

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE CONSULTORIA INTEGRAL”.**

YULY ANDREA SALAS MORA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2022

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE CONSULTORIA INTEGRAL”.**

YULY ANDREA SALAS MORA

**Trabajo de grado para optar título de Magíster en Evaluación y Gerencia de
Proyectos.**

**Director:
OLGA PATRICIA CHACÓN ARIAS.
PhD en Ciencias Administrativas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2022

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. CAPITULO 1: GENERALIDADES	18
1.1. TITULO DEL PROYECTO	18
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.2.1. Título del problema.	19
1.2.2. Descripción del problema.....	19
1.2.3. Esquema del problema.	24
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	25
1.4. OBJETIVOS.	28
1.4.1. Objetivo General.	28
1.4.2. Objetivos Específicos.....	28
1.5. MARCOS DE REFERENCIA.	29
1.5.1. Marco de antecedentes.....	29
1.5.2. Marco teórico.	30
1.6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.	36
1.6.1. Tipo de investigación.	36
1.6.2. Método de investigación.	37
1.6.3. Técnicas para la recolección de datos.	37
2. CAPITULO 2: ESTUDIO DE MERCADO.....	38
2.1. ANALISIS DE LA OFERTA.	38
2.1.1. Panorama del sector de servicios de consultoría.....	38

2.1.2.	Análisis de la Competencia.....	43
2.1.3.	Participación en el mercado de las principales marcas.....	44
2.1.4.	Caracterización de la competencia.	44
2.1.4.1.	* Proyectos de ingeniería.....	45
2.1.4.2.	* Consultoría y regulación.....	45
2.1.4.3.	* Asesoría en mercado mayorista.....	45
2.2.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	46
2.2.1.	Distribución geográfica de las empresas activas en Bogotá.	46
2.2.2.	Dinámica empresarial según la Cámara de Comercio de Bogotá.....	46
2.2.3.	Caracterización del público objetivo.....	47
2.2.4.	Justificación de la población objetivo.	49
2.2.5.	Descripción de la situación actual: Nivel de la demanda.	50
2.2.6.	Histórico de la demanda de servicios de consultoría.	51
2.2.7.	Método de regresión polinómica.	52
2.2.8.	Proyección de la demanda de servicios de consultoría.	52
2.2.9.	Meta de cubrimiento de la demanda del mercado.	54
2.2.10.	Investigación del mercado.	55
2.2.10.1.	Tipo de muestreo.....	55
2.2.10.2.	Tamaño de la muestra.	56
2.2.10.3.	Análisis de resultados.....	57
2.3.	PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO.....	68
2.3.1.	Análisis de la matriz DOFA.	69
2.3.2.	Estrategias de control de la matriz DOFA.	70
2.3.3.	Estrategias de Producto.....	71
2.3.4.	Estrategias de punto de venta o distribución.	72
2.3.5.	Estrategias de promoción o comunicación.....	73
2.3.6.	Estrategias y políticas de precio.	75
2.3.7.	Precio promedio de consultoría.	77
2.3.8.	Factor multiplicador.....	78

3.	CAPITULO 3: ESTUDIO TÉCNICO.....	80
3.1.	REQUERIMIENTOS PARA CUBRIR LA META DE DEMANDA.....	80
3.1.1.	Puesta en marcha.....	80
3.1.1.1.	Muebles y enseres.....	81
3.1.1.2.	Equipos de oficina.....	81
3.1.2.	Gastos de administración.....	82
3.1.2.1.	Personal Administrativo.....	82
3.1.2.2.	Arriendo de oficina.....	82
3.1.2.3.	Servicios públicos y comunicaciones.....	83
3.1.2.4.	Licencias, correo, página web, y otros.....	83
3.1.2.5.	Papelería, cafetería y aseo.....	84
3.1.3.	Gastos de operación.....	84
3.1.3.1.	Personal operativo.....	85
3.1.3.2.	Personal comercial.....	85
3.1.3.3.	Gastos operativos.....	85
3.2.	LOCALIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FISICA NECESARIA.....	86
3.2.1.	Macro-localización.....	86
3.2.1.1.	Método de evaluación de Ponderación de Factores.....	87
3.2.1.2.	Determinación de la zona de macro-localización.....	88
3.2.2.	Micro-localización.....	89
3.2.2.1.	Determinación de la zona de micro-localización.....	89
3.2.2.2.	Ubicación o emplazamiento del proyecto.....	91
3.3.	CAPACIDAD Y DISTRIBUCIÓN LOCATIVA.....	92
3.3.1.	Capacidad locativa.....	92
3.3.2.	Diseño de la distribución locativa.....	92
3.4.	ASPECTOS ORGANIZATIVOS.....	93
3.4.1.	Descripción de la empresa.....	93
3.4.2.	Nombre de la empresa.....	94

3.4.3.	Logotipo y slogan de la empresa.	95
3.4.4.	Misión.....	95
3.4.5.	Visión.	96
3.4.6.	Objetivos estratégicos.....	96
3.4.7.	Estructuración del organigrama.	96
3.4.7.1.	Rol de la Junta Directiva de socios.	97
3.4.8.	Tipo de contratación para la operación del negocio.....	98
3.4.8.1.	Manual de funciones del Gerente General.	98
3.4.8.2.	Alcance del contrato de prestación de servicios del Técnico en Gestión Empresarial.	100
3.4.8.3.	Alcance del contrato de prestación de servicios del Psicólogo. ...	101
3.4.8.4.	Alcance del contrato de prestación de servicios del Contador Público.....	103
3.4.8.5.	Alcance del contrato de prestación de servicios de los Consultores especializados... ..	104
3.4.8.6.	Alcance del contrato de prestación de servicios de los Consultores Comerciales.....	106
3.4.9.	Descripción de los servicios de la empresa.	107
3.4.10.	Descripción del sistema de producción de servicios de consultoría...	112
3.4.11.	Proceso de adquisición de un servicio de consultoría.....	115
4.	CAPITULO 4: MODELO DE NEGOCIO.....	118
4.1.	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.	118
4.1.1.	Segmentación de clientes.	118
4.1.2.	Propuesta de valor.	119
4.1.3.	Canales de comunicación.	119
4.1.4.	Relación con los clientes.....	120
4.1.5.	Fuentes de ingresos.....	120

4.1.6.	Recursos clave.....	120
4.1.7.	Actividades clave.	121
4.1.8.	Alianzas o socios clave.	121
4.1.9.	Estructura de costos y gastos.	122
4.1.10.	Estructura del modelo de negocio Canvas.....	123
5.	CAPITULO 5: ESTUDIO FINANCIERO.....	124
5.1.	ESCENARIO OPTIMISTA.	125
5.1.1.	Gastos de administración y operación en el escenario optimista.....	125
5.1.2.	Ingresos por servicios de consultorías prestadas en el escenario optimista.....	126
5.1.3.	Estado de resultados en el escenario optimista.....	126
5.1.4.	Flujo de caja en el escenario optimista.	127
5.1.5.	Indicadores financieros en el escenario optimista.....	127
5.1.5.1.	Credito y cálculo de abono a la deuda en el escenario optimista.....	127
5.1.5.2.	Retorno Esperado por el Inversionista con el modelo CAPM en el escenario optimista.	128
5.1.5.3.	Costo Promedio Ponderado de Capital - WACC en el escenario optimista.....	129
5.1.5.4.	Relación Costo - Beneficio en el escenario optimista.	129
5.1.5.5.	Valor Presente Neto (VPN) y Tasa interna de retorno (TIR) en el escenario optimista.	130
5.2.	ESCENARIO PESIMISTA.....	131
5.2.1.	Gastos de administración y operación en el escenario pesimista.	131
5.2.2.	Ingresos por servicios de consultorías prestadas en el escenario pesimista.....	132
5.2.3.	Estado de resultados en el escenario pesimista.	132

5.2.4.	Flujo de caja en el escenario pesimista.	133
5.2.5.	Indicadores financieros en el escenario pesimista.	133
5.2.5.1.	Crédito y cálculo de abono a la deuda en el escenario pesimista.	133
5.2.5.2.	Retorno Esperado por el Inversionista con el modelo CAPM en el escenario pesimista.	134
5.2.5.3.	Costo Promedio Ponderado de Capital - WACC en el escenario pesimista.	134
5.2.5.4.	Relación Costo - Beneficio en el escenario pesimista.	135
5.2.5.5.	Valor Presente Neto (VPN) y Tasa interna de retorno (TIR) en el escenario pesimista.	135
6.	CONCLUSIONES.	137
7.	RECOMENDACIONES.	138
	BIBLIOGRAFÍA.	139

LISTADO DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Diagrama causa-efecto.....	24
Imagen 2. Matriz canvas.....	35
Imagen 3. Mipymes activas en las localidades de bogotá, enero – mayo de 2021.	46
Imagen 4. Etapas de las mipymes.....	49
Imagen 5. Mapa de bogotá y sus 20 localidades.....	87
Imagen 6. Zona óptima para la localización del proyecto.	89
Imagen 7. Ubicación o emplazamiento del proyecto.....	91
Imagen 8. Foto aérea de la ubicación del proyecto.	92
Imagen 9. Diseño de la distribución locativa.....	93
Imagen 10. Consulta nombre de la empresa.....	94
Imagen 11. Diseño logo y slogan de la empresa.	95
Imagen 12. Organigrama de la empresa.	97
Imagen 13. Descripción del sistema de producción de servicios de consultoría.	113
Imagen 14. Proceso de adquisición de un servicio de consultoría.....	116

LISTADO DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Participación de las empresas por sectores económicos en bogotá.	26
Gráfica 2. Impacto del coronavirus en la consultoría por industrias.	38
Gráfica 3. Tasa de crecimiento del valor agregado por actividad en el ii trimestre de 2021.	41
Gráfica 4. Variación de los ingresos nominales por subsector de servicios a julio del 2021.	42
Gráfica 5. Participación en el mercado de la competencia directa.	44
Gráfica 6. Tamaño de las empresas activas de la jurisdicción de la ccb a mayo de 2021.	47
Gráfica 7. Antigüedad de las mipymes activas de la jurisdicción de la ccb a mayo de 2021.	48
Gráfica 8. Comportamiento de la demanda de servicios de consultoría.	52
Gráfica 9. Proyección de la demanda por regresión polinómica.	54
Gráfica 10. Pregunta 1.	58
Gráfica 11. Pregunta 2.	58
Gráfica 12. Pregunta 3.	59
Gráfica 13. Pregunta 4.	60
Gráfica 14. Pregunta 5.	61
Gráfica 15. Pregunta 6.	62
Gráfica 16. Pregunta 7.	63
Gráfica 17. Pregunta 8.	64
Gráfica 18. Pregunta 9.	65
Gráfica 19. Pregunta 10.	66
Gráfica 20. Pregunta 11.	67
Gráfica 21. Pregunta 12.	68

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Pib real anual por ramas de actividad económica en 2020.....	39
Tabla 2. Ejecución recursos fome en miles de millones a dic/2020.	40
Tabla 3. Competidores directos.	43
Tabla 4. Caracterización de la competencia.	45
Tabla 5. Caracterización del público objetivo.....	48
Tabla 6. Histórico de la demanda de servicios de consultoría.	51
Tabla 7. Proyección de la demanda por regresión polinómica.	53
Tabla 8. Meta de cubrimiento de la demanda.	55
Tabla 9. Tamaño de la muestra.	57
Tabla 10. Matriz dofa.	69
Tabla 11. Estrategias dofa.	70
Tabla 12. Precio promedio por consultoría según necesidad del cliente.	77
Tabla 13. Factor multiplicador.....	78
Tabla 14. Puesta en marcha.....	80
Tabla 15. Muebles y enseres.....	81
Tabla 16. Equipos de oficina.....	81
Tabla 17. Gastos de administración.....	82
Tabla 18. Personal administrativo.....	82
Tabla 19. Arriendo de oficina.	83
Tabla 20. Servicios públicos y comunicaciones.....	83
Tabla 21. Licencias, correo, página web, y otros.....	84
Tabla 22. Papelería, cafetería y aseo.	84
Tabla 23. Gastos de operación.	84
Tabla 24. Personal operativo.	85
Tabla 25. Personal comercial.....	85

Tabla 26. Gastos operativos.	86
Tabla 27. Escala de calificación.....	87
Tabla 28. Calificación y ponderación de factores de la zona de macro-localización.	88
Tabla 29. Calificación y ponderación de factores de la zona de micro-localización.	90
Tabla 30. Manual de funciones del gerente general.	98
Tabla 31. Alcance del contrato de prestación de servicios del técnico en gestión empresarial.	100
Tabla 32. Alcance del contrato de prestación de servicios del psicólogo.	101
Tabla 33. Alcance del contrato de prestación de servicios del contador público.	103
Tabla 34. Alcance del contrato de prestación de servicios de los consultores especializados.	104
Tabla 35. Alcance del contrato de prestación de servicios de los asesores comerciales.....	106
Tabla 36. Portafolio de servicios.	107
Tabla 37. Estructura de costos y gastos.	122
Tabla 38. Estructura del modelo de negocio canvas.	123
Tabla 39. Depreciación en línea recta.	125
Tabla 40. Demanda en el escenario optimista.....	125
Tabla 41. Gastos de administración y operación en el escenario optimista.....	125
Tabla 42. Ingresos por servicios de consultorías prestadas en el escenario optimista.	126
Tabla 43. Estado de resultados en el escenario optimista.....	126
Tabla 44. Flujo de caja en el escenario optimista.	127
Tabla 45. Crédito y abono a la deuda en el escenario optimista.	128
Tabla 46. Retorno esperado por el inversionista con el modelo capm en el escenario optimista.....	128
Tabla 47. Costo de promedio ponderado de capital – wacc en el escenario optimista.	129

Tabla 48. Relación costo - beneficio en el escenario optimista.	130
Tabla 49. Valor presente neto (vpn) y tasa interna de retorno (tir) en el escenario optimista.	130
Tabla 50. Demanda en el escenario pesimista.	131
Tabla 51. Gastos de administración y operación en el escenario pesimista.	131
Tabla 52. Ingresos por servicios de consultorías prestadas en el escenario pesimista.	132
Tabla 53. Estado de resultados en el escenario pesimista.	132
Tabla 54. Flujo de caja en el escenario pesimista.	133
Tabla 55. Crédito y abono a la deuda en el escenario pesimista.	134
Tabla 56. Retorno esperado por el inversionista con el modelo capm, escenario pesimista.	134
Tabla 57. Costo de promedio ponderado de capital - wacc en el escenario pesimista.	135
Tabla 58. Relación costo - beneficio en el escenario pesimista.	135
Tabla 59. Valor presente neto (vpn) y tasa interna de retorno (tir) en el escenario pesimista.	136

RESUMEN

TITULO: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA INTEGRAL”.*

AUTOR: YULY ANDREA SALAS MORA.**

PALABRAS CLAVE: PLAN DE NEGOCIOS, CANVAS, DEMANDA, OFERTA, CONSULTORIA, PROCESOS ADMINISTRATIVOS, PYMES.

DESCRIPCIÓN:

El presente trabajo de grado trata sobre crear una nueva empresa orientada a la prestación de servicios de consultoría integral, lo que se soporta en el estudio de mercado, que da como resultado la definición de los objetivos estratégicos y a su vez es el insumo para el plan estratégico del mercado que muestra las estrategias de control en el mercado. El diseño del plan de negocios para la creación de la nueva empresa de servicios de consultoría integral, permite evaluar todos los aspectos como la factibilidad económica; el mercado objetivo, sus tendencias y la proyección de ingresos; los clientes potenciales, identificación de la competencia, supuestos de inversión, proyección financiera, análisis de riesgos y definición de las estrategias de mercado. El propósito de trabajar en estos aspectos, es con la finalidad de reducir los efectos negativos sobre el alcance y objetivos propuestos, con la intención futura de hacer realidad la idea de negocio. Con la puesta en marcha de este proyecto, se puede apreciar el impacto social y económico a través de aspectos importantes como la generación de empleo, contribución al crecimiento de la economía local, ingresos a la comunidad, mejora en la calidad de vida de las familias y el aporte al PIB del país.

* Trabajo de grado.

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director Olga Patricia Chacón Arias.

ABSTRACT

TITLE: "BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A COMPREHENSIVE CONSULTING SERVICES COMPANY"*

AUTHOR: YULY ANDREA SALAS MORA **.

KEYWORDS: BUSINESS PLAN, CANVAS, DEMAND, SUPPLY, CONSULTANCY, ADMINISTRATIVE PROCESSES, PYMES.

DESCRIPTION:

This degree work deals with creating a new company oriented to the provision of comprehensive consulting services, which is supported by market research, which results in the definition of strategic objectives and in turn is the input for the plan. market strategy showing control strategies in the market. The design of the business plan for the creation of the new comprehensive consulting services company allows evaluating all aspects such as economic feasibility; the target market, its trends and revenue projections; potential clients, identification of the competition, investment assumptions, financial projection, risk analysis and definition of market strategies. The purpose of working on these aspects is to reduce the negative effects on the proposed scope and objectives, with the future intention of making the business idea a reality. With the implementation of this project, the social and economic impact can be appreciated through important aspects such as the generation of employment, contribution to the growth of the local economy, income to the community, improvement in the quality of life of families and the contribution to the Gross Domestic Product of the country.

* Degree work.

** Faculty of Physical and Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies. Master in Evaluation and Project Management. Director Olga Patricia Chacón Arias.

INTRODUCCIÓN

Partiendo de la idea de creación de una empresa de servicios de consultoría integral, se busca desarrollar la investigación de mercado sobre las empresas del sector de servicios, para identificar su comportamiento en el mercado y cómo operan, teniendo en cuenta que se ve la oportunidad de implementar a futuro una empresa de servicios de consultoría integral.

Es importante mencionar que el estudio de mercado es el capítulo base para realizar los demás objetivos del presente trabajo de aplicación, allí se podrá evidenciar el desarrollo de la investigación del mercado objetivo, su comportamiento, sus tendencias, competidores y estrategias de control; para esto se utilizará como instrumento de investigación la encuesta exploratoria, el diseño y aplicación de una encuesta que permitirá realizar el análisis de resultados, lo cual es el insumo para los demás estudios. En el segundo capítulo, se realizará la descripción del estudio técnico, localización, requerimientos de muebles, enseres, equipos, personal, sistema de producción de servicios operativos y estructura organizativa de la empresa, en el tercer capítulo del trabajo de aplicación, se definirá el modelo de negocio de servicios de consultoría; y en el último capítulo se realizará el estudio financiero necesario para la comprobación de la viabilidad y sostenibilidad del proyecto en el mercado.

Con el desarrollo de esta propuesta se pretende demostrar la factibilidad del negocio y la sostenibilidad en el mercado; teniendo en cuenta una serie de pasos para la obtención de los resultados. La estrategia organizacional de la empresa es la parte más importante, ya que define las metas y objetivos estratégicos, el

enfoque comercial, estrategias de producto, precio, plaza y promoción, basadas en el comportamiento de la demanda, con el fin de estimar los ingresos por ventas estimadas, el flujo de caja, los estados financieros para el análisis de indicadores financieros que determinan la salud financiera y la sostenibilidad del negocio a través del tiempo.

El propósito de este proyecto, busca a corto plazo la independencia, manejo de los recursos propios, consecución de clientes, gestión del tiempo; a largo plazo se busca alcanzar la fidelización de clientes, estabilidad económica, crecimiento empresarial y contribución al desarrollo económico del país.

1. CAPITULO 1: GENERALIDADES

1.1. TITULO DEL PROYECTO

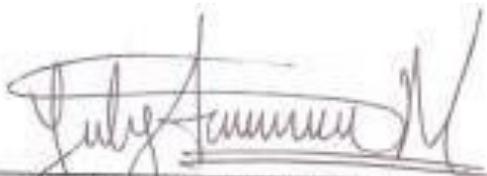
“Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría integral”.

Autor del proyecto

Nombre del Estudiante: Yuly Andrea Salas Mora.

Código Estudiantil: 2138187.

E-mail: yulysalas@hotmail.com



YULY ANDREA SALAS MORA
CC 1.098.653.667 DE BUCARAMANGA

Firma:

Nombre del Director: Ing. Olga Patricia Chacón Arias.

E-mail: opchacon@uis.edu.co



Firma:

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.2.1. Título del problema.

Baja eficiencia en los procesos administrativos y operativos de las Pequeñas y Medianas empresas.

1.2.2. Descripción del problema.

A continuación se realiza la descripción del problema, basado en las falencias que presentan las Pequeñas y Medianas Empresas en sus procesos administrativos y operativos.

De acuerdo a una encuesta del clima de negocios aplicada a 2.221 empresarios de los sectores de Agricultura / minería, construcción, industria, comercio y servicios, publicada en junio de 2021 por la Cámara de Comercio de Bogotá, se concluye que existen brechas en los procesos internos de estas empresas, debido a los siguientes resultados:

- Los mercados que atienden las empresas encuestadas se encuentran localmente en Bogotá con un 76,7%. Por otra parte, la expansión a los mercados internacionales sigue siendo uno de los principales retos para las empresas de la ciudad debido a que un gran porcentaje de sus ventas se centran en la capital y un menor porcentaje a nivel nacional e internacional.²
- Una de las principales razones para que las empresas no exporten, es que la mayoría de las empresas de la ciudad están enfocadas en el mercado local y no

² CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Encuesta realizada por la sobre el Clima de negocio. Junio de 2020.

consideran la exportación como una estrategia de crecimiento (baja vocación exportadora).

- Teniendo en cuenta las acciones que implementarían las empresas para fortalecer su posicionamiento y participación en el mercado, la mayoría apuntan a mejorar la calidad, desarrollar nuevos productos / servicios y reducir los precios.
- Las fuentes de financiación para el desarrollo de las actividades de las empresas que utilizan la mayoría de los empresarios son los recursos propios, los empresarios se financian cada vez menos a través del sector financiero.
- Los canales o medios de pago que usan los empresarios para pagar a sus proveedores es el pago en efectivo.
- Los empresarios requieren con mayor prioridad capacitar o formar a su personal en habilidades “blandas” como trabajo en equipo, compromiso y eficacia, manejo y optimización del tiempo, que son cada vez más importantes y frecuentes en la búsqueda de talento humano.
- Las empresas de servicios fueron las que más invirtieron en innovación y tecnología en el año 2019. El 64,9% de las empresas no realizaron innovaciones en 2019. Los principales objetivos para realizar innovaciones por los empresarios fueron aumentar las ventas y mejorar la calidad. Por otra parte, la falta de recursos propios es el obstáculo principal para implementar procesos de innovación y es más frecuente que los empresarios no innoven por falta de personal capacitado.³

Conclusión de la encuesta: Teniendo en cuenta el informe mencionado anteriormente, se pueden evidenciar algunas falencias que tienen las Pequeñas y Medianas empresas en sus procesos administrativos, tales como: baja vocación

³ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Encuesta realizada por la sobre el Clima de negocio. Junio de 2020.

exportadora y temor a expandir sus productos y servicios hacia el mercado nacional e internacional, lo que debe acompañarse de estrategias de crecimiento y alianzas comerciales; bajo posicionamiento y participación en el mercado, falta de apalancamiento financiero, ya que no utilizan créditos bancarios, sino recursos propios; limitaciones en los medios de pago a sus proveedores, debido a que les parece más fácil manejar efectivo, baja inversión en innovación, tecnología y capacitación a su personal en habilidades “blandas” para la optimización de procesos.

Para complementar la descripción del problema, se referencia un artículo de la Revista Investigación, de la Universidad Externado de Colombia, elaborado por Alejandro Beltrán D., basado en 52 estudios de casos, donde se diagnosticaron 20 problemas de las pequeñas y medianas empresas de carácter estratégico y operacional, respecto a la práctica administrativa en Colombia, la organización como unidad económica y social, la cultura corporativa y su relación con la competitividad. Cada uno de los problemas que a continuación se exponen representa, en mayor o menor grado, una de las causas por las cuales nuestras pequeñas y medianas empresas no son competitivas.

- Inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de desarrollar una gestión gerencial del mediano y largo plazo.
- Empleo de metodologías inadecuadas de costeo de los productos o servicios ofertados.
- Desaprovechamiento de las políticas e instrumentos de promoción a las exportaciones de los programas creados por el gobierno para tal fin.
- Desconocimiento de los tratados de intercambio comercial internacionales que benefician a los productos o servicios colombianos.⁴

⁴ BELTRÁN D. Alejandro. 52 estudios de casos para el diagnóstico de 20 problemas de las pequeñas y medianas empresas. *Revista investigación*. Universidad Externado de Colombia. 2006.

- La motivación para exportar obedece a una coyuntura provocada por la crisis del mercado interno y el estímulo de la devaluación y las políticas de fomento a la exportación.
- Quienes ya exportan ven afectada su gestión por: el incumplimiento de proveedores, uso de materias primas con deficiente calidad, falta de mano de obra calificada a nivel técnico y una legislación laboral desfavorable, entre otros.
- Desconocimiento de los mercados potenciales por atender, tanto a nivel local como internacional, así como las barreras de entrada a éstos (normas técnicas de calidad, de carácter fitosanitario o ambiental).
- La contabilidad no se utiliza para tomar decisiones sino tan sólo representa un instrumento útil para cumplir con una obligación fiscal, presenta retrasos y no muestra la situación real económica y financiera de la empresa, por lo tanto, no sirve para tomar decisiones.
- Financieramente el empresario no proyecta la empresa a mediano y largo plazo, dado el desconocimiento de las herramientas para llevar a cabo esta labor.
- Nivel de endeudamiento promedio del 70%, concentrado en el corto plazo. Bajos aportes de capital por parte de los socios, dificultando el acceso al crédito.
- Desaprovechamiento de líneas de crédito de fomento para la pyme, como líneas de crédito de redescuento, líneas preferenciales, líneas de crédito con riesgo compartido.
- Desconocimiento de las características del consumidor final, de sus productos o servicios y sus necesidades futuras.⁵
- Desconocimiento de las empresas que desarrollan su misma actividad en el ámbito local y en el internacional.

⁵ BELTRÁN D. Alejandro. 52 estudios de casos para el diagnóstico de 20 problemas de las pequeñas y medianas empresas. *Revista investigación*. Universidad Externado de Colombia. 2006.

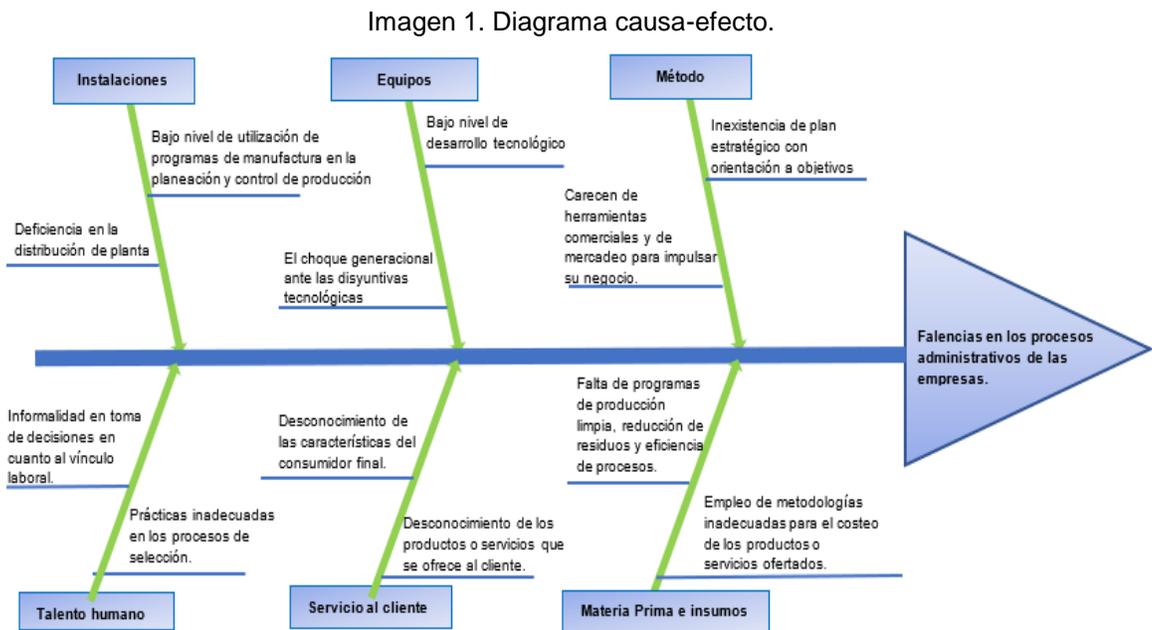
- Bajo poder de negociación y deficiente selección de los canales de distribución utilizados.
- Deficiencias en la distribución de planta y bajo nivel de utilización de programas de manufactura en la planeación, control de la producción y mantenimiento integral.
- Bajo nivel de desarrollo tecnológico tanto a nivel de producción como herramienta del equipo administrativo.
- Falta de programas de producción limpia y calidad ambiental que permitan la minimización de los residuos y la eficiencia de los procesos.
- Informalidad respecto de los mecanismos de toma de decisiones, al vínculo laboral y a los demás aspectos operativos de la empresa, como horarios, disciplina, remuneración de los familiares que trabajan en la empresa, etc.
- Prácticas inadecuadas en los procesos de selección y contratación de personal para la organización.
- La inexistencia de planes de mercadeo que permitan, mediante la identificación de una necesidad de un consumidor, generar una acción en la organización para satisfacerla en el corto, mediano y largo plazos.⁶

Conclusión del estudio: De acuerdo a la investigación basada en los 52 estudios de casos de pequeñas y medianas empresas, los problemas más influyentes de carácter estratégico y operacional están relacionados con la ausencia de planeación estratégica y plan de mercadeo, desconocimiento de mercados potenciales por atender, falta de un análisis financiero óptimo para la toma de decisiones, altos niveles de endeudamiento, débiles habilidades de negociación y estrategias comerciales, deficiencia en la planeación y control de la producción, informalidad en la selección y contratación del talento humano.

⁶ BELTRÁN D. Alejandro. 52 estudios de casos para el diagnóstico de 20 problemas de las pequeñas y medianas empresas. *Revista investigación*. Universidad Externado de Colombia. 2006.

1.2.3. Esquema del problema.

El diagrama de Ishikawa es una herramienta utilizada en empresas que ofrece una visión global de las causas que han generado un problema y de los efectos que ese ha provocado.⁷ A continuación se muestra la imagen 1. Diagrama causa-efecto, con el propósito de esquematizar las causas del problema.



Fuente. Elaboración propia.

Tomando como base la encuesta aplicada por la Cámara de Comercio de Bogotá a 2.221 empresarios y la investigación de 52 estudios de casos realizados a pequeñas y medianas empresas, se elaboró el esquema del problema para sintetizar el análisis de las causas de raíz del problema, razón por la cual nace la necesidad de plantear como trabajo de grado, un Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría integral con el propósito de brindar a las Pymes, una solución efectiva a algunas una de las situaciones descritas.

⁷ ARIANE DE SAEGER, Brigitte Feys. El diagrama de Ishikawa: solucionar los problemas desde su raíz. Editorial Lemaitre Publishing. 50Minutos. Año 2016.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

El impacto de la pandemia en el empleo se ha visto reflejado en la disminución de los trabajadores en 33% de las empresas. Las Mipymes son fundamentales para el desarrollo y la generación de empleo en el país, por lo tanto, es fundamental reconocerlas como uno de los principales agentes de la reactivación económica según informe de Confecámaras sobre “Resultados Encuesta de las Cámaras de Comercio de Seguimiento y Monitoreo del Impacto de la COVID-19 en el Sector Empresarial”, elaborado y publicado en junio de 2021.⁸

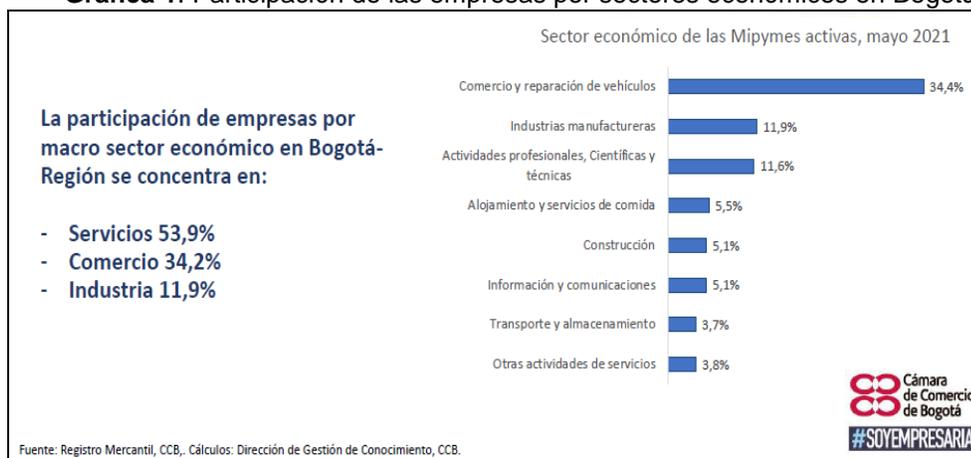
Por otra parte, según informe de la Cámara de Comercio de Bogotá – CCB, elaborado y publicado en junio de 2021 sobre: “Radiografía de las Mipymes en la región y propuestas para su reactivación”, reporta que, del número total de las empresas registradas, el 93% son microempresas, el 4,9% son pequeñas empresas, el 1,4% son medianas empresas y el 0,7% son grandes empresas. De acuerdo a lo anterior, se busca ayudar a las Mipymes en optimización de procesos alineados al direccionamiento estratégico de sus negocios.

De acuerdo a la gráfica 1. Participación de las empresas por sectores económicos en Bogotá y según el informe de la Cámara de Comercio de Bogotá - CCB, elaborado y publicado en junio de 2021 sobre: “Radiografía de las Mipymes en la región y propuestas para su reactivación”, la dinámica empresarial de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Bogotá - CCB, disminuyó el número total de empresas activas en la jurisdicción de la CCB entre 2019 y 2021; para mayo de 2021, el 85,5% de las empresas activas de la jurisdicción se encontraban en Bogotá.⁹

⁸ CONFECÁMARAS. Informe de Resultados Encuesta de las Cámaras de Comercio de Seguimiento y Monitoreo del Impacto de la COVID-19 en el Sector Empresarial. Junio de 2021.

⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe sobre Radiografía de las Mipymes en la región y propuestas para su reactivación. Junio de 2021.

Gráfica 1. Participación de las empresas por sectores económicos en Bogotá.



Fuente. Registro Mercantil y Cámara de Comercio de Bogotá (2021).

La participación de empresas por macro sector económico en Bogotá- Región se concentra con el 53,9% en el sector de Servicios, 34,2% en el sector de Comercio y el 11,9% en el sector de la Industria.

Teniendo en cuenta el cierre y la disminución de la capacidad operativa de muchas empresas como consecuencia de las cuarentenas obligatorias por causa de la pandemia del Covid-19, se generó reducción de ventas y así mismo el despido de muchos trabajadores, lo que también se ve reflejado en una recesión económica.

Para contrarrestar esta situación, el emprendimiento hoy en día ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios y pasar de ser empleados a ser empleadores. Entre tanto, las Mipymes son fundamentales para el desarrollo y la generación de empleo en el país, por lo tanto, es fundamental reconocerlas como uno de los principales agentes de la reactivación económica.¹⁰

¹⁰ ASOCIACION NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS - ANIF, Centro de Estudios Económicos. Mipymes: el pilar para la reactivación económica. Junio de 2021.

Teniendo en cuenta que existen una gran cantidad de empresas que tienen falencias en sus procesos administrativos, se ve como una oportunidad para brindar soluciones a aquellas empresas que busquen mejorar procesos en temas como:

- a) Comercio electrónico y pasarela de pagos.
- b) Marketing estratégico y corporativo (asesoramiento de imagen de marca)
- c) Planeación, evaluación y viabilidad financiera de proyectos.
- d) Selección, contratación, formación y evaluación del Talento Humano.
- e) Auditoría interna y acompañamiento para certificaciones.
- f) Métodos y técnicas para Control de Producción.
- g) Gestión de riesgos y plan de contingencia (lavado de activos y financiación del terrorismo)
- h) Consultoría de Ventas (habilidades comerciales) y técnicas de negociación con clientes y proveedores.
- i) Planeación estratégica.
- j) Llave en mano, asesoría y acompañamiento de proyectos bajo metodologías (PMI, metodologías ágiles: Scrum, Kanban).

De esta manera, nace la necesidad de crear un plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría integral con fin de brindar soluciones integrales a desviaciones que presentan las empresas para contribuir en su crecimiento, productividad, aceleración y contribuir a la reactivación económica del país.

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. Objetivo General.

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría integral.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Realizar el estudio de mercado que permita la identificación de los clientes potenciales y determinar las estrategias de negocio.
- Elaborar un estudio técnico que establezca la operación del sistema de producción de los servicios de consultoría y la estructura organizativa de la empresa.
- Establecer el modelo de negocio mediante el modelo Canvas.
- Desarrollar un estudio financiero, necesario para la comprobación de la viabilidad y sostenibilidad del proyecto en el mercado.

1.5. MARCOS DE REFERENCIA.

1.5.1. Marco de antecedentes.

En el proceso de investigación de referencias, modelos, herramientas y/o teorías que serían útiles para el desarrollo del presente trabajo de aplicación, se encuentran trabajos de grado que podrían aportar, los cuales se mencionan a continuación.

Uno de los aportes importantes que puede contribuir en el presente trabajo de aplicación, se encuentra el trabajo de grado realizado por Nilsa Constanza García Barragán de la Universidad Externado de Colombia, año 2017, titulado: “Plan de negocios para una empresa de consultoría especializada en marketing, finanzas y control de riesgos”, que busca determinar la necesidad que tienen las empresas identificadas dentro del segmento Pyme registradas en la ciudad de Bogotá, de contratar el servicio de consultoría especializada. El resultado de esta investigación fue el modelo de negocio, plan del marketing y la viabilidad financiera viable con una tasa de retorno de la inversión favorable.

Por otra parte, el trabajo de grado titulado: “Plan de negocios para la creación de una empresa de consultorías en gestión de riesgos en la ciudad de Cali”, elaborado por Lina Marcela Roja Valencia de la Universidad Libre, seccional Cali, año 2017, se enfocó en un estudio de mercado que determinó la demanda, competidores, precios y perfil de los clientes potenciales, así mismo se estableció la propuesta de valor del negocio, un estudio técnico que determinó el tamaño, estructura, equipo, personal, instalaciones y aspectos organizacionales; y un estudio financiero que estableció la inversión inicial, proyección de ingresos por ventas y proyección de estados financieros que resultaron con una factibilidad financiera.

Adicionalmente, el trabajo de postgrado titulado: “Las habilidades blandas como factor de mejora en la gestión de las Pymes: Modelo de negocio para una empresa consultora”, elaborado por Diana Rocío Méndez Barajas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, año 2020, se encamina al Diseño de un plan de negocios que permita la creación de una empresa consultora dedicada al asesoramiento en el fortalecimiento de las habilidades blandas como herramienta para el mejoramiento en la gestión de las compañías en la ciudad de Bucaramanga. De esta manera el resultado fue el estudio de mercado que arrojó la estimación de la demanda potencial del servicio, el análisis administrativo, organizacional y operacional que definió el organigrama, salarios, aspectos legales y administrativos; y finalmente el análisis financiero que dio la viabilidad financiera, retorno de la inversión y rentabilidad del negocio.

1.5.2. Marco teórico.

A continuación, se define la teoría, conceptos básicos, modelos y herramientas concernientes sobre los temas que se proponen desarrollar en el trabajo de aplicación.

Estructura organizacional.

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización, descentralización y formalización. Modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.¹¹

¹¹ ROBBINS STEPHEN P. Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición. México. Editorial Pearson, 2009.

Diseños organizacionales.

De acuerdo la definición de una estructura organizacional, es necesario conocer tres de los diseños organizacionales más comunes en una organización: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial.

Estructura simple.

Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es que por lo que sí es. No es elaborada. Tiene un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general sólo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones.

La estructura simple se utiliza más en negocios pequeños en los que el director y el propietario son la misma persona. La fortaleza de la estructura simple está en su simplicidad, se caracteriza por tener un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Es rápida, flexible y barata de mantener, y la contabilidad está clara. Una de sus debilidades importantes es que es difícil de aplicar en organizaciones que no sean chicas, pues a medida que éstas crecen se hace cada vez más inadecuada debido a su poca formalización y a que la mucha centralización tiende a generar una sobrecarga de información en la dirección.¹²

Estructura basada en la burocracia

La burocracia se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos

¹² ROBBINS STEPHEN P. Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición. México. Editorial Pearson, 2009.

agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas, y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. Como lo deja entre ver el epígrafe con que abre este capítulo, en la mente de muchas personas la burocracia es una palabra sucia. Sin embargo, tiene sus ventajas. Es una estructura con tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

Estructura matricial.

En esencia, la matriz combina dos formas de departamentalización: por función y por producto. Crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto. La fortaleza de la departamentalización por funciones estriba en que reúne a los especialistas, lo que minimiza el número necesario al mismo tiempo que permite agrupar y compartir recursos especializados para varios productos. Su desventaja principal es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas de cada función de modo que sus actividades se terminen a tiempo y dentro del presupuesto.¹³

Por otro lado, la departamentalización por producto tiene exactamente los beneficios y desventajas contrarios. Facilita la coordinación entre especialistas para terminar a tiempo y con el cumplimiento de los objetivos del presupuesto. Además, asigna responsabilidades claras para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta obtener las fortalezas de cada enfoque mientras trata de evitar sus debilidades. La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de unidad de mando. Los empleados en la matriz tienen dos jefes: sus gerentes de

¹³ ROBBINS STEPHEN P. Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición. México. Editorial Pearson, 2009.

departamento según la función y aquellos según el producto. Por tanto, la matriz tiene una cadena de mando dual.¹⁴

Plan de negocios

Los modelos generalmente aplicados consideran los siguientes aspectos para calificarse como modelos bien estructurados:

Conceptualización.

Corresponde a la contextualización del plan en el cual se hace descripción de la idea del negocio, la razón para iniciar el proyecto con énfasis en la problemática identificada y que pretende solucionar el plan. También se incluye el plan de implementación, las actividades necesarias para la implementación, las necesidades financieras, las estrategias metodológicas requeridas entre otros.

Análisis del entorno.

Comprende factores y aspectos que tienen impacto sobre el mercado, incluyendo la competencia, la ubicación geográfica, demográfica, la tecnología entre otros. Dentro del análisis que se realiza, se debe incluir el análisis del consumidor, la identificación de los trabajos a hacer, la definición de la demanda y demás.¹⁵

Para los proyectos de creación de empresa en la actualidad, se ha usado mecanismos renovados sobre el análisis del problema del mercado, dos herramientas que son interesantes, la primera es el diseño que se centra en las personas llamado pensamiento de diseño y el segundo es la innovación basada en los trabajos. Así mismo cuando se hace trabajo de campo, se considera un enfoque etnográfico mediante la realización de entrevistas.

¹⁴ ROBBINS STEPHEN P. Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición. México. Editorial Pearson, 2009.

¹⁵ RODRIGUEZ M. Jairo y NAVIA S. Gustavo. Proyectos – Estructura Plan de Negocios. Cali. 2007.

Producto- servicio.

Todos los planes de negocio nacen a partir de un problema, donde la solución está representada por la definición de objetivos que lo impacten. Lo anterior se logra mediante la reproducción de productos y servicios que se brindan a los beneficiarios finales. Un proyecto puede entregar uno solo, pero también un conjunto de productos y/o servicios complementarios. Sobre la implementación de estos productos y/o servicios es importante tener en cuenta el concepto de innovación. La innovación se conoce como la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos o servicios para mejorar las características, satisfacción y utilidad de quien lo consume; sin embargo, no solamente se debe aportar un valor en el ámbito comercial, sino que se debe llegar a los consumidores finalmente para que disfruten de lo mismo.¹⁶

Modelo de negocio Canvas

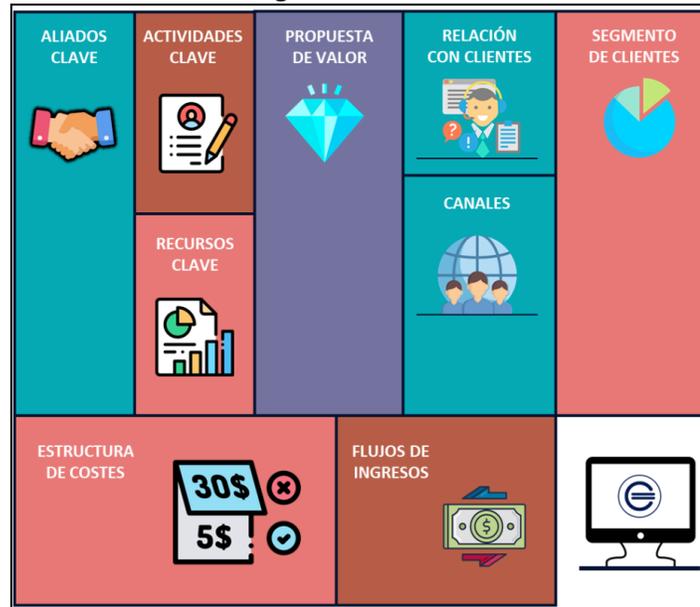
El modelo de negocio Canvas ó Business Model Canvas, BMC, también llamado lienzo de modelo de negocio, es una verdadera herramienta de estrategia, sirve para contextualizar nuevos modelos de negocio o convertir los antiguos en competitivos. Permite orientar las decisiones relacionadas con el lanzamiento de un producto, de una empresa emergente o de un nuevo proceso, gracias la implementación del valor y núcleo de la actividad de la empresa que lo utiliza.

Matriz de Canvas

De acuerdo a la imagen 2. Matriz Canvas, esta es una herramienta compuesta en concreto por nueve bloques interdependientes que plasman toda la actividad de una empresa.

¹⁶ RODRIGUEZ M. Jairo y NAVIA S. Gustavo. Proyectos – Estructura Plan de Negocios. Cali. 2007.

Imagen 2. Matriz canvas.



Fuente: página web Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

- Las actividades clave.
- Los socios clave.
- Los recursos clave.
- Los segmentos de mercado o de clientes.
- Los canales de comunicación.
- La relación con los clientes.
- El producto o la propuesta de valor.
- La estructura de costos.
- Las fuentes de ingresos.¹⁷

Estas casillas están claramente diferenciadas e identificadas, y están repartidas en el lienzo de manera precisa y estudiada. Esta disposición crea sinergias entre ellas y de aquí surge una estrategia única para cada empresa que lleva a cabo el ejercicio.

¹⁷ 50MINUTOS. El Modelo Canvas: Analice su negocio de forma eficaz. Editorial Lemaitre Publishing, 2017.

El objetivo del Modelo Canvas es transformar las ideas en proyectos innovadores y competitivos en el mercado. Para ellos, los autores invitan a cada empresa que la utiliza a reflexionar acerca del valor que crea, tanto para los clientes, como para las propias empresas. Este modelo está particularmente adaptado a las personas que evolucionan en pequeñas empresas emergentes cuya estructura no tiene una fuerte jerarquía: en realidad este lienzo propone un enfoque más sistemático que la mayor parte de los modelos tradicionales, articulando los diferentes elementos constituyentes de la empresa.¹⁸

1.6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

El proceso de investigación para el desarrollo del proyecto, se realiza la descripción de los pasos para el cumplimiento de los objetivos planteados; lo más importante de la metodología, es el diseño de la investigación, donde se define la información necesaria con base en la definición del problema, ya que identifica los componentes específicos del problema de investigación, especifica los procedimientos de medición, es decir, determina las técnicas o criterios bajo los cuales se evalúa para el despliegue de una prueba piloto, es decir, el diseño de la encuesta para la recolección de datos para el análisis de resultados que son el insumo para el diseño de estrategias de producto, precio, plaza y promoción .

1.6.1. Tipo de investigación.

El tipo de estudio que se empleó para el desarrollo del proyecto se basa en una investigación tipo Descriptiva, pues al realizar el proceso investigación, se delimitó el entorno de estudio, se determinaron las características del sector, así mismo se describió como afectan unas variables a otras, como por ejemplo la forma como el

¹⁸ 50MINUTOS. El Modelo Canvas: Analice su negocio de forma eficaz. Editorial Lemaitre Publishing. 2017.

mercado se afecta por aspectos económicos y sociales. El objetivo de este tipo de investigación es tener interacción en el proceso, comprender las variables que influyen en el mercado, interpretar los resultados y generar hipótesis para crear las estrategias comerciales que se van a incursionar en el mercado.

1.6.2. Método de investigación.

El método de investigación deductivo es acorde con el estudio del proyecto, ya que permite identificar el orden por seguir en la obtención de la información, es decir que después de recolectar la información requerida, se deducen las posibles razones o explicaciones de los comportamientos del mercado, que están basados en las situaciones encontradas en el proceso; desde esta perspectiva se busca particularizar la viabilidad del plan de negocios.

1.6.3. Técnicas para la recolección de datos.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en recolección de información¹⁹, como:

- Entrevistas
- Observación
- Encuesta exploratoria
- Informes y estadísticas de entidades nacionales
- Documentos elaborados por otros investigadores
- Indagación en entidades institucionales
- Investigación en tesis similares

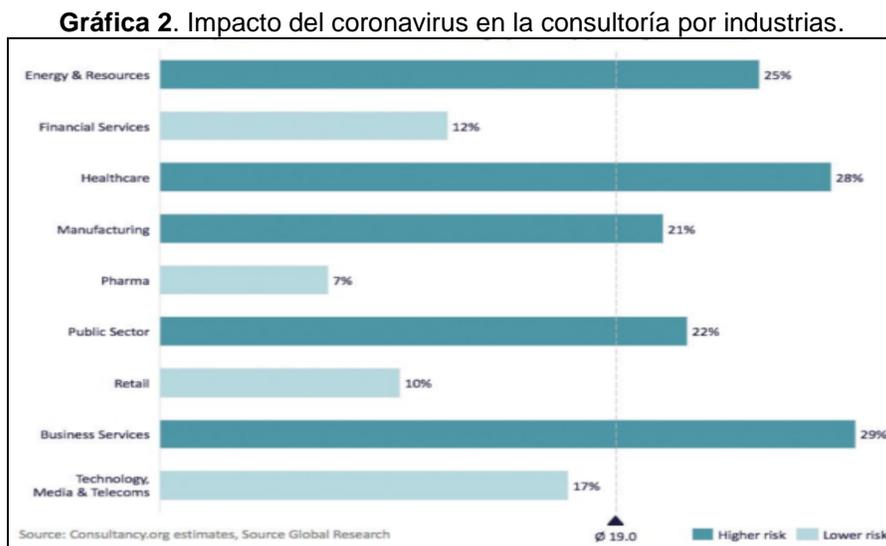
¹⁹ MÉNDEZ ÁLVAREZ, CARLOS EDUARDO. Metodología de la Investigación. Editorial: Mc Graw Hill. Tercera Edición. Bogotá.

2. CAPITULO 2: ESTUDIO DE MERCADO.

2.1. ANALISIS DE LA OFERTA.

2.1.1. Panorama del sector de servicios de consultoría.

“En el mundo, se esperó que el sector de la consultoría recibiera un golpe de USD30 mil millones en el transcurso del 2020, que equivale a alrededor de un 20%” (Consultancy.org, 2020a). De acuerdo a la gráfica 2. Impacto del coronavirus en la consultoría por industrias, muestra que la mayoría de las pérdidas antes mencionadas se dieron por la finalización y el cierre de proyectos debido a que las empresas recortan su presupuesto de consultoría externas a causa de la suspensión o la reducción de sus operaciones. Se debe aclarar que estos impactos varían de acuerdo con el sector y la región de ubicación, además de los tipos de industria y de consultoría (Consultancy.org, 2020a).²⁰



Fuente. Consultancy.org, 2020.

²⁰ Artículo de la Universidad EAFIT, Disponible en: <https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/noticias-eventos/Paginas/sector-servicios-en-colombia.aspx>

Debido a los efectos negativos de la pandemia del virus Covid-19, se puede apreciar que las actividades de servicios fueron particularmente agudas, al estar éstas relacionadas con un intensivo contacto físico con los clientes, lo que hizo que se vieran afectadas estas actividades por choques tanto de oferta como de la demanda, a causa de las restricciones de cuarentena y movilidad que el Gobierno Nacional implementó (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2020, p.4). De acuerdo al cuadro 1. PIB real anual por ramas de actividad económica en 2020, muestra que en consecuencia de lo anterior, una de las actividades de servicios con mayor impacto en el año 2020 está relacionada con las actividades profesionales, científicas y técnicas, que representó el 7,1% del PIB y tuvo una variación negativa del 4,3% con respecto al año 2019 respectivamente.²¹

Tabla 1. Pib Real Anual por ramas de actividad económica en 2020.

Concepto	2020		
	Año completo	Tasa de crecimiento	Participación en el PIB
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	55.662	2,6	6,8
Explotación de minas y canteras	36.616	-16,0	4,5
Industrias manufactureras	95.820	-7,7	11,7
Electricidad, gas y agua	25.923	-2,6	3,2
Construcción	42.342	-25,8	5,2
Comercio, reparación, transporte y alojamiento	127.983	-15,2	15,6
Información y comunicaciones	24.215	-2,6	2,9
Actividades financieras y de seguros	42.397	2,1	5,2
Actividades inmobiliarias	81.555	1,9	9,9
Actividades profesionales, científicas y técnicas	58.465	-4,3	7,1
Administración pública y defensa, educación y	133.294	0,7	16,2
Actividades artísticas, de entretenimiento y	20.920	-11,5	2,5
Valor agregado bruto	745.432	-6,9	90,7
Impuestos menos subvenciones sobre los	76.622	-6,0	9,3
Producto interno bruto	822.088	-6,8	100,0

Fuente. Estudio Universidad EAFIT con datos del DANE (2021).

²¹ Artículo de la Universidad EAFIT, Disponible en: <https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/noticias-eventos/Paginas/sector-servicios-en-colombia.aspx>

De acuerdo al cuadro 2. Ejecución recursos FOME en miles de millones para Dic/2020, muestra los recursos del Fondo de Mitigación de Emergencia (FOME) que el Gobierno activó por alrededor de 40,5 billones de pesos para atender los impactos de la pandemia, y con ello, proteger al empleo y reactivar la economía (ANDI, 2020, p.97). El sector de servicios recibió 0,3%, lo que equivale a 138 mil millones de pesos, de los cuales el 76,81 % estaban pagados para el 11 de diciembre de 2020. Estos montos hacen parte de las columnas 1 y 4, donde la primera indica la cantidad disponible que se ha destinado a la actividad para efectuar los gastos, mientras la columna 4 significa los pagos autorizados (Contaduría General de la Nación [CGN], s.f., p.4).²²

Tabla 2. Ejecución recursos FOME en miles de millones a dic/2020.

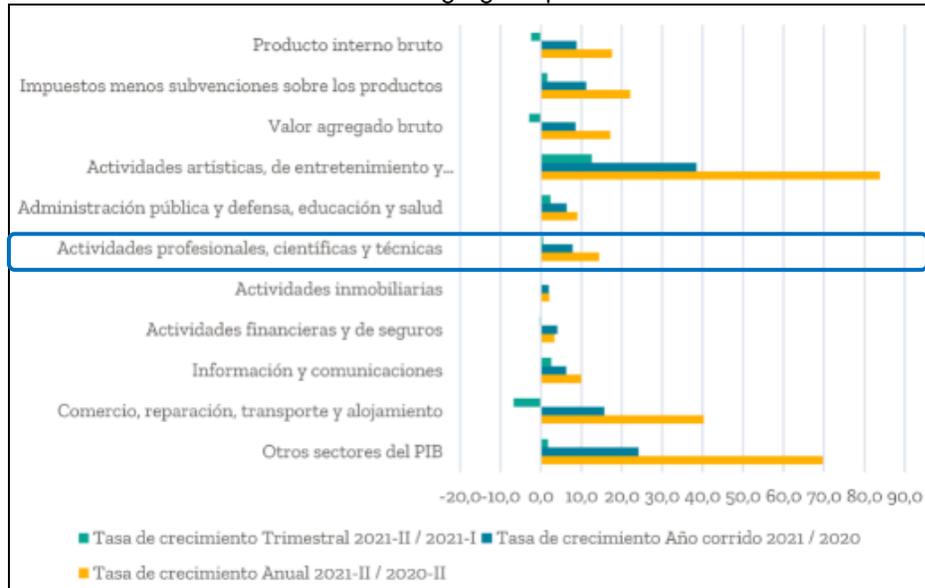
Sector	Apropiación Vigente (1)	Compromiso (2)	Obligación (3)	Pago (4)	Apropiación sin comprometer	Comp. / Apro. (6)=(2/1)	Oblig. / Apro. (7)=(3/1)	% Ejecución Pago
Agricultura y desarrollo rural	160	151	89	89	9	94,6	55,5	55,5
Comercio, Industria y Turismo	108	108	79	79	0	100,0	73,1	73,1
Cultura	30	30	27	27	0	100,0	89,1	89,1
Defensa y Policía	390	338	217	203	52	86,6	55,6	52,1
Educación	400	400	89	89	0	100,0	22,1	22,1
Hacienda	26.295	4461	4444	4444	21.834	17,0	16,9	16,9
Inclusión Social y Reconciliación	6.024	5.219	5.025	5.024	805	86,6	83,4	83,4
Justicia y del Derecho	25	11	5	5	15	42,5	18,9	18,7
Presidencia de la República	1.890	1.890	1.235	935	0	100,0	42,7	32,4
Relaciones Exteriores	8	1	1	1	6	11,4	20,0	20,0
Salud y Protección Social	2.687	2.589	2.525	2.504	78	97,1	94,7	93,9
Trabajo	1492	1232	1231	1231	260	82,6	82,5	82,5
Vivienda, ciudad y territorio	38	7	7	7	31	17,5	17,5	17,5
Total	40.527	17.436	14.973	14.638	23.091	43,0	36,9	36,1

Fuente. Estudio Universidad EAFIT con datos del ANDI (2020).

En la Gráfica 3. Tasa de crecimiento del valor agregado por actividad en el II Trimestre de 2021, se puede observar el comportamiento del sector de servicios en el segundo trimestre del año 2021, tuvo tasas positivas; específicamente, para las actividades profesionales, científicas y técnicas tuvo una tasa de crecimiento positiva del 14% en el año 2021 al compararse con la tasa de crecimiento del 7,1% del mismo periodo del año 2020.

²² Artículo de la Universidad EAFIT, Disponible en: <https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/noticias-eventos/Paginas/sector-servicios-en-colombia.aspx>

Gráfica 3. Tasa de crecimiento del valor agregado por actividad en el ii trimestre de 2021.

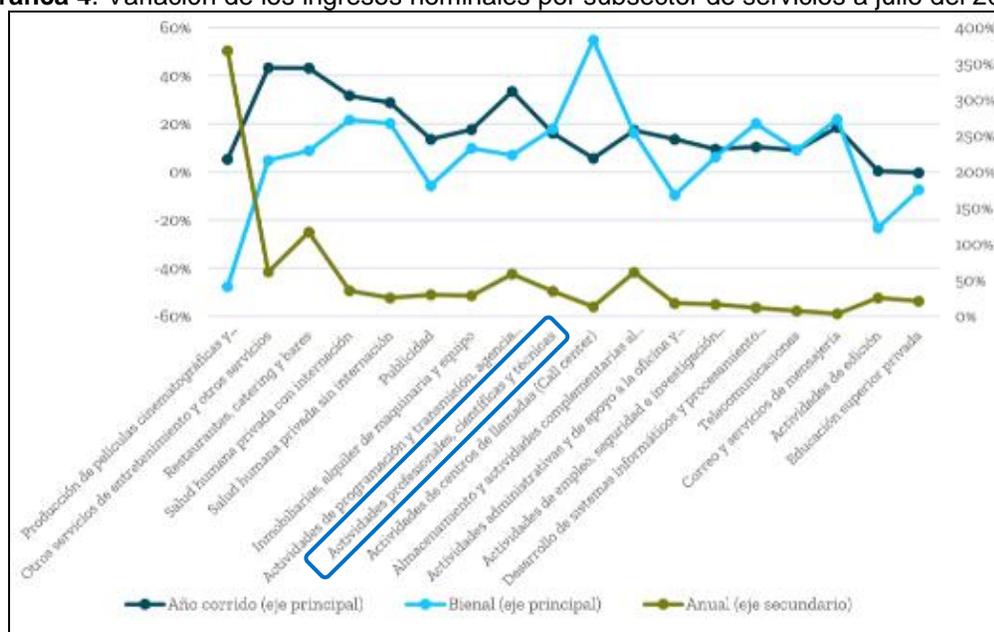


Fuente. Estudio Universidad EAFIT con datos del DANE (2021).

A continuación, se muestra en la gráfica 4. Variación de los ingresos nominales por subsector de servicios a julio del 2021, la variación de los ingresos nominales de los 18 subsectores de servicios a julio del 2021, lo cuales crecieron en su mayoría, por encima a los que se tenían en 2019, donde las actividades profesionales, científicas y técnicas, tuvieron un incremento del 19% en relación a julio de 2019. Este comportamiento es debido a que el sector de servicios tuvo una recuperación, debido al progreso del programa de vacunación, que ha permitido la posibilidad del esparcimiento social, y con ello la apertura y reactivación económica.²³

²³ Artículo de la Universidad EAFIT, Disponible en: <https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/noticias-eventos/Paginas/sector-servicios-en-colombia.aspx>

Gráfica 4. Variación de los ingresos nominales por subsector de servicios a julio del 2021.



Fuente. Estudio Universidad EAFIT con datos del DANE (2021).

Por consiguiente, las expectativas que se tenían con respecto a la recuperación de la economía eran a dos años, donde se esperaba que volver a la senda de crecimiento que se tenía previo a la pandemia sería el gran reto, proyectándose este panorama de 2 a 4 años (ANDI, 2021, p.2). Pese a esto, lo presentado en la imagen anterior, presta relación en que las actividades del sector de servicios retomaron con mayor rapidez los niveles de crecimiento y aporte al PIB, que se tenían en el año 2019.²⁴

Realizando un análisis basado en el contexto del comportamiento del sector de servicios, se puede concluir que, a pesar que este sector está atravesando por la crisis económica a causa del virus Covid-19, se espera un incremento en la tasa de crecimiento de las actividades profesionales, científicas y técnicas en los próximos años, esto acompañado de la reactivación económica progresiva.

²⁴ Artículo de la Universidad EAFIT, Disponible en: <https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/noticias-eventos/Paginas/sector-servicios-en-colombia.aspx>

2.1.2. Análisis de la Competencia.

En Colombia existen aproximadamente 26.533 empresas de consultoría con un amplio portafolio de servicios, 299 empresas consultoras activas en Bogotá D.C. y como se muestra en el cuadro 3. Competidores directos, existen aproximadamente 21 empresas de consultoría que se consideran la competencia directa, ya que los ingresos por ventas de la competencia están dentro del rango de los ingresos proyectados para este negocio. El código que se relaciona con la actividad de consultoría es el 7020: “Actividades de consultoría de gestión”; la información que se muestra en el siguiente cuadro hace referencia a las empresas que reportaron su información en el año 2015, proporcionados por las empresas al Sistema de Información y Reporte Empresarial - SIREM de la Superintendencia de Sociedades, los cuales pueden ser consultados en la página web: https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Paginas/estados-financieros-historicos.aspx. La información fue tomada a 31 de diciembre de 2015, ya que aún no se han actualizado los estados financieros del año 2021 en la plataforma del SIREM.

Tabla 3. Competidores directos.

BASE DE DATOS ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN (MILES DE PESOS).							
NIT	RAZON SOCIAL	CIUDAD	DIRECCION DE DOMICILIO	CIU	ACTIVIDAD ECONÓMICA	41 INGRESOS OPERACIONALES	% participación en el mercado
800170373	INVESTMENT ADVISORS DE COLOMBIA S.A.S	BOGOTÁ D.C.	CARRERA 77 NO 239-45	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 202.845	3%
800209605	GOMEZ VALLEJO S A S	BOGOTÁ D.C.	CR 6 A 132 37 AP 4 602	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 312.019	5%
800244080	EMILLUI S A S	BOGOTÁ D.C.	CARRERA 11 93A 53 OFC	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 219.171	4%
830024484	CONCHA MENDOZA Y COMPAÑÍA S EN CS	BOGOTÁ D.C.	CALLE 170 N° 55 A 57	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 284.398	5%
830049983	AGENCIA DE ADUANAS PETRO CIA S.A.S. NIVEL 2	BOGOTÁ D.C.	CR 106 15 A 25 MZ 5 LT 31	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 362.046	6%
830083386	PEÑA A QUINTERO & CIA SCA	BOGOTÁ D.C.	CALLE 120 NO. 20 A -26 G	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 321.180	5%
830107610	P&E S.A.	BOGOTÁ D.C.	CARRERA 13A # 86A-74 C	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 300.000	5%
830137892	INVERSIONES FR S A S	BOGOTÁ D.C.	CL 68 6 82 P 3	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 321.171	5%
830139248	VICAMA SAS	BOGOTÁ D.C.	KR 9 74 08 OF 1005	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 300.000	5%
860051722	ASESORIAS REPRESENTACIONES E INVERSIONES	BOGOTÁ D.C.	CR 5 NO 86 40 AP 301	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 289.000	5%
860520741	INVERSIONES JDIN SAS	BOGOTÁ D.C.	CR 7 71 21 TO A PISO	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 333.888	6%
890306094	G.I. CONSULTORES ANDINOS S.A.S	BOGOTÁ D.C.	CL 93B 12 48 OF 306	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 260.000	4%
900009573	C.A.M CONSULTORES S A S	BOGOTÁ D.C.	CR. 17 103 43 OF. 303	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 183.833	3%
900094578	EFFICAX GROUP EFX SA	BOGOTÁ D.C.	CL 97 NO 23-80 OF 605	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 363.563	6%
900165132	GESTIN SA	BOGOTÁ D.C.	CR 65 B NO 10-77	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 249.402	4%
900245246	ALFOZ S.A.S.	BOGOTÁ D.C.	CR 50 17 51	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 216.000	4%
900281463	CAJAAL RUIZ LUNA S.A.S.	BOGOTÁ D.C.	CL 121 3 A 20 OF 432	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 228.908	4%
900463388	ALVARO RUEDA C ASISTENCIA INMOBILIARIA S A	BOGOTÁ D.C.	CL 77 16 20 OF 302	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 230.642	4%
900524664	MAIL & DELIVERY SAS	BOGOTÁ D.C.	CARRERA 16 A 80 63 OF	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 399.946	7%
900575122	INMOBILIARIA ARALARR S.A.S.	BOGOTÁ D.C.	CR 7 NO. 124 - 35 OF 402	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 207.000	3%
900694700	ASSEMBLER CONSORCIO INMOBILIARIO S A S	BOGOTÁ D.C.	CR 19 A 84 82	M7020	Actividades de Consultoría de gestión	\$ 372.000	6%
Valor total de ingresos por servicios de consultorías prestados por la competencia directa						\$ 5.957.012	100%

Fuente: Sistema de Información y Reporte Empresarial – SIREM.

2.1.3. Participación en el mercado de las principales marcas.

Con respecto a la gráfica 5. Participación en el mercado de la competencia directa, se muestran 21 marcas de empresas de consultoría que se consideran competencia directa, con el código de actividad económica 7020: “Actividades de consultoría de gestión”; reportadas en el Sistema de Información y Reporte Empresarial - SIREM de la Superintendencia de Sociedades.



Fuente. Elaboración propia.

2.1.4. Caracterización de la competencia.

Teniendo en cuenta el cuadro 4. Caracterización de la competencia, se muestra el resumen de la investigación de la competencia directa, los servicios de consultoría que ofrecen en su portafolio, similares a los que se proponen en el proyecto.

Tabla 4. Caracterización de la competencia.

Competidores directos.	
Razón social	Portafolio de servicios
 <p>Consultores & Auditores en Gestión S.A.S - CONAUGES S.A.S. Página web: https://www.consultoresauditores.com/servicios Celular: 311 53244385 - 320 8859631 Dirección: Calle 18 # 77 - 51, Centro Empresarial La Felicidad, Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Planeación Estratégica * Desarrollo de software y otros proyectos * Formación y certificación * Continuidad de Negocio * Operador Económico Autorizado – OEA * Implementación, Administración y mejora de * Sistemas de Gestión ISO * Diagnósticos, Pre-auditorias, Auditorias de Segunda Parte a Sistemas de gestión
 <p>AUDITORES & CONSULTORES <small>CREANDO VALOR PARA SU COMPAÑIA</small></p> <p>DLK Auditores & Consultores Página web: https://dlkauditores.com/consultoria-de-negocios Teléfono: 601 - 9253186 Dirección: Calle 43 # 7-52 Oficina 601, Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Planeación estratégica * Modelo de negocio * Estructura Organización * Gestión por procesos * Gestión integrada del desempeño * Consultoría de gestión del talento humano * Consultoría en Riesgos Empresariales * Administración Integral de Riesgos
 <p>Página web: https://sym.com.co/servicios-outsourcing-consultoria/ Celular: 316 4544710 Dirección: Calle 96 # 13 – 31 Of. 502</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Consultoría en Gestión Humana * Formación en competencias blandas y áreas técnicas. * Consultoría en Procesos Industriales * Consultoría en Procesos Administrativos y modelo de negocio. * Consultoría en desarrollo del negocio y estrategias de ventas
 <p>HOC Auditores & Consultores Página web: https://www.hoc.com.co/servicios/ Dirección: Cra. 28A # 79-59. Edificio Fincomercio, 4 piso Teléfono: 601 -743 4271</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión de la Calidad del Servicio * Renta de Software * Interventoría a Contratos * Servicios Operativos Documentales
 <p>OPTIMA CONSULTORES Página web: http://www.optimaconsultores.co/index.php/servicios Teléfono: (601) 383 8367 Dirección: Calle 106 # 57 - 23 Of. 604 Celular: (+57) 318 427 83 80</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Proyectos de ingeniería * Consultoría y regulación * Asesoría en mercado mayorista * Plan de acción en la gestión de los riesgos derivados en ambiente.

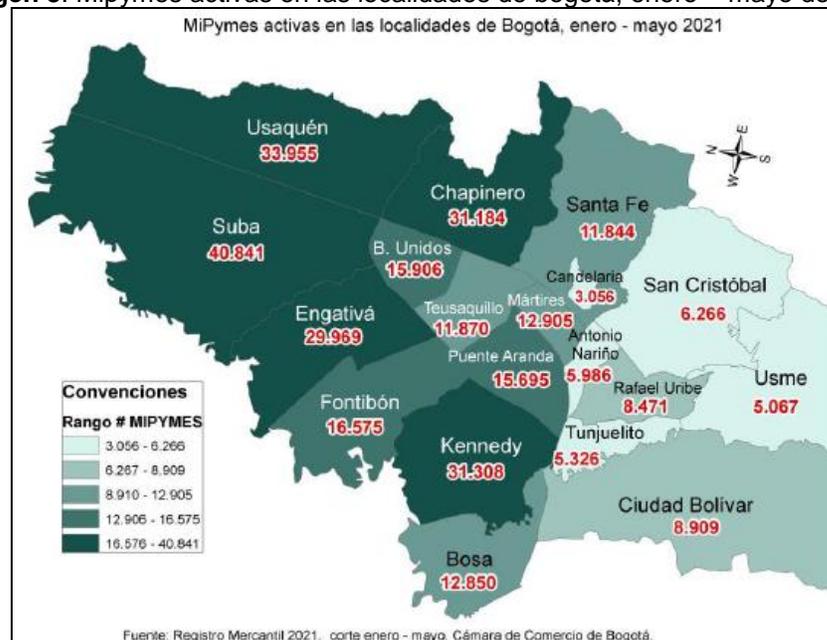
Fuente. Elaboración propia.

2.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

2.2.1. Distribución geográfica de las empresas activas en Bogotá.

A continuación se muestra en la imagen 3. MiPymes activas en las localidades de Bogotá, enero-mayo de 2021, las localidades con mayor cantidad de empresas activas son Usaquén y Suba, seguidos por Kennedy, Chapinero y Engativá.²⁵

Imagen 3. MiPymes activas en las localidades de bogotá, enero – mayo de 2021.



Fuente. Registro Mercantil 2021, corte enero-mayo y Cámara de Comercio de Bogotá.

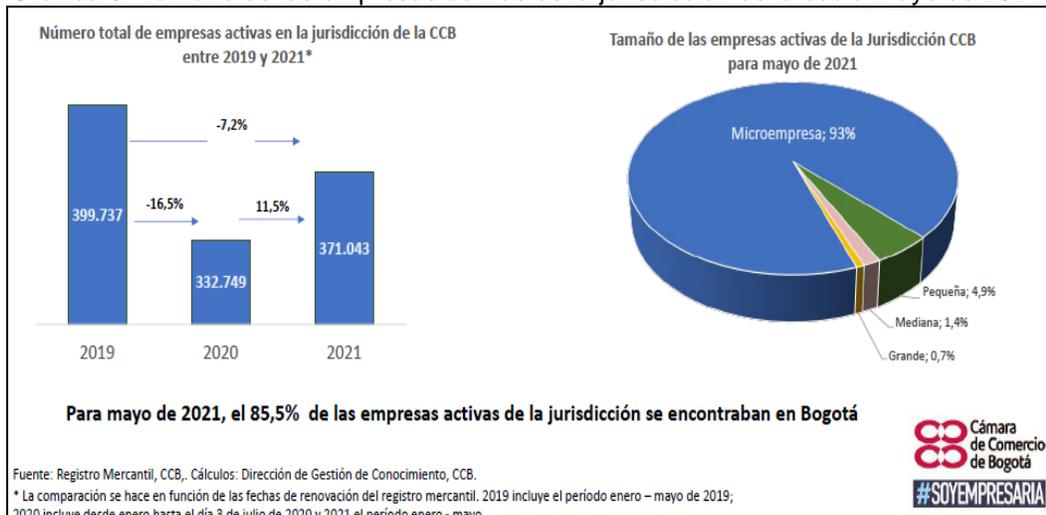
2.2.2. Dinámica empresarial según la Cámara de Comercio de Bogotá.

Según informe de la Cámara de Comercio de Bogotá - CCB, elaborado y publicado en junio de 2021 sobre: “Radiografía de las Mipymes en la región y propuestas para su reactivación”, reporta que el número total de empresas registradas son 371.043; en la gráfica 6. Tamaño de las empresas activas de la jurisdicción de la CCB a mayo de 2021, muestra que el 93% son microempresas,

²⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe sobre Radiografía de las Mipymes en la región y propuestas para su reactivación. Junio de 2021.

el 4,9% son pequeñas empresas, el 1,4% son medianas empresas y el 0,7% son grandes empresas.²⁶

Gráfica 6. Tamaño de las empresas activas de la jurisdicción de la ccb a mayo de 2021.



Fuente. Registro Mercantil y Cámara de Comercio de Bogotá (2021).

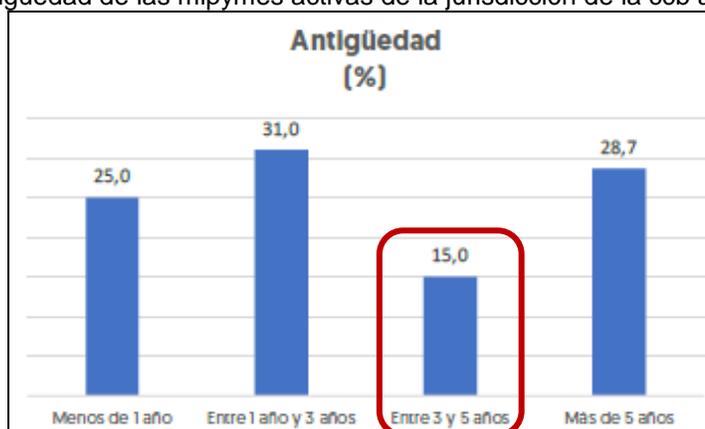
2.2.3. Caracterización del público objetivo.

De acuerdo a lo anterior, del total de 371.043 de empresas activas en el 2021, el 4,9% corresponden a 18.181 empresas pequeñas y el 1,4% corresponden a 5.195 empresas medianas, para un total de 23.376 Pymes.

Otro aspecto que se tuvo en cuenta para establecer los aspectos del público objetivo es la antigüedad de las Pymes, teniendo en cuenta la gráfica 7. Antigüedad de las MiPymes activas de la jurisdicción de la CCB a mayo de 2021, se muestra la antigüedad de las MiPymes, basado en el informe sobre el papel de las Mipymes en la gestión de la crisis y la reactivación productiva de la Cámara de Comercio de Bogotá, publicado en Junio de 2021, es decir, del total de 23.376 Pymes activas, se tomará el 15% que son las Pymes entre 3 a 5 años de antigüedad que corresponden a 3.506 Pymes registradas en Bogotá.

²⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe sobre Radiografía de las Mipymes en la región y propuestas para su reactivación. Junio de 2021.

Gráfica 7. Antigüedad de las mipymes activas de la jurisdicción de la ccb a mayo de 2021.



Fuente. Registro Mercantil y Cámara de Comercio de Bogotá (2021).

De acuerdo al cuadro 5. Caracterización del público objetivo, se muestran los criterios analizados para definir la caracterización, tales como: público objetivo, alcance geográfico, clasificación, antigüedad, población objetivo, estado, tipo jurídico, rango de empleados, tamaño empresarial, ingresos por ventas, beneficios deseados y tasa de uso.

Tabla 5. Caracterización del público objetivo.

Caracterización del público objetivo.													
Público objetivo	Pequeñas y Medianas empresas llamadas Pymes. De las 23.376 Pymes activas, se tomó el 15% entre 3 a 5 años de antigüedad que corresponden a 3.506 Pymes.												
Alcance geográfico:	La investigación de mercado se aplica a Pymes registradas en las ciudades de los departamentos de Cundinamarca, Santander y Antioquia.												
Clasificación	Pequeñas y medianas empresas: Pymes.												
Antigüedad	Entre 3 a 5 años de antigüedad que corresponden al 15% de las Pymes.												
Estado	Activo												
Tipo jurídico	Persona Natural y Persona Jurídica.												
Rango de empleados	<u>Pequeña empresa:</u> 11 a 50 empleados <u>Mediana Empresa:</u> 51 a 200 empleados												
Tamaño empresarial	<u>Pequeña empresa:</u> desde 501 SMMLV Hasta 5.000 SMMLV. <u>Mediana Empresa:</u> desde 5.001 SMMLV hasta 30.000 SMMLV												
Ingresos por ventas	Según el Decreto 957 del 05 de Junio de 2019, el rango de ingresos por actividades para las pequeñas y medianas empresas se definen así: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Sector</th> <th>Pequeña Empresa</th> <th>Mediana Empresa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manufacturero</td> <td>Superior a 23.563 UVT (\$855.525.404) e inferior o igual a 204.995 UVT (\$7.442.958.460).</td> <td>Superior a 204.995 UVT (\$7.442.958.460) e inferior o igual a 1.736.565 UVT (\$63.051.202.020).</td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td>Superior a 32.988 UVT (\$1.197.728.304) e inferior o igual a 131.951 UVT (\$4.790.876.908).</td> <td>Superior a 131.951 UVT (\$4.790.876.908) e inferior o igual a 483.034 UVT (\$17.537.998.472).</td> </tr> <tr> <td>Comercio</td> <td>Superior a 44.769 UVT (\$1.625.472.852) e inferior o igual a 431.196 UVT (\$15.655.864.368).</td> <td>Superior a 431.196 UVT (\$15.655.864.368) e inferior o igual a 2.160.692 UVT (\$78.450.405.136).</td> </tr> </tbody> </table>	Sector	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Manufacturero	Superior a 23.563 UVT (\$855.525.404) e inferior o igual a 204.995 UVT (\$7.442.958.460).	Superior a 204.995 UVT (\$7.442.958.460) e inferior o igual a 1.736.565 UVT (\$63.051.202.020).	Servicios	Superior a 32.988 UVT (\$1.197.728.304) e inferior o igual a 131.951 UVT (\$4.790.876.908).	Superior a 131.951 UVT (\$4.790.876.908) e inferior o igual a 483.034 UVT (\$17.537.998.472).	Comercio	Superior a 44.769 UVT (\$1.625.472.852) e inferior o igual a 431.196 UVT (\$15.655.864.368).	Superior a 431.196 UVT (\$15.655.864.368) e inferior o igual a 2.160.692 UVT (\$78.450.405.136).
Sector	Pequeña Empresa	Mediana Empresa											
Manufacturero	Superior a 23.563 UVT (\$855.525.404) e inferior o igual a 204.995 UVT (\$7.442.958.460).	Superior a 204.995 UVT (\$7.442.958.460) e inferior o igual a 1.736.565 UVT (\$63.051.202.020).											
Servicios	Superior a 32.988 UVT (\$1.197.728.304) e inferior o igual a 131.951 UVT (\$4.790.876.908).	Superior a 131.951 UVT (\$4.790.876.908) e inferior o igual a 483.034 UVT (\$17.537.998.472).											
Comercio	Superior a 44.769 UVT (\$1.625.472.852) e inferior o igual a 431.196 UVT (\$15.655.864.368).	Superior a 431.196 UVT (\$15.655.864.368) e inferior o igual a 2.160.692 UVT (\$78.450.405.136).											
Beneficios deseados	Fortalecimiento de procesos empresariales según la necesidad.												
Tasa de uso	Trimestral, semestral, anual.												

Fuente. Elaboración propia con base en la Ley 905 de 2004 y Decreto 957 del 05 de Junio de 2019

2.2.4. Justificación de la población objetivo.

Teniendo en cuenta como referencia, la imagen 4. Etapas de las MiPymes, muestra las etapas desde la idea de negocio hasta la empresa en expansión. De acuerdo a lo anterior, las razones por las cuales se seleccionaron las Pymes como público objetivo es que en sus primeros años de constitución, reúnen esfuerzos para enfocar una estructura organizacional, luego, encaminarse a fortalecer principalmente sus ventas a través de sus representantes comerciales, empresa a empresa presentando sus productos y servicios con el propósito de crear una relación cercana con el cliente, sin embargo, esta modalidad requiere de más tiempo, lo que debería ir acompañada de estrategias de comunicación que llegue a una mayor población de clientes prospectos. Luego de este proceso, las Pymes, se dirigen a fortalecer y mejorar el proceso productivo en las áreas de distribución, logística, finanzas. Luego de unos años surge la necesidad de mantener el crecimiento, enfocando sus esfuerzos al rendimiento de sus colaboradores y la forma como sus directivos dirigen la organización, detectando brechas para fortalecer los procesos para un óptimo desempeño organizacional y la forma de liderazgo.

Imagen 4. Etapas de las mipymes.



Fuente. Disponible en: <https://organizatupyme.com/conoces-en-que-etapa-se-encuentra-tu-pyme/>

2.2.5. Descripción de la situación actual: Nivel de la demanda.

Según artículo de la Revista Semana, publicado el 08 de noviembre de 2021, la demanda por servicios de consultoría aumenta en el país, esto un claro indicio de las necesidades de crecimiento y mejora de las empresas que practican esta actividad económica. De acuerdo a esto, el país experimenta un verdadero auge en la práctica de la consultoría, debido a que este mercado sigue creciendo de la mano del buen momento económico, esta situación, que también ha despertado interés de empresas extranjeras por entrar al mercado colombiano, así como de empresas locales y grandes firmas de consultoría por ampliar sus fronteras.

“El nivel actual de inversión extranjera directa, los TLC y los emprendimientos innovadores son ahora parte del ambiente de negocios colombiano. Ello trae oportunidades para la consultoría porque las empresas sienten la necesidad de respaldarse en más conocimiento para penetrar nuevos mercados, abrir nuevas líneas de negocio y adaptarse a los cambios. Esto lo vemos en todo tipo de consultoría; desde el análisis de coyuntura, hasta el cambio completo de la imagen corporativa”, afirma Rosalba Montoya Pereira, directora de ManpowerGroup. La favorable dinámica que tiene el país en materia de crecimiento y los ojos con que lo ven desde el exterior, en comparación con otros países emergentes, hace atractivo un mercado cuya oferta viene en ascenso.²⁷

²⁷ Artículo Revista Semana disponible en: <https://www.semana.com/servicios-consultoria/196118/>

2.2.6. Histórico de la demanda de servicios de consultoría.

De acuerdo al cuadro 6. Histórico de la demanda de servicios de consultoría, se muestran los ingresos por ventas de servicios de consultoría como fuente fundamental para analizar el comportamiento de la demanda de servicios en Colombia, basado en la Encuesta Anual de Servicios (EAS) realizada por el DANE²⁸, de la cual se tomaron los datos históricos de los ingresos por servicios prestados desde el año 2006 al 2020 según el código CIIU de la actividad económica 7010: “Actividades profesionales, científicas y técnicas”, con el fin de identificar el comportamiento de la demanda.

Tabla 6. Histórico de la demanda de servicios de consultoría.

Histórico de la demanda de servicios de consultoría.		
Periodo (x)	Año	Ventas en millones (y)
1	2006	\$5.379
2	2007	\$6.220
3	2008	\$5.910
4	2009	\$6.976
5	2010	\$7.860
6	2011	\$7.450
7	2012	\$8.419
8	2013	\$9.892
9	2014	\$10.792
10	2015	\$10.196
11	2016	\$9.080
12	2017	\$9.714
13	2018	\$11.384
14	2019	\$12.686
15	2020	\$11.722

Fuente. Elaboración propia.

²⁸ ENCUESTA ANUAL DE SERVICIOS (EAS), disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas/encuesta-anual-de-servicios-eas-informacion-historica>

2.2.7. Método de regresión polinómica.

Teniendo en cuenta la gráfica 8. Comportamiento de la demanda de servicios de consultoría, muestra que la línea de tendencia que más se ajusta es la polinómica, de acuerdo a este tipo de comportamiento de la demanda, la gráfica arroja la ecuación $y = -8,5251x^2 + 611,54x + 4724,3$ y el coeficiente R^2 del **0,8941**, el cual indica que se ajusta en un 89,41% al modelo de regresión polinómico.

Gráfica 8. Comportamiento de la demanda de servicios de consultoría.



Fuente. Elaboración propia.

2.2.8. Proyección de la demanda de servicios de consultoría.

Una vez identificado el comportamiento de la demanda de servicios de consultoría, como se muestra en el cuadro 7. Proyección de la demanda por regresión polinómica, se realizó la proyección de la demanda servicios, teniendo en cuenta 2 años pre-operativos, 10 años de vida útil del proyecto y 1 año de valor terminal.

Reemplazando la ecuación $y = -8,5251x^2 + 611,54x + 4724,3$, se obtuvieron las ventas proyectadas durante la vida útil del proyecto:

Tabla 7. Proyección de la demanda por regresión polinómica.

Proyección de la demanda por Regresión Polinómica.		
Periodo (x)	Año	Ventas en millones (y)
1	2006	\$5.379
2	2007	\$6.220
3	2008	\$5.910
4	2009	\$6.976
5	2010	\$7.860
6	2011	\$7.450
7	2012	\$8.419
8	2013	\$9.892
9	2014	\$10.792
10	2015	\$10.196
11	2016	\$9.080
12	2017	\$9.714
13	2018	\$11.384
14	2019	\$12.686
15	2020	\$11.722
16	2021	\$12.327
17	2022	\$12.657
18	2023	\$12.970
19	2024	\$13.266
20	2025	\$13.545
21	2026	\$13.807
22	2027	\$14.052
23	2028	\$14.280
24	2029	\$14.491
25	2030	\$14.685
26	2031	\$14.861
27	2032	\$15.021
28	2033	\$15.164
29	2034	\$15.289

Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se muestra la gráfica 9. Proyección de la demanda por regresión polinómica, en la cual se simuló el comportamiento de la demanda.

Gráfica 9. Proyección de la demanda por regresión polinómica.



Fuente. Elaboración propia.

2.2.9. Meta de cubrimiento de la demanda del mercado.

Con base a un artículo de la Revista Semana sobre el crecimiento continuo del sector de consultoría, sintetizan que: “la demanda por servicios de consultoría aumenta en el país, un claro indicio de las necesidades de crecimiento y mejora de las empresas”, a partir de esto, una importante firma de consultoría mencionó: “en los últimos 5 años más de 20%”, es decir un crecimiento del 4% por año. Teniendo en cuenta lo anterior, se muestra en el cuadro 8. Meta de cubrimiento de la demanda, se propone como meta, cubrir el 5% por año de la demanda de servicios de consultoría, contemplando para este proyecto un crecimiento anual del 5% en las ventas, esto, basado en el comportamiento de la demanda.

Tabla 8. Meta de cubrimiento de la demanda.

Meta de cubrimiento de la demanda					
Periodo	Año	Ventas del 5% del mercado (millones de \$)	Crecimiento del 5% anual en ventas (millones de \$)	Precio promedio por consultoría (millones de \$).	No. de servicios consultoría proyectados
18	2023	\$648	\$681	\$38	18
19	2024	\$663	\$715	\$40	18
20	2025	\$677	\$751	\$42	18
21	2026	\$690	\$788	\$43	18
22	2027	\$703	\$828	\$45	18
23	2028	\$714	\$869	\$47	19
24	2029	\$725	\$912	\$49	19
25	2030	\$734	\$958	\$51	19
26	2031	\$743	\$1.006	\$53	19
27	2032	\$751	\$1.056	\$55	19
28	2033	\$758	\$1.109	\$57	20
29	2034	\$764	\$1.165	\$59	20

Fuente. Elaboración propia.

2.2.10. Investigación del mercado.

2.2.10.1. Tipo de muestreo.

El muestreo aleatorio simple es un procedimiento de selección basado en la libre actuación del azar. Es el procedimiento de muestreo más elemental y es referencia de los demás tipos de diseño. Muestreo elemental porque como procedimiento de selección es intuitivo y sus fórmulas son sencillas.

El muestreo aleatorio simple es un procedimiento monoetápico que puede realizarse con o sin reposición. Teóricamente la diferencia dice relación con la independencia o dependencia en la probabilidad de selección. En virtud que el muestreo sin reposición resulta más sencillo desde el punto de vista teórico y

práctico los desarrollos siguientes se realizan a partir del supuesto de no reposición de los elementos seleccionados.

Nótese que ambos tienden a resultados similares cuando la muestra es una pequeña parte de la población. Se verifica que cuando la población tiende a infinito la probabilidad de repetición en la selección tiende a 0, donde:²⁹

σ = Desviación estándar de la población

N= Tamaño de la población.

Z= Valor obtenido de la distribución normal para un nivel de confianza del 90%

e= Limite aceptable del error muestral.

n= Tamaño esperado de la población objetivo para un nivel de confianza del 90%

2.2.10.2. Tamaño de la muestra.

Se diseñó una encuesta exploratoria como instrumento de investigación del mercado para analizar los comportamientos, dinámicas e interacciones en el mercado de las Pymes como clientes potenciales. De acuerdo al cuadro 9. Tamaño de la muestra, se puede observar que se aplicó el método de muestreo aleatorio simple, teniendo en cuenta que en Bogotá se encuentran activas 18.181 empresas pequeñas y 5.195 empresas medianas, para un total de 23.376 Pymes. De total de las Pymes se tomó el 15% entre 3 a 5 años de antigüedad que corresponden a 3.506 Pymes.

Para determinar el tamaño de la muestra poblacional aplicada al público objetivo a partir del enunciado obtenemos los siguientes datos:

²⁹ VIVANCO MANUEL. Muestreo estadístico: diseño y aplicaciones. Editorial Universitaria S.A.. Primera Edición. Santiago de Chile. 2005.

Tabla 9. Tamaño de la muestra.

Fórmula para calcular el tamaño de la muestra		
	$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$	
Variable	Descripción	Valor
$\sigma =$	Desviación estándar de la población	0,5
$N=$	Tamaño de la población	3.506
$Z=$	Valor obtenido de la distribución normal para un nivel de confianza del 90%	1,645
$e=$	Límite aceptable del error muestral	0,10
$n=$	Tamaño esperado de la población objetivo para un nivel de confianza del 90%	67

Fuente. Elaboración propia.

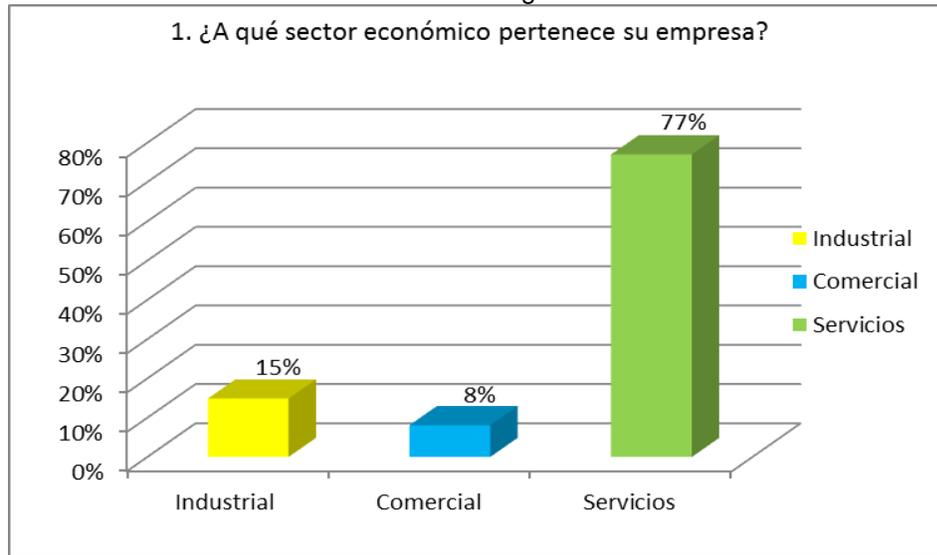
Reemplazando los valores establecidos en la fórmula, para hacer una estimación con distribución normal de 1,645, una desviación estándar de la población del 0,5 para un nivel de confianza de 90%, se requiere una muestra de 67 encuestas para el presente estudio de investigación.

2.2.10.3. Análisis de resultados.

Para el presente estudio se estableció como instrumento de investigación la encuesta exploratoria, ya que permite explorar las necesidades del mercado, con el fin de conocer la opinión de posibles futuros clientes. Se aplicó una muestra de 67 encuestas seleccionando a los entrevistados al azar sobre una base de datos construida a través de contactos de redes empresariales y laborales. En el diseño de la encuesta se realizaron preguntas abiertas para la especificidad de la actividad económica de las Pymes y preguntas cerradas con opción de selección múltiple para mayor precisión en la información.

Pregunta No. 1. ¿A qué sector económico pertenece su empresa?

Gráfica 10. Pregunta 1.

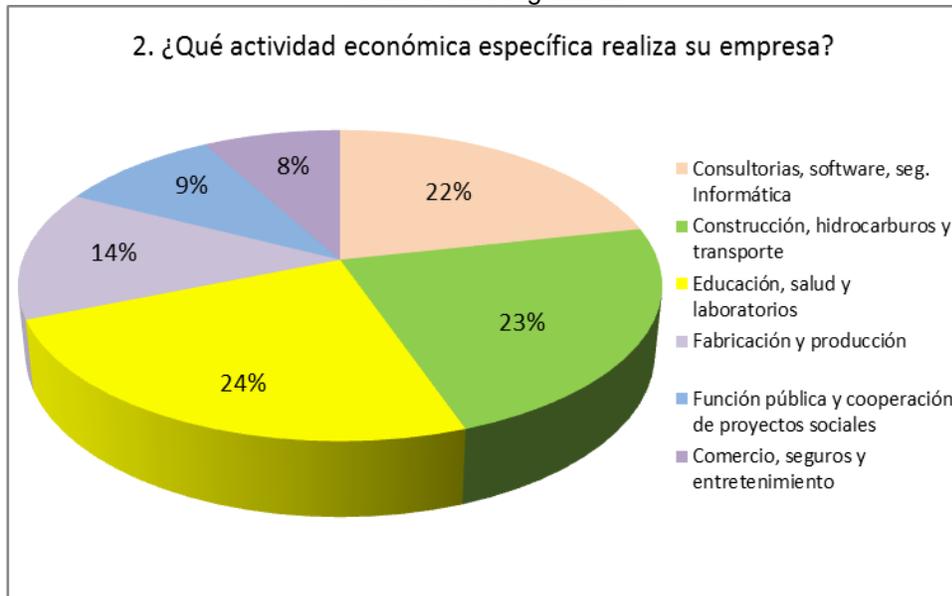


Fuente. Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos de la encuesta, en la gráfica 10. Pregunta 1, muestra que el 15% de las Pymes pertenecen al sector industrial, el 8% pertenecen al sector comercial y el 77% pertenecen al sector de servicios.

Pregunta No. 2. ¿Qué actividad económica específica realiza su empresa?

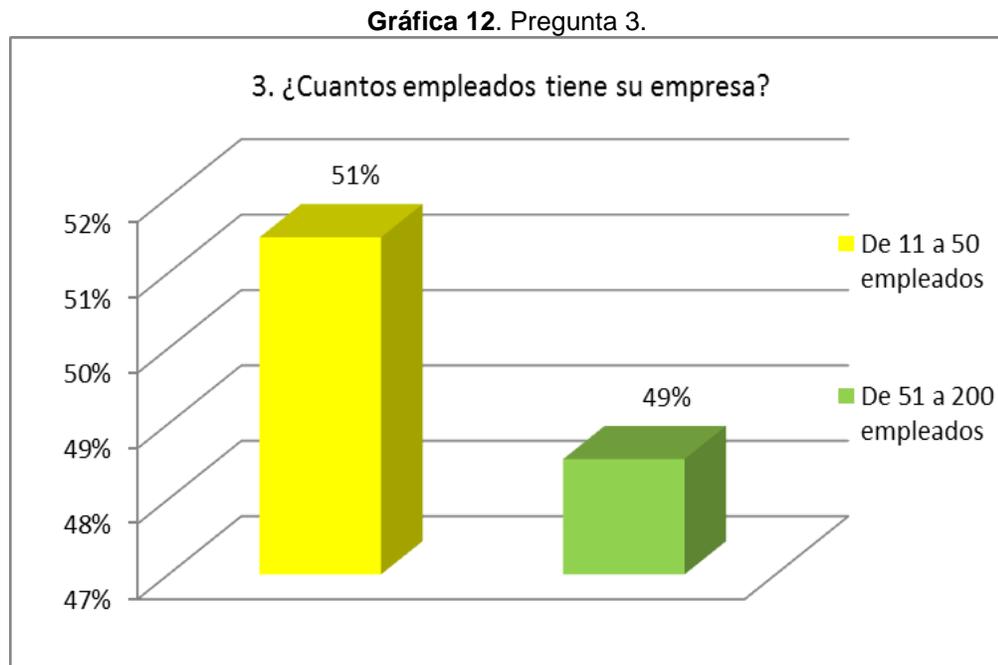
Gráfica 11. Pregunta 2.



Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a la gráfica 11. Pregunta 2, muestra que el 22% de las Pymes desarrollan actividades económicas de consultoría, desarrollo de software, soporte y seguridad informática; el 23% desarrollan actividades de construcción, hidrocarburos y transporte; el 24% de las Pymes desarrollan actividades de educación, salud y procedimientos de laboratorios; el 14% desarrollan actividades de fabricación y producción; el 9% desarrollan actividades en la función pública y cooperación de proyectos sociales y el 8% desarrollan actividades de comercio, seguros y entretenimiento.

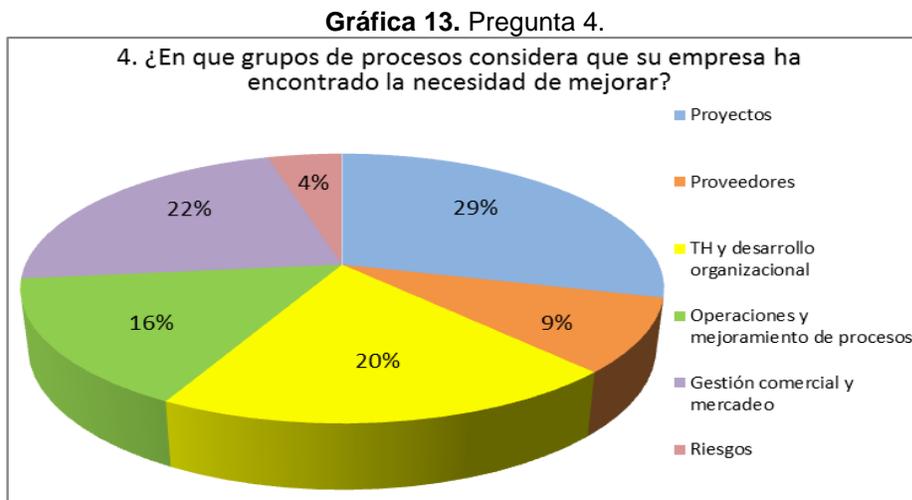
Pregunta No. 3. Cuántos empleados tiene su empresa?



Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a los datos que arrojó la encuesta, en la gráfica 12. Pregunta 3, el 51% de las Pymes tienen entre 11 a 50 empleados y se caracterizan como Pequeñas Empresas y el 49% se caracterizan como Medianas Empresas con un rango de 51 a 200 empleados.

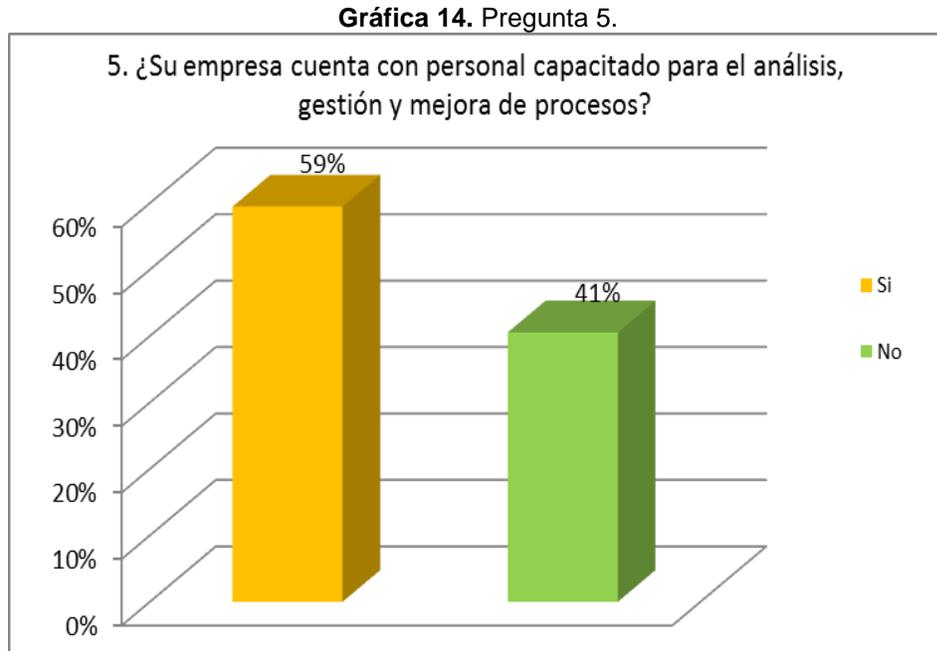
Pregunta No. 4. ¿En qué grupos de procesos considera que su empresa ha encontrado la necesidad de mejorar?



Fuente. Elaboración propia.

Según la gráfica 13. Pregunta 4, muestra que el 29% de las Pymes considera que necesita mejorar en gestión de proyectos, el 9% en gestión de proveedores, el 20% en gestión de talento humano y desarrollo organizacional, el 16% en gestión de operaciones y mejoramiento de procesos, el 22% en gestión comercial y mercadeo y el 4% en gestión de riesgos.

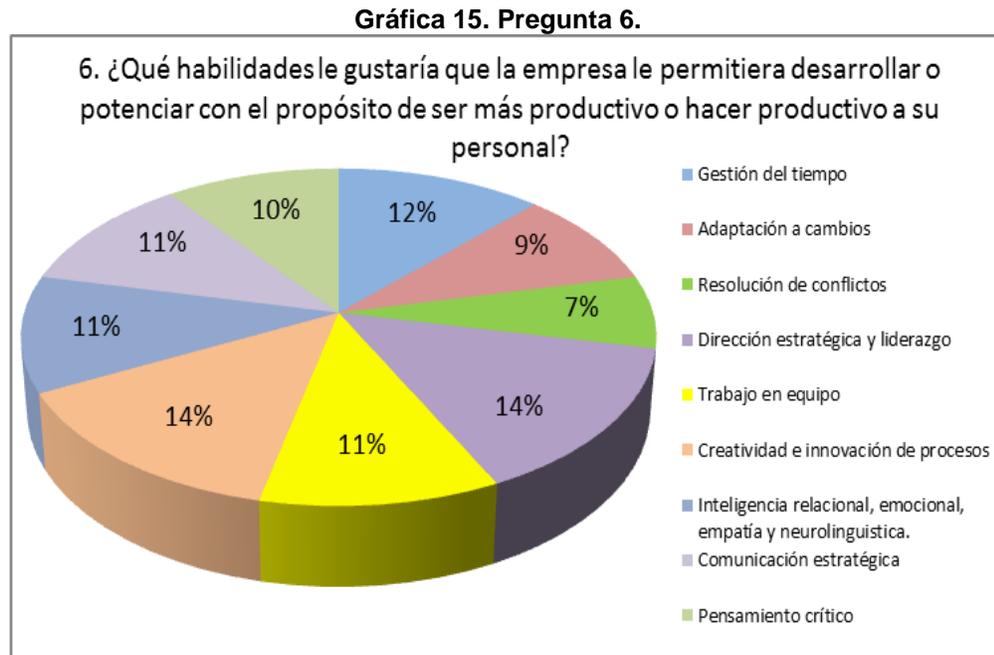
Pregunta No. 5. ¿Su empresa cuenta con personal capacitado para el análisis, gestión y mejora de procesos?



Fuente. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, en la gráfica 14. Pregunta 5, muestra que el 59% de las Pymes afirman que si cuentan con personal capacitado para el análisis, gestión y mejora de procesos y el 41% dice que no cuenta con el personal idóneo.

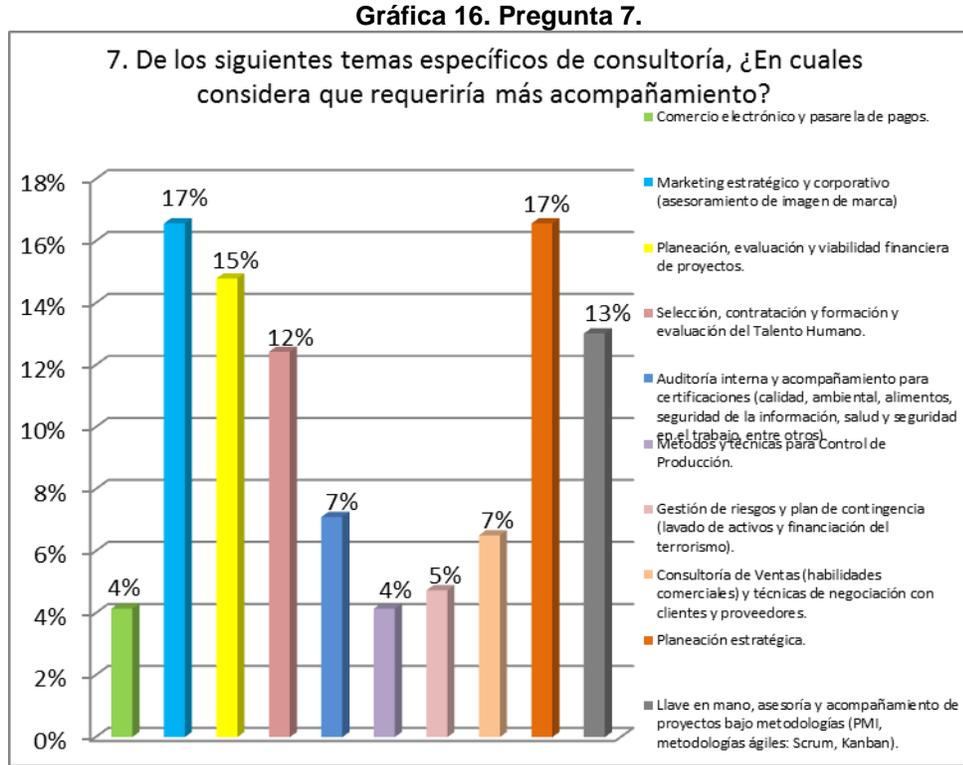
Pregunta No. 6. ¿Qué habilidades le gustaría que la empresa le permitiera desarrollar o potenciar con el propósito de ser más productivo o hacer productivo a su personal?



Fuente. Elaboración propia.

Según los resultados de la investigación del mercado, en la gráfica 15. Pregunta 6, muestra que el 12% de los entrevistados les gustaría potenciar su productividad en la gestión del tiempo, el 9% en adaptación a cambios, el 7% en resolución de conflictos, el 14% en dirección estratégica y liderazgo, el 11% en trabajo en equipo, otro 14% en creatividad e innovación de procesos, otro 11% en inteligencia relacional, emocional, empatía y neurolingüística, otro 11% en comunicación estratégica y un 10% en pensamiento crítico.

Pregunta No. 7. De los siguientes temas específicos de consultoría, ¿En cuales considera que requeriría más acompañamiento?

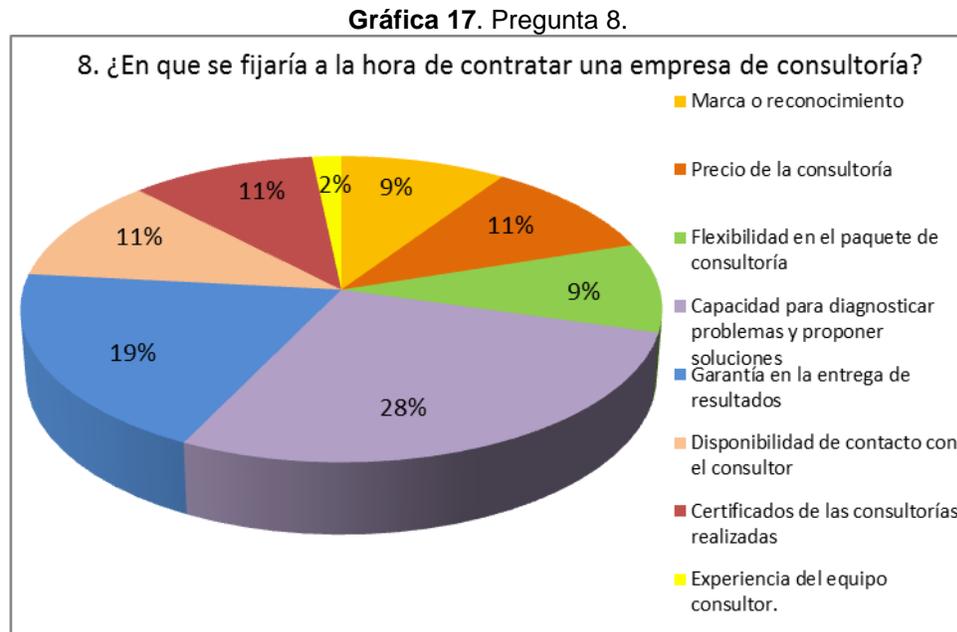


Fuente. Elaboración propia.

Según la gráfica 16. Pregunta 7, muestra que el 4% de las Pymes consideran que requieren más acompañamiento para reforzar procesos de comercio electrónico y pasarela de pagos, el 17% en marketing estratégico y corporativo (asesoramiento de imagen de marca), el 15% en planeación, evaluación y viabilidad financiera de proyectos, el 12% en selección, contratación y formación y evaluación del talento humano, el 7% en auditoría interna y acompañamiento para certificaciones (calidad, ambiental, alimentos, seguridad de la información, salud y seguridad en el trabajo, entre otros), otro 4% en métodos y técnicas para control de producción, el 5% en gestión de riesgos y plan de contingencia (lavado de activos y financiación del terrorismo), el 7% en ventas (habilidades comerciales) y técnicas de negociación con clientes y proveedores, otro 17% en planeación estratégica y

el 13% en llave en mano, asesoría y acompañamiento de proyectos bajo metodologías (PMI, metodologías ágiles: Scrum, Kanban).

Pregunta No. 8. ¿En que se fijaría a la hora de contratar una empresa de consultoría?

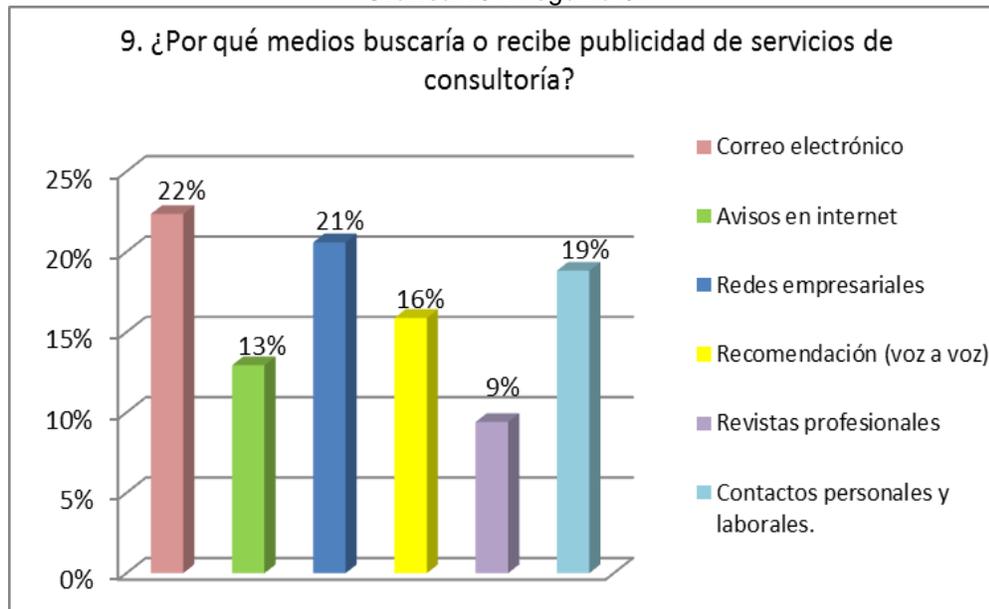


Fuente. Elaboración propia.

Según la muestra de la encuesta, la gráfica 17. Pregunta 8, muestra que el 9% de las Pymes antes de contratar una empresa de consultoría se fijaría en la marca o reconocimiento, el 11% en el precio de la consultoría, otro 9% en la flexibilidad del paquete de consultoría, el 28% en la capacidad para diagnosticar problemas y proponer soluciones, el 19% en la garantía de entrega de resultados, otro 11% en la disponibilidad de contacto con el consultor, otro 11% en los certificados de las consultorías realizadas y el 2% en la experiencia del equipo consultor.

Pregunta No. 9. ¿Por qué medios buscaría o recibe publicidad de servicios de consultoría?

Gráfica 18. Pregunta 9.

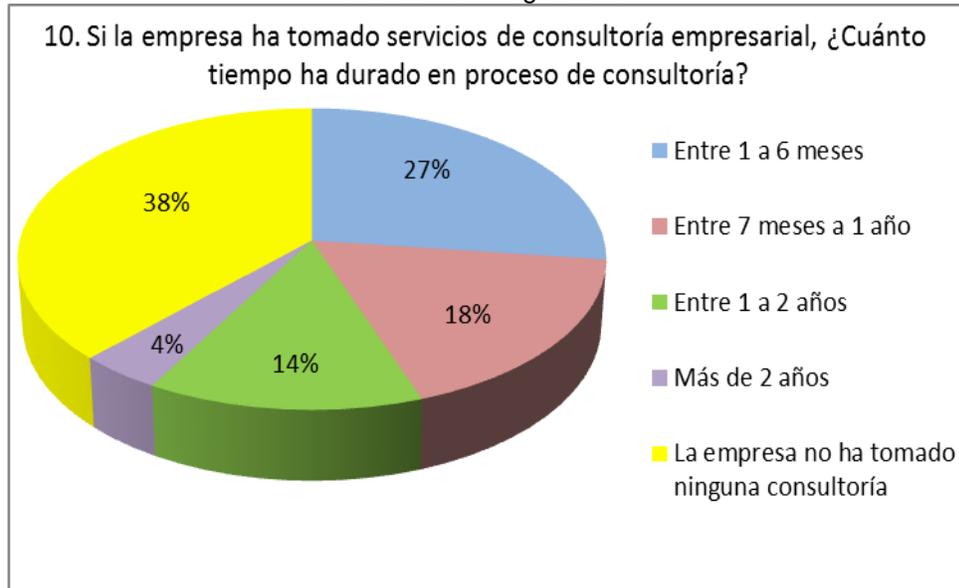


Fuente. Elaboración propia.

Según la gráfica 18. Pregunta 9, muestra que el 22% de las Pymes buscan o reciben publicidad de servicios de consultoría a través de correo electrónico, el 13% a través de avisos en internet, el 21% a través de redes empresariales, el 16% a través de recomendación (voz a voz), el 9% a través de revistas profesionales, el 19% a través de contactos personales.

Pregunta No. 10. Si la empresa ha tomado servicios de consultoría empresarial, ¿Cuánto tiempo ha durado en proceso de consultoría?

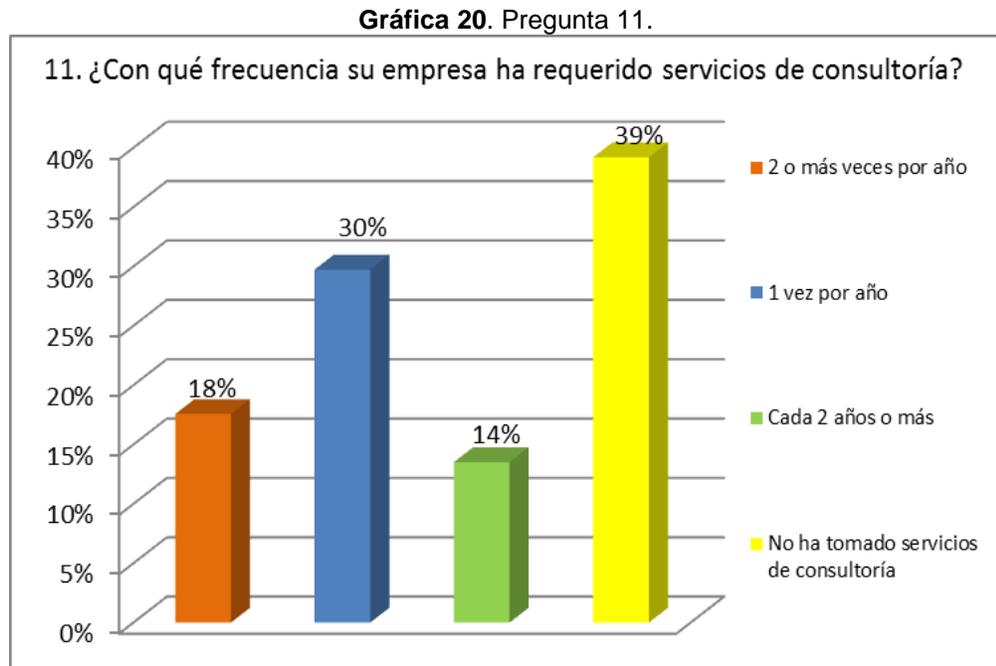
Gráfica 19. Pregunta 10.



Fuente. Elaboración propia.

Según la gráfica 19. Pregunta 10, muestra del total de las Pymes entrevistadas, que el 27% afirma que cuando ha tomado consultorías, el proceso ha durado entre 1 a 6 meses, el 18% entre 7 meses a 1 año, el 14% entre 1 a 2 años, el 4%, más de 2 años y el 38% dice que la empresa aún no ha tomado alguna consultoría.

Pregunta No. 11. ¿Con qué frecuencia su empresa ha requerido servicios de consultoría?

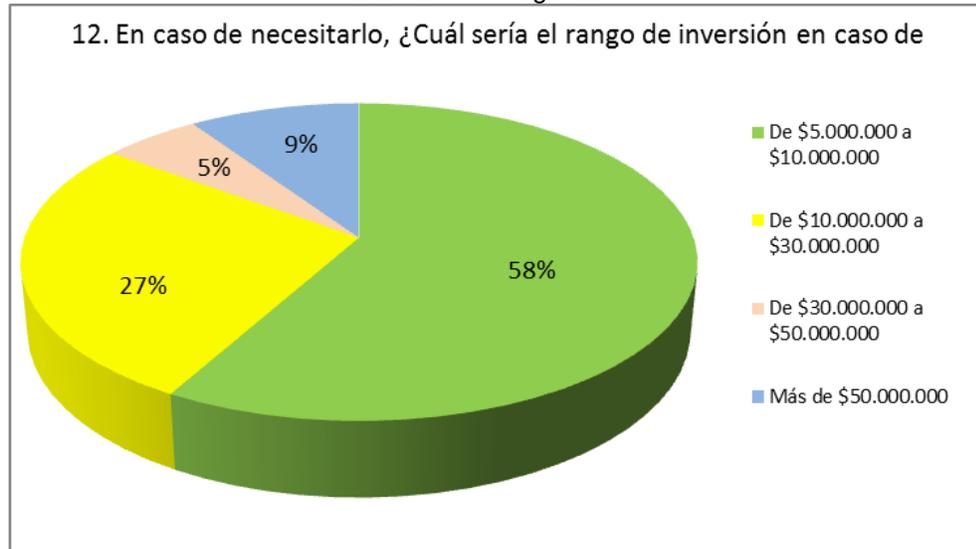


Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, en la gráfica 20. Pregunta 11, muestra que el 18% de las Pymes ha requerido servicios de consultoría 2 o más veces por año, el 30% ha tomado los servicios 1 vez por año, el 14% ha tomado los servicios, cada 2 años o más, y el 39% de las Pymes no ha tomado servicios de consultoría.

Pregunta No. 12. En caso de necesitarlo, ¿Cuál sería el rango de inversión en caso de requerir servicios de consultoría?

Gráfica 21. Pregunta 12.



Fuente. Elaboración propia.

Según la gráfica 21. Pregunta 12, muestra que el 58% de los empresarios consideran que en caso de requerir servicios de consultoría tendrían un rango de inversión de \$5.000.000 a \$10.000.000, el 27% tendrían un rango de inversión de \$10.000.000 a \$30.000.000, el 5% tendrían un rango de inversión de \$30.000.000 a \$50.000.000 y el 9% tendrían podrían invertir más de \$50.000.000 en un servicio de consultoría.

2.3. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO.

Con el plan estratégico de mercadeo se busca detectar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del negocio a través del análisis de la matriz DOFA, posteriormente se busca establecer las estrategias de producto (servicio), punto de venta o distribución, promoción o comunicación y las estrategias o políticas de precio.

2.3.1. Análisis de la matriz DOFA.

De acuerdo al cuadro 10. Matriz DOFA, se muestra el análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, características del negocio en el entorno en el cual se contempla.

Tabla 10. Matriz dofa.

MATRIZ DOFA		
	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
ANALISIS INTERNO	<p>F1: Alta disponibilidad todo el año de los servicios de consultoría integral.</p> <p>F2: Capacidad de percibir las necesidades de los clientes, realizar diagnósticos y brindar soluciones.</p> <p>F3: Diversidad en el portafolio de servicios, lo que permite llegar a todo tipo de sector y actividad económica productos.</p> <p>F4: Profesionales especializados en cada área de consultoría permite acompañamiento y atención personalizada.</p> <p>F5: Experiencia y manejo en la negociación con clientes.</p>	<p>D1: Debido a que la empresa sería nueva, tendría poco reconocimiento y poco posicionamiento de la marca el mercado.</p> <p>D2: No cuenta con experiencia inicial certificada de consultorías, debido a que la empresa está iniciando sus operaciones.</p> <p>D3: Alta competencia en el mercado.</p>
	OPORTUNIDADES: O	AMENAZAS: A
ANALISIS EXTERNO	<p>O1: Demanda no atendida en el mercado o vacío entre la demanda y la oferta.</p> <p>O2: Cerrar brechas que deja la competencia por mal servicio prestado deja clientes insatisfechos.</p> <p>O3: Buscar clientes potenciales adaptando los servicios a las necesidades los clientes.</p> <p>O4: Crear estrategias de promoción que logre el reconocimiento y posicionamiento de la marca.</p> <p>O5: Reto de generar alta rentabilidad a la empresa según los objetivos estratégicos.</p>	<p>A1: Los competidores tienen alta experiencia, credibilidad, reconocimiento, posicionamiento de la marca en el mercado.</p> <p>A2: Estacionalidad de las ventas en algunos meses del año.</p> <p>A3: La competencia tiene una importante participación en el mercado.</p>

Fuente. Elaboración propia.

2.3.2. Estrategias de control de la matriz DOFA.

De acuerdo al cuadro 11. Estrategias DOFA, se muestran las estrategias de control, basadas en la Matriz DOFA, aprovechando las fortalezas y oportunidades para reducir las amenazas y debilidades del negocio.

Tabla 11. Estrategias DOFA.

ESTRATEGIAS: FO	ESTRATEGIAS: DO
<p>(F1, F2, O1, O2): Realizar convenios, alianzas, acuerdos comerciales con agremiaciones de Pymes, ofreciendo un % de descuento especial para clientes interesados en el fortalecimiento de los procesos administrativos según sus necesidades, debido a que genera mayor confiabilidad, para atraer clientes potenciales.</p> <p>(F3, F4, O3, O4): Diseñar muy atractivo nuestro portafolio de servicios, que se encamine a la búsqueda de clientes potenciales, promocionado por personal altamente calificado.</p> <p>(F1, F3, O5): Crear estrategias de oferta y promoción del portafolio de servicios (Descuentos, sorteos, etc.), con el fin de retener, fidelizar clientes y aumentar la rentabilidad del negocio.</p>	<p>(D1, O4): Realizar campañas de publicidad en eventos empresariales, con el fin de promocionar nuestro portafolio de servicios y reconocimiento de la marca.</p> <p>(D1, O3): Promocionar publicidad a través de redes sociales como LinkedIn, Facebook (Fan Page), Instagram, WhatsApp y YouTube, para dar a conocer la marca, portafolio de servicios, chatbot para ofrecer asesoría en línea.</p> <p>(D2, D3, O1, O2): Realizar Benchmarking, estudiar a la competencia, verificar las brechas o demanda insatisfecha con el fin mejorar el modelo de negocio, acompañamiento, atención personalizada, el portafolio de servicios y sus entregables.</p>
ESTRATEGIAS: FA	ESTRATEGIAS: DA
<p>(F1, F2, A1, A2): Ofrecer los diagnósticos de forma gratuita con la condición de: si el cliente no adquiere la consultoría se generará un costo, pero si accede a la consultoría será totalmente gratuito el diagnóstico, con el fin de alcanzar credibilidad, reconocimiento, calidad de nuestro trabajo y posicionamiento de la marca.</p> <p>(F3, F4, A3): En el desarrollo del diagnóstico inicial, brindar el acompañamiento y atención personalizada por parte de nuestros profesionales especializados con el fin crear un vínculo de confianza, credibilidad, respaldo de la marca y crear valor agregado a nuestros clientes.</p> <p>(F3, F5, A2): Crear estrategias comerciales atractivas para el cliente, con descuentos especiales en los meses estacionales con el fin de generar mayor dinamismo en las metas de ventas.</p>	<p>(D1, D2, A1): Implementar un plan intensivo de promoción y publicidad de nuestro portafolio de servicios, con el fin de alcanzar cada vez más experiencia, reconocimiento y posicionamiento de la marca.</p> <p>(D2, A2, A3): Con el fin de alcanzar progresivamente participación en el mercado se requieren las siguientes acciones: realizar una encuesta sobre las preferencias de los clientes potenciales, crear campaña de marketing adecuada para la empresa, ampliar el alcance del marketing para que sea conocido por más Pymes, implementar un plan de incentivos y concursos para el equipo de ventas que los motive a un sobre cumplimiento de las metas de ventas.</p>

Fuente. Elaboración propia.

2.3.3. Estrategias de Producto.

Como estrategias para diseñar los servicios del portafolio se tuvo en cuenta los resultados obtenidos de la investigación del mercado, el cual permite identificar las necesidades del mercado para el planteamiento del modelo de negocios, a continuación se definen las estrategias del producto o servicio:

- **Adquirir un software CRM (Customer Relationship Management):** Se definió esta estrategia como base para gestión de las relaciones con los clientes, debido que consolida el historial de compras y su estado, canales de comunicación, gustos y necesidades para una óptima administración de clientes.
- **Optimización de procesos en las Pymes:** De acuerdo a la investigación del mercado, las Pymes se fijan más a la hora de contratar una empresa de consultoría en la capacidad de la empresa consultora para diagnosticar problemas y proponer soluciones, por tal motivo se estableció como estrategia de diferenciación el diagnóstico inicial gratuito, con el fin de evaluar oportunidades de mejora para la optimización de procesos de las Pymes, que vayan alineados con el direccionamiento estratégico.
- **Comprobación de los resultados del antes y después de la consultoría:** Se busca identificar los indicadores que medirán el estado inicial y el resultado de la consultoría.
- **Acompañamiento personalizado según el perfil del cliente:** La empresa se asegurará de que los profesionales que tengan contacto directo con los clientes, tengan el perfil adecuado para su relacionamiento, con el fin de conservar la relación futura con el cliente.

- **Crear programa de fidelización del cliente:** Se busca diseñar programa de participación activa de los clientes que los incentive a participar en actividades de actualización de datos y referidos y la recompensa serán premios, concursos, descuentos especiales, campañas de recordación de la marca, entre otras actividades.

- **Capacitar a los asesores comerciales y consultores en atención al cliente:** Esta es una estrategia clave para mantener el buen trato hacia el cliente y de esta manera generar recordación y fidelización por nuestra marca.

- **Orientar los procesos del negocio a las necesidades el cliente:** Es una estrategia fundamental para estar alineados con la estrategia del negocio de los clientes.

- **Diagnóstico gratuito y servicios adicionales por paquete de consultorías:** Inicialmente se ofrecerá al cliente el diagnóstico gratuito, esta estrategia creará un gancho, si el cliente adquiere más de una consultoría, se le obsequiará uno o varios servicios adicionales con el fin de crear una buena experiencia con la marca

- **Servicio postventa:** Adicional a este servicio cuando lo requiera el cliente, se estableció como estrategia realizar encuestas periódicas para medir el nivel de satisfacción del cliente con el fin de tomar medidas y acciones tempranas para evitar la pérdida de clientes.

2.3.4. Estrategias de punto de venta o distribución.

CONSULTORIAS INTEGRALES Y ASESORIAS S.A.S. pretende ubicarse en una oficina en el piso 4 del Centro Comercial Metrópolis, Avenida Carrera 68 # 75A-50 de la ciudad de Bogotá. Este sector se considera estratégico debido a la cercanía

a clientes potenciales, ya que es un centro empresarial con fácil acceso a servicios complementarios como transporte público en las rutas del SITP en la Avenida 68 y Transmilenio en la troncal Calle 80, también supermercados como Éxito, Home Center, restaurantes, entidades bancarias como Bancolombia, Avvillas, Davivienda, fácil acceso a vías principales como Avenida del Poblado.

En la oficina de la empresa sería el lugar ideal para atender a los clientes, sin embargo, también se ofrecerá el portafolio de servicios a través de la página web, redes sociales y empresariales, llamadas telefónicas, envío de correos (mailing), visitas al lugar que destine el cliente y se realizarán convenios y alianzas con gremios, federaciones, centros comerciales, almacenes y supermercados de cadena para publicitar el portafolio de servicios de la empresa.

2.3.5. Estrategias de promoción o comunicación.

Una vez obtenidos los resultados de las estrategias de control derivadas de la matriz DOFA, a continuación se definen las estrategias de promoción o comunicación:

- **Logo y slogan:** En el desarrollo del estudio técnico y organizacional, se definió la imagen corporativa que hiciera alusión a los servicios integrales que prestará la empresa: “ASESORIAS INTEGRALES Y ASESORIAS S.A.S.” y el slogan que fuese corto y de fácil recordación para el cliente: “Servicios Profesionales”, lo cual nos representará en nuestro portafolio de servicios.
- **Publicidad impresa:** Los asesores comerciales tendrán a su disposición, tarjetas de presentación, brochure, flyers (folletos), pendones, suvenires, etc.

- **Publicidad digital:** Se usarán tableros digitales (pantallas digitales) para promocionar el portafolio de servicios de consultoría, experiencias satisfactorias de clientes que recomienden a la empresa y contribuyan a impulsar la marca.
- **Cápsulas de videos:** Se crearán cápsulas de video sobre el portafolio de servicios de consultoría y videoclips sobre la experiencia satisfactoria de algunos clientes que quieran dar su opinión de manera voluntaria acerca de los entregables, resultados, tiempos de entrega y recomendación de la empresa.
- **Página Web:** Como estrategia de comunicación se creará una página web para dar a conocer la imagen, el portafolio de servicios de la empresa, se creará la parrilla de contenido para lograr visibilidad, se incorporará chatbot como asistencia para brindar asesoría en línea.
- **Redes sociales y empresariales:** Inicialmente se publicará la parrilla de contenido en redes sociales y empresariales, tales como LinkedIn, Facebook (Fan Page), Instagram, WhatsApp y YouTube, debido a que son medios de difusión y exposición para dar a conocer la marca, promocionar los servicios de consultoría continuamente, viendo la oportunidad de contactar clientes potenciales y ofrecer asesoría en línea.
- **Mailing:** Como medio masivo de comunicación se enviarán correos electrónicos directos (mailing), a clientes potenciales, con información sobre el portafolio de servicios.
- **Llamadas telefónicas:** Se crearán base de datos de posibles clientes potenciales con el fin de contactarlo telefónicamente y solicitarle e-mail para el envío de nuestro portafolio de servicios.

- **Exhibición de la marca en eventos empresariales:** Se buscará crear alianzas y convenios con agremiaciones de Pymes y entidades organizadoras de eventos empresariales, tales como: Cámaras de Comercio, Federación Nacional de Comerciantes - Fenalco, Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, entre otras, buscando ofrecer beneficios para los afiliados, con % descuentos especiales en nuestros servicios; así mismo, lograr espacios de presentación de la empresa: “ASESORIAS INTEGRALES Y ASESORIAS S.A.S.”, con el propósito de crear alto impacto.

2.3.6. Estrategias y políticas de precio.

Para crear las políticas de precios, se tomó como referencia un documento publicado por la cámara colombiana de la infraestructura sobre: “tarifas de consultorías y cálculo del factor multiplicador”³⁰, basado en benchmarking de salarios, realizado por la firma Price Water House Coopers, con la colaboración de las empresas del sector de consultoría afiliadas a la Cámara Colombiana de la Infraestructura. Además se tuvieron en cuenta las siguientes pautas:

- **Benchmarking:** Se tuvo en cuenta el costo promedio de una consultoría según el mercado, según estudio de benchmarking realizado por la firma Price Water House Coopers, como se menciona al principio de la sección.

- **Oferta y demanda:** En caso de presentarse la demanda estacional, se evaluarán los ingresos de acuerdo a la estrategia de precio y a la proyección de consultorías vendidas para crear estrategias comerciales atractivas para el cliente que incluya con descuentos especiales en los meses estacionales con el fin de generar mayor dinamismo en las metas de ventas.

³⁰ INFORME BENCHMARKING DE SALARIOS: “tarifas de consultorías y cálculo del factor multiplicador”. Disponible en: <https://infraestructura.org.co/descargas/BenchMarking.pdf>

- **Salarios según categoría del personal:** Se determinó la tarifa o costo por hora o salarios por dedicación con base a la cantidad, tipo de trabajo a realizar y categoría del personal para establecer los salarios y que se le pagará al personal asignado a la consultoría.
- **Competencia:** Constantemente se realizará benchmarking a la competencia y de acuerdo a la estrategia e imagen que maneje la competencia variará el precio de la consultoría.
- **Descuento especial para clientes con proyectos sociales:** Se tuvo en cuenta un plus de manejar un descuento especial del 5%, dirigido a clientes que manejan proyectos con causas sociales o de beneficio colectivo, ya que esta estrategia ayuda a impulsar los proyectos ejecutados por el cliente y que otorgan reconocimiento a nuestra marca.
- **Precio por proyecto realizado:** Esta política se fijó con un precio competitivo de acuerdo a la capacidad instalada de la empresa, ya que el precio de la consultoría no depende del tiempo sino de la fecha pactada con el cliente para el cumplimiento de la entrega.
- **Rango de precio:** De acuerdo a la investigación del mercado, en la gráfica 20, el rango de inversión que estarían dispuestas a pagar las Pymes está entre \$5.000.000 a más de \$50.000.000, esto se tendría en cuenta para establecer un precio promedio para la evaluación financiera, debido a que hay variación dependiendo las necesidades del cliente, ya que juegan muchas variables como: cantidad y tipo de trabajo a realizar, cantidad de tiempo (horas o salarios por dedicación), precio de la competencia entre otras variables.
- **Factor multiplicador, utilidad y forma de pago:** El factor multiplicador se estableció es de 2,2, el margen de utilidad del 12%, la forma de pago será 30% de

anticipo, 30% contra avances y 40% al finalizar la consultoría, esto, apoyado en el informe sobre: “tarifas de consultorías y cálculo del factor multiplicador”³¹ basado en benchmarking de salarios, realizado por la firma Price Water House Coopers.

2.3.7. Precio promedio de consultoría.

Teniendo en cuenta el cuadro 12. Precio promedio de consultoría según necesidad del cliente, se puede observar un precio promedio de la consultoría, el cual podría variar según la necesidad del cliente, el personal requerido, el trabajo realizado y los entregables pactados, se propone un precio promedio que se tomará para la evaluación financiera del proyecto, así mismo se estableció un promedio de los gastos de operación, correspondiente a la ejecución de la consultoría.

Tabla 12. Precio promedio por consultoría según necesidad del cliente.

PRECIO PROMEDIO POR CONSULTORÍA DE 2 MESES (AÑO 2022)								
1	PERSONAL							
1.1	PERSONAL DIRECTIVO							
ITEM	DESCRIPCION	UND	CANT	DEDIC	MESES	TARIFA	F.M	VR.TOTAL
1.1.2	Profesional Especializado según área de consultoría	Mes	1	0,6	2	6.650.000	2,2	17.556.000
1.2	PERSONAL OPERATIVO							
1.2.1	Secretaria	Mes	1	0,7	2	2.100.000	2,2	6.468.000
SUBTOTAL PERSONAL								24.024.000
2	GASTOS OPERACIONALES							
ITEM	DESCRIPCION	UNID	CANT	DEDIC.	MESES	TARIFA	F.M	VR.TOTAL
2.1	Elaboración y presentación de informes incluye: Edición, registro fotográfico, fotocopia, papelería, otros.	UNID	1	N/A	2	1.464.107	N/A	2.928.215

³¹ INFORME BENCHMARKING DE SALARIOS: “tarifas de consultorías y cálculo del factor multiplicador”. Disponible en: <https://infraestructura.org.co/descargas/BenchMarking.pdf>

SUBTOTAL GASTOS OPERACIONALES		2.928.215
SUBTOTAL		26.952.215
ADMINISTRACIÓN	20%	5.390.443
IMPREVISTOS	3%	808.566
UTILIDAD	12%	3.234.266
IVA SOBRE LA UTILIDAD	19%	614.510
VALOR TOTAL DE LA CONSULTORIA		37.000.000

Fuente. Elaboración propia.

2.3.8. Factor multiplicador.

De acuerdo al cuadro 13. Factor multiplicador, se puede observar que el F.M. se estableció de 2,2, apoyado en el informe sobre: “tarifas de consultorías y cálculo del factor multiplicador”³² basado en benchmarking de salarios, realizado por la firma Price Water House Coopers.

Tabla 13. Factor multiplicador.

FACTOR MULTIPLICADOR		
1	Salario Básico	Subtotal 1
		1
2	Prestaciones Sociales	
	Prima anual	0,0833
	Cesantía anual	0,0833
	Interés a las cesantías	0,01
	Vacaciones anuales	0,042
	I.S.S. (IVM)	0,12
	EPS	0,085
	Subsidio familiar	0,04
	Sena	0,02
	ICBF	0,03
	Seguros de Ley	0,005
	Bienestar del Adulto Mayor	0,02
	ARP	0,0696
		Subtotal 2
		0,6082
3	Costos Indirectos	
	Arrendamiento	0,1489
	Servicios públicos	0,03
	Utiles y papelería	0

³² INFORME BENCHMARKING DE SALARIOS: “tarifas de consultorías y cálculo del factor multiplicador”. Disponible en: <https://infraestructura.org.co/descargas/BenchMarking.pdf>

	Fotocopias y fotografías	0
	Transporte local	0
	Gastos legales y bancarios	0,04
	Perfeccionamiento y legalización	0
	contrato	0,08
	Preparación propuesta	0,06
	Computador y fax	0
	Subtotal 3	0,3589
4	Honorarios (12% (1+2+3))	0,2361
	Factor Multiplicador	2,2

Fuente. Elaboración propia.

3. CAPITULO 3: ESTUDIO TÉCNICO.

3.1. REQUERIMIENTOS PARA CUBRIR LA META DE DEMANDA.

Para cubrir la meta de la demanda proyectada a través del horizonte de tiempo del proyecto, se definieron los requerimientos iniciales para la puesta en marcha, muebles y enseres, equipos de oficina, así mismo se establecieron los gastos de administración y gastos de operación.

Teniendo en cuenta que para la puesta en marcha de la empresa se contratará el personal por la modalidad de prestación de servicios profesionales, no se requieren registros, certificados, permisos, licencias o estudios adicionales, solo se tendrían en cuenta los gastos del año inicial o año 0 y el gasto de para constitución y registro mercantil ante cámara de comercio, el cual depende del valor de los activos con que se registre la empresa.

3.1.1. Puesta en marcha.

Con respecto al cuadro 14. Puesta en marcha, se muestran los costos y gastos para iniciar el negocio en el año 0 o año pre-operativo.

Tabla 14. Puesta en marcha.

Item	Puesta en marcha.	Valor total por año
1	Arriendo año 0	\$3.000.000
2	Depósito arriendo	\$6.000.000
3	Muebles y enseres	\$17.800.000
4	Equipos de oficina	\$29.740.000
5	Constitución y registro mercantil	\$1.016.100
6	Diseño Pagina Web y dominio	\$600.000
7	Diseño Portafolio de servicios	\$1.500.000
8	Diseño de publicidad (Creación de parrilla de contenidos con cronograma audiovisual, piezas gráficas, video clips).	\$600.000
Subtotal		\$ 60.256.100

Fuente. Elaboración propia.

3.1.1.1. Muebles y enseres.

A continuación, se detalla en el cuadro 15, los muebles y enseres necesarios para el funcionamiento del negocio:

Tabla 15. Muebles y enseres.

Item	Muebles y enseres	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Valor total
1	Silla Oficina	Unidad	12	\$ 225.000	\$ 2.700.000
2	Silla Interlocutora	Unidad	14	\$ 150.000	\$ 2.100.000
3	Módulo de recepción	Unidad	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
4	Módulo mesa con cajonera	Unidad	10	\$ 800.000	\$ 8.000.000
5	Mesa de reuniones	Unidad	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
6	Silla sala de espera	Unidad	4	\$ 280.000	\$ 1.120.000
7	Mesita sala de espera	Unidad	1	\$ 230.000	\$ 230.000
8	Greca de 50 tintos	Unidad	1	\$ 350.000	\$ 350.000
9	Vajilla e implementos de cocina	Global	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Subtotal					\$ 17.800.000

Fuente. Elaboración propia.

3.1.1.2. Equipos de oficina.

A continuación, en el cuadro 16, se detallan los equipos de oficina necesarios para el funcionamiento del negocio:

Tabla 16. Equipos de oficina.

Item	Equipos de oficina	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Valor total
1	Computador de escritorio	Unidad	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
2	Computador portátil	Unidad	9	\$ 2.500.000	\$ 22.500.000
3	Impresora Multifuncional	Unidad	3	\$ 1.100.000	\$ 3.300.000
4	Conmutador telefónico	Unidad	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
5	Teléfono conmutador	Unidad	4	\$ 160.000	\$ 640.000
Subtotal					\$ 29.740.000

Fuente. Elaboración propia.

3.1.2. Gastos de administración.

A continuación, en el cuadro 17, se consolidan los que constituyen gastos de administración, seguido del detalle que los conforman:

Tabla 17. Gastos de administración.

Item	Gastos de administración	Valor total por año
1	Personal administrativo	\$ 216.048.000
2	Arriendo de oficina	\$ 33.600.000
3	Servicios públicos, comunicaciones,	\$ 38.088.000
4	Licencia de software, página web y marketing.	\$ 10.466.198
5	Papelería, cafetería y aseo	\$ 3.600.000
Subtotal		\$301.802.198

Fuente. Elaboración propia.

3.1.2.1. Personal Administrativo.

De acuerdo al cuadro 18, se detalla el personal administrativo, el cual será contratado por la modalidad de prestación de servicios.

Tabla 18. Personal administrativo.

Item	Personal por nómina	Unidad de medida	Factor prestacional	Salario mensual	Meses	Valor total por año
1	Gerente General	Persona	1,38	\$ 5.800.000	12	\$ 96.048.000
Item	Personal por prestación de servicios	Unidad de medida	Cantidad	Vr. unitario	Meses	Valor total por año
2	Contador público (50% dedicación)	Persona	1	\$ 3.000.000	12	\$ 36.000.000
3	Psicóloga (selección y contratación)	Persona	1	\$ 5.000.000	12	\$ 60.000.000
4	Técnico en gestión empresarial	Persona	1	\$ 2.000.000	12	\$ 24.000.000
Subtotal						\$216.048.000

Fuente. Elaboración propia.

3.1.2.2. Arriendo de oficina.

De acuerdo al cuadro 19, se detalla el valor del arriendo según la localización óptima del proyecto y ubicación estratégica.

Tabla 19. Arriendo de oficina.

Item	Arriendo de oficina	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Meses	Valor total por año
1	Arriendo oficina	Unidad	1	\$ 2.800.000	12	\$ 33.600.000
Subtotal						\$ 33.600.000

Fuente. Elaboración propia.

3.1.2.3. Servicios públicos y comunicaciones.

A continuación, en el cuadro 20, se relacionan los gastos por concepto de servicios públicos y comunicaciones para el buen desempeño de las actividades administrativas.

Tabla 20. Servicios públicos y comunicaciones.

Item	Servicios públicos y comunicaciones.	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Meses	Valor total por año
1	Agua, acueducto y alcantarillado.	m3	Global	\$ 900.000	12	\$ 10.800.000
2	Gas natural	m3	Global	\$ 324.000	12	\$ 3.888.000
3	Electricidad	kw	Global	\$ 1.600.000	12	\$ 19.200.000
4	Comunicaciones (telefono fijo + celular + internet)	Paquete	Global	\$ 350.000	12	\$ 4.200.000
Subtotal						\$ 38.088.000

Fuente. Elaboración propia.

3.1.2.4. Licencias, correo, página web, y otros.

Teniendo en cuenta el cuadro 21, se detallan los recursos que requiere la administración del proyecto para operar.

Tabla 21. Licencias, correo, página web, y otros.

Item	Licencias, correo, página web, y otros.	Unidad medida	Cantidad	Valor unitario	Meses	Valor Total por año
1	Licencia Microsoft 365 Empresa Estándar: Incluye las aplicaciones de Office (versiones de escritorio y móviles), Microsoft Teams para videoconferencias, OneDrive para almacenamiento seguro en la nube y correo empresarial.	Unidad	12	\$ 49.246	12	\$ 7.091.478
2	Licencia software CRM (anual)	Licencia	1	\$181.227	12	\$2.174.720
3	Página web + dominio + hosting	Paquete	Global	\$ 50.000	12	\$ 600.000
4	Publicidad en redes sociales	Paquete	Global	\$ 50.000	12	\$ 600.000
Subtotal						\$10.466.198

Fuente. Elaboración propia.

3.1.2.5. Papelería, cafetería y aseo.

Con respecto al cuadro 22, se detallan los gastos de papelería, cafetería y aseo para el funcionamiento de la oficina.

Tabla 22. Papelería, cafetería y aseo.

Item	Papelería, cafetería y aseo	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Meses	Valor total por año
1	Papelería y útiles	cargo fijo	Global	\$ 200.000	12	\$ 2.400.000
2	Cafetería y aseo	cargo fijo	Global	\$ 100.000	12	\$ 1.200.000
Subtotal						\$ 3.600.000

Fuente. Elaboración propia.

3.1.3. Gastos de operación.

A continuación, en el cuadro 23, se consolidan los que constituyen gastos de operación, desagregados en los apartados que los conforman.

Tabla 23. Gastos de operación.

Item	Gastos de operación	Valor total por año
1	Personal operativo	\$ 240.000.000
2	Personal comercial	\$ 48.000.000
3	Gastos operativos	\$ 34.200.000
Subtotal		\$ 322.200.000

Fuente. Elaboración propia.

3.1.3.1. Personal operativo.

De acuerdo al cuadro 24, se detalla el personal operativo necesario, según la especialidad solicitada, el cual se contratará por la modalidad de prestación de servicios, para cubrir la la meta de demanda establecida en el proyecto.

Tabla 24. Personal operativo.

Item	Personal operativo	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Meses	Valor Total por año
1	Consultores especializados en las áreas requeridas	Persona	4	\$ 5.000.000	12	\$ 240.000.000
Subtotal						\$ 240.000.000

Fuente. Elaboración propia.

3.1.3.2. Personal comercial.

A continuación, en el cuadro 25, se detalla el personal comercial esencial para asegurar las metas de ventas.

Tabla 25. Personal comercial.

Item	Personal comercial	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Meses	Valor Total por año
1	Asesor comercial	persona	2	\$ 2.000.000	12	\$ 48.000.000
Subtotal						\$ 48.000.000

Fuente. Elaboración propia.

3.1.3.3. Gastos operativos.

A continuación, en el cuadro 26, se detallan los gastos operativos derivados de las ventas por servicios de consultoría.

Tabla 26. Gastos operativos.

Item	Gastos operativos	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Meses	Valor Total 2022
1	Gastos de representación	Persona	2	\$ 200.000	12	\$ 4.800.000
2	Comisiones de Venta (2%)	Unidad	1	\$13.320.000	-	\$13.320.000
3	Estrategias de ventas para asesores (concursos, viajes, bonos en efectivo, etc).	Global	1	\$ 8.280.000	-	\$ 8.280.000
4	Viáticos de facilitadores	Persona	2	\$ 600.000	6	\$ 7.200.000
5	Publicidad	Paquete	1	\$ 50.000	12	\$ 600.000
Subtotal						\$34.200.000

Fuente. Elaboración propia.

3.2. LOCALIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FISICA NECESARIA.

3.2.1. Macro-localización.

Bogotá está situada en la sabana homónima, sobre el altiplano cundiboyacense, una llanura situada en promedio a 26301 msnm y sus zonas montañosas alcanzan de 2400 m a 32501 msnm, lo que hace de ella la megalópolis más alta del mundo y la tercera capital después de Quito y La Paz. Tiene un área total de 1776 km² y un área urbana de 307 km². El territorio donde se asienta la ciudad fue antiguamente un lago. De esto dan evidencia los humedales que cubren algunos sectores no urbanizados de la Sabana y en la localidad de Suba. A la llegada de los primeros conquistadores este territorio estaba cubierto de pantanos. Según la imagen 5. Mapa de Bogotá y sus 20 localidades, muestra que el Distrito Capital de Bogotá está dividido en localidades y en estas se agrupan más de 1900 barrios que hay en el casco urbano, salvo la localidad de Sumapaz que es área rural, es decir 19 urbanas y una rural.³³

³³ Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Bogot%C3%A1#Geograf%C3%ADa>

Imagen 5. Mapa de bogotá y sus 20 localidades.



Fuente. Disponible en: <https://tierracolombiana.org/localidades-de-bogota/>

3.2.1.1. Método de evaluación de Ponderación de Factores.

El método cualitativo que se utilizó para evaluar la macro-localización fue por ponderación de factores. Se tomaron las veinte (20) localidades de Bogotá y se evaluó de acuerdo a las variables de localización, el porcentaje de peso. A continuación en el Cuadro 271. Escala de calificación, se puede observar la escala de calificación de 0 a 10 siendo la valoración de 0 muy malo y 10 excelente.

Tabla 272. Escala de calificación.

Escala de calificación	
Valoración	Descripción
10 - 9	Excelente
7 - 8	Muy bueno
5 - 6	Bueno
3 - 4	Regular
1 - 2	Malo
0	Muy malo

Fuente. Elaboración propia.

3.2.1.2. Determinación de la zona de macro-localización.

De acuerdo al cuadro 283. Calificación y ponderación de factores de la zona de macro-localización, se muestran que el resultado para la macro-localización, es la localidad de Engativá como la zona óptima para la puesta en marcha del proyecto.

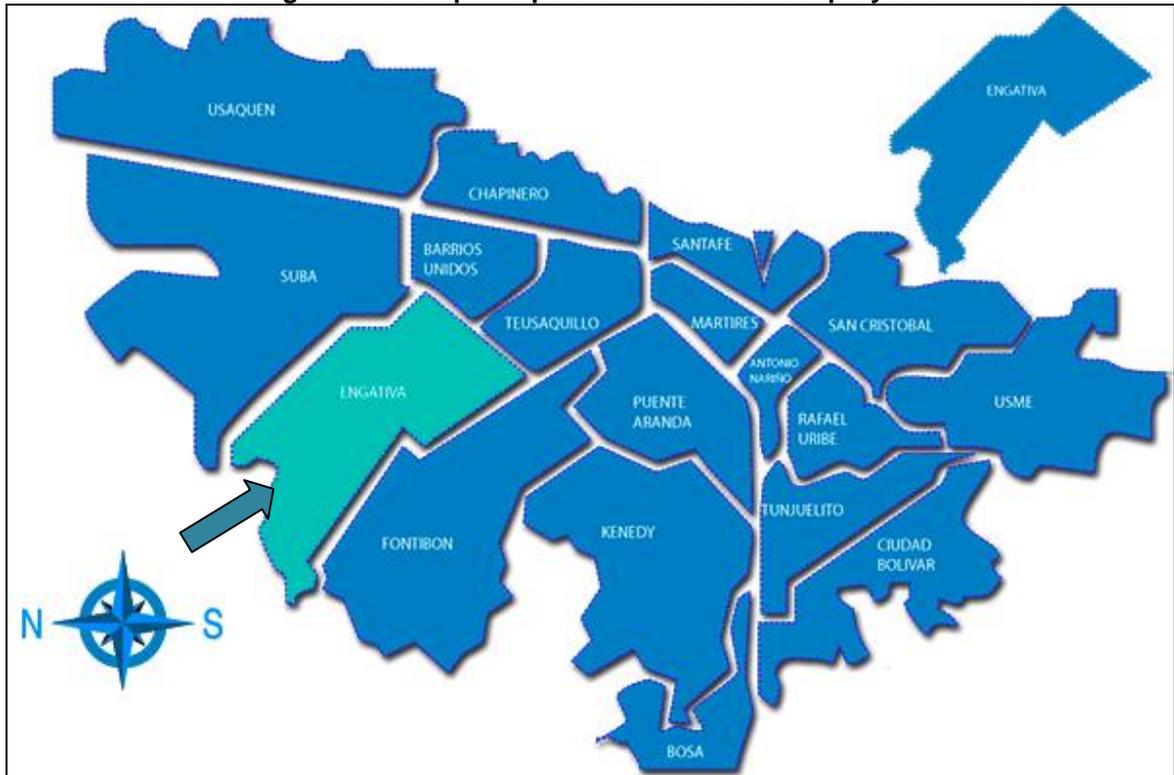
Tabla 284. Calificación y ponderación de factores de la zona de macro-localización.

FACTORES DE EVALUACIÓN	ALTERNATIVAS DE MACROLOCALIZACIÓN										
	peso relativo (%)	1. Usaquen	2. Chapinero	3. Santa Fé	4. San Cristobal	5. Usme	6. Tunjuelito	7. Bosa	8. Kennedy	9. Fontibón	10. Engativá
1. Existencia de infraestructura vial adecuada	20%	8	8	5	8	8	6	7	6	6	9
2. Cercanía al mercado financiero.	20%	10	8	6	9	9	5	7	7	7	9
3. Seguridad pública.	20%	10	7	7	9	8	7	7	6	7	10
4. Vías de acceso.	10%	9	8	7	8	7	6	7	6	7	10
5. Acceso a mano de obra calificada	20%	10	9	8	7	7	7	7	6	7	10
6. Disponibilidad de los servicios públicos.	10%	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TOTAL PONDERACIÓN	100%	9,5	8,2	6,9	8,4	8,1	6,6	7,3	6,6	7,1	9,6
FACTORES DE EVALUACIÓN	peso relativo (%)	11. Suba	12. Barrios Unidos	13. Teusaquillo	14. Los Mártires	15. Antoni o Nariño	16. Puente Aranda	17. Candelaria	18. Rafael Uribe Uribe	19. Ciudad Bolivar	20. Sumapaz
1. Existencia de infraestructura vial adecuada	20%	8	8	8	7	6	7	6	6	6	6
2. Cercanía al mercado financiero.	20%	8	7	8	7	7	8	7	7	7	7
3. Seguridad pública.	20%	8	8	8	7	6	7	6	6	6	6
4. Vías de acceso.	10%	7	6	7	6	7	8	6	7	6	6
5. Acceso a mano de obra calificada	20%	10	7	8	6	6	7	7	7	7	7
6. Disponibilidad de los servicios públicos.	10%	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TOTAL PONDERACIÓN	100%	8,5	7,6	8,1	7	6,7	7,6	6,8	6,9	6,8	6,8

Fuente. Elaboración propia.

A continuación, en la imagen 6, se muestra la localidad de Engativá como zona óptima para la localización del proyecto.

Imagen 6. Zona óptima para la localización del proyecto.



Fuente. Disponible en: <https://www.chatarreriasbogota.com/Bogota/localidad/engativa/>

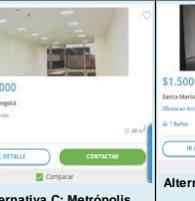
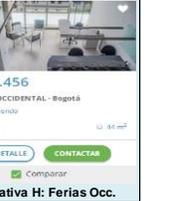
3.2.2. Micro-localización.

3.2.2.1. Determinación de la zona de micro-localización.

Para determinar la micro-localización, también se empleó el método cualitativo de ponderación de factores descrito anteriormente, teniendo en cuenta los factores de evaluación y la misma escala de calificación establecida anteriormente, es decir, calificación de 0 a 10 siendo la valoración de 0 muy malo y 10 excelente.

Con respecto al cuadro 29. Calificación y ponderación de factores de la zona de micro-localización, se puede decir que se tomaron como referencia las ubicaciones y valores de arriendo de oficinas disponibles en la localidad de Engativá consultadas en la página web de Finca Raíz y Ciencuadras, teniendo en cuenta la capacidad (m²) para la acomodación de los recursos físicos como equipos de oficina, muebles y enseres, entre otros.

Tabla 29. Calificación y ponderación de factores de la zona de micro-localización.

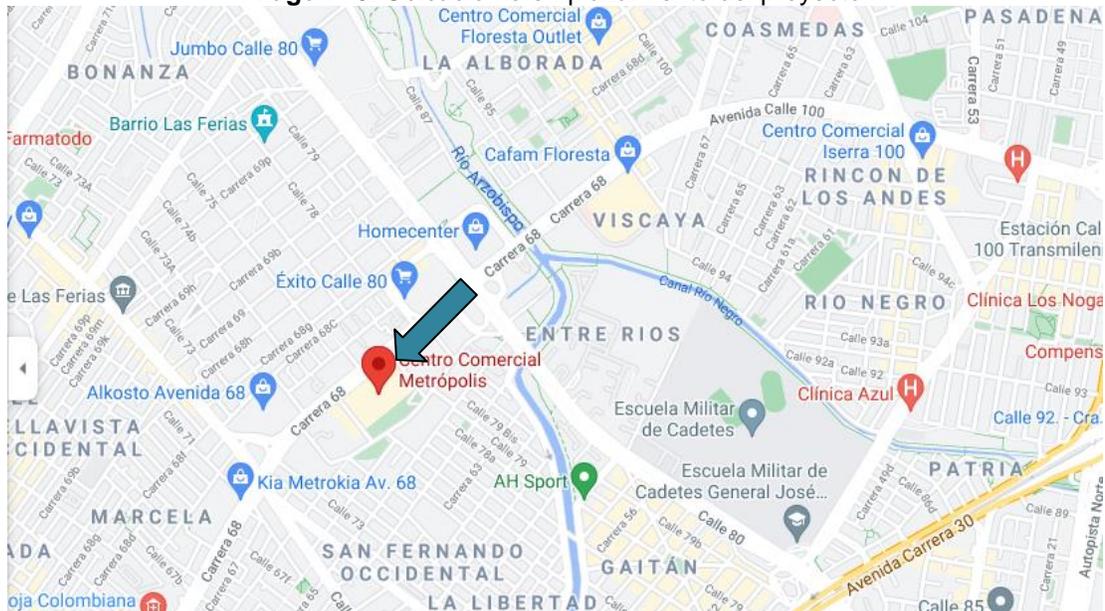
FACTORES DE EVALUACIÓN	peso relativo (%)	ALTERNATIVAS DE UBICACIÓN			
		 Alternativa A: Metrópolis	 Alternativa B: Santa María del Lago	 Alternativa C: Metrópolis	 Alternativa D: Santa María del Lago
F1. Área (m2), estado del inmueble y parqueadero.	20%	7	6	8	6
F2. Valor del arriendo y costo de vida.	20%	7	10	6	10
F3. Acceso a servicios complementarios.	10%	9	7	9	7
F4. Aspectos de la Comunidad (cultura, educación).	10%	9	8	9	8
F5. Disponibilidad de Mano de Obra Calificada.	20%	9	8	9	8
F6. Dinámica Empresarial de la zona	20%	9	7	9	7
TOTAL PONDERACIÓN	100%	8,3	6,94	7,84	6,94
FACTORES DE EVALUACIÓN	peso relativo (%)	 Alternativa E: Los Alamos	 Alternativa F: Ferias Occ.	 Alternativa G: Los Alamos.	 Alternativa H: Ferias Occ.
F1. Área (m2), estado del inmueble y parqueadero.	20%	9	8	10	7
F2. Valor del arriendo y costo de vida.	15%	10	10	10	10
F3. Acceso a servicios complementarios.	20%	8	10	8	10
F4. Aspectos de la Comunidad (cultura, educación).	20%	7	10	7	10
F5. Disponibilidad de Mano de Obra Calificada.	15%	7	10	7	10
F6. Dinámica Empresarial de la zona	10%	8	10	8	10
TOTAL PONDERACIÓN	100%	8,15	9,6	8,35	9,4

Fuente. Elaboración propia.

3.2.2.2. Ubicación o emplazamiento del proyecto.

Según el método de ponderación de factores, la oficina ideal estaría ubicada en el Centro Comercial Metrópolis, Avenida Carrera 68 # 75A-50, como se puede apreciar en la imagen 71. Ubicación o emplazamiento del proyecto y la imagen 82. Foto aérea de la ubicación del proyecto, ya que cumple con el mayor puntaje de los factores evaluados. La oficina se encuentra ubicada en piso 4 del Centro Comercial Metrópolis, el sector es de uso residencial y comercial, con acceso a servicios complementarios como transporte público en las rutas del SITP en la Avenida 68 y Transmilenio en la troncal Calle 80, también supermercados como Éxito, Home Center, restaurantes, entidades bancarias como Bancolombia, Av villas, Davivienda, fácil acceso a vías principales como Avenida del Poblado. Este sector se considera estratégico para la puesta en marcha del proyecto, debido a que es transitado por un alto flujo peatonal y vehicular.

Imagen 73. Ubicación o emplazamiento del proyecto.



Fuente. Disponible en:

<https://www.google.com/maps/place/Centro+Comercial+Metr%C3%B3polis/@4.6812,-74.0823367,15z/data=!4m2!1m6!3m5!1s0x0:0x83d12cbcc32fb92!2sCentro+Comercial+Metr%C3%B3polis!8m2!3d4.6804301!4d-74.0820792!3m4!1s0x0:0x83d12cbcc32fb92!8m2!3d4.6804301!4d-74.0820792>

Imagen 84. Foto aérea de la ubicación del proyecto.



Fuente. Disponible en: <https://www.ciencuadras.com/inmueble/oficina-en-arriendo-en-las-ferias-occidental-bogota-1864176>

3.3. CAPACIDAD Y DISTRIBUCIÓN LOCATIVA.

3.3.1. Capacidad locativa.

La oficina ideal para la puesta en marcha del proyecto cuenta con un área de 45m², un parqueadero exclusivo para la oficina, servicios públicos instalados, excelente distribución de los espacios, óptima para una capacidad de 12 puestos de trabajo, buena iluminación y ventilación, adecuado para el funcionamiento de la empresa.

3.3.2. Diseño de la distribución locativa.

A continuación, en la imagen 95. Diseño de la distribución locativa, se muestra el espacio de trabajo, teniendo en cuenta principios como: Integración de espacios, movimiento de distancias mínimas, mínimo esfuerzo, la circulación de personal y clientes, así mismo, las normas de salud ocupacional de los trabajadores y la

flexibilidad en la distribución para facilitar reubicaciones futuras. La distribución locativa consta de una recepción, una sala de espera, una sala de reuniones, una oficina de gerencia general, diez (10) módulos de trabajo y una cafetería.

Imagen 96. Diseño de la distribución locativa.



Fuente. Elaboración propia, diseñado en la aplicación FLOORPLANNER.

3.4. ASPECTOS ORGANIZATIVOS.

3.4.1. Descripción de la empresa.

La nueva empresa estará orientada a la prestación de servicios de consultoría integral, lo que se soporta en el estudio de mercado, que dará como resultado la definición de los objetivos estratégicos que a su vez tendrán una estrategia específica dentro del plan de negocios, con el fin aumentar sus posibilidades de apertura en el mercado.

El diseño del plan de negocios para la creación de esta empresa de servicios de consultoría integral, permitirá evaluar todos los aspectos como la factibilidad económica; el mercado objetivo, sus tendencias y la proyección de ingresos;

clientes potenciales, identificación de la competencia, supuestos de inversión, proyección financiera, análisis de riesgos y definición de las estrategias de mercado. El propósito de trabajar en estos aspectos, es con la finalidad de reducir los efectos negativos sobre el alcance y objetivos propuestos, con la intención futura de hacer realidad la idea de negocio.

3.4.2. Nombre de la empresa.

En el proceso de la selección del nombre de la empresa, se realizó una lluvia de ideas para ver opciones que hicieran alusión a la actividad económica de la empresa, también se tuvo en cuenta que el nombre fuese de fácil recordación para el cliente, claro y significativo. De acuerdo a la imagen 10. Consulta nombre de la empresa, se realizó la consulta en el Registro Único Empresarial y Social – RUES, a través de la Ventanilla Única Empresarial “VUE” de la Cámara de Comercio de Bogotá, con el fin de descartar que el nombre no haya sido registrado. Finalmente el nombre que se seleccionó fue: “**Consultorías Integrales y Asesorías S.A.S. - CIA S.A.S.**”, teniendo en cuenta que se encuentra disponible y no ha sido registrado en la Cámara de Comercio de Bogotá.

Imagen 10. Consulta nombre de la empresa.

Razón Social	Cámara	Tipo Sociedad	Tipo Org. Jurídica	Estado
No hay información para presentar				

Consulta realizada a través del Registro Único Empresarial y Social (RUES)

Fuente. Consulta realizada en la Registro único Empresarial y Social en la Ventanilla Única Empresarial de la CCB. Disponible en: <https://www.vue.gov.co/bogota/consulte/consulta-de-nombre>

3.4.3. Logotipo y slogan de la empresa.

En la imagen 11, se muestra el diseño del logotipo y slogan de la empresa, para esto, se tuvo en cuenta el apoyo de la aplicación Canva, disponible en: <http://www.canva.com>, con el fin de seleccionar una imagen que hiciera alusión a los servicios integrales que presta la empresa y un lema que fuera de corto y de fácil recordación para el cliente:

Imagen 11. Diseño logo y slogan de la empresa.



Fuente. Elaboración propia, diseñado en la aplicación Canva. Disponible en: https://www.canva.com/design/DAEv_3Gsvrk/FzgRCXARuaw5NdsDFzvg_Q/edit#

3.4.4. Misión.

Proporcionar a nuestros clientes servicios de consultoría integral con el fin de satisfacer las necesidades enfocadas a fortalecer y cerrar brechas en los procesos de las organizaciones, comprometidos a brindar nuestros servicios con altos niveles de calidad, transparencia y responsabilidad, buscando ser competitivos en el mercado, diferenciándonos por innovar continuamente.

3.4.5. Visión.

Ser una empresa líder de servicios de consultoría integral en el año 2033, siendo reconocida por la competitividad y posicionamiento en el mercado local, que contribuya al desarrollo social y económico de la economía, con sentido de responsabilidad social con la comunidad y colaboradores.

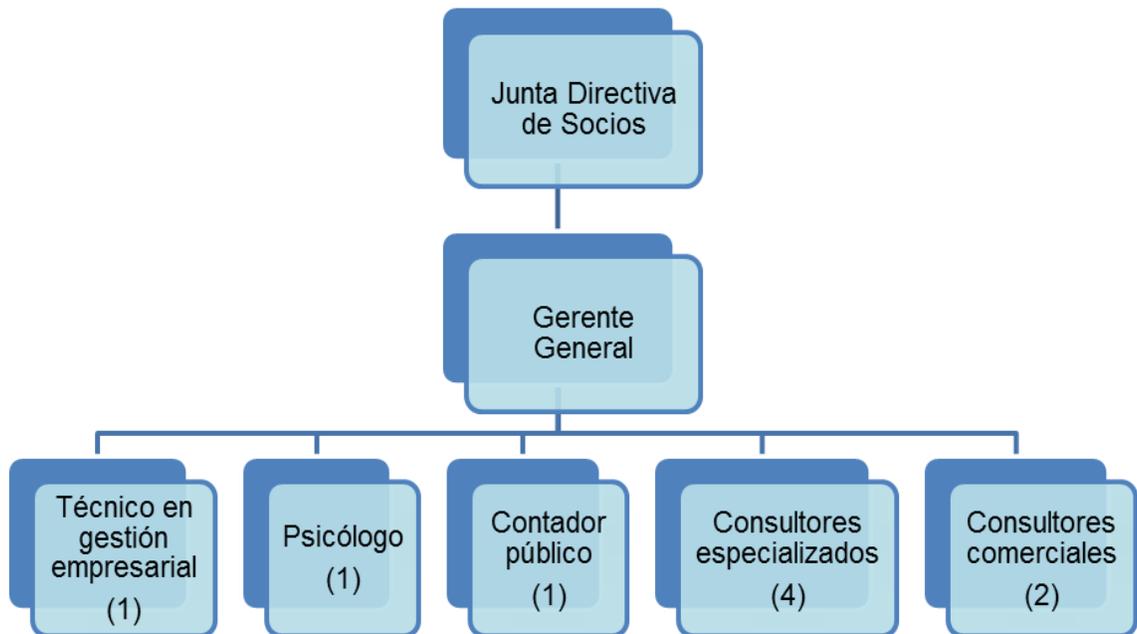
3.4.6. Objetivos estratégicos.

- Identificar brechas en los procesos de las organizaciones con el propósito de fortalecer y satisfacer las necesidades de los clientes mediante soluciones consultoría integral.
- Brindar servicios de consultoría integral con altos niveles de calidad, transparencia, compromiso y responsabilidad.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento de la economía con la generación de empleo, buscando ser competitivos en el mercado, diferenciándonos por innovar continuamente.

3.4.7. Estructuración del organigrama.

De acuerdo a la imagen 12, se muestra el organigrama de la empresa; el tipo de organigrama que se utilizó para esquematizar la estructura organizacional es de tipo lineal o jerárquico, pues está basada en la autoridad directa del jefe sobre los demás colaboradores.

Imagen 12. Organigrama de la empresa.



Fuente. Elaboración propia.

El organigrama tiene tres niveles horizontales, está basado en un modelo organizativo de estructura simple, donde el nivel de autoridad está centralizado en la Junta Directiva, la cual aprueba o rechaza las decisiones, por lo tanto el Gerente General no tiene autonomía para la toma de decisiones.

3.4.7.1. Rol de la Junta Directiva de socios.

La Junta Directiva de socios es un órgano de gobierno corporativo que existe para acompañar a los socios y tomar las decisiones que le ayudan a la empresa a cumplir sus objetivos y propósito, mediando entre los intereses de los propietarios y los intereses de la empresa.³⁴

³⁴ Disponible en: <https://www.mesafamiliar.com/el-papel-clave-de-la-junta-directiva>

3.4.8. Tipo de contratación para la operación del negocio.

Teniendo en cuenta la operación del negocio, el tipo de contratación se dará por prestación de servicios para todo el personal, debido a que una vez cerrados los negocios de consultorías, se inicia con la contratación del personal preseleccionado. Los puntos a tener en cuenta de este tipo de contratación se describen a continuación:

- Tiene amplia libertad contractual.
- Tiene un objeto a desarrollar o un servicio a prestar.
- No está sometido a la subordinación, por lo tanto no hay relación laboral.
- El contratista tiene la autonomía e independencia desde el punto de vista técnico y científico en la ejecución del objeto contractual y plazo fijado.
- El objeto, alcance, plazo de ejecución y forma de pago del contrato de prestación de servicios son fijadas por las partes.

3.4.8.1. Manual de funciones del Gerente General.

Para la planeación estratégica de la empresa, se requiere un (01) Gerente General, para el apoyo en la gestión del negocio, a continuación, se muestra en el cuadro 30, el manual de funciones del respectivo contrato laboral.

Tabla 30. Manual de funciones del Gerente General.

Manual de funciones del Gerente General.	
Identificación del cargo	
Nivel en el organigrama:	2° Nivel
Denominación del cargo:	Gerente General
Número de Cargos:	01
Dependencia:	Junta Directiva de Socios
Propósito principal	
Direccionar la planeación estratégica de la empresa con un horizonte a corto, mediano y largo plazo que genere desarrollo y rentabilidad del negocio.	

Responsabilidades y funciones.
<p>a. Planear, organizar y realizar supervisión general de las actividades desarrolladas por la empresa.</p> <p>b. Administrar los recursos de la empresa y coordinar el plan de ejecución presupuestal.</p> <p>c. Diseñar la estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externo para evaluar el modelo de negocio, ser más competitivos y ganar más participación en el mercado.</p> <p>d. Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, de mercadeo, gestión comercial, gestión de clientes y todo lo relacionado con la planeación estratégica del negocio para conducir estratégicamente a la empresa en la toma de decisiones.</p> <p>e. Establecer los objetivos estratégicos, el horizonte, hacia donde se va a dirigir la empresa en el corto, medio y largo plazo.</p> <p>f. Tomar decisiones en situaciones y momentos críticos, especialmente cuando se trata de asuntos esenciales o vitales para la empresa.</p> <p>g. Participar en los comités de la Junta Directiva para rendir cuentas de la gestión de la empresa y las metas estratégicas.</p> <p>h. Mantener estricta confidencialidad sobre la información de la empresa.</p> <p>i. Cumplir con las demás funciones que le encomiende la Junta Directiva de Socios.</p>
Formación académica
<p>Profesional titulado en ingeniería industrial, administración de empresas o áreas afines con especialización evaluación y gerencia de proyectos, administración de negocios o áreas afines.</p>
Experiencia
<p>Ocho (8) años de experiencia relacionada con el gerenciamiento de empresas, proyectos de gestión empresarial y el funcionamiento de Centros de Desarrollo Empresarial.</p>
Perfil de competencias, conocimientos, habilidades y destrezas.
<ul style="list-style-type: none"> ● Aptitud de visión empresarial y capacidad de planeación estratégico a corto, mediano y largo plazo. ● Capacidad de liderazgo, carisma, motivación y un alto compromiso con el trabajo. ● Alto dominio de la expresión oral y escrita, que le permita ser portavoz de la organización cuando sea necesario. ● Instintos empresariales, capacidad de toma de decisiones. ● Compromiso con la empresa, honestidad y un recorrido profesional que inspire al equipo de trabajo. ● Actitud de servicio al cliente y manejo de relaciones interpersonales.

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de metodologías para la elaboración y evaluación de proyectos de inversión e interpretación de comportamiento del mercado. • Habilidades en la elaboración de informes ejecutivos e interpretación de indicadores financieros. • Manejo de paquete Microsoft Office en especial: Excel, Word y Power Point. • Manejo de aplicaciones informáticas y ofimáticas.
Supervisión
El cargo de analista de crédito estará bajo la supervisión de la Junta Directiva de Socios.

Fuente. Elaboración propia.

3.4.8.2. Alcance del contrato de prestación de servicios del Técnico en Gestión Empresarial.

Para la gestión administrativa del negocio, se requiere un (01) Técnico en Gestión Empresarial o áreas afines, para el apoyo en la gestión administrativa, a continuación, se muestra en el cuadro 31, el respectivo alcance del contrato de prestación de servicios.

Tabla 31. Alcance del contrato de prestación de servicios del Técnico en Gestión Empresarial.

Alcance del contrato de prestación de servicios del Técnico en Gestión Empresarial.
Objeto contractual.
Contrato de prestación de servicios para apoyo en la gestión empresarial y documentación derivada de las diferentes consultorías en cualquiera de sus fases de inicio, planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre para el fortalecimiento de actividades administrativas.
Plazo de ejecución.
El plazo de ejecución, es decir, el tiempo en que el Contratista se compromete a prestar sus servicios a entera satisfacción del Contratante, será de doce (12) meses.
Alcance.
Para el cumplimiento del objeto contractual, el Contratista deberá realizar las siguientes actividades:
a. Apoyar en la documentación derivada de las diferentes consultorías, tales como preparación de la oferta económica, diagnóstico, plan de trabajo, entregables, actas de inicio, cierre y demás reuniones necesarias y demás procesos administrativos que se adelanten en la gestión empresarial.

<p>b. Apoyar en la elaboración de informes del estado, avance del cronograma, ejecución del presupuesto e indicadores de gestión de las consultorías que pretendan adelantarse.</p> <p>c. Realizar las demás actividades o diligencias que el Contratante le indique en desarrollo del objeto contractual.</p>
Formación académica
Técnico titulado en gestión empresarial o en áreas empresariales o económicas.
Idoneidad y experiencia
Dos (2) años de experiencia relacionada con proyectos de gestión empresarial y el funcionamiento de Centros de Desarrollo Empresarial.
Conocimientos, habilidades y destrezas.
<ul style="list-style-type: none"> ● Atención al cliente y manejo de relaciones interpersonales. ● Habilidades en el manejo de metodologías de proyectos de gestión empresarial. ● Habilidades en la elaboración de informes ejecutivos e interpretación de indicadores financieros. ● Manejo de paquete Microsoft Office en especial: Excel, Word y Power Point. ● Manejo de gestión documental, archivos y registro. ● Manejo de aplicaciones informáticas y ofimáticas.

Fuente. Elaboración propia.

3.4.8.3. Alcance del contrato de prestación de servicios del Psicólogo.

En la gestión de la selección y contratación del recurso necesario para la operación del negocio, se requiere un (01) Psicólogo como apoyo a la gestión administrativa, a continuación se muestra en el cuadro 32, el respectivo alcance del contrato de prestación de servicios profesionales.

Tabla 32. Alcance del contrato de prestación de servicios del Psicólogo.

Alcance del contrato de prestación de servicios del Psicólogo.
Objeto contractual.
<p>Contrato de prestación de servicios profesionales como Psicólogo para apoyo en la gestión administrativa de la selección, contratación y documentación del recurso necesario para el desarrollo de las diferentes consultorías para el fortalecimiento de las actividades administrativas.</p>

Plazo de ejecución.
El plazo de ejecución, es decir, el tiempo en que el Contratista se compromete a prestar sus servicios a entera satisfacción del Contratante, será de doce (12) meses.
Alcance.
<p>Para el cumplimiento del objeto contractual, el Contratista deberá realizar las siguientes actividades:</p> <p>a. Apoyar en la publicación de ofertas laborales en las diferentes bolsas de empleo indicadas por el Contratante, realizar seguimiento a las aplicaciones de las vacantes, programar y realizar entrevistas a los candidatos postulados seleccionando al candidato que más se ajusta a los requerimientos.</p> <p>b. Apoyar en solicitud de la documentos que serán suministrados por los recursos requeridos, organizar las carpetas de los expedientes, elaborar los contratos de prestación de servicios según cada caso, realizar recepción de las cuentas de cobro e informe de actividades para adjuntarlos a los expedientes correspondientes.</p> <p>c. Brindar asesoría profesional y acompañamiento en el desarrollo de actividades que contribuyan al mejoramiento continuo de los contratos de prestación de servicios de consultoría que pretendan adelantarse.</p> <p>d. Apoyar en la elaboración de informes de las consultorías y los recursos contratados, con el estado actualizado, avance del cronograma, ejecución del presupuesto e indicadores de gestión de las consultorías gestionadas.</p> <p>c. Realizar las demás actividades o diligencias que el Contratante le indique en desarrollo del objeto contractual.</p>
Formación académica
Profesional titulado en Psicología.
Idoneidad y experiencia
Tres (3) años de experiencia relacionada con la selección, contratación de personal y empresarial y el funcionamiento de Centros de Desarrollo Empresarial.
Conocimientos, habilidades y destrezas.
<ul style="list-style-type: none"> ● Aptitudes en la atención al cliente y manejo de relaciones interpersonales. ● Habilidades en la elaboración de informes ejecutivos. ● Manejo de paquete Microsoft Office en especial: Excel, Word y Power Point. ● Habilidades para la interpretación de indicadores de gestión empresarial. ● Manejo de gestión documental, archivos y registro. ● Manejo de aplicaciones informáticas y ofimáticas.

Fuente. Elaboración propia.

3.4.8.4. Alcance del contrato de prestación de servicios del Contador Público.

Para la gestión contable del negocio, se requiere un (01) Contador Público que estará al 50% de dedicación para efectos de los informes financieros, a continuación se muestra en el cuadro 33, el respectivo alcance del contrato de prestación de servicios profesionales.

Tabla 33. Alcance del contrato de prestación de servicios del Contador Público.

Alcance del contrato de prestación de servicios del Contador Público.
Objeto contractual.
Contrato de prestación de servicios profesionales como Contador Público para el apoyo de los informes financieros derivados de la operación del negocio, para la toma de decisiones y el fortalecimiento de la gestión económica y financiera.
Plazo de ejecución.
El plazo de ejecución, es decir, el tiempo en que el Contratista se compromete a prestar sus servicios a entera satisfacción del Contratante, será de doce (12) meses.
Alcance.
<p>Para el cumplimiento del objeto contractual, el Contratista deberá realizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Apoyar en la contabilización de los ingresos y egresos derivados de la operación del negocio, con la especificación de los movimientos, clasificación de costos y gastos, con el propósito de mantener los libros contables actualizados. b. Apoyar en la elaboración de informes financieros semanales y mensuales, derivados de las consultorías y los recursos contratados para el análisis de los indicadores que permita la toma de decisiones en el negocio. c. Brindar asesoría profesional y acompañamiento en las reuniones de la Junta Directiva para la toma de decisiones. d. Apoyar en la elaboración y presentación de informes tributarios a las autoridades gubernamentales para demostrar el correcto ejercicio de la actividad comercial. e. Realizar las demás actividades o diligencias que el Contratante le indique en desarrollo del objeto contractual.

Formación académica
Profesional titulado en Contaduría Pública.
Idoneidad y experiencia
Tres (3) años de experiencia relacionada con la gestión contable empresarial y el funcionamiento de Centros de Desarrollo Empresarial.
Conocimientos, habilidades y destrezas.
<ul style="list-style-type: none"> ● Aptitudes en servicio al cliente y manejo de relaciones interpersonales. ● Habilidades en la elaboración de informes financieros, tributarios e interpretación de indicadores financieros. ● Manejo en la presentación de informes tributarios a las autoridades gubernamentales. ● Manejo de paquete Microsoft Office en especial: Excel, Word y Power Point. ● Habilidades para la interpretación de indicadores de gestión empresarial. ● Manejo de gestión documental, archivos y registro. ● Manejo de aplicaciones informáticas y ofimáticas.

Fuente. Elaboración propia.

3.4.8.5. Alcance del contrato de prestación de servicios de los Consultores especializados.

Teniendo en cuenta la meta de cubrimiento de la demanda proyectada, se requieren cuatro (04) Consultores especializados, según el área requerida de la consultoría, a continuación se muestra en el cuadro 34, el respectivo alcance del contrato de prestación de servicios profesionales.

Tabla 34. Alcance del contrato de prestación de servicios de los Consultores especializados.

Alcance del contrato de prestación de servicios de los Consultores especializados.
Objeto contractual.
Contrato de prestación de servicios profesionales como Consultor Especializado para la ejecución de las consultorías asignadas para el apoyo técnico y administrativo a la operación del negocio y el fortalecimiento de la gestión empresarial.
Plazo de ejecución.
El plazo de ejecución, es decir, el tiempo en que el Contratista se compromete a prestar sus servicios a entera satisfacción del Contratante, será de doce (12) meses.

Alcance.
<p>Para el cumplimiento del objeto contractual, el Contratista deberá realizar las siguientes actividades:</p> <p>a. Apoyar en la elaboración del plan de trabajo con fechas definidas para los entregables, según el alcance de las consultorías asignadas y brindar acompañamiento a los interesados con poder en la toma de decisiones durante la ejecución de la consultoría.</p> <p>b. Apoyar en el desarrollo del diagnóstico de las consultorías asignadas, recopilando datos sobre la cultura organizacional de la Pyme, su operación actual, realizando entrevistas a los involucrados clave, con el propósito de investigar en las fuentes primarias las brechas en los procesos administrativos que permita dar soluciones para la optimización de los mismos.</p> <p>c. Apoyar en el desarrollo y ejecución de las actividades estipuladas en las diferentes consultorías asignadas, entregar informe de avances, entregables e informe final, según el plan de trabajo.</p> <p>d. Brindar asesoría profesional y acompañamiento para la formulación de propuestas que contribuyan al mejoramiento continuo de las fases de inicio, planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre de las diferentes consultorías asignadas.</p> <p>e. Realizar las demás actividades o diligencias que el Contratante le indique en desarrollo del objeto contractual.</p>
Formación académica
<p>Profesional titulado en el área requerida con especialización según la consultoría a ejecutar.</p>
Idoneidad y experiencia
<p>Cinco (5) años de experiencia relacionada con el área de interés y el funcionamiento de Centros de Desarrollo Empresarial.</p>
Conocimientos, habilidades y destrezas.
<ul style="list-style-type: none"> ● Aptitudes en servicio al cliente y manejo de relaciones interpersonales. ● Habilidades en la elaboración de informes de proyectos e interpretación de indicadores de gestión empresarial. ● Manejo de paquete Microsoft Office en especial: Excel, Word y Power Point. ● Habilidades para la interpretación de indicadores de gestión empresarial. ● Manejo de gestión documental, archivos y registro. ● Manejo de aplicaciones informáticas y ofimáticas.

Fuente. Elaboración propia.

3.4.8.6. Alcance del contrato de prestación de servicios de los Consultores Comerciales.

Para cubrir las metas de ventas, se requieren dos (02) Consultores Comerciales, a continuación se muestra en el cuadro 35, el respectivo alcance del contrato de prestación de servicios.

Tabla 35. Alcance del contrato de prestación de servicios de los Asesores Comerciales.

Alcance del contrato de prestación de servicios de los Asesores Comerciales.
Objeto contractual.
Contrato de prestación de servicios como Asesor Comercial para la ejecución del plan comercial de servicios de consultorías asignadas y el fortalecimiento de la gestión empresarial.
Plazo de ejecución.
El plazo de ejecución, es decir, el tiempo en que el Contratista se compromete a prestar sus servicios a entera satisfacción del Contratante, será de doce (12) meses.
Alcance.
Para el cumplimiento del objeto contractual, el Contratista deberá realizar las siguientes actividades: a. Apoyar en el estudio de perfiles, identificación, clasificación, contacto y seguimiento de clientes prospectos, diseño y lanzamiento de encuestas para la constante investigación del mercado, desarrollo de Benchmarking, estudio de la competencia con el propósito de verificar brechas o demanda insatisfecha con el fin mejorar el modelo de negocio. b. Apoyar en el diseño de estrategias de promoción del portafolio de servicios, desarrollo y seguimiento del programa de fidelización con la participación activa de los clientes potenciales en actividades de actualización de datos y referidos con la recompensa de premios, concursos, descuentos especiales, campañas de recordación de la marca, entre otras actividades. c. Asistir al programa de formación y metodología para el desarrollo de la fuerza de ventas, elaborar informes de la gestión comercial, citas concretadas versus citas programadas, seguimiento y asesoría personalizada a los clientes basada en la socialización del portafolio de servicios con el fin de retener, fidelizar clientes y aumentar la rentabilidad del negocio. d. Dar cumplimiento a las metas de ventas y participar activamente en el programa de incentivos (concursos, viajes nacionales, bonos en efectivo, asistencia a eventos, etc.), adicional a las comisiones, por el sobrecumplimiento de las metas comerciales con el fin de fomentar el desarrollo del negocio.

e. Brindar asesoría y acompañamiento para la formulación de propuestas que contribuyan al mayor dinamismo las ventas en los meses estacionales.
f. Realizar las demás actividades o diligencias que el Contratante le indique en desarrollo del objeto contractual.
Formación académica
Profesional titulado en áreas comerciales.
Idoneidad y experiencia
Cinco (5) años de experiencia como asesor comercial.
Conocimientos, habilidades y destrezas.
<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades para el manejo del servicio al cliente, negociación, estrategias comerciales y manejo de relaciones interpersonales. ● Habilidades en la elaboración de informes de gestión comercial. ● Manejo de paquete Microsoft Office en especial: Excel, Word y Power Point. ● Habilidades para la interpretación de indicadores de gestión empresarial. ● Manejo de gestión documental, archivos y registro. ● Manejo de aplicaciones informáticas y ofimáticas.

Fuente. Elaboración propia.

3.4.9. Descripción de los servicios de la empresa.

A continuación, en el cuadro 36. Portafolio de servicios, se realiza una descripción de los servicios que prestará la empresa: “**Consultorías Integrales y Asesorías S.A.S. - CIA S.A.S.**” teniendo en cuenta las necesidades de fortalecimiento del desempeño empresarial que se presentan en las pequeñas y medianas empresas, con personal idóneo, especializado, competente y certificado.

Tabla 36. Portafolio de servicios.

Servicio de consultoría.	
Tema	Descripción.
1. Comercio electrónico y pasarela de pagos.	Descripción de la servicio: Ofrecemos la construcción de pasarela de pago en la página web de su empresa con el propósito de brindar una experiencia adecuada en su sitio web sin importar el dispositivo en el que se acceda (pc, tableta o smarphone).

	<p>Requisitos mínimos para adquirir la consultoría:</p> <p>Deben participar las áreas de marketing, ventas, finanzas, operaciones, y equipo de tecnología.</p> <p>Tiempo a invertir por parte de las áreas:</p> <p>Entre 2 a 4 horas semanales.</p> <p>Duración:</p> <p>Según el alcance definido por el cliente, entre 3 a 4 semanas.</p> <p>Forma de trabajo: Mixto (personal nuestro y del cliente).</p>
	Servicio de consultoría.
Tema	Descripción.
<p>2. Marketing y corporativo (asesoramiento de imagen de marca).</p>	<p>Descripción del servicio:</p> <p>Ejecutamos investigaciones de mercados en cualquiera de los sectores de la economía nacional, Estrategia de diversificación, lanzamiento, penetración del mercado, posicionamiento a través de desarrollo de mercado, desarrollo de producto e innovación.</p> <p>Así mismo, realizamos construcción del plan de negocios de la empresa, propuesta de valor, arquitectura de marca, storytelling y comunicación, valores y atributos de marca.</p> <p>Usamos diferentes metodologías para el cumplimiento del alcance sesgado con el cliente, debido a que entender la ambición de negocio es clave para convertir la marca en una palanca para el crecimiento del negocio.</p> <p>Requisitos mínimos para adquirir la consultoría:</p> <p>Deberán participar las áreas de marketing, ventas, finanzas, operaciones.</p> <p>Tiempo a invertir por parte de las áreas:</p> <p>Entre 2 a 4 horas semanales.</p> <p>Duración:</p> <p>Según el alcance definido por el cliente, entre 2 a 3 meses.</p> <p>Forma de trabajo: Mixto (personal nuestro y del cliente).</p>
	Servicio de consultoría.
Tema	Descripción.
<p>3. Planeación, evaluación y viabilidad financiera de proyectos.</p>	<p>Descripción del servicio:</p> <p>Realizamos consultoría especializada para el desarrollo de proyectos en las etapas de planeación, análisis de costos, evaluación y factibilidad financiera de proyectos.</p>

	<p>Requisitos mínimos para adquirir la consultoría:</p> <p>Deberán participar las áreas de marketing, ventas, finanzas, operaciones.</p> <p>Tiempo a invertir por parte de las áreas:</p> <p>Entre 2 a 4 horas semanales.</p> <p>Duración:</p> <p>Según el alcance definido por el cliente, entre 2 a 3 meses.</p> <p>Forma de trabajo: Mixto (personal nuestro y del cliente).</p>
	Servicio de consultoría.
Tema	Descripción.
<p>4. Selección, contratación, formación y evaluación del Talento Humano.</p>	<p>Descripción del servicio:</p> <p>Brindamos asesoría y acompañamiento en el proceso de Selección, contratación, formación y evaluación del Talento Humano con el propósito de fortalecer y determinar mejoras en el proceso.</p> <p>Requisitos mínimos para adquirir la consultoría:</p> <p>Deberán participar el área de recursos humanos.</p> <p>Tiempo a invertir por parte de las áreas:</p> <p>Entre 2 a 4 horas semanales.</p> <p>Duración:</p> <p>Según el alcance definido por el cliente, entre 2 a 3 meses.</p> <p>Forma de trabajo: Mixto (personal nuestro y del cliente).</p>
	Servicio de consultoría.
Tema	Descripción.
<p>5. Auditoría interna y acompañamiento para certificaciones.</p>	<p>Descripción del servicio:</p> <p>Ejecutamos auditorías internas, asesoría y acompañamiento para validar el cumplimiento, pertinencia y eficiencia en el proceso de certificaciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ISO 9001:2018 - Sistemas de Gestión de Calidad. ● ISO 14001:2018 - Sistemas de Gestión de Ambiental. ● ISO 45001:2018 - Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (reemplazo de la norma OHSAS 18001:2007). <p>Requisitos mínimos para adquirir la consultoría:</p> <p>Deberán participar todas las áreas de la organización.</p>

	<p>Tiempo a invertir por parte de las áreas:</p> <p>Entre 2 a 4 horas semanales.</p> <p>Duración:</p> <p>Según el alcance definido por el cliente, entre 3 a 4 meses por cada proceso de certificación.</p> <p>Forma de trabajo: Mixto (personal nuestro y del cliente).</p>
	Servicio de consultoría.
Tema	Descripción.
<p>6. Métodos y técnicas para Control de Producción.</p>	<p>Descripción del servicio:</p> <p>Brindamos asesoría y acompañamiento en el proceso de aplicación de los métodos y técnicas para Control de Producción, con el propósito de fortalecer y determinar mejoras en el proceso.</p> <p>Requisitos mínimos para adquirir la consultoría:</p> <p>Deben participar las áreas de producción, calidad y operaciones.</p> <p>Tiempo a invertir por parte de las áreas:</p> <p>Entre 2 a 4 horas semanales.</p> <p>Duración:</p> <p>Según el alcance definido por el cliente, entre 2 a 3 meses.</p> <p>Forma de trabajo: Mixto (personal nuestro y del cliente).</p>
	Servicio de consultoría.
Tema	Descripción.
<p>7. Gestión de riesgos y plan de contingencia (lavado de activos y financiación del terrorismo).</p>	<p>Descripción del servicio:</p> <p>Brindamos asesoría y acompañamiento en la gestión de riesgos y plan de contingencia a través de un análisis de vulnerabilidad de los procesos, con el fin de determinar controles para disminuir los riesgos operacionales. Así mismo brindamos capacitaciones de prevención de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, con el propósito de generar una cultura de seguridad en la organización.</p> <p>Requisitos mínimos para adquirir la consultoría:</p> <p>Deben participar todas las áreas de la organización, en especial, ventas, finanzas, contabilidad, operaciones y tecnología.</p> <p>Tiempo a invertir por parte de las áreas:</p> <p>Entre 2 a 4 horas semanales.</p>

	<p>Duración:</p> <p>Según el alcance definido por el cliente, entre 2 a 3 meses.</p> <p>Forma de trabajo: Mixto (personal nuestro y del cliente).</p>
	Servicio de consultoría.
Tema	Descripción.
<p>8. Consultoría de Ventas (habilidades comerciales) y técnicas de negociación con clientes y proveedores.</p>	<p>Descripción del servicio:</p> <p>Brindamos asesoría, acompañamiento, capacitación en técnicas y métodos de negociación con clientes y proveedores, estrategias comerciales, estudios sectoriales de mercado, evaluación de estrategias de entrada a nuevos mercados, desarrollo de ideas emprendedoras y habilidades gerenciales.</p> <p>Requisitos mínimos para adquirir la consultoría:</p> <p>Deben participar las áreas de ventas, marketing estratégico y corporativo.</p> <p>Tiempo a invertir por parte de las áreas:</p> <p>Entre 2 a 4 horas semanales.</p> <p>Duración:</p> <p>Según el alcance definido por el cliente, entre 2 a 3 meses.</p> <p>Forma de trabajo: Mixto (personal nuestro y del cliente).</p>
	Servicio de consultoría.
Tema	Descripción.
<p>9. Planeación estratégica.</p>	<p>Descripción del servicio:</p> <p>Brindamos asesoría y acompañamiento en la estructuración, diseño y desarrollo de la estrategia de la organización, desarrollo del vínculo entre la estrategia del negocio y sus operaciones, así como el despliegue de la estrategia actual hacia las unidades de negocio y hacia las unidades de soporte.</p> <p>Requisitos mínimos para adquirir la consultoría:</p> <p>Deben participar todas las áreas de la organización.</p> <p>Tiempo a invertir por parte de las áreas:</p> <p>Entre 2 a 4 horas semanales.</p> <p>Duración:</p> <p>Según el alcance definido por el cliente, entre 2 a 3 meses.</p> <p>Forma de trabajo: Mixto (personal nuestro y del cliente).</p>

Servicio de consultoría.	
Tema	Descripción.
10. Llave en mano, asesoría y acompañamiento de proyectos bajo metodologías (PMI, metodologías ágiles: Scrum, Kanban).	<p>Descripción del servicio:</p> <p>Brindamos servicios de llave en mano de proyectos bajo las metodologías de proyectos (PMI, metodologías ágiles: Scrum y Kanban), asesoría y acompañamiento en el diagnóstico, diseño, planeación, herramientas e indicadores de medición para la Oficina de Dirección de Proyectos PMO en su organización. Así mismo asesoría, acompañamiento y capacitación en metodologías ágiles: Scrum y Kanban.</p> <p>Requisitos mínimos para adquirir la consultoría:</p> <p>Debe participar el área de Oficina de Dirección de Proyectos PMO de la organización.</p> <p>Tiempo a invertir por parte de las áreas:</p> <p>Entre 2 a 4 horas semanales.</p> <p>Duración:</p> <p>Según el alcance definido por el cliente, entre 2 a 3 meses.</p> <p>Forma de trabajo: Mixto (personal nuestro y del cliente).</p>

Fuente. Elaboración propia.

3.4.10. Descripción del sistema de producción de servicios de consultoría.

A continuación en la imagen 13, se muestra la Descripción del sistema de producción de servicios de consultoría, el cual detalla que se debe haber realizado previamente investigación del mercado, estableciendo una meta de la demanda a cubrir, se realiza la oferta al segmento del mercado, el cierre de negocios, contratación de los consultores, desarrollo y entrega de resultados de la consultoría, cobro final, pagos de gastos administrativos y operativos, seguimiento a indicadores de gestión y posteriormente repite el ciclo de prestación de servicios de consultoría.

Imagen 13. Descripción del sistema de producción de servicios de consultoría.



Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se describe el sistema de producción de los servicios de consultoría.

a. Demanda y oferta al segmento del mercado: De acuerdo a la necesidad en el mercado para la optimización de los procesos administrativos de las Pymes, se ofrece el portafolio de servicios de consultoría como solución a la necesidad a través de estrategias de marketing.

b. Cumplimiento de metas de ventas y cierre de negocios: Para la sostenibilidad del negocio en el mercado es fundamental establecer objetivos de ventas, de esta forma, se implementarán estrategias para impulsar las ventas a través del plan de incentivos para asesores comerciales, que contempla concursos, premios, bonos en efectivo, viajes nacionales para dos personas con todo incluido, esto es adicional a las comisiones, con el fin de promover el sobre cumplimiento en las ventas.

c. Contratación de consultores: Una vez cerrado el negocio de la consultoría específica, se contratará al consultor especializado en el área requerida según la necesidad del cliente.

d. Plan de trabajo y desarrollo de la consultoría: El consultor preparará el plan de trabajo contemplando las fechas para los entregables, durante el avance de entregables, el consultor recibe constante retroalimentación de las necesidades del cliente con el fin de asegurar la satisfacción de los resultados entregados.

e. Entrega de resultados al cliente: Finalizadas las actividades propuestas en el plan de trabajo, el consultor realiza la presentación de la entrega de resultados y cierre de la consultoría.

f. Facturación y cobro final: Respecto a los entregables pactados en el contrato y los resultados entregados a satisfacción del cliente, posteriormente, se realiza la facturación y el cobro final según la forma de pago convenida.

g. Pago de gastos administrativos y operativos: De acuerdo a la forma de pago negociada con el cliente, se plantean tres pagos durante el desarrollo de la consultoría, un pago por el 30% de anticipo, otro pago por el 30% de avance y un último pago del 40% a la entrega de resultados, lo que garantiza movimiento en el

flujo de caja en el periodo de ejecución de la consultoría para cubrir lo que implica gastos administrativos y operativos.

h. Seguimiento a indicadores de gestión de la empresa: Es indispensable hacer seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión, como por ejemplo, el cumplimiento de metas ventas mensuales, traducido a nuevos clientes por mes, cubrir el 5% de la demanda, aumentar los ingresos por ventas anualmente, todo lo anterior se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

i. Continuar ciclo de prestación de servicios de consultoría: A partir de la descripción de eventualidades que ocurren en el sistema de producción de servicios de consultoría, se repite el ciclo de operación desde el cierre del negocio, hasta el cobro final del contrato de servicio.

3.4.11. Proceso de adquisición de un servicio de consultoría.

De acuerdo a la imagen 14, se muestran los pasos para llevar a cabo el proceso de adquisición del servicio de consultoría, iniciando por el contacto con el cliente para concretar la adquisición del servicio, definición del alcance, planificación, ejecución, seguimiento, control y reunión de cierre.

Imagen 14. Proceso de adquisición de un servicio de consultoría.



Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se describen los pasos para el proceso de adquisición de un servicio de consultoría.

a. Estrategia de mercadeo: A través de las estrategias de promoción, el cliente conoce los servicios por los canales de comunicación.

b. Oferta del servicio y negociación: El asesor se contacta con el cliente y acuerdan una cita para dar a conocer la oferta y hacer la negociación.

c. Inicio: El cliente define el alcance según sus necesidades, se hace cierre del negocio y se contrata el servicio de consultoría.

d. Planeación: El consultor hace reunión de apertura de la consultoría con el cliente para socializar plan de trabajo y entregables.

e. Ejecución: El consultor inicia el desarrollo de las actividades propuestas, aprobadas por el cliente según las necesidades.

f. Seguimiento y Control: El consultor presenta informes parciales y recibe retroalimentación en el avance de los entregables.

g. Cierre: El consultor hace reunión de cierre para la entrega del informe final, socialización de resultados y validar la satisfacción del cliente en los resultados esperados. cierre.

4. CAPITULO 4: MODELO DE NEGOCIO.

4.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.

La empresa CONSULTORÍAS INTEGRALES Y ASESORÍAS S.A.S. - CIA S.A.S. prestará servicios de consultoría integral a clientes potenciales que busquen mejorar sus procesos administrativos. Para el despliegue del negocio se cuenta con especialistas en cada una de las áreas requeridas que tienen las habilidades, conocimientos y destrezas para un acompañamiento óptimo y atención personalizada de clientes potenciales. Nuestra meta a futuro es liderar las consultorías a nivel nacional de todo el portafolio de servicios con el propósito de alcanzar credibilidad, participación, reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado.

4.1.1. Segmentación de clientes.

El segmento del mercado definido para el negocio, inicialmente son las Pequeñas y Medianas empresas llamadas Pymes. De las 23.376 Pymes activas en la ciudad de Bogotá, se tomó el 15% entre 3 a 5 años de antigüedad que corresponden a 3.506 Pymes, que podrían clasificarse de la siguiente manera:

- Personas naturales.
- Empresas privadas
- Empresas públicas
- Organismos y entidades del estado
- Organismos y entidades de cooperación
- Instituciones educativas
- Instituciones de salud.
- Otras organizaciones sin ánimo de lucro.

4.1.2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor está basada en la prestación de servicios de consultoría dirigido a aquellas Pymes que en sus primeros años de constitución, reúnen esfuerzos para enfocar una estructura organizacional. Con nuestra oferta, buscamos detectar brechas con el propósito de fortalecer, mejorar, y potencializar al máximo los procesos administrativos y productivos para un óptimo desempeño estratégico y organizacional de las Pymes. Con nuestra propuesta de valor entregamos a los clientes los siguientes:

- Diagnóstico inicial gratuito y servicios adicionales a los contratados como valor agregado.
- Plan para la optimización de procesos en las Pymes alineados con el direccionamiento estratégico del negocio.
- Comprobación de los resultados del antes y después de la consultoría.
- Acompañamiento personalizado según el perfil del cliente.
- Orientación de los procesos del negocio a las necesidades el cliente.
- Servicio postventa y encuesta de satisfacción del servicio.

4.1.3. Canales de comunicación.

Los canales de comunicación con los que podemos llegar a nuestros clientes para las interacciones de las diferentes estrategias establecidas por la empresa son:

- Correos electrónicos masivos (mailing)
- Publicidad POP, digital, cápsulas de videos, etc.
- Página Web.
- Redes sociales y empresariales.
- Llamadas telefónicas.

- Exhibición de la marca en eventos empresariales.

4.1.4. Relación con los clientes.

Con respecto a la relación con los clientes, se estableció como política un trato y acompañamiento personalizado con el fin de crear un vínculo de credibilidad, confianza, recordación y fidelización de nuestra marca.

- Acompañamiento personalizado según el perfil del cliente para conservar la relación futura con el cliente.
- Asistencia especializada exclusiva para clientes en la etapa de negociación, cierre del contrato, ejecución, entrega de resultados y servicio postventa.
- Participación activa de clientes en actividades de actualización de datos y referidos, premios, concursos, descuentos especiales, campañas de recordación de la marca, entre otras actividades.

4.1.5. Fuentes de ingresos.

El flujo de ingresos de la empresa está definido por ingresos de servicios de consultorías prestados. La forma de pago para los clientes será a través de un anticipo del 30% y variará esta condición según el cliente, entendiendo que nuestros clientes están dispuestos a pagar el precio de la consultoría por los resultados esperados.

4.1.6. Recursos clave.

Los recursos clave para el desarrollo del negocio está basado en:

- **Recursos Humanos:** consultores, personal administrativo y comercial.
- **Recursos Físicos:** Oficina, muebles, enseres y equipos de cómputo.
- **Recursos Financieros:** Capital inicial, créditos bancarios.
- **Recursos Intelectuales:** software CRM para la gestión y administración de clientes, licencias de software, parrilla de contenido de publicidad de la marca, conocimiento y experiencia del personal, metodologías establecidas para el análisis de datos y toma de decisiones.

4.1.7. Actividades clave.

Las actividades claves para la operación del negocio son las siguientes:

- Prestación de servicios de consultoría.
- Planeación estratégica y desarrollo del negocio.
- Diseño de plan para penetración del mercado según la demanda.
- Gestión y administración de clientes a través del CRM.
- Aseguramiento de la calidad del servicio.
- Campañas de publicidad y estrategias de mercadeo para atraer clientes.
- Investigación de mercados, benchmarking y desarrollo de nuevos servicios.
- Desarrollo de la propuesta de valor e innovación.
- Análisis de resultados financieros para la toma de decisiones.

4.1.8. Alianzas o socios clave.

Los aliados clave para el desarrollo y la operación del negocio son los siguientes:

- Alianza estratégica entre competidores (en caso tener inconvenientes para finalizar un servicio).

- Relaciones con clientes.
- Socios capitalistas.
- Proveedores de créditos bancarios (en caso de requerirlo).
- Alianzas y convenios con gremios, federaciones, centros comerciales, almacenes y supermercados de cadena para participar en eventos empresariales y comerciales que busque promocionar nuestro portafolio de servicios.

4.1.9. Estructura de costos y gastos.

A continuación, en el cuadro 37, se describe la estructura de costos y gastos del negocio. La clasificación se presenta considerando los costos de operación de los servicios ofrecidos por la empresa:

Tabla 37. Estructura de costos y gastos.

Estructura de costos y gastos				
Item	Descripción del Costo	En función de la empresa	En relación con el objeto	Según el comportamiento
1	Honorarios consultores, comerciales, gerente, contador, psicóloga.	Operativo	Directo	Variable
2	Viáticos.	Operativo	Directo	Variable
Item	Descripción del Gasto	En función de la empresa	En relación con el objeto	Según el comportamiento
3	Arriendo	Administrativo	Indirecto	Fijo
4	Salarios personal administrativo	Administrativo	Indirecto	Fijo
5	Servicios públicos y comunicaciones.	Administrativo	Indirecto	Variable
6	Papelería, cafetería y aseo	Administrativo	Indirecto	Variable
7	Licencias, correo, página web, y otros.	Administrativo	Indirecto	Fijo
8	Gastos de representación y comisiones.	Comercial	Directo	Variable
9	Publicidad	Comercial	Indirecto	Variable
10	Impuestos	Administrativo	Indirecto	Fijo

Fuente. Elaboración propia.

4.1.10. Estructura del modelo de negocio Canvas.

A continuación, en el cuadro 38, se muestra la estructura del modelo de negocio Canvas.

Tabla 38. Estructura del modelo de negocio Canvas.

Alianzas o socios clave.	Actividades clave.	Propuesta de valor.	Relación con los clientes.	Segmentación de clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Alianza estratégica entre competidores (en caso tener inconvenientes para finalizar un servicio). • Relaciones con clientes. • Socios capitalistas. • Proveedores de créditos bancarios (en caso de requerirlo). • Alianzas y convenios con gremios, federaciones, centros comerciales, almacenes y supermercados de cadena para participar en eventos empresariales y comerciales que busque promocionar nuestro portafolio de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de consultoría. • Planeación estratégica. • Plan para penetración del mercado. • Gestión y administración de clientes. • Aseguramiento de la calidad del servicio. • Campañas de publicidad-mercadeo. • Investigación de mercados. • Desarrollo de la propuesta de valor. • Análisis resultados financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico inicial gratuito y servicios adicionales a los contratados como valor agregado. • Plan para la optimización de procesos en las Pymes alineados con el direccionamiento estratégico del negocio. • Comprobación de los resultados del antes y después de la consultoría. • Acompañamiento personalizado según el perfil del cliente. • Orientación de los procesos del negocio a las necesidades del cliente. • Servicio postventa encuesta de satisfacción del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento personalizado según el perfil del cliente para conservar la relación futura con el cliente. • Asistencia especializada exclusiva para clientes en la etapa de negociación, cierre del contrato, ejecución, entrega de resultados y servicio postventa. • Participación activa de clientes en actividades de actualización de datos y referidos, premios, concursos, descuentos especiales, campañas de recordación de la marca, entre otras actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas naturales. • Empresas privadas • Empresas públicas • Organismos y entidades del estado • Organismos y entidades de cooperación • Instituciones educativas • Instituciones de salud. • Otras organizaciones sin ánimo de lucro.
	<p>Recursos clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos: personal administrativo, comercial, consultores • Recursos Físicos: Oficina, muebles, y equipos de cómputo. • Recursos Financieros: Capital inicial, créditos bancarios. • Recursos Intelectuales: software CRM, parrilla de contenido de publicidad, conocimiento y experiencia del personal, metodologías establecidas. 		<p>Canales de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correos electrónicos masivos (mailing) • Publicidad POP, digital, cápsulas de videos, etc. • Página Web. • Redes sociales y empresariales. • Llamadas telefónicas. • Exhibición de la marca en eventos empresariales. 	
<p>Estructura de costos y gastos.</p> <p>Costos: Honorarios consultores, comerciales, gerente, contador, psicóloga, viáticos.</p> <p>Gastos: Arriendo, salarios personal administrativo, servicios públicos, comunicaciones, papelería, cafetería y aseo; licencias, correo, página web y otros; gastos de representación y comisiones.</p>		<p>Fuentes de ingresos.</p> <p>Ingresos de servicios de consultorías prestados.</p>		

Fuente. Elaboración propia.

5. CAPITULO 5: ESTUDIO FINANCIERO.

Partiendo como base del estudio técnico y del estudio de mercado, se toman los resultados obtenidos para elaborar el estudio financiero, el cual pretende cuantificar el monto de la inversión inicial para la puesta en marcha del negocio, la proyección de los estados financieros y la viabilidad financiera en un horizonte del proyecto de 10 años. A continuación, se describen los datos y supuestos para el desarrollo de la evaluación financiera:

- Todos los datos se trabajaron en términos corrientes, teniendo en cuenta la proyección de la inflación, según los suministrados por el Departamento Nacional de Estadística - DANE.
- Para efectos del crédito requerido, se tomó la tasa efectiva anual del 10,25%, que es la tasa emitida por el banco para la financiación por libre inversión, la tasa nominal anual del 10% y el periodo de pago seleccionado es por semestre, así la tasa del subperiodo semestral será del 5%.
- Los impuestos sobre la renta son del 32%.
- Se calculó la tasa de descuento o el retorno esperado por el inversionista (oportunidad) está basado en el modelo CAPM.
- El horizonte del proyecto se hizo con dos (02) años pre-operativos, diez (10) años operativos, y un (01) año para el valor terminal.
- El proyecto se financiará con el aporte de socios y terceros.
- Se seleccionó el método de línea recta, como se muestra en el cuadro 39. Depreciación, ya que es una depreciación constante, en función de la vida útil de los activos de la empresa. El valor de salvamento es cero (0), debido a que los equipos de compute se deprecian a los 5 años de operación, los muebles y enseres se deprecian a los 10 años de operación del proyecto.

Tabla 39. Depreciación en línea recta.

Depreciación en línea recta															
Descripción	Costo	Vida útil	Años Preoperativos		Años operativos										Valor de Salvamento
			Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	
Equipos de computo	\$ 29.740.000	5	0	0	5.948.000	5.948.000	5.948.000	5.948.000	5.948.000	0	0	0	0	0	
Muebles y enseres	\$ 17.800.000	10	0	0	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	
Valor total activos	47.540.000														

Fuente. Elaboración propia.

5.1. ESCENARIO OPTIMISTA.

El escenario optimista está soportado en la proyección de la demanda del mercado, como se muestra en el cuadro 40, la demanda optimista, basada en la meta del 5% por año de cubrimiento en la demanda de servicios de consultoría, contemplando el crecimiento anual del 5% en las venta, como se detalló en el numeral 2.2.9. Meta de cubrimiento de la demanda del mercado.

Tabla 40. Demanda en el escenario optimista.

Demanda optimista													
Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	
No. de servicios consultoría proyectados.	18	18	18	18	18	19	19	19	19	19	20	20	

Fuente. Elaboración propia.

5.1.1. Gastos de administración y operación en el escenario optimista.

En el cuadro 41, se muestran los gastos para la administración y operación del negocio, descritos en el Capítulo 3: Estudio Técnico, datos que fueron tomados como base para la proyección de los mismos durante el horizonte del proyecto.

Tabla 41. Gastos de administración y operación en el escenario optimista..

Gastos de Administración y Operación.														
Datos	PREOPERATIVOS			OPERATIVOS										Valor Terminal
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	Año 2034	
Inflación	0,0368	0,0364	0,0431	0,0387	0,0394	0,0404	0,0395	0,0398	0,0399	0,0397	0,0398	0,0398	0,0398	
Gastos de administración	301.802.198	312.774.384	326.257.277	338.897.531	352.250.792	366.487.908	380.971.856	396.126.987	411.934.921	428.303.479	445.353.127	463.085.517	481.510.093	
No. de servicios consultoría proyectados	0	0	18	18	18	18	19	19	19	19	19	20	20	
Gastos de operación	322.200.000	333.913.760	348.307.916	361.802.483	376.058.245	391.257.602	406.720.471	422.899.886	439.776.226	457.251.080	475.453.057	494.383.920	514.053.751	
Total Gastos de Admón y Operación	0	0	674.565.194	700.700.015	728.309.037	757.745.510	787.692.326	819.026.874	851.711.147	885.554.559	920.806.183	957.469.436	995.563.844	

Fuente. Elaboración propia.

5.1.2. Ingresos por servicios de consultorías prestadas en el escenario optimista.

En el cuadro 42, se muestran los ingresos por servicios de consultorías prestadas, según la proyección de la demanda, del 1° al 4° año de operación se proyecta brindar 18 consultorías anuales, del 5° al 9° año de operación se proyecta prestar 19 servicios de consultoría y en el 10° año de operación se proyecta vender 20 servicios de consultoría. Lo anterior, teniendo en cuenta la meta de cubrimiento de la demanda actual del 5% y un crecimiento en las ventas del 5% anual.

Tabla 42. Ingresos por servicios de consultorías prestadas en el escenario optimista.

Ingresos por servicios de consultorías prestadas.														
Datos	PREOPERATIVOS			OPERATIVOS										Valor Terminal
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	Año 2034	
Inflación	0,0368	0,0364	0,0431	0,0387	0,0394	0,0404	0,0395	0,0398	0,0399	0,0397	0,0398	0,0398	0,0398	
No. de servicios consultoría	0	0	18	18	18	18	19	19	19	19	19	20	20	
Precio promedio por consultoría	37.000.000	38.345.156	39.998.116	41.547.771	43.184.839	44.930.265	46.705.951	48.563.922	50.501.925	52.508.659	54.598.892	56.772.828	59.031.623	
Ingresos por ventas	0	0	719.966.084	747.859.881	777.327.100	808.744.763	887.413.069	922.714.526	959.536.583	997.664.522	1.037.378.953	1.135.456.550	1.180.632.452	

Fuente. Elaboración propia.

5.1.3. Estado de resultados en el escenario optimista.

En el cuadro 43, se muestra la proyección del estado de resultados durante el horizonte de 10 años del proyecto, teniendo en cuenta los ingresos por ventas, gastos de administración y operación, depreciación y provisión del impuesto de renta.

Tabla 43. Estado de resultados en el escenario optimista.

Estado de resultados.													
Datos	PREOPERATIVOS		OPERATIVOS										Valor Terminal
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	
Impuestos	0%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%
INGRESOS (Ventas)	\$ 0	\$ 0	719.966.084	747.859.881	777.327.100	808.744.763	887.413.069	922.714.526	959.536.583	997.664.522	1.037.378.953	1.135.456.550	1.180.632.452
(-) Costo de Mercancía Vendida	\$ 0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= UTILIDAD BRUTA (EBITDA)	\$ 0	\$ 0	719.966.084	747.859.881	777.327.100	808.744.763	887.413.069	922.714.526	959.536.583	997.664.522	1.037.378.953	1.135.456.550	1.180.632.452
(-) Gastos de Admón y Operación	\$ 0	\$ 0	674.565.194	700.700.015	728.309.037	757.745.510	787.692.326	819.026.874	851.711.147	885.554.559	920.806.183	957.469.436	995.563.844
(-) Depreciación	\$ 0	\$ 0	7.728.000	7.728.000	7.728.000	7.728.000	7.728.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	0
= UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (EBIT)	\$ 0	\$ 0	37.672.891	39.431.867	41.290.063	43.271.253	45.192.742	47.190.652	49.326.435	51.604.964	54.032.770	56.616.114	59.368.607
(-) Gastos financieros	\$ 0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 0	\$ 0	37.672.891	39.431.867	41.290.063	43.271.253	45.192.742	47.190.652	49.326.435	51.604.964	54.032.770	56.616.114	59.368.607
(-) Provisión impuesto de renta	\$ 0	\$ 0	12.055.325	12.618.197	13.212.820	13.846.801	14.520.678	15.244.449	16.018.220	16.842.091	17.716.062	18.640.133	19.614.404
= UTILIDAD NETA	\$ 0	\$ 0	25.617.566	26.813.669	28.077.243	29.424.452	30.672.064	31.946.203	33.308.215	34.762.873	36.316.708	37.976.081	39.754.203

Fuente. Elaboración propia.

5.1.4. Flujo de caja en el escenario optimista.

A continuación, en el cuadro 44, se muestra la proyección del flujo de caja teniendo en cuenta los ingresos y egresos durante el horizonte del proyecto.

Tabla 44. Flujo de caja en el escenario optimista.

Flujo de caja													
Datos	PREOPERATIVOS		OPERATIVOS										Valor Terminal
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	
Impuestos	0%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%
INGRESOS (Ventas)	\$ 0	\$ 0	719.966.084	747.859.881	777.327.100	808.744.763	887.413.069	922.714.526	959.536.583	997.664.522	1.037.378.953	1.135.456.550	1.180.632.452
(-) Gastos de Admón y operación	\$ 0	\$ 0	674.565.194	700.700.015	728.309.037	757.745.510	787.692.326	819.026.874	851.711.147	885.554.559	920.806.183	957.469.436	995.563.844
(-) Depreciación	\$ 0	\$ 0	7.728.000	7.728.000	7.728.000	7.728.000	7.728.000	7.728.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000
(+) Otros ingresos no operacionales	\$ 0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Otros gastos no operacionales	\$ 0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (EBIT)	\$ 0	\$ 0	37.672.891	39.431.867	41.290.063	43.271.253	91.992.742	101.907.652	106.045.435	110.329.964	114.792.770	176.207.114	185.068.607
(-) Intereses	\$ 0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 0	\$ 0	37.672.891	39.431.867	41.290.063	43.271.253	91.992.742	101.907.652	106.045.435	110.329.964	114.792.770	176.207.114	185.068.607
(-) Provisión impuesto de renta	\$ 0	\$ 0	12.055.325	12.618.197	13.212.820	13.846.801	29.437.678	32.610.449	33.934.539	35.305.588	36.733.686	56.386.276	59.221.954
= UTILIDAD NETA O DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 0	\$ 0	25.617.566	26.813.669	28.077.243	29.424.452	62.555.065	69.297.203	72.110.896	75.024.375	78.059.084	119.820.837	125.846.653
(+) Depreciación	\$ 0	\$ 0	5.948.000	5.948.000	5.948.000	5.948.000	5.948.000	0	0	0	0	0	0
(-) Inversiones de activos no corrientes	\$ 0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Capital de trabajo	\$ 0	60.256.100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Valor terminal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(+) Prestamos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Abono a capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
= FLUJO DE CAJA NETO	\$ 0	-60.256.100	31.565.566	32.761.669	34.025.243	35.372.452	68.503.065	69.297.203	72.110.896	75.024.375	78.059.084	119.820.837	125.846.653

Fuente. Elaboración propia.

5.1.5. Indicadores financieros en el escenario optimista.

Para los resultados de los indicadores financieros en el escenario optimista se realizaron cálculos preliminares, lo cuales se pueden apreciar a continuación:

5.1.5.1. Crédito y cálculo de abono a la deuda en el escenario optimista.

Como se puede observar en el cuadro 45, se muestran el crédito requerido y abono a la deuda, teniendo en cuenta que se requiere una parte de capital para la puesta en marcha del proyecto, se tomo la tasa efectiva anual del 10,25%.

Tabla 45. Crédito y abono a la deuda en el escenario optimista.

Crédito y cálculo de abono a la deuda				
Periodo	Cuota	interes	Abono a deuda	Saldo
0				\$ 20.000.000
1	\$ 6.343.594,36	\$ 2.050.000,00	\$ 4.293.594,36	\$ 15.706.405,64
2	\$ 6.343.594,36	\$ 1.609.906,58	\$ 4.733.687,78	\$ 10.972.717,86
3	\$ 6.343.594,36	\$ 1.124.703,58	\$ 5.218.890,78	\$ 5.753.827,08
4	\$ 6.343.594,36	\$ 589.767,28	\$ 5.753.827,08	\$ 0,00

Fuente. Elaboración propia.

5.1.5.2. Retorno Esperado por el Inversorista con el modelo CAPM en el escenario optimista.

En el cuadro 46, se pueden apreciar las variables necesarias para el calculo de la tasa de descuento o el retorno esperado por el inversionista (oportunidad), teniendo en cuenta la fórmula del modelo CAPM:

Tabla 46. Retorno esperado por el Inversorista con el modelo CAPM en el escenario optimista.

Retorno Esperado por el Inversorista con el modelo CAPM	
CAPM= $R_f + \beta * (R_m - R_f)$	
Variable	Valor
% del crédito	25%
% impuesto a la renta	32%
Rf	9,56%
Rm	13,75%
Beta desapalancado	0,94
CAPM	13,50%

Fuente. Elaboración propia.

Teniendo el cuenta lo anterior, se hace la descripción de los datos, donde:

- **% del crédito:** Es el porcentaje de participación en el Costo de Promedio Ponderado de Capital – WACC.
- **% impuesto a la renta:** Generado por ingresos económicos recibidos a partir de la operación de actividad económica con ánimo de lucro.

- **Rf:** Tasa libre de riesgo, tomada la tasa del TES (Títulos de Deuda Pública en Colombia) a plazo de 10 años, emitida por el Banco de la República.
- **Rm:** Tasa de referencia del mercado para la industria de servicios para empresas y consumidores, tomada de www.damodaran.com
- **Beta desapalancado:** Indicador de volatilidad en el que se elimina la influencia del apalancamiento financiero de países emergentes, tomado de www.damodaran.com

5.1.5.3. Costo Promedio Ponderado de Capital - WACC en el escenario optimista.

En el cuadro 47, se muestra el % de participación del Costo de Promedio Ponderado de Capital – WACC, necesario para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 47. Costo de Promedio Ponderado de Capital – WACC en el escenario optimista.

Costo Promedio Ponderado de Capital - WACC.				
Fuente	Valor	Participación	Tasa	Ponderado
Recursos propios	\$ 40.256.100	67%	13,50%	9,02%
Crédito	\$ 20.000.000	33%	10,25%	2,31%
Total	\$ 60.256.100	100%	WACC=	11,33%

Fuente. Elaboración propia.

5.1.5.4. Relación Costo - Beneficio en el escenario optimista.

Teniendo en cuenta los ingresos y egresos durante el horizonte del proyecto, tomados del estado de resultados, en el cuadro 48, se puede observar el beneficio por cada peso que se sacrifica en el proyecto a partir del primer año operativo (año 2024).

Tabla 48. Relación Costo - Beneficio en el escenario optimista.

Relación Costo - Beneficio			
Año	Periodo	VP Ingresos	VP Egresos
2022	0		\$ 0,00
2023	1		\$ 60.256.100,00
2024	2	\$ 25.466.912,13	
2025	3	\$ 23.741.606,11	
2026	4	\$ 22.147.599,37	
2027	5	\$ 20.681.019,90	
2028	6	\$ 35.974.779,95	
2029	7	\$ 32.687.763,68	
2030	8	\$ 30.552.851,55	
2031	9	\$ 28.551.873,00	
2032	10	\$ 26.683.145,26	
2033	11	\$ 36.789.787,55	
2034	12	\$ 34.707.070,39	
Total ingresos y egresos		\$ 317.984.408,88	\$ 60.256.100,00
Relación Costo - Beneficio		5,28	

Fuente. Elaboración propia.

5.1.5.5. Valor Presente Neto (VPN) y Tasa interna de retorno (TIR) en el escenario optimista.

Como se puede observar en el cuadro 49, el Valor Presente Neto (VPN) de \$293.761.187, es positivo; la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 63,23%, superior al 11,33% del WACC como referencia, y finalmente la Relación Costo-Beneficio de 5,28 es superior a 1 como referencia de viabilidad. De acuerdo a lo anterior, el proyecto es viable.

Tabla 49. Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) en el escenario optimista.

Cuadro de decisión del proyecto			
Indicador	Valor	Referencia	Decisión
VPN	\$ 293.761.187	0	VIABLE
TIR	63,23%	11,33%	VIABLE
Relación Costo- Beneficio	5,28	1	VIABLE

Fuente. Elaboración propia.

5.2. ESCENARIO PESIMISTA.

En el cuadro 50, se muestra el escenario pesimista, sustentado en el 80% de la demanda del escenario optimista, esto se planteó, teniendo en cuenta que la TIR para el escenario optimista es bastante alta para la realidad del proyecto y se busca validar el proyecto con otro escenario, en caso que los ingresos por ventas no se mantengan iguales a los proyectados en el escenario optimista.

Tabla 50. Demanda en el escenario pesimista.

Demanda pesimista												
Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
No. de servicios consultoría proyectados.	14	14	14	14	14	15	15	15	15	15	16	16

Fuente. Elaboración propia.

5.2.1. Gastos de administración y operación en el escenario pesimista.

En el cuadro 51, se muestran los gastos para la administración y operación del negocio, reduciendo algunos gastos de administración, un consultor y un asesor comercial, quedando de la siguiente forma.

Tabla 51. Gastos de administración y operación en el escenario pesimista.

Gastos de Administración y Operación.													
Datos	PREOPERATIVOS			OPERATIVOS									Valor Terminal
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	Año 2034
Inflación	0,0368	0,0364	0,0431	0,0387	0,0394	0,0404	0,0395	0,0398	0,0399	0,0397	0,0398	0,0398	0,0398
Gastos de administración	293.464.598	304.133.666	317.244.080	329.535.134	342.519.497	356.363.298	370.447.112	385.183.567	400.554.790	416.471.149	433.049.783	450.292.297	468.207.875
No. de servicios consultoría proyectados	0	0	14	14	14	14	15	15	15	15	15	16	16
Gastos de operación	225.100.000	233.283.636	243.339.888	252.767.657	262.727.222	273.346.015	284.148.907	295.452.404	307.242.795	319.451.329	332.167.855	345.393.607	359.135.628
Total Gastos de Admón y Operación	0	0	560.583.969	582.302.791	605.246.719	629.709.314	654.596.019	680.635.970	707.797.585	735.922.478	765.217.638	795.685.905	827.343.503

Fuente. Elaboración propia.

5.2.2. Ingresos por servicios de consultorías prestadas en el escenario pesimista.

En el cuadro 52, se muestran los ingresos por servicios de consultorías prestadas, según la proyección de la demanda con el 80% del escenario optimista, se observa que del 1° al 4° año de operación se proyecta vender 14 consultorías anuales, del 5° al 9° año de operación se proyecta vender 15 servicios de consultoría y en el 10° año de operación se proyecta vender 20 servicios de consultoría.

Tabla 52. Ingresos por servicios de consultorías prestadas en el escenario pesimista.

Ingresos por servicios de consultorías prestadas.														
Datos	PREOPERATIVOS				OPERATIVOS									Valor Terminal
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	Año 2034	
Inflación	0,0368	0,0364	0,0431	0,0387	0,0394	0,0404	0,0395	0,0398	0,0399	0,0397	0,0398	0,0398	0,0398	
No. de servicios consultoría	0	0	14	14	14	14	15	15	15	15	15	16	16	
Precio promedio por consultoría	37.000.000	38.345.156	39.998.116	41.547.771	43.184.839	44.930.265	46.705.951	48.563.922	50.501.925	52.508.659	54.598.892	56.772.828	59.031.623	
Ingresos por ventas	0	0	559.973.621	581.668.797	604.587.744	629.023.705	700.589.265	728.458.836	757.528.881	787.629.886	818.983.384	908.365.240	944.505.961	

Fuente. Elaboración propia.

5.2.3. Estado de resultados en el escenario pesimista.

En el cuadro 53, se muestra la proyección del estado de resultados en el escenario pesimista, durante el horizonte de 10 años del proyecto, teniendo en cuenta los ingresos por ventas, gastos de administración y operación, depreciación y provisión del impuesto de renta.

Tabla 53. Estado de resultados en el escenario pesimista.

Estado de resultados.														
Datos	PREOPERATIVOS		OPERATIVOS											Valor Terminal
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	Año 2034	
Impuestos	0%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	
INGRESOS (Ventas)	\$ 0	\$ 0	559.973.621	581.668.797	604.587.744	629.023.705	700.589.265	728.458.836	757.528.881	787.629.886	818.983.384	908.365.240	944.505.961	
(-) Costo de Mercancía Vendida	\$ 0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
= UTILIDAD BRUTA (EBITDA)	\$ 0	\$ 0	559.973.621	581.668.797	604.587.744	629.023.705	700.589.265	728.458.836	757.528.881	787.629.886	818.983.384	908.365.240	944.505.961	
(-) Gastos de Admón y Operación	\$ 0	\$ 0	560.583.969	582.302.791	605.246.719	629.709.314	654.596.019	680.635.970	707.797.585	735.922.478	765.217.638	795.685.905	827.343.503	
(-) Depreciación	\$ 0	\$ 0	7.728.000	7.728.000	7.728.000	7.728.000	7.728.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	0	
= UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (EBIT)	\$ 0	\$ 0	-8.338.347	-8.361.994	-8.386.975	-8.413.609	38.265.246	46.042.866	47.951.296	49.927.408	51.985.746	110.899.336	117.162.458	
(-) Gastos financieros	\$ 0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 0	\$ 0	-8.338.347	-8.361.994	-8.386.975	-8.413.609	38.265.246	46.042.866	47.951.296	49.927.408	51.985.746	110.899.336	117.162.458	
(-) Provisión impuesto de renta	\$ 0	\$ 0	-2.668.271	-2.675.838	-2.683.832	-2.692.355	12.244.879	14.733.717	15.344.415	15.976.771	16.635.439	35.487.787	37.491.987	
= UTILIDAD NETA	\$ 0	\$ 0	-5.670.076	-5.686.156	-5.703.143	-5.721.254	26.020.367	31.309.149	32.606.881	33.950.638	35.350.307	75.411.548	79.670.471	

Fuente. Elaboración propia.

5.2.4. Flujo de caja en el escenario pesimista.

A continuación, en el cuadro 54, se muestra la proyección del flujo de caja teniendo en cuenta los ingresos y egresos del escenario pesimista, durante el horizonte del proyecto.

Tabla 54. Flujo de caja en el escenario pesimista.

Flujo de caja													
Datos	PREOPERATIVOS		OPERATIVOS										Valor Terminal
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	
Impuestos	0%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%
INGRESOS (Ventas)	\$ 0	\$ 0	559.973.621	581.668.797	604.587.744	629.023.705	700.589.265	728.458.836	757.528.881	787.629.886	818.983.384	908.365.240	944.505.961
(-) Gastos de Admón y operación	\$ 0	\$ 0	560.583.969	582.302.791	605.246.719	629.709.314	654.596.019	680.635.970	707.797.585	735.922.478	765.217.638	795.685.905	827.343.503
(-) Depreciación	\$ 0	\$ 0	7.728.000	7.728.000	7.728.000	7.728.000	7.728.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	1.780.000	0
(+) Otros ingresos no operacionales	\$ 0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Otros gastos no operacionales	\$ 0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (EBIT)	\$ 0	\$ 0	-8.338.347	-8.361.994	-8.386.975	-8.413.609	38.265.246	46.042.866	47.951.296	49.927.408	51.985.746	110.899.336	117.162.458
(-) Intereses	\$ 0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 0	\$ 0	-8.338.347	-8.361.994	-8.386.975	-8.413.609	38.265.246	46.042.866	47.951.296	49.927.408	51.985.746	110.899.336	117.162.458
(-) Provisión impuesto de renta	\$ 0	\$ 0	-2.668.271	-2.675.838	-2.683.832	-2.692.355	12.244.879	14.733.717	15.344.415	15.976.771	16.635.439	35.487.787	37.491.987
= UTILIDAD NETA O DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 0	\$ 0	-5.670.076	-5.686.156	-5.703.143	-5.721.254	26.020.367	31.309.149	32.606.881	33.950.638	35.350.307	75.411.548	79.670.471
(+) Depreciación	\$ 0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Inversiones de activos no corrientes	\$ 0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Capital de trabajo	\$ 0	60.256.100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Valor terminal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(+) Prestamos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Abono a capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
= FLUJO DE CAJA NETO	\$ 0	-60.256.100	-5.670.076	-5.686.156	-5.703.143	-5.721.254	26.020.367	31.309.149	32.606.881	33.950.638	35.350.307	75.411.548	79.670.471

Fuente. Elaboración propia.

5.2.5. Indicadores financieros en el escenario pesimista.

Para los resultados de los indicadores financieros en el escenario pesimista se realizaron cálculos preliminares, lo cuales se pueden apreciar a continuación:

5.2.5.1. Crédito y cálculo de abono a la deuda en el escenario pesimista.

Para el escenario pesimista, como se muestra en el cuadro 55, el valor del crédito y abono a la deuda sigue siendo el mismo con una tasa efectiva anual del 10,25%.

Tabla 55. Crédito y abono a la deuda en el escenario pesimista.

Crédito y cálculo de abono a la deuda				
Periodo	Cuota	interes	Abono a deuda	Saldo
0				\$ 20.000.000
1	\$ 6.343.594,36	\$ 2.050.000,00	\$ 4.293.594,36	\$ 15.706.405,64
2	\$ 6.343.594,36	\$ 1.609.906,58	\$ 4.733.687,78	\$ 10.972.717,86
3	\$ 6.343.594,36	\$ 1.124.703,58	\$ 5.218.890,78	\$ 5.753.827,08
4	\$ 6.343.594,36	\$ 589.767,28	\$ 5.753.827,08	\$ 0,00

Fuente. Elaboración propia.

5.2.5.2. Retorno Esperado por el Inversor con el modelo CAPM en el escenario pesimista.

Para el escenario pesimista, se tomó la misma tasa de descuento o el retorno esperado por el inversionista (oportunidad), como se muestra en el cuadro 56, se utilizan mismas variables descritas en el numeral 5.1.5.2, teniendo en cuenta la fórmula del modelo **CAPM= $R_f + \beta * (R_m - R_f)$**

Tabla 56. Retorno Esperado por el Inversor con el modelo CAPM, escenario pesimista.

Retorno Esperado por el Inversor con el modelo CAPM	
Variable	Valor
% del crédito	25%
% impuesto a la renta	32%
Rf	9,56%
Rm	13,75%
Beta desapalancado	0,94
CAPM	13,50%

Fuente. Elaboración propia.

5.2.5.3. Costo Promedio Ponderado de Capital - WACC en el escenario pesimista.

En el cuadro 57, se muestra que el % de participación del Costo de Promedio Ponderado de Capital - WACC del escenario pesimista es el mismo para el escenario optimista, teniendo en cuenta que es lo necesario para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 57. Costo de Promedio Ponderado de Capital - WACC en el escenario pesimista.

Costo Promedio Ponderado de Capital - WACC.				
Fuente	Valor	Participación	Tasa	Ponderado
Recursos propios	\$ 40.256.100	67%	13,50%	9,02%
Crédito	\$ 20.000.000	33%	10,25%	2,31%
Total	\$ 60.256.100	100%	WACC=	11,33%

Fuente. Elaboración propia.

5.2.5.4. Relación Costo - Beneficio en el escenario pesimista.

Tomando como base los ingresos y egresos del escenario pesimista se calculó el respectivo indicador de Relación Costo - Beneficio. Como se puede observar en el cuadro 58, los ingresos inician a partir del sexto año operativo (año 2028).

Tabla 58. Relación Costo - Beneficio en el escenario pesimista..

Relación Costo - Beneficio			
Año	Periodo	VP Ingresos	VP Egresos
2022	0		\$ 0,00
2023	1		\$ 60.256.100,00
2024	2		\$ 5.670.076,22
2025	3		\$ 5.686.156,05
2026	4		\$ 5.703.142,91
2027	5		\$ 5.721.254,14
2028	6	\$ 13.664.746,09	
2029	7	\$ 14.768.648,76	
2030	8	\$ 13.815.293,69	
2031	9	\$ 12.920.524,69	
2032	10	\$ 12.083.890,01	
2033	11	\$ 23.154.360,27	
2034	12	\$ 21.972.206,57	
Total ingresos y egresos		\$ 112.379.670,08	\$ 83.036.729,32
Relación Costo -		1,35	

Fuente. Elaboración propia.

5.2.5.5. Valor Presente Neto (VPN) y Tasa interna de retorno (TIR) en el escenario pesimista.

Como se puede observar en el cuadro 59, el Valor Presente Neto (VPN) de \$47.320.530, es positivo; la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 18,39%, superior

al 11,33% del WACC como referencia, y finalmente la Relación Costo- Beneficio de 1,35 es superior a 1 como referencia de viabilidad. De acuerdo a lo anterior, el proyecto es viable.

Tabla 59. Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) en el escenario pesimista.

Cuadro de decisión del proyecto			
Indicador	Valor	Referencia	Decisión
VPN	\$ 47.320.530	0	VIABLE
TIR	18,39%	11,33%	VIABLE
Relación Costo- Beneficio	1,35	1	VIABLE

Fuente. Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES.

A través de la investigación de mercado, se observaron los comportamientos y tendencias de la demanda, se logró captar las necesidades más demandantes de las Pymes al momento de fortalecer sus procesos administrativos y operativos, debido a que las Pymes ven la oferta como una oportunidad para impulsar sus empresas. El estudio de mercado, sirvió como base para el diseño de estrategias de control en el mercado, plan estratégico de marketing fundamental para la sostenibilidad del negocio en el mercado.

En cuanto al estudio técnico, se establecieron aspectos como la localización óptima para la operación, planeación organizacional, diseño del portafolio de servicios de consultoría, descripción de la producción de servicios de consultoría, los cuales sirvieron como apoyo para el planteamiento del modelo de negocio.

Respecto al estudio financiero se puede apreciar que tanto en el escenario optimista, con un Valor Presente Neto (VPN) de \$293.761.187, la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 63,23% y la Relación Costo- Beneficio de 5,28, es viable el proyecto; y en el escenario pesimista, con un Valor Presente Neto (VPN) de \$47.320.530, la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 18,39% y la Relación Costo- Beneficio de 1,35, también es viable el proyecto debido a que es un negocio que requiere baja inversión para iniciar el negocio.

Con la puesta en marcha del proyecto, se generaría empleo, ingresos a la comunidad, mejora en la calidad de vida de las familias; con el pago de impuestos, la comunidad se beneficiará con la inversión de proyectos de salud, educación e infraestructura, también se contribuirá al aporte al PIB del país, generando desarrollo a la economía del país y brindando oportunidades para el crecimiento del sector de servicios.

7. RECOMENDACIONES.

Una vez sustentado y aprobado el proyecto por la Universidad Industrial de Santander, se planea realizar una reunión inicial con los socios interesados en el proyecto para definir los porcentajes de participación en el negocio para adquirir los equipos, muebles y enseres para la puestas en marcha del proyecto.

Se ve necesario continuar con la puesta en marcha de este proyecto con la participación de los socios inversionistas, este tipo de proyectos busca fomentar la cultura del emprendimiento y el fortalecimiento empresarial de las pequeñas y medianas empresas “Pymes” para ayudarlas a optimizar sus procesos administrativos con el propósito de mantener sus negocios en el mercado, generando empleo en la ciudad de Bogotá.

Teniendo en cuenta el impacto socio-económico que tendría este proyecto en la economía local, se hace necesario implementar este tipo de proyectos con la comunidad emprendedora para cultivar un espíritu emprendedor, la formación, asesoría, acompañamiento, capacitación y asistencia técnica a las Pymes es la mejor forma de contruir con el fortalecimiento del tejido empresarial.

BIBLIOGRAFÍA.

ARIANE DE SAEGER, Brigitte Feys. El diagrama de Ishikawa: solucionar los problemas desde su raíz. Editorial Lemaitre Publishing. 50Minutos. 2016.

ARTÍCULO DE LA UNIVERSIDAD EAFIT, Disponible en:
<https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/noticias-eventos/Paginas/sector-servicios-en-colombia.aspx>

ARTÍCULO REVISTA SEMANA. Disponible en:
<https://www.semana.com/servicios-consultoria/196118/>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS - ANIF, Centro de Estudios Económicos. Informe: “Mipymes: el pilar para la reactivación económica”. Junio de 2021.

BELTRÁN D. Alejandro. 52 estudios de casos para el diagnóstico de 20 problemas de las pequeñas y medianas empresas. Revista investigación. Universidad Externado de Colombia. 2006.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Encuesta realizada por la sobre el Clima de negocio. Junio de 2020.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe sobre Radiografía de las Mipymes en la región y propuestas para su reactivación. Junio de 2021.

CONFECÁMARAS. Informe de Resultados Encuesta de las Cámaras de Comercio de Seguimiento y Monitoreo del Impacto de la COVID-19 en el Sector Empresarial”. Junio de 2021.

DIANA ROCÍO MÉNDEZ BARAJAS. Las habilidades blandas como factor de mejora en la gestión de las Pymes: Modelo de negocio para una empresa consultora. Universidad Autónoma de Bucaramanga. 2020.

ECONOMIPEDIA. [Sitio web.] España. Asuntos de interés económico, análisis financieros y económicos. [Consulta: 22 de Julio de 2021]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

ENCUESTA ANUAL DE SERVICIOS (EAS), disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas/encuesta-anual-de-servicios-eas-informacion-historica>

INFORME BENCHMARKING DE SALARIOS: “tarifas de consultorías y cálculo del factor multiplicador”. Disponible en: <https://infraestructura.org.co/descargas/BenchMarking.pdf>

LINA MARCELA ROJA VALENCIA. Plan de negocios para la creación de una empresa de consultorías en gestión de riesgos en la ciudad de Cali. Universidad Libre, Seccional Cali. 2017.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, CARLOS EDUARDO. Metodología de la Investigación. Editorial: Mc Graw Hill. Tercera Edición. Bogotá.

NILSA CONSTANZA GARCÍA BARRAGÁN. Plan de negocios para una empresa de consultoría especializada en marketing, finanzas y control de riesgos. Universidad Externado de Colombia, 2017.

REVISTA SEMANA. Las pequeñas empresas no tienen incentivos para migrar al comercio electrónico. [Consultado el 03 de Agosto de 2021]. Bogotá, Colombia.

ROBBINS STEPHEN P. Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición. México. Editorial Pearson. 2009.

RODRIGUEZ M. Jairo, NAVIA S. Gustavo. Proyectos - Estructura Plan de Negocios. Cali. 2007.

VIVANCO MANUEL. Muestreo estadístico: diseño y aplicaciones. Editorial Universitaria S.A. Primera Edición. Santiago de Chile. 2005.

50MINUTOS. El Modelo Canvas: Analice su negocio de forma eficaz. Editorial Lemaitre Publishing. 2017.