

Para las empresas, el Ministerio de Trabajo y todos los actores del sistema de seguridad social, es necesario que se continúe visibilizando la situación de los trabajadores con restricciones médicas, reubicados o no. Las empresas deben evaluar la incidencia que

las reubicaciones y restricciones médicas representan en términos de costo y más cuando el 15 % de los trabajadores con restricciones médicas no reportaron ningún tipo de contribución productiva con la empresa a la que estaban vinculados en 2018 según la encuesta de CESLA.

Para liderar empresas en Colombia es importante identificar los costos monetarios y no monetarios que se relacionan con el ausentismo laboral, los mismos les restan competitividad a las empresas en el país, por eso la importancia de cuantificar los costos del ausentismo laboral y su incidencia en la nómina. En especial, es necesario reforzar la medición de los costos indirectos.

Las empresas deben continuar monitoreando los casos de ausentismo e implementando medidas eficaces para hacerle frente dado que sigue siendo la incapacidad por enfermedad general la de mayor peso, con un 67% en las empresas encuestadas en el 2018 por CESLA, es difícil hacer que disminuya la incidencia de esta causa, puesto que es también un tema de salud pública.

En el seguimiento y acompañamiento de estabilidad laboral es indispensable generar alertas tempranas que permitan emprender acciones preventivas para evitar una prolongación al ausentismo de un trabajador. Para ello las organizaciones, el sistema de salud y demás actores, podrán implementar y hacer uso de las herramientas digitales de procesamiento de datos de la información, el cual les permitirá en un futuro cercano a las organizaciones identificar tempranamente o predecir la evolución de su población en términos de la salud laboral, mediante el análisis de comportamiento del ausentismo y los diagnósticos de salud de corto plazo. Existe una oportunidad de explorar soluciones complementarias con Big data, permitiendo incorporar una propuesta de valor adicional en el marco del desafío actual de la estabilidad laboral.

Se podría explorar la viabilidad de los pensum académicos del equipo de la salud, donde juegan un rol importante desde el inicio de las situaciones de salud de los trabajadores, buscando un foco en la formación o educación en el que se le forme el impacto que causa el ausentismo a las organizaciones cuando existe un abuso del derecho por el colaborador, podría unirse esfuerzos reorientando la educación con la realidad organizacional.

## 12. Bibliografía

- Arrieta, E., Vélez, M., Sepúlveda, C., y Arango, D. (2019). Segundo informe de seguimiento sobre salud y estabilidad en el empleo. Medellín, 2017. ANDI: Obtenido de: <http://www.andi.com.co/Uploads/II%20Informe%20de%20Seguimiento%20ausentismo%20laboral%20y%20ELR.pdf>
- Consejo de la Agenda Global del Foro Económico Mundial sobre Salud Mental 2014-2016. (2016). Transforming mental health through research. Obtenido de Seven actions towards a mentally healthy organisation: <https://www.mqmentalhealth.org/articles/globalagenda-council-mental-health-seven-actions>
- DANE. (2019). Gran Encuesta Integrada Hogares Microdatos. Bogotá: DANE.
- FMI (2018). World Economic Outlook Database. Obtenido de: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/02/weodata/index.aspx>
- “Business Model Generation” – Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.
- “Value Proposition Design” – Alexander Osterwalder & Yves Pigneur & Greg Bernarda & Alan Smith.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Tommaso Canonici y Antonio Núñez. (2019). El líder ante la innovación. USA: Independiente.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Thiel, P.A., & Masters, B. 1. (2014). *Zero to one: notes on startups, or how to build the future*. Unabridged. [Westminster, MD]: Book on tape.
- Ismail, S., Malone, S. M., Geest, V. Y., Sonera, D. M. M. C., Palao, F., & Diamandis, P. (2016). *Organizaciones Exponenciales (Spanish Edition)* (Revised ed.). Bubok Publishing.
- Kotler, P. (2018). *Marketing 4.0 (colección acción empresarial) (Spanish Edition)* (1st ed.). LID Editorial Empresarial, S.L.
- Sinek, Simon. *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York, N.Y.: Portfolio, 2009.
- por C. K. Prahalad. La riqueza en la base de la pirámide Erradicando la pobreza mediante los ingresos
- Kopias, Jerzy (2001). «Multidisciplinary model of occupational health services. Medical and non-medical aspects of occupational health» (pdf). *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* (en inglés) 23-28. Consultado el 11 de abril de 2013.
- Gomero Cuadra, Raúl; Zevallos Enriques, Carloz; Llapyesan, Carlos (2006). «Medicina del Trabajo, Medicina Ocupacional y del Medio Ambiente y Salud Ocupacional» (pdf). *Rev Med Hered* 17 (2). Consultado el 11 de abril de 2013.
- Coppée, Georges H (1998). «Occupational Health Services and Practice». *ILO Encyclopaedia of Occupational Health and Safety* 16. Archivado desde el original el 18 de noviembre de 2013. Consultado el 11 de abril de 2013.

- 11 nov. 2017 - *Salud y estabilidad en el empleo*: retos jurídicos y económicos para la sostenibilidad de las empresas. Colección Trabajo y Sociedad.
- Calderón Ortega, M. A. (2014). Estado de cosas inconstitucional por omisión en la expedición del estatuto del trabajo en Colombia. *Revista Academia & Derecho*, 5(8), 71-97.
- Jácome Sánchez, S. J. (2013). Algunas reflexiones presentes para el futuro del derecho del trabajo. *Revista Academia & Derecho*, 4(6), 59-74.
- Constitución Política de Colombia arts 1, 39, 43, 53, 93, 94, 95.
- Código Sustantivo del Trabajo arts 239, 405, 406 y 407
- Código Procedimiento Laboral arts 113 al118
- Ley 100 de 1993. Artículo 2º
- Ley 361 de 1997, artículo 26
- Ley 1468 de junio 30 de 2011
- Ley 1233 de 2008
- Ley 712 de 2001
- SENTENCIA SU 070 DE 2013
- <https://www.larepublica.co/economia/la-economia-colombiana-cerro-el-primer-trimestre-del-ano-con-datos-agridulces-2988050>
- <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>





## Anexo 2. Gastos administrativos y Gastos de Ventas

### ASESORIA INTEGRAL ELR GASTOS DE ADMINISTRACION PRESUPUESTADOS AÑO 2.021

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBR	DICIEMBRE	TOTAL
Salarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestaciones sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Puesto de trabajo	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000
Honorarios Contador	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
Servicios publicos	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000
Linea Celular	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	840.000
Aseo y Cafeteria	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000
Papeleria	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Cámara de Comercio	0	0	400.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400.000
Impuestos Municipales	0	0	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200.000
Depreciación	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACION</b>	<b>1.340.000</b>	<b>1.340.000</b>	<b>1.940.000</b>	<b>1.340.000</b>	<b>1.340.000</b>	<b>1.340.000</b>	<b>1.340.000</b>	<b>1.340.000</b>	<b>1.340.000</b>	<b>1.340.000</b>	<b>1.340.000</b>	<b>1.340.000</b>	<b>16.680.000</b>

### ASESORIA INTEGRAL ELR PRESUPUESTO MAESTRO GASTOS DE VENTAS PRESUPUESTADOS 2.021

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Salarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestaciones sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing Digital	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000
Pautas	0	60.000	60.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	60.000	60.000	7.240.000
Material Fotografico	0	0	100.000	0	0	100.000	0	0	0	0	0	0	200.000
Participación eventos CCIO	0	0	300.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300.000
Participación eventos Fenalco Valle	0	0	0	0	0	300.000	0	0	0	0	0	0	300.000
Comisiones	0	0	2.565.000	2.435.000	1.775.000	3.755.000	3.275.000	3.185.000	2.525.000	2.325.000	1.395.000	1.715.000	24.950.000
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>400.000</b>	<b>460.000</b>	<b>3.425.000</b>	<b>3.835.000</b>	<b>3.175.000</b>	<b>5.555.000</b>	<b>4.675.000</b>	<b>4.585.000</b>	<b>3.925.000</b>	<b>3.725.000</b>	<b>1.855.000</b>	<b>2.175.000</b>	<b>37.790.000</b>

### Anexo 3. Escenario Ideal: FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 4 AÑOS

#### ASESORIA INTEGRAL ELR

10

#### VI.- FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO Y RENDIMIENTO DEL PROYECTO

	AÑO 2.021	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024
<b>Ventas</b>	275.500.000	289.275.000	303.738.750	318.925.688
- Costo Variable de Produccion	165.300.000	173.565.000	182.243.250	191.355.413
- Costo Fijo (sin depreciacion)	0	0	0	0
- Depreciacion	0	0	0	0
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>110.200.000</b>	<b>115.710.000</b>	<b>121.495.500</b>	<b>127.570.275</b>
- Gastos de Administracion y ventas (sin amortizacion Dif)	54.470.000	52.415.094	54.196.101	56.040.295
- Amortizacion Diferidos	0	0	0	0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>55.730.000</b>	<b>63.294.906</b>	<b>67.299.399</b>	<b>71.529.980</b>
Otros Ingresos	0	0	0	0
Otros Egresos	14.130.000	14.907.150	15.727.043	16.592.031
- Impuestos 33%	13.728.000	15.967.959	17.018.877	18.129.523
<b>UTILIDAD OPERATIVA DESP IMPTS</b>	<b>27.872.000</b>	<b>32.419.797</b>	<b>34.553.478</b>	<b>36.808.426</b>
+ Depreciacion	0	0	0	0
+ Amortizacion Diferidos	0	0	0	0
- K. de T. Incremental	0	147.500	154.875	162.619
+ Valor Liquidacion K de T.	4.950.000	5.097.500	5.252.375	5.414.994
<b>FLUJO DE OPERACIÓN</b>	<b>32.822.000</b>	<b>37.369.797</b>	<b>39.650.978</b>	<b>42.060.801</b>

## Anexo 4. Escenario Ideal: Estado de resultados integral proyectado a 4 años

### II.- PROYECCION ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES

	AÑO 2.021	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	% AÑO / 24
<b>INGRESOS</b>					
a Ventas Nacionales	275.500.000	289.275.000	303.738.750	318.925.688	100,00
b Exportaciones	0	0	0	0	0,00
<b>= VENTAS NETAS</b>	<b>275.500.000</b>	<b>289.275.000</b>	<b>303.738.750</b>	<b>318.925.688</b>	<b>100,00</b>
c Costo Variable	165.300.000	173.565.000	182.243.250	191.355.413	60,00
d Costos Fijos	0	0	0	0	0,00
e Depreciacion	0	0	0	0	0,00
<b>f - COSTO DE VENTAS</b>	<b>165.300.000</b>	<b>173.565.000</b>	<b>182.243.250</b>	<b>191.355.413</b>	<b>60,00</b>
<b>g = UTILIDAD BRUTA</b>	<b>110.200.000</b>	<b>115.710.000</b>	<b>121.495.500</b>	<b>127.570.275</b>	<b>40,00</b>
<b>h - Gastos de Administracion y Ventas</b>					
h.1 Salarios (Incremento 5,5 anual)	0	0	0	0	
h.2 Prestaciones Sociales	0	0	0	0	
h.3 Comisiones %	12.040.000	8.678.250	9.112.163	9.567.771	
h.4 Arrendamiento Local	0	0	0	0	
h.5 Telefono	0	0	0	0	
h.6 Participacion Eventos	0	0	0	0	
h.7 Internet	0	0	0	0	
h.8 Depreciacion Activos Fijos (linea recta)	0	0	0	0	
h.9 Otros gastos de admon y ventas	42.430.000	43.736.844	45.083.939	46.472.524	
h.10 Amortizacion Activo Diferido	0	0	0	0	
h.11 Amortizacion Diferidos	0	0	0	0	
<b>TOTAL GASTOS DE ADMON Y VENTAS</b>	<b>54.470.000</b>	<b>52.415.094</b>	<b>54.196.101</b>	<b>56.040.295</b>	<b>17,57</b>
<b>i = UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>55.730.000</b>	<b>63.294.906</b>	<b>67.299.399</b>	<b>71.529.980</b>	<b>22,43</b>
Otros Ingresos	0	0	0	0	
j Otros Egresos	14.130.000	14.907.150	15.727.043	16.592.031	5,20
<b>k = UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>41.600.000</b>	<b>48.387.756</b>	<b>51.572.355</b>	<b>54.937.950</b>	<b>17,23</b>
l - Provision Impuestos 33%	13.728.000	15.967.959	17.018.877	18.129.523	5,68
<b>m = UTILIDAD NETA</b>	<b>27.872.000</b>	<b>32.419.797</b>	<b>34.553.478</b>	<b>36.808.426</b>	<b>11,54</b>

## Anexo 5. Escenario Ideal: Balance General proyectado a 4 años

### ASESORIA INTEGRAL ELR

13

#### IX.- BALANCES PROYECTADOS

	AÑO 0	AÑO 2.021	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024
<b>ACTIVO</b>					
1 Efectivo	2.050.000	55.730.000	105.296.906	156.628.345	211.139.448
2 Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
3 Inventarios	0	0	0	0	0
4 <b>Total Activo Corriente</b>	<b>2.050.000</b>	<b>55.730.000</b>	<b>105.296.906</b>	<b>156.628.345</b>	<b>211.139.448</b>
5 Otros Activos	0	0	0	0	0
6 Maquinaria y Equipo	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000
7 - Depreciacion Acumulada	0	0	0	0	0
8 <b>Total Activo Fijo</b>	<b>2.950.000</b>	<b>2.950.000</b>	<b>2.950.000</b>	<b>2.950.000</b>	<b>2.950.000</b>
9 Activo Diferido	0	0	0	0	0
10 - Amortizacion Diferidos	0	0	0	0	0
11 <b>Total Activo Diferido</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
12 <b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>5.000.000</b>	<b>58.680.000</b>	<b>108.246.906</b>	<b>159.578.345</b>	<b>214.089.448</b>
<b>PASIVO</b>					
14 Impuestos por Pagar	0	13.728.000	15.967.959	17.018.877	18.129.523
15 Pago a Proveedores servicios	0	12.080.000	26.987.150	42.714.193	59.306.224
16 <b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>25.808.000</b>	<b>42.955.109</b>	<b>59.733.070</b>	<b>77.435.747</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
18 Aportes Sociales	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
19 Utilidades Retenidas	0	27.872.000	60.291.797	94.845.275	131.653.701
20 <b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5.000.000</b>	<b>32.872.000</b>	<b>65.291.797</b>	<b>99.845.275</b>	<b>136.653.701</b>
21 <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.000.000</b>	<b>58.680.000</b>	<b>108.246.906</b>	<b>159.578.345</b>	<b>214.089.448</b>



## Anexo 7 Flujo de caja proyectado a 4 años Escenario 2

### ASESORIA INTEGRAL ELR

10

#### VI.- FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO Y RENDIMIENTO DEL PROYECTO

	AÑO 2.021	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024
<b>Ventas</b>	164.300.000	172.515.000	181.140.750	190.197.788
- Costo Variable de Produccion	98.580.000	103.509.000	108.684.450	114.118.673
- Costo Fijo (sin depreciacion)	0	0	0	0
- Depreciacion	0	0	0	0
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>65.720.000</b>	<b>69.006.000</b>	<b>72.456.300</b>	<b>76.079.115</b>
- Gastos de Administracion y ventas (sin amortizacion Dif)	44.720.000	38.861.994	40.158.312	41.499.525
- Amortizacion Diferidos	0	0	0	0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>21.000.000</b>	<b>30.144.006</b>	<b>32.297.988</b>	<b>34.579.590</b>
Otros Ingresos	0	0	0	0
Otros Egresos	14.130.000	14.907.150	15.727.043	16.592.031
- Impuestos 33%	2.701.050	5.028.162	5.468.412	5.935.895
<b>UTILIDAD OPERATIVA DESP IMPTS</b>	<b>4.168.950</b>	<b>10.208.694</b>	<b>11.102.533</b>	<b>12.051.665</b>
+ Depreciacion	0	0	0	0
+ Amortizacion Diferidos	0	0	0	0
- K. de T. Incremental	0	147.500	154.875	162.619
+ Valor Liquidacion K de T.	4.950.000	5.097.500	5.252.375	5.414.994
<b>FLUJO DE OPERACIÓN</b>	<b>9.118.950</b>	<b>15.158.694</b>	<b>16.200.033</b>	<b>17.304.040</b>

## Anexo 8. Escenario 2: Estado de resultados integral proyectado a 4 años

### ASESORIA INTEGRAL ELR

5

#### II.- PROYECCION ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES

	AÑO 2.021	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	% AÑO / 24
<b>INGRESOS</b>					
a Ventas Nacionales	164.300.000	172.515.000	181.140.750	190.197.788	100,00
b Exportaciones	0	0	0	0	0,00
<b>= VENTAS NETAS</b>	<b>164.300.000</b>	<b>172.515.000</b>	<b>181.140.750</b>	<b>190.197.788</b>	<b>100,00</b>
c Costo Variable	98.580.000	103.509.000	108.684.450	114.118.673	60,00
d Costos Fijos	0	0	0	0	0,00
e Depreciacion	0	0	0	0	0,00
<b>f - COSTO DE VENTAS</b>	<b>98.580.000</b>	<b>103.509.000</b>	<b>108.684.450</b>	<b>114.118.673</b>	<b>60,00</b>
<b>g = UTILIDAD BRUTA</b>	<b>65.720.000</b>	<b>69.006.000</b>	<b>72.456.300</b>	<b>76.079.115</b>	<b>40,00</b>
<b>h - Gastos de Administracion y Ventas</b>					
h.1 Salarios (Incremento 5,5 anual)	0	0	0	0	
h.2 Prestaciones Sociales	0	0	0	0	
h.3 Comisiones %	12.040.000	5.175.450	5.434.223	5.705.934	
h.4 Arrendamiento Local	0	0	0	0	
h.5 Telefono	0	0	0	0	
h.6 Participacion Eventos	0	0	0	0	
h.7 Internet	0	0	0	0	
h.8 Depreciacion Activos Fijos (linea recta)	0	0	0	0	
h.9 Otros gastos de admon y ventas	32.680.000	33.686.544	34.724.090	35.793.592	
h.10 Amortizacion Activo Diferido	0	0	0	0	
h.11 Amortizacion Diferidos	0	0	0	0	
<b>TOTAL GASTOS DE ADMON Y VENTAS</b>	<b>44.720.000</b>	<b>38.861.994</b>	<b>40.158.312</b>	<b>41.499.525</b>	<b>21,82</b>
<b>i = UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>21.000.000</b>	<b>30.144.006</b>	<b>32.297.988</b>	<b>34.579.590</b>	<b>18,18</b>
Otros Ingresos	0	0	0	0	
j Otros Egresos	14.130.000	14.907.150	15.727.043	16.592.031	8,72
<b>k = UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>6.870.000</b>	<b>15.236.856</b>	<b>16.570.945</b>	<b>17.987.559</b>	<b>9,46</b>
l - Provision Impuestos 33%	2.701.050	5.028.162	5.468.412	5.935.895	3,12
<b>m = UTILIDAD NETA</b>	<b>4.168.950</b>	<b>10.208.694</b>	<b>11.102.533</b>	<b>12.051.665</b>	<b>6,34</b>

**Anexo 9. Escenario 2: Balance General proyectado a 4 años**  
**ASESORIA INTEGRAL ELR**

13

IX.- BALANCES PROYECTADOS

	AÑO 0	AÑO 2.021	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024
<b>ACTIVO</b>					
1 Efectivo	2.050.000	21.000.000	48.442.956	75.712.781	104.823.960
2 Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
3 Inventarios	0	0	0	0	0
4 <b>Total Activo Corriente</b>	<b>2.050.000</b>	<b>21.000.000</b>	<b>48.442.956</b>	<b>75.712.781</b>	<b>104.823.960</b>
5 Otros Activos	0	0	0	0	0
6 Maquinaria y Equipo	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000
7 - Depreciacion Acumulada	0	0	0	0	0
8 <b>Total Activo Fijo</b>	<b>2.950.000</b>	<b>2.950.000</b>	<b>2.950.000</b>	<b>2.950.000</b>	<b>2.950.000</b>
9 Activo Diferido	0	0	0	0	0
10 - Amortizacion Diferidos	0	0	0	0	0
11 <b>Total Activo Diferido</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
12 <b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>5.000.000</b>	<b>23.950.000</b>	<b>51.392.956</b>	<b>78.662.781</b>	<b>107.773.960</b>
<b>PASIVO</b>					
14 Impuestos por Pagar	0	2.701.050	5.028.162	5.468.412	5.935.895
15 Pago a Proveedores servicios	0	12.080.000	26.987.150	42.714.193	59.306.224
16 <b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>14.781.050</b>	<b>32.015.312</b>	<b>48.182.605</b>	<b>65.242.119</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
18 Aportes Sociales	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
19 Utilidades Retenidas	0	4.168.950	14.377.644	25.480.176	37.531.841
20 <b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5.000.000</b>	<b>9.168.950</b>	<b>19.377.644</b>	<b>30.480.176</b>	<b>42.531.841</b>
21 <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.000.000</b>	<b>23.950.000</b>	<b>51.392.956</b>	<b>78.662.781</b>	<b>107.773.960</b>



### 13.3 Tercer Escenario: Crítico proyectado a 4 años

## Anexo 10. Presupuesto de ventas y costo de ventas Escenario 3

DATOS GENERADOS EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO 2.021																												
DETALLE	PARTICIPA	PRECIO UNITARIO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL	
			UND	VALOR	UND	VALOR	UND	VALOR	UND	VALOR	UND	VALOR	UND	VALOR	UND	VALOR	UND	VALOR	UND	VALOR	UND	VALOR	UND	VALOR	UND	VALOR	UND	VALOR
Asesoría Integral ELR	50%	7.500.000		0		0		0		0		0	1	7.500.000		0	1	7.500.000	1	7.500.000	2	15.000.000		0		0	5	37.500.000
Médico Salud Ocupacional	15%	2.500.000		0		0		0		0		1	2.500.000		0	1	2.500.000		0		0		0	1	2.500.000	2	5.000.000	
Psicólogo Organizacional	10%	950.000		0		0		0	1	950.000	1	950.000		0	2	1.900.000	1	950.000		0		0	1	950.000	3	2.850.000	9	8.550.000
Ingeniero SST	10%	1.800.000		0		0	1	1.800.000	2	3.600.000	3	5.400.000	2	3.600.000	2	3.600.000	2	3.600.000	2	3.600.000	2	3.600.000	2	3.600.000	2	3.600.000	18	32.400.000
Abogado Laboral ELR	15%	1.600.000		0		0	1	1.600.000	1	1.600.000	2	3.200.000	1	1.600.000	4	6.400.000	2	3.200.000	1	1.600.000	3	4.800.000	3	4.800.000	3	4.800.000	18	28.800.000
				0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0
				0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0
				0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0
				0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>			0	0	0	2	3.400.000	4	6.150.000	6	9.550.000	4	12.700.000	8	11.900.000	7	17.750.000	4	12.700.000	5	19.800.000	6	9.350.000	6	8.950.000	52	112.250.000

CALCULO DEL IVA GENERADO																												
TOTAL IVA GENERADO				0		0		646.000		1.168.500		1.814.500		2.413.000		2.261.000		3.372.500		2.413.000		3.762.000		1.776.500		1.700.500		21.327.500

CALCULO RETENCIÓN EN LA FUENTE																												
TOTAL RETENCIÓN EN LA FUENTE				0		0		374.000		676.500		1.050.500		1.397.000		1.309.000		1.952.500		1.397.000		2.178.000		1.028.500		984.500		12.347.500

CALCULO RETENCION ICA 6.6/000																												
TOTAL RETENCION EN ICA				0		0		22.440		40.590		63.030		83.820		78.540		117.150		83.820		130.680		61.710		59.070		740.850

VENTAS FACTURADAS																												
				0		0		3.649.560		6.601.410		10.250.970		13.632.180		12.773.460		19.052.850		13.632.180		21.253.320		10.036.290		9.606.930		120.489.150

TOTAL PRONOSTICO DE RECAUDOS																												
				0		0		2.189.736		5.420.670		8.791.146		12.279.696		13.116.948		16.541.094		15.800.448		18.204.864		14.523.102		9.778.674		116.646.378

**ASESORIA INTEGRAL ELR  
DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS  
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS AÑO 2.021**

DETALLE	COSTO UNITARIO	UN	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL	
			UN	VALOR	UN	VALOR	UN	VALOR	UN	VALOR	UN	VALOR	UN	VALOR	UN	VALOR	UN	VALOR	UN	VALOR	UN	VALOR	UN	VALOR	UN	VALOR	UN	VALOR
Asesoría Integral ELR	4.500.000	0		0		0		0		0	1	4.500.000		0	1	4.500.000	1	4.500.000	2	9.000.000		0		0	0	5	22.500.000	
Médico Salud Ocupacional	1.500.000	0		0		0		0		0	0	0		0	1	1.500.000	0	0		0		0	0	1	1.500.000	2	3.000.000	
Psicólogo Organizacional	570.000	0		0		0	1	570.000	1	570.000		570.000	2	1.140.000	1	570.000	0	0		0		0	1	570.000	3	1.710.000	9	5.130.000
Ingeniero SST	1.800.000	0		0		0	1	1.800.000	2	3.600.000	3	5.400.000	2	3.600.000	2	3.600.000	2	3.600.000	2	3.600.000	2	3.600.000	2	3.600.000	2	3.600.000	18	32.400.000
Abogado Laboral ELR	960.000	0		0		0	1	960.000	1	960.000	2	1.920.000	1	960.000	4	3.840.000	2	1.920.000	1	960.000	3	2.880.000	3	2.880.000	3	2.880.000	18	17.280.000
				0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0
				0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0
				0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0
				0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0
				0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0
				0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0
<b>TOTALES</b>			0	\$ -	0	\$ -	2	\$ 2.040.000	4	\$ 3.690.000	6	\$ 5.730.000	4	\$ 7.620.000	8	\$ 7.140.000	7	\$ 10.650.000	4	\$ 7.620.000	5	\$ 11.880.000	6	\$ 5.610.000	6	\$ 5.370.000	52	\$ 67.350.000

## Anexo 11. Escenario 3: Flujo de caja proyectado a 4 años

### ASESORIA INTEGRAL ELR

10

#### VI.- FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO Y RENDIMIENTO DEL PROYECTO

	AÑO 2.021	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024
<b>Ventas</b>	112.250.000	117.862.500	123.755.625	129.943.406
- Costo Variable de Produccion	67.350.000	70.717.500	74.253.375	77.966.044
- Costo Fijo (sin depreciacion)	0	0	0	0
- Depreciacion	0	0	0	0
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>44.900.000</b>	<b>47.145.000</b>	<b>49.502.250</b>	<b>51.977.363</b>
- Gastos de Administracion y ventas (sin amortizacion Dif)	35.132.500	27.339.624	28.249.573	29.190.943
- Amortizacion Diferidos	0	0	0	0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>9.767.500</b>	<b>19.805.376</b>	<b>21.252.677</b>	<b>22.786.419</b>
Otros Ingresos	0	0	0	0
Otros Egresos	14.130.000	14.907.150	15.727.043	16.592.031
- Impuestos 33%	2.284.425	1.616.415	1.823.459	2.044.148
<b>UTILIDAD OPERATIVA DESP IMPTS</b>	<b>-6.646.925</b>	<b>3.281.811</b>	<b>3.702.174</b>	<b>4.150.240</b>
+ Depreciacion	0	0	0	0
+ Amortizacion Diferidos	0	0	0	0
- K. de T. Incremental	0	147.500	154.875	162.619
+ Valor Liquidacion K de T.	4.950.000	5.097.500	5.252.375	5.414.994
<b>FLUJO DE OPERACIÓN</b>	<b>-1.696.925</b>	<b>8.231.811</b>	<b>8.799.674</b>	<b>9.402.615</b>

## Anexo 12. Escenario 3: Estado de resultados integral proyectado a 4 años

ASESORIA INTEGRAL ELR

5

### II.- PROYECCION ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES

	AÑO 2.021	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	% AÑO / 24
<b>INGRESOS</b>					
a Ventas Nacionales	112.250.000	117.862.500	123.755.625	129.943.406	100,00
b Exportaciones	0	0	0	0	0,00
<b>= VENTAS NETAS</b>	<b>112.250.000</b>	<b>117.862.500</b>	<b>123.755.625</b>	<b>129.943.406</b>	<b>100,00</b>
c Costo Variable	67.350.000	70.717.500	74.253.375	77.966.044	60,00
d Costos Fijos	0	0	0	0	0,00
e Depreciacion	0	0	0	0	0,00
<b>f - COSTO DE VENTAS</b>	<b>67.350.000</b>	<b>70.717.500</b>	<b>74.253.375</b>	<b>77.966.044</b>	<b>60,00</b>
<b>g = UTILIDAD BRUTA</b>	<b>44.900.000</b>	<b>47.145.000</b>	<b>49.502.250</b>	<b>51.977.363</b>	<b>40,00</b>
<b>h - Gastos de Administracion y Ventas</b>					
h.1 Salarios (Incremento 5,5 anual)	0	0	0	0	
h.2 Prestaciones Sociales	0	0	0	0	
h.3 Comisiones %	12.040.000	3.535.875	3.712.669	3.898.302	
h.4 Arrendamiento Local	0	0	0	0	
h.5 Telefono	0	0	0	0	
h.6 Participacion Eventos	0	0	0	0	
h.7 Internet	0	0	0	0	
h.8 Depreciacion Activos Fijos (linea recta)	0	0	0	0	
h.9 Otros gastos de admon y ventas	23.092.500	23.803.749	24.536.904	25.292.641	
h.10 Amortizacion Activo Diferido	0	0	0	0	
h.11 Amortizacion Diferidos	0	0	0	0	
<b>TOTAL GASTOS DE ADMON Y VENTAS</b>	<b>35.132.500</b>	<b>27.339.624</b>	<b>28.249.573</b>	<b>29.190.943</b>	<b>22,46</b>
<b>i = UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>9.767.500</b>	<b>19.805.376</b>	<b>21.252.677</b>	<b>22.786.419</b>	<b>17,54</b>
Otros Ingresos	0	0	0	0	
j Otros Egresos	14.130.000	14.907.150	15.727.043	16.592.031	12,77
<b>k = UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>-4.362.500</b>	<b>4.898.226</b>	<b>5.525.634</b>	<b>6.194.389</b>	<b>4,77</b>
l - Provision Impuestos 33%	2.284.425	1.616.415	1.823.459	2.044.148	1,57
<b>m = UTILIDAD NETA</b>	<b>-6.646.925</b>	<b>3.281.811</b>	<b>3.702.174</b>	<b>4.150.240</b>	<b>3,19</b>

## Anexo 13. Escenario 3: Balance General proyectado a 4 años

### ASESORIA INTEGRAL ELR

13

#### IX.- BALANCES PROYECTADOS

	AÑO 0	AÑO 2.021	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024
<b>ACTIVO</b>					
1 Efectivo	2.050.000	9.767.500	27.288.451	46.924.713	67.887.673
2 Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
3 Inventarios	0	0	0	0	0
4 <b>Total Activo Corriente</b>	<b>2.050.000</b>	<b>9.767.500</b>	<b>27.288.451</b>	<b>46.924.713</b>	<b>67.887.673</b>
5 Otros Activos	0	0	0	0	0
6 Maquinaria y Equipo	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000
7 - Depreciacion Acumulada	0	0	0	0	0
8 <b>Total Activo Fijo</b>	<b>2.950.000</b>	<b>2.950.000</b>	<b>2.950.000</b>	<b>2.950.000</b>	<b>2.950.000</b>
9 Activo Diferido	0	0	0	0	0
10 - Amortizacion Diferidos	0	0	0	0	0
11 <b>Total Activo Diferido</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
12 <b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>5.000.000</b>	<b>12.717.500</b>	<b>30.238.451</b>	<b>49.874.713</b>	<b>70.837.673</b>
<b>PASIVO</b>					
14 Impuestos por Pagar	0	2.284.425	1.616.415	1.823.459	2.044.148
15 Pago a Proveedores servicios	0	12.080.000	26.987.150	42.714.193	59.306.224
16 <b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>14.364.425</b>	<b>28.603.565</b>	<b>44.537.652</b>	<b>61.350.372</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
18 Aportes Sociales	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
19 Utilidades Retenidas	0	-6.646.925	-3.365.114	337.061	4.487.301
20 <b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5.000.000</b>	<b>-1.646.925</b>	<b>1.634.886</b>	<b>5.337.061</b>	<b>9.487.301</b>
21 <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.000.000</b>	<b>12.717.500</b>	<b>30.238.451</b>	<b>49.874.713</b>	<b>70.837.673</b>